



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



<https://empowering-teachers.eu/>

WP4 — DESENVOLVER RECOMENDAÇÕES DE  
POLÍTICAS A PARTIR DAS ATIVIDADES DE CAMPO  
RESULTADO 4.3 — RELATÓRIO DE POLÍTICAS 2

© Copyright 2021 Consórcio do LOOP

Este documento não pode ser copiado, reproduzido ou modificado, no todo ou em parte, para qualquer finalidade, sem permissão por escrito do consórcio do LOOP. Adicionalmente, um reconhecimento da parte dos autores do documento e de todas as partes aplicáveis da declaração de direitos de autor tem de ser referido.

Todos os direitos reservados.

Este documento pode ser alterado sem aviso.

## ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO .....	1
2.	ENQUADRAMENTO .....	3
2.1.	CONTEXTO E OBJETIVOS.....	3
2.2.	GRUPO DE TRABALHO.....	4
2.3.	DESTINATÁRIOS DO RELATÓRIO .....	5
3.	METODOLOGIA .....	6
3.1.	FONTES DE INFORMAÇÃO .....	6
4.	MAPA CONCEPTUAL.....	9
5.	DESAFIOS .....	10
6.	DIMENSÃO 1 — PROGRAMAS DE INDUÇÃO.....	11
6.1.	ENQUADRAMENTO DOS PROGRAMAS DE INDUÇÃO .....	12
6.2.	ORGANIZAÇÕES QUE APOIAM A IMPLEMENTAÇÃO DA INDUÇÃO.....	13
6.3.	CARACTERIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE INDUÇÃO .....	14
6.4.	INOVAR OS PROGRAMAS DE INDUÇÃO .....	21
7.	DIMENSÃO 2 — PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO DE MENTORES(AS) .....	26
7.1.	PERFIL DOS(AS) MENTORES(AS) .....	27
7.2.	TAREFAS DOS(AS) MENTORES(AS) E MENTORANDOS(AS) .....	28
7.3.	PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO DE MENTORES(AS) .....	30
7.4.	INOVAR OS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO DE MENTORES(AS) .....	31
8.	IMPLICAÇÕES PARA A AÇÃO .....	37
8.1.	PARTICIPAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS .....	37
8.2.	PROPOSTA PARA A IMPLEMENTAÇÃO .....	38
8.3.	CONDIÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO.....	39
8.4.	PARTICIPAÇÃO DAS ESTRUTURAS DE COORDENAÇÃO DAS ESCOLAS .....	40
8.5.	O ENVOLVIMENTO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	41
9.	RECOMENDAÇÕES .....	43
10.	BIBLIOGRAFIA .....	49

APOIAR O DESENVOLVIMENTO PESSOAL, PROFISSIONAL E  
SOCIAL DOS DOCENTES ATRAVÉS DE PROGRAMAS DE  
INDUÇÃO INOVADORES

## 1. INTRODUÇÃO

Este documento, *Relatório de Políticas 2: Novos instrumentos políticos — Um modelo de indução de docentes e progressão na carreira*, é um resultado do *work package (WP)* número 4 «Desenvolver recomendações políticas a partir das atividades de campo» do projeto LOOP – *Empowering Teachers*.

O projeto LOOP pretende contribuir na melhoria da carreira docente, repensando a sua estrutura e gestão.

Simultaneamente, visa promover o desenvolvimento profissional docente, melhorar o nível de atratividade da carreira docente e criar oportunidades de promoção da qualidade do ensino.

**No primeiro relatório de políticas, reconheceu-se que o corpo docente não se sente acompanhado, nem reconhecido socialmente pelo trabalho que realiza, nem preparado de forma adequada e suficiente para assumir as responsabilidades com que se depara nos primeiros anos da profissão.**

Uma das razões de que resulta esta perceção está associada à falta de articulação entre as escolas e os estabelecimentos de ensino superior e à quase ausência de relação entre o conhecimento prático necessário e as competências adquiridas no contexto da formação académica.

**Assim, destaca-se a importância de continuar a ampliar as oportunidades de aprendizagem para que os(as) docentes, além das competências intelectuais e científicas necessárias, possam também desenvolver competências interpessoais e socio-emocionais indispensáveis ao exercício da profissão docente.**

O(a) docente deve receber apoio para lidar emocionalmente com as pressões do ambiente escolar, para comunicar e colaborar e, por fim, para ultrapassar desafios profissionais, administrativos e burocráticos e, se possível, receber apoio também na área didática, científica e pedagógica.

**Sabe-se que esta mudança só é possível com a articulação entre as instituições de formação inicial e as escolas, de forma a garantir que existem formadores/as e recursos humanos qualificados, e desde que se garantam as condições necessárias para que a mudança se opere, tais como tempo suficiente para desenvolver trabalho colaborativo, dentro do horário semanal.**

**Os programas de indução são, portanto, necessários** para preencher as lacunas da formação inicial e melhorar a relação entre a teoria e a prática, como forma de acesso à profissão e de manutenção da qualidade do seu exercício.

**Os programas de indução constituem uma forma de promover processos de desenvolvimento profissional com um caráter sistemático, planeado e prolongado, de natureza colaborativa e formativa, que envolve uma rede de especialistas de diferentes setores e que se foca no contexto escolar.**

Por este motivo, recomenda-se que estes programas assentem na mentoria, realizada por(pelas) docentes experientes, se possível, da mesma escola ou grupo disciplinar, com formação e que sejam capazes de adotar uma atitude colaborativa e construtiva.

Para garantir o sucesso destes programas, as funções atribuídas às estruturas de gestão das escolas e ao(a) docente deve ser considerada, planeada e estruturada.

A capacitação de mentores(as) não existe formalmente na maioria dos países do consórcio. Assim, as competências dos mentores(as) resultam do seu conhecimento teórico, da sua boa-vontade e desejo de ajudar os colegas em início de atividade. Por este motivo, é urgente criar cursos de formação certificados que sejam oferecidos como programas de formação contínua, para apoiar o trabalho dos(as) mentores(as) e reconhecer a sua atividade.

Como resultado, **os programas de capacitação de mentores(as) devem constituir uma prioridade, devem ser baseados em práticas verdadeiramente colaborativas e vistos como formas de transformar a carreira docente**, uma vez que, se compreendidos como um fator de motivação, podem contribuir para manter os profissionais no sistema e evitar a sua reforma antecipada ou abandono precoce da profissão, pela falta de opções.

A adoção de programas de indução com base em mentoria deve, então, ter em conta a necessidade de redução de outras tarefas, a flexibilidade de horários, a compensação salarial, a inclusão numa rede europeia de mentores(as) e, também, o reconhecimento através da valorização das suas funções.

No presente Relatório de Políticas é brevemente apresentado e analisado um modelo de indução de docentes e de progressão na carreira, que aborda a indução como um processo multidimensional, com o objetivo de apoiar os(as) docentes no início da sua atividade profissional, através de mentoria, realizada por mentores(as) certificados(as).

Este modelo dará uma especial atenção aos programas de indução e de mentoria, para que as diferenças entre os vários contextos nacionais incluídos no projeto LOOP possam ser compreendidas, procurando oferecer aos diferentes sistemas de ensino uma ferramenta para apoiar os(as) novos(as) docentes na adaptação à cultura de um novo local de trabalho. Pretende-se que o programa de capacitação de mentores(as) seja reconhecido em todos os países como uma oferta oficial de formação contínua de docentes (formação com acreditação).

Estes programas serão o foco da nossa atenção, bem como a sua organização e as características que os diferenciam de outros programas já existentes em alguns dos países do consórcio. Esta ação pretende dar suporte ao processo de implementação/experimentação, como forma de garantir a valorização da profissão docente, a melhoria do bem-estar destes profissionais e da sua motivação, nos vários níveis da sua carreira, oferecendo, também, uma perspetiva sobre as funções e o papel dos diferentes atores.

## 2. ENQUADRAMENTO

### 2.1. CONTEXTO E OBJETIVOS

O objetivo do LOOP é conceber medidas de política educativa que ajudem a melhorar o desenvolvimento de programas formais de indução baseados em mentoria, destinados a promover o desenvolvimento profissional de docentes, apoiando:



O objetivo principal do Relatório de Políticas é recomendar formas de apoio aos(às) docentes nas diferentes fases da sua carreira profissional, facilitando a sua transição e chamando a atenção para a necessidade urgente de implementar programas de indução baseados em mentoria, tendo por base os dados e conclusões do trabalho de campo realizado no âmbito do projeto LOOP, especificamente:

- i) as informações recolhidas no terreno (resultados validados no terreno),
- ii) os objetivos que se pretendem alcançar com novas políticas, integram as condições do sistema educativo que constituem critérios relevantes para a avaliação de políticas (resultados de interesse),
- iii) os riscos e fontes de incerteza (forças externas, vulnerabilidades, incluindo condições sociais).

Este Relatório de Políticas propõe um conjunto de ações para duas dimensões, com o objetivo de melhorar o estado atual das mesmas, nos vários países do consórcio. As dimensões são as seguintes:

- ▶ **Dimensão 1 — Programa de indução:** o objetivo é implementar eficazmente programas de indução e melhorar a sua intencionalidade. Pretende-se mostrar que o foco não é apenas de carácter didático-pedagógico, mas também as dimensões administrativas e burocráticas, socioculturais, emocionais e disciplinares. Pretende-se que o programa LOOP, apoiado por ações de mentoria e realizado por mentor(as) certificados(as), assumam um carácter formativo e prático;
- ▶ **Dimensão 2 — Programa de capacitação de mentores(as):** a finalidade desta ação está relacionada com a realização de um programa formal de capacitação de mentores(as), certificado e/ou acreditado nos países do consórcio, com uma estrutura, finalidade e definição bem circunscritas. Este programa permite que mentores(as) sejam capacitados para aplicar o programa de indução e para apoiar os(as) docentes no início da sua atividade profissional, nas várias vertentes da sua ação. Esta dimensão permite a criação de novas oportunidades de diversificação da carreira para mentores(as).

Pretende-se intervir nas dimensões referidas anteriormente ao criar instrumentos de política baseados em evidências, tais como esta publicação, cujos objetivos são:

- ▶ atrair e motivar docentes em início de atividade, contribuindo para a sua inclusão social e cultural, melhorando a sua integração nas escolas e oferecendo apoio a docentes experientes;
- ▶ lançar ou pôr em prática programas de indução, já definidos pela legislação nacional dos países parceiros;
- ▶ reforçar e inovar as ofertas formativas nacionais no suporte ao desenvolvimento profissional;
- ▶ integrar os princípios da aprendizagem entre pares e da formação baseada em evidências nos programas de desenvolvimento profissional de docentes, como uma estratégia para garantir a gestão de conhecimento e a aprendizagem intergeracional nas escolas;
- ▶ promover programas de indução e de capacitação de mentores(as) como atividades de desenvolvimento profissional de grande impacto;
- ▶ valorizar a carreira e as oportunidades oferecidas a docentes através do desenvolvimento de programas formais de indução baseados em atividades de mentoria;
- ▶ dar a conhecer oportunidades de diversificação da carreira docente e analisar as características da implementação (normas e acesso) e o conjunto de agentes implicados, aumentando o acesso e a qualidade das ofertas formativas;
- ▶ recomendar formas de apoiar os(as) docentes em diferentes fases da carreira, facilitando a sua transição e chamando a atenção dos vários níveis de tomada de decisão para a urgência em implementar programas de indução e de capacitação de mentores(as);
- ▶ alinhar objetivos e resultados com as metas europeias estabelecidas;
- ▶ estender o projeto LOOP a outros territórios.

## 2.2. GRUPO DE TRABALHO

O grupo de trabalho criado no âmbito do projeto tem a preocupação de garantir o ajuste permanente dos resultados aos interesses dos respetivos grupos-alvo, através da criação de espaços e estruturas metodológicas colaborativas.

Para garantir que os resultados do LOOP se traduzem na formulação de políticas ao nível nacional, o consórcio integra:

- ▶ autoridades públicas, com competências para assumir a liderança estratégica da proposta de alteração das políticas educativas, que integre os resultados do projeto;
- ▶ investigadores(as) nos países da parceria, que realizam pesquisas/ensaios de campo de forma autónoma e aprofundada, agindo como ligação principal entre a coordenação do LOOP e as autoridades públicas;
- ▶ elementos com conhecimento especializado na realização de testes e avaliações, que ajam como «consultores externo», mesmo sendo membros do consórcio (não estão envolvidos na implementação das atividades de campo), e que lideram o trabalho dedicado à formulação de recomendações de políticas com base nas atividades de campo.

Este grupo de trabalho promove uma estreita cooperação entre os organismos de investigação e as autoridades públicas (ministérios ou representantes de ministérios) para que sejam atingidos os

resultados pretendidos, refletindo sobre as experiências levadas a cabo e validando os resultados do projeto.

### 2.3. DESTINATÁRIOS DO RELATÓRIO

O Relatório de Políticas 2 dirige-se a:

- ▶ *stakeholders* que desempenham funções relacionadas com a adoção de novas políticas educativas na profissão/carreira docente e gestão escolar; incluem-se representantes das autoridades nacionais, regionais e locais (ministérios, direções-gerais ou outras direções-gerais regionais relacionadas com a área do ensino; governos regionais e municípios; etc.);
- ▶ universidades e institutos que oferecem formação inicial de docentes;
- ▶ organizações e institutos que assegurem formação contínua de docentes;
- ▶ entidades responsáveis pela certificação, acreditação e supervisão da formação contínua de docentes;
- ▶ representantes de sindicatos e/ou associações profissionais de docentes;
- ▶ líderes escolares;
- ▶ docentes em início de atividade profissional;
- ▶ docentes experientes;
- ▶ agentes com envolvimento direto ou indireto no sistema educativo

### 3. METODOLOGIA

A realidade do sistema educativo, enquanto organismo, é complexa, dinâmica e interativa, uma vez que o fenómeno educativo ocorre num contexto social, possui um historial e inclui aspetos importantes, tais como crenças, valores e significados. Não sendo estes diretamente observáveis, são, por conseguinte, difíceis de analisar. No entanto, influenciam grandemente o seu equilíbrio.

Por este motivo, a metodologia utilizada neste Relatório de Políticas é de natureza qualitativa, e procura compreender os fenómenos em estudo de forma contextualizada, atribuindo-lhes um significado que possa ser facilmente compreendido por parte do público ao qual se destina.

Nesta fase do projeto LOOP, a metodologia adotada permite abordar os programas de indução e de capacitação de mentores(as) com o maior detalhe possível, nomeadamente ao nível do quadro regulamentar/jurídico, caracterização, implementação, monitorização e impacto dos mesmos no exercício das atividades letivas.

Esta metodologia, que permite a estruturação do Relatório de Políticas do LOOP, foca-se nos documentos seguintes, tendo em consideração os respetivos objetivos e conteúdo:

- ▶ Relatório comparativo do WP1: Preparação do terreno;
- ▶ Quadro dos contextos nacionais;
- ▶ Modelo de indução e progressão na carreira do WP2: *Design* participativo de instrumentos de políticas;
- ▶ Programa de indução de docentes e respetivos recursos do WP2;
- ▶ Programa de capacitação de mentores(as) e respetivos recursos do WP2.

Assim, considerou-se pertinente recorrer às seguintes fontes de informação e procedimentos:

- ▶ Questionário sobre programas de indução e de capacitação de mentores(as) respondido por um parceiro de cada país<sup>1</sup>;
- ▶ Análise das dimensões e atividades para a construção de programas de indução e de capacitação de mentores(as) incluídos no relatório comparativo elaborado no WP1;
- ▶ Análise do resultado do WP2 sobre os programas de indução baseados em mentoria.

Descrevem-se, assim, os vários momentos e ações específicas, realizadas com base nesta metodologia, que permitiram a elaboração deste documento.

#### 3.1. FONTES DE INFORMAÇÃO

##### 3.1.1. O QUESTIONÁRIO

O questionário com 34 perguntas, e cujo principal objetivo é o de caracterizar os programas de indução e programas de capacitação de mentores(as) existentes nos vários países (quadro

---

<sup>1</sup> Nos casos em que o país-parceiro se faça representar por um ministério ou um/a representante integrado/a na parceria, como é o caso de Portugal, Grécia e Eslovénia, o questionário foi respondido por um membro dessa organização. No caso da Espanha, Croácia e Itália, o questionário foi respondido pelo parceiro com a função de investigação.

regulamentar, estrutura, responsáveis pela implementação e conformidade, entre outros), foi partilhado por e-mail <https://forms.office.com/r/Vx4BbLewjZ> e respondido pelos parceiros do LOOP. O questionário incluía duas partes:

- ▶ a 1.ª parte referente à caracterização dos programas de indução;
- ▶ a 2.ª parte referente à caracterização dos programas de capacitação de mentores(as).

### 3.1.2. ANÁLISE DA INVESTIGAÇÃO

Nesta etapa analisou-se o relatório comparativo tendo em atenção:

- ▶ as dimensões a incluir no programa de indução,
- ▶ a tipologia das atividades a incluir no programa de indução,
- ▶ as dimensões a integrar nas atividades do programa de mentoria,
- ▶ o perfil de mentores(as).

### 3.1.3. ANÁLISE DO MODELO DE INDUÇÃO E PROGRESSÃO NA CARREIRA

Nesta etapa, analisaram-se os resultados - modelo de indução e de progressão na carreira e programa de indução e de capacitação de mentores(as) - do WP2 em relação:

- ▶ à finalidade/objetivos e metas dos programas,
- ▶ à estrutura do programa (dimensão/atividades/duração),
- ▶ à adequação ao país/contexto educativo/perfis de mentores(as) e mentorandos(as),
- ▶ ao objetivo dos programas,
- ▶ às funções/responsabilidades de cada agente participante (mentores(as) e mentorandos(as)),
- ▶ às necessidades previstas na fase de implementação (todos os países),
- ▶ às dificuldades percecionadas durante a elaboração do modelo (todos os países),
- ▶ às dificuldades previstas durante a fase de implementação (todos os países).

#### ▶ PROGRAMAS DE INDUÇÃO

A estratégia também incluiu a definição de um conjunto de perguntas para apoiar a reflexão sobre os programas de indução, conforme descrito abaixo:

##### A. COMO GARANTIR O ACESSO AO PROGRAMA DE INDUÇÃO?

- Como garantir que o corpo docente pode aceder e beneficiar do programa de indução (condições: regulamentos, apoio)?
- Quem pode beneficiar/ser elegível para o programa de indução?
- Que docentes podem implementar o programa de indução e como proceder à sua identificação/seleção?
- O que é necessário para garantir a implementação eficaz?

##### B. COMO ENRIQUECER OS PROGRAMAS DE INDUÇÃO PARA GARANTIR UMA IMERSÃO EFICAZ DOS(AS) DOCENTES?

- Que estrutura, duração e formato devem ser considerados?
- Que dimensões devem ser consideradas no programa de indução?
- Quais são as melhores práticas de indução?
- Como é possível apoiar docentes antes, durante e após o programa de indução?
- Quais são as responsabilidades dos *stakeholders*?
- Quão flexíveis são os programas tendo em consideração os contextos e perfis de mentorandos(as)?
- Que tipo de apoio podem oferecer as escolas, centros de formação e outros organismos? Qual é a função de cada organismo na implementação de programas de indução?
- Que dificuldades podem ser antecipadas na fase de implementação e como podem as mesmas ser ultrapassadas?

### ► PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO DE MENTORES(AS)

A estratégia também incluiu a definição de um conjunto de perguntas para apoiar a reflexão sobre os programas de capacitação de mentores(as), conforme descrito abaixo:

#### A. COMO GARANTIR O ACESSO AOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO DE MENTORES(AS)?

- Como garantir que o corpo docente pode aceder e beneficiar do programa de capacitação de mentores(as) (condições: regulamentos, apoio)?
- Quem pode beneficiar/ser elegível para o programa de capacitação de mentores(as)?
- Que docentes podem implementar o programa de capacitação de mentores(as)? Como proceder à sua identificação?
- O que é necessário para garantir a implementação eficaz?

#### B. COMO MELHORAR O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE MENTORES(AS) PARA GARANTIR A SUA FORMAÇÃO DE QUALIDADE PARA APOIAR O PROCESSO DE INDUÇÃO?

- Que estrutura, duração e formato devem ser considerados?
- Que dimensões devem ser consideradas no programa de capacitação de mentore(as)?
- Quais são as boas-práticas da mentoria?
- Como apoiar docentes antes, durante e após o programas de capacitação de mentores(as)?
- Como apoiar mentores(as) antes, durante e após o programa de indução?
- Quais são as responsabilidades dos *stakeholders*?
- Quão flexíveis são os programas, tendo em consideração os contextos e perfis de mentores(as)?
- Que tipo de apoio podem oferecer as escolas, centros de formação e outros organismos? Qual é a sua função na implementação?
- Que dificuldades podem ser antecipadas na fase de implementação e como podem as mesmas ser ultrapassadas?

## 4. MAPA CONCEPTUAL

- ▶ **Programas de indução:** conjunto de estratégias orientadas para apoiar a socialização e o desenvolvimento profissional de docentes na fase inicial da sua atividade profissional (ou que acabem de integrar um novo contexto profissional);
- ▶ **Programas de capacitação de mentores(as):** cursos de formação concebidos para capacitar mentores(as) com competências e recursos necessários para apoiarem o crescimento e desenvolvimento de mentorandos(as);
- ▶ **Mentoria:** relação profissional na qual uma pessoa experiente - mentor(a) - apoia outra pessoa (profissional em início de atividade) no desenvolvimento de competências que permitem aumentar o crescimento profissional e pessoal da pessoa menos experiente;
- ▶ **Mentor(a):** designação atribuída a profissionais mais experientes que têm a função de orientar, apoiar e aconselhar. A função do mentor(a) vai para além de integrar e desenvolver a competência de «aprender a aprender», procurando atingir não apenas os objetivos dos programas, como também objetivos pessoais. Estabelece uma relação complexa e multifacetada com o intuito de atingir o desenvolvimento interpessoal, psicossocial, educativo e profissional. Também é vista como uma relação de troca e reciprocidade;
- ▶ **Mentorando(a):** um profissional que é orientado e apoiado por um mentor(a) no seu processo de desenvolvimento profissional;
- ▶ **Relação de mentoria:** um profissional que se encontra numa relação de mentoria, recebendo orientação, aconselhamento e apoio de um mentor(a);
- ▶ **Docente em início de atividade:** docente que se encontra na fase inicial da sua atividade profissional;
- ▶ **Docente experiente:** docente com mais de 20 anos de experiência;
- ▶ **Formação inicial de docentes:** formação académica obtida num estabelecimento de ensino superior, concebida especialmente para qualificar docentes;
- ▶ **Desenvolvimento profissional de docentes:** processo contínuo que se desenvolve ao longo da carreira e para o qual contribuem as situações de aprendizagem, sejam elas autorreguladas ou em resposta às exigências dos contextos, no qual o corpo docente desenvolve a sua atividade. Este processo, sujeito a reflexão e sustentado em bases teóricas sólidas, potencia a reconfiguração da ação docente e a melhoria da sua prática;
- ▶ **Recomendações de políticas:** proposta que contempla uma ação específica. Baseia-se na investigação e análise e visa orientar decisores para que adotem políticas eficazes. As recomendações de políticas não são vinculativas, mas podem influenciar as políticas e programas finais implementados.

## 5. DESAFIOS

Os desafios enfrentados foram vários, e obrigaram a que se procurasse constantemente soluções. Assim, é possível assumir, até certo ponto, que os desafios foram ultrapassados porque as dificuldades foram antecipadas e porque foram tomadas medidas para as mitigar. Para este fim, foi importante garantir que:

- ▶ **o grupo de trabalho de políticas possuía conhecimentos sobre a área em questão:** esta questão pôde ser ultrapassada garantindo que os elementos do grupo de trabalho possuíam o perfil, conhecimento e experiência adequados e que podiam contar com o apoio de uma rede de parceiros;
- ▶ **os resultados do LOOP eram relevantes e estavam alinhados com as políticas e estratégias europeias:** foi possível ultrapassar esta situação investindo numa estratégia de atualização constante, que permitiu o alinhamento de ações às necessidades contextuais, bem como a melhoria explícita do enquadramento educativo europeu e internacional, tendo em consideração a literatura sobre as matérias em apreço, entre outros aspetos;
- ▶ **os grupos-alvo mostravam motivação e interesse e participavam nas atividades:** ao longo do projeto, planearam-se iniciativas de sensibilização, com o objetivo de que a rede de contactos que apoia o LOOP se expanda continuamente, atraindo entidades que reconheçam a utilidade dos resultados do projeto. Também foi possível garantir a motivação dos envolvidos pela reconhecida importância do tema da indução e da mentoria, cujo objetivo é o de melhorar as condições da carreira docente (mais estabilidade, mais reconhecimento, etc.) e o sucesso educativo;
- ▶ **os documentos produzidos permitiam encontrar um número suficiente de docentes para os quais as recomendações fizessem sentido:** isto pôde ser conseguido aumentando a área geográfica de abrangência do projeto, alterando os critérios de seleção dos(as) docentes-alvo, para que fosse possível encontrar interessados em participar, nomeadamente, os critérios relacionados com a idade e/ou anos de experiência, e/ou fase de carreira;
- ▶ **o trabalho produzido permitia encontrar melhores interlocutores(as), que reconhecessem a validade da ação e que tivessem interesse na sua implementação:** garantindo que implementação dos programas comporta um conjunto de apoios e recursos, bem como a certificação das ações e recursos associados;
- ▶ **os ministérios recebiam o apoio necessário e conseguiam implementar as ações:** garantindo ações significativas, relevantes e pertinentes.

## 6. DIMENSÃO 1 — PROGRAMAS DE INDUÇÃO

Ao longo de décadas, investigadores(as) que se dedicaram à temática da educação chamaram a atenção para os desafios enfrentados pelos(pelas) docentes, particularmente no início da sua atividade profissional. A realidade vivenciada está fortemente associada à falta de apoio e orientação, necessários para uma indução eficaz na atividade profissional, uma realidade que difere da de profissionais de outras áreas (Waller, 1932; Tyack, 1974; Lortie, 1975).

Embora a profissão docente envolva a realização de várias tarefas altamente complexas, que implicam interações com vários *atores* (alunos(as), docentes, coordenação, direção, assistentes, pais e mães e outros membros da comunidade), o trabalho destes profissionais é realizado em isolamento. Equipas de investigação e pessoas responsáveis por reformas destacam, há muito tempo, que este isolamento é particularmente difícil para docentes em início de atividade profissional. Estes profissionais, responsáveis pelas funções que lhes são atribuídas, encontram-se, assim, à deriva entre o sucesso e o insucesso, numa espécie de confinamento numa nova realidade — esta realidade, frequentemente, faz com que tenham de redobrar esforços para realizarem as suas tarefas (Johnson, 1990; Johnson & Birkeland, 2003).

Estes(as) docentes, para além de lidarem com a sensação de solidão, registam que muitas vezes lhes são atribuídas as turmas mais desafiantes, bem como as tarefas mais penosas, burocráticas e pouco estimulantes, e acabam por trabalhar numa espécie «teste de pressão» (Lortie, 1975; Sizer, 1992). Alguns(algumas) investigadores(as) exacerbam esta experiência ao ponto de alegar que o ensino é uma profissão que «canibaliza os(as) docentes em início de atividade» (Ingall, 2006).

Assim, não é surpreendente observar que a taxa de abandono de docentes nos primeiros cinco anos da atividade é significativamente superior em comparação à de outras profissões, tais como a advocacia, engenharia, arquitetura, enfermagem e farmácia (Ingersoll, 2003; Ingersoll & Perda, 2011). Deste modo, é importante compreender as razões por trás destes números, para inverter esta tendência que, aliada ao facto de a média de idades desta classe profissional ser muito elevada, torna muito difícil a renovação dos seus recursos humanos por parte do sistema educativo.

Investigações sobre ciclos de vida profissionais já mostraram que a indução profissional é um momento decisivo para o corpo docente (Huberman, 1989; Nóvoa, 1992a, 1992b, 1992c). Mas, então, porque é que este período é tão negligenciado? De acordo com Nóvoa (2017), esta realidade pode ser explicada por duas razões: primeiro, porque as escolas não possuem as condições necessárias para tal e, em segundo lugar, porque ainda é difícil diferenciar docentes e reconhecer a função que pode e deve ser assumida por(pelas) docentes mais experientes.

Os programas de indução, de acordo com a teoria do desenvolvimento profissional de Zey (1984), baseiam-se no princípio de que o ensino é uma tarefa complexa e que a formação inicial não é suficiente para garantir que o(a) futuro(a) docente possua o conhecimento e as competências necessárias para realizar a sua função com sucesso. Adicionalmente, uma parte significativa do desenvolvimento de profissionais em início de atividade depende da aprendizagem que adquiriram em contexto real, uma situação que é diferente dos conceitos de formação inicial e formação profissional.

É por este motivo que, nas últimas décadas, um maior número de países europeus regulou, desenvolveu e implementou programas de indução para apoiar docentes no início da sua atividade profissional. No entanto, em alguns países, a implementação destes programas está prevista no período probatório<sup>2</sup>, tratando-se, então, de um ato normativo de certificação de competências, que é realizado aquando do ingresso na carreira. Por outro lado, este período ocorre, normalmente, quando esse(a) docente já possui muitos anos de serviço, perdendo, por isso, o caráter mais formativo, importante no apoio ao exercício das funções atribuídas.

Tendo em conta as realidades dos países do consórcio do LOOP, a análise comparativa apresentada abaixo foca-se na identificação do respetivo enquadramento legal e dos objetivos de cada um dos países, quando preveem a aplicação de programas de indução, estejam estes associados ao período probatório ou não.

## 6.1. ENQUADRAMENTO DOS PROGRAMAS DE INDUÇÃO

Em Portugal, os diplomas legais relacionados com a carreira docente são os seguintes:

- ▶ Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28 de abril, e respetivas alterações (Decreto-Lei n.º 41/2012 no Diário da República n.º 37/2012, Série I de 2012-02-21) — Estatuto da Carreira Docente;
- ▶ Decreto-Lei n.º 240/2001, de 30 de agosto — aprova o perfil geral de desempenho profissional do educador de infância e dos(as) professores(as) dos ensinos básico e secundário;
- ▶ Decreto-Lei n.º 241/2001, de 30 de agosto — aprova os perfis específicos de desempenho profissional do(a) educador(a) de infância e do(a) professor(a) do 1.º ciclo do ensino básico;
- ▶ Despacho n.º 13981/2012, de 26 de outubro — estabelece os parâmetros nacionais para a avaliação externa da dimensão científica e pedagógica a realizar no âmbito da avaliação do desempenho docente;
- ▶ Decreto-Regulamentar n.º 26/2012, de 21 de fevereiro — avaliação do desempenho docente;
- ▶ Despacho n.º 9488/2015, de 20 de agosto — Art.º 30.º do ECD — regulamentação do período probatório.

Em Espanha, mais propriamente na Catalunha, o programa de indução é regulado pelas normas relacionadas com o acesso à carreira docente, nomeadamente, os critérios de elegibilidade para o acesso a concursos de docentes. Os regulamentos específicos são os seguintes:

- ▶ Real Decreto 276/2007, de 23 de fevereiro — aprova os regulamentos sobre a admissão, acesso e aquisição de novas especialidades nos estabelecimentos de ensino<sup>3</sup>;
- ▶ Resolução EDU/3018/2019, de 14 de novembro — regula a fase de prática;
- ▶ Resolução ENS/2742/2017, de 21 de novembro — refere-se à calendarização dos exames de admissão e acesso ao ensino público e aquisição de novas especialidades<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Designação atribuída ao momento em que é verificada a capacidade de adaptação de cada docente ao perfil de desempenho profissional exigido.

<sup>3</sup> Regulamento nacional.

<sup>4</sup> Regulamento regional — Catalunha.

Na Croácia, o documento que regula o programa de indução dos(as) docentes é o Livro de Regras sobre a aprovação no exame profissional de docentes do ensino básico e de docentes do ensino secundário (NN 88/2003).

Na Grécia, o Decreto-Lei n.º 4823/2021, mais especificamente o seu artigo 93.º, regulamenta o direito dos(as) docentes, com até cinco anos de experiência, de receberem acompanhamento dos seus pares mais experientes. Estes(as) são designados mentores(as) conselheiros(as) pedagógicos(as).

Na Eslovénia, o programa de indução (aplicado no momento do estágio) encontra-se previsto na Lei do Ministério da Educação sobre a organização e financiamento da educação e pelas regras relativas aos estágios de profissionais no ensino. A Lei relativa à organização e financiamento da educação regula os estágios dos(as) docentes em escolas ou jardins de infância. A mesma indica que estes futuros profissionais podem fazer parte do corpo docente se tiverem um primeiro emprego que seja relevante para a área e para o nível da respetiva qualificação profissional, realizado num jardim de infância ou escola, de modo a desempenharem funções de forma autónoma. Também estipula que, durante o estágio, estes futuros profissionais devem desempenhar funções letivas em cooperação com o pessoal docente das organizações onde se encontram, enquanto se preparam para o exame profissional. Adicionalmente, as regras aplicáveis aos estágios de profissionais docentes, já diplomados, na área do ensino, definem estes momentos como formações práticas planeadas, organizadas e monitorizadas por profissionais.

Em Itália, os regulamentos que definem o recrutamento dos(as) docentes estão em transformação. Esta alteração pretende melhorar a formação dos(as) docentes, bem como estabilizar a sua situação laboral nas escolas. Atualmente, o modelo prevê, para assegurar a indução dos(as) professores(as), a figura do mentor(a), *workshops* de formação (nos quais se privilegiam os laboratórios de aprendizagem e prática) e, também, documentação e atividades de reflexão sobre o percurso profissional (através do recurso a ferramentas de «avaliação de competências», «portefólio profissional» e pactos de desenvolvimento profissional). A partir do próximo ano letivo, o Decreto-Lei n.º 79, de 29 de junho de 2022, que inclui a reforma do processo de recrutamento dos(as) docentes, e estabelece o seu percurso de qualificação, com a definição do número de ECTS<sup>5</sup>, obtido em universidades e que se constituem como requisitos para a entrada dos(as) docentes no quadro permanente, onde também se encontra prevista a realização de um exame final, com uma prova escrita e a simulação de uma aula. Esta norma, quando totalmente implementada, ditará a única forma de acesso à carreira docente.

## 6.2. ORGANIZAÇÕES QUE APOIAM A IMPLEMENTAÇÃO DA INDUÇÃO

A implementação do programa de indução LOOP é, de um modo geral, da responsabilidade de entidades integradas na estrutura orgânica dos Ministérios da Educação dos vários países.

---

<sup>5</sup> Sistema Europeu de Transferência de Créditos.

Em Portugal, a Direção-Geral da Administração Escolar é a entidade responsável por supervisionar o cumprimento da sua<sup>6</sup> implementação, pelo que as suas ações incluem:

- ▶ a disponibilização de sessões de formação para docentes, mentores(as),
- ▶ a clarificação de perspetivas, objetivos e procedimentos organizacionais com base no conceito de indução, em desenvolvimento.

As escolas e, em particular, as suas direções, também estão envolvidas na implementação dos programas, prestando apoio na sua operacionalização.

Em Espanha, esta é uma responsabilidade dos serviços de inspeção e as escolas são responsáveis pela sua implementação.

Na Croácia, a Agência de Educação e Formação é responsável por observar a sua operacionalização.

Na Grécia, para além do Ministério da Educação e do Instituto de Políticas Educativas, as direções de educação regionais e locais também assumem esta responsabilidade.

Em Itália, a função é atribuída às universidades, à Autoridade Regional e a algumas empresas privadas.

Na Eslovénia, o ministério responsável pela educação divulga estágios (pelo menos, uma vez por ano) e seleciona e distribui candidatos(as). O método e procedimento para a seleção e designação de formandos(as) é especificado por esse ministério. Após a atribuição, o Ministério considera o interesse de um jardim de infância ou de uma escola e as preferências do candidato(a). As escolas são responsáveis pela implementação da indução (a direção organiza a indução de formandos(as), atribuindo-lhes um(a) mentor(a) que desenvolve o programa do estágio em cooperação com o(a) formando(a).

## **6.3. CARACTERIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE INDUÇÃO**

### **6.3.1. REQUISITOS DE ACESSO**

O momento no qual professores(as) podem aceder a um programa de indução é diferente nos países do consórcio do LOOP.

Em Portugal, Espanha, Grécia e Itália, o programa destina-se a verificar se o(a) docente possui o perfil profissional necessário para o desempenho das funções. Isto é, o(a) docente deve demonstrar que possui as competências apropriadas para receber o estatuto de funcionário(a) público, a que corresponde uma colocação permanente no sistema de ensino. Este processo, que nestes países corresponde ao período probatório, possui uma forte componente avaliativa. Esta natureza implica que professores(as) acessem a este programa apenas quando encontram um lugar permanente na função pública e entram na carreira docente. Na maioria das vezes, o início da atividade profissional não coincide com a obtenção de um «lugar definitivo» ou com a entrada na carreira, deixando sem apoio os(as) docentes quando iniciam a atividade profissional muitos anos antes.

---

<sup>6</sup> Em relação ao período probatório.

Na Croácia e na Eslovénia<sup>7</sup>, os(as) professores(as) podem aceder ao programa após a conclusão da formação inicial. Como tal, a indução está relacionada com a formação que apoia o exercício da profissão docente de forma autónoma e, simultaneamente, permite que se preparem para o exame de acesso à profissão. Na Eslovénia, esta é uma forma de certificação, pelo facto de se apresentar como um momento de avaliação, através do qual candidatos(as) obtêm a qualificação profissional e o acesso ao exercício de funções enquanto professor(a) qualificada.

Assim, os requisitos de acesso à indução são diferentes, consoante os países.

Em Portugal, Espanha, Croácia e Eslovénia, é exigido que os(as) professores(as) detenham um mestrado em educação como qualificação mínima para poderem exercer funções como docentes profissionalizados.

Em Portugal e na Grécia, para obter um posto de trabalho permanente, é exigida a passagem por um período probatório, se o(a) professor(a) tiver menos de cinco anos de experiência profissional. No final do período probatório, a avaliação obtida deve corresponder ao nível mínimo de Bom. No final, o lugar provisório que ocupava torna-se um posto de trabalho permanente.

Em Espanha, a condição colocada para o acesso à carreira ou à atividade docente é a conclusão da formação inicial, reconhecida legalmente como qualificante para o desempenho específico da função e a aprovação obtida em exame nacional.

### 6.3.2. NATUREZA DOS PROGRAMAS DE INDUÇÃO

Estes programas têm um caráter formal no sentido em que são sustentados por uma estrutura interna que é organizada e orientada para o cumprimento dos objetivos para os quais foram produzidos, pelo que a avaliação tem um peso significativo em todo o processo. Embora possuam uma forte componente avaliativa, tendo em conta que têm como objetivo avaliar o perfil do(a) candidato(a) para o ingresso na carreira, manifestam algumas características formativas e de apoio, nomeadamente ao incluírem o *feedback* no processo e assim, admitirem a melhoria das competências.

Na tabela abaixo, apresentam-se as características dos programas nos vários países.

PT	ES	HR	EL	SL	IT
Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Opcional	Obrigatório
Formal	Formal	Formal	Formal	Formal	Formal
Formativo e sumativo	Formativo e sumativo	Formativo e sumativo	Formativo	Formativo e sumativo	Formativo

Tabela 1: Características dos programas de indução

<sup>7</sup> Não sendo obrigatório, os(as) professores(as) podem entrar na profissão candidatando-se a ofertas de emprego publicadas pelas escolas. Os(as) professores(as) que iniciem a atividade desta forma podem realizar o exame de acesso, após a conclusão 840 horas de trabalho e obterem resultados positivos nos momentos de avaliação, assumidos pelo(a) mentor(a) e diretor(a) da escola.

### 6.3.3. OBJETIVOS DOS PROGRAMAS DE INDUÇÃO

O principal objetivo dos programas de indução é melhorar o desempenho dos(as) docentes e aumentar os níveis de permanência na profissão, sendo, no entanto, possível identificar outros objetivos nos vários países do consórcio. Entre os objetivos dos vários programas, a tabela abaixo identifica outros relacionados com a socialização e o desenvolvimento profissional de docentes, embora seja notório que na sua grande maioria os objetivos visam a verificação da adequação do perfil ao exercício das funções e, por isso, incluem uma forte dimensão avaliativa.

Análise conceptual		PT	ES	HR	EL	SL	IT
Adequação	Avaliar a adequação do desempenho do(a) docente com base em padrões nacionais; verificar o perfil de desempenho profissional exigido.	X	X			X	X
	Familiarizar-se com o trabalho e aprender os conteúdos para que possa ensinar de forma autónoma (estruturar planos de aulas, preparar aulas e executá-las).			X		X	
Socialização	Garantir a integração na escola, a aculturação e adaptação à comunidade educativa.	X			X	X	
Desenvolvimento	Oferecer apoio, orientações e <i>feedback</i> construtivo com a perspetiva de adquirir experiência.	X <sup>8</sup>			X	X	
	Formar docentes em início de atividade para que possam exercer de forma autónoma, melhorando as suas competências.			X	X	X	
	Observar as atividades realizadas e ser observado nas atividades, para adquirir experiência.					X	X
Avaliação	Supervisionar e avaliar a aptidão dos(as) docentes, nomeadamente o nível das suas competências científicas e pedagógicas.	X	X				
	Cumprir os requisitos legais em vigor no país, considerados necessários para aceder à profissão.	X <sup>9</sup>	X <sup>10</sup>	X <sup>11</sup>	X <sup>12</sup>	X <sup>13</sup>	

Tabela 2: Análise conceptual dos objetivos dos programas de indução

Este caráter seletivo, avaliativo e de supervisão que marcam os programas de indução, mostram que estes tendem a excluir as pessoas menos adequadas à função, e sustentam-se em relações hierárquicas entre o(a) mentor(a) e o(a) mentorando(a). Os programas de indução têm, também, um forte caráter impositivo, exceto no caso da Eslovénia<sup>14</sup>, pois assumem o cumprimento dos requisitos legais necessários à obtenção de um lugar de quadro na função pública, marcando, assim, a entrada na carreira docente ou a certificação para iniciar a função como docente de quadro.

<sup>8</sup> Recomenda-se que cada docente receba o acompanhamento de outro(a) docente com mais experiência; a designação do(a) docente é «docente supervisor(a)».

<sup>9</sup> Obter, pelo menos, a classificação mínima de Bom no final.

<sup>10</sup> Relatório do diretor e da inspeção.

<sup>11</sup> Preparação para o exame final.

<sup>12</sup> Observação de, pelo menos, três aulas.

<sup>13</sup> Preparação para o exame final e observação de, pelo menos, cinco aulas.

<sup>14</sup> O objetivo principal é oferecer indução e formação para capacitar o(a) docente para o ensino e o trabalho de forma autónoma na escola; só depois são considerados a avaliação e a aprovação no exame profissional.

### 6.3.4. ESTRUTURA E DIMENSÕES DOS PROGRAMAS DE INDUÇÃO

Ao observarmos as características dos programas, identificamos algumas diferenças ao nível da estrutura e das dimensões que abrangem, bem como na sua duração.

Em termos de duração, os programas de indução da maioria dos países decorrem durante um ano. O caso italiano é, no entanto, diferente uma vez que o programa proposto tem uma duração de 50 horas.

PT	ES	HR	EL	SL	IT
Um ano <sup>15</sup>	Um ano	Um ano	Um ano	10 meses <sup>16</sup>	50 horas a concluir num ano

Tabela 3: Duração dos programas de indução

Em relação às dimensões de ação que caracterizam os vários programas, identificam-se, essencialmente, a supervisão, o apoio e monitorização e a formação e avaliação:

- ▶ **Supervisão** — Os programas possuem um caráter de supervisão vertical, estando sob a responsabilidade de um(a) professor(a) que, graças à sua experiência profissional, prática e formação, possui as competências e a qualidade educativa necessárias para orientar docentes menos experientes, procurando o seu desenvolvimento profissional e pessoal; no entanto, é possível identificar, ainda que de forma residual, alguns aspetos de supervisão horizontal nos contextos português e esloveno; estas evidências sugerem que a supervisão recorre a mecanismos que favorecem a autossupervisão<sup>17</sup>;
- ▶ **Apoio e a monitorização de docentes:**
  - **Disponibilização de apoio na preparação de planos de trabalho individuais** — esta ação, em Portugal, privilegia o apoio nos domínios científico e pedagógico; na Eslovénia, o(a) mentor(a) prepara um programa em colaboração com o(a) mentorando(a) (programa individualizado), pelo que podem ser incluídas outras dimensões, identificadas no diagnóstico realizado pelo(a) professor(a) experiente para o(a) colega em início de atividade profissional na fase de implementação do programa;
  - **Trabalho em aula** — implica oferecer apoio no desenvolvimento de planos de aulas, na operacionalização dos mesmos e, inclusive, na preparação do processo de avaliação dos(as) alunos(as); a observação das aulas são duas componentes previstas nos programas; esta atividade pode ser realizada pelo(a) mentor(a) ou por colegas<sup>18</sup>;

<sup>15</sup> Estatuto da carreira docente (n.º1, art.º 31.º) — O período probatório, que tem a duração mínima de um ano letivo, corresponde à fase inicial do processo de desenvolvimento da carreira docente (Despacho n.º 9488/2015, de 20 de agosto). O período probatório não é um programa de formação contínua para docentes.

<sup>16</sup> Em circunstâncias especiais, pode ser prolongado ou encurtado. Formandos(as) com uma relação de trabalho num jardim de infância ou escola para a duração do estágio.

<sup>17</sup> Que tem como evidência a redação de um diário. Em Portugal, espera-se que seja elaborado um relatório pelo(a) professor(a) supervisor(a) e um relatório de autoavaliação pelo(a) professor(a) que se encontra em período probatório.

<sup>18</sup> Na Eslovénia inclui-se a administração de, pelo menos, 30 aulas em sala de aula, das quais cinco são monitorizadas e avaliadas também pelo(a) diretor(a).

- Apoiar o desenvolvimento de atividades não curriculares — por exemplo, ser mentor(a) de alunos(as) em atividades de investigação, apoio individual a alunos(as), aulas de substituição de colegas ausentes, participação em visitas de estudo, etc.;
- Trabalho colaborativo — no caso italiano, a colaboração compreende, pelo menos, 12 horas do total de 50 horas do programa de indução;
- ▶ **Formação** — Com diretrizes para o desenvolvimento e formação dos profissionais, que podem ser dinamizados por colegas, como é a realidade de Portugal e Espanha, pelo(a) professor(a) supervisor(a) e/ou especialista, como na Eslovénia, em ações como a seguir se descrevem:
  - Seminários ou palestras sobre vários tópicos:
    - Didáticas específicas de cada disciplina, psicologia e pedagogia, bem como outras áreas de conhecimento profissional;
    - Língua eslovena;
    - Disposições constitucionais da República da Eslovénia, os regulamentos das instituições europeias e respetivo sistema jurídico e os regulamentos que regem a educação na Eslovénia;
  - Discussões com o(a) mentor(a) e outro responsável pela implementação de tarefas específicas definidas no programa de estágio;
  - Estudo individual de literatura recomendado pelo(a) mentor(a), utilizando conteúdo *online*; a plataforma INDIRE, disponibilizada para docentes em indução em Itália, garante o cumprimento das 20 horas obrigatórias de atividade de indução;
  - Laboratórios de formação e visitas a locais de toda a região, através da Polo Schools: esta é outra atividade proposta no programa de indução em Itália, que tem de perfazer 12 horas do total do programa;
- ▶ **Avaliação do desempenho individual** — Poderá incluir a elaboração de relatórios de desempenho, como no caso da Eslovénia, bem como dados de observação de aulas, como em Portugal e Espanha.

Estas dimensões, que englobam um conjunto de ações realizadas por diferentes protagonistas (mentores(as), formadores(as), docentes em indução/período probatório) são, no contexto esloveno, acompanhadas por uma redução do tempo letivo - são, por exemplo, disponibilizadas horas de trabalho para reuniões individuais e conjuntas, entre outras atividades. Na realidade italiana, as horas despendidas no processo de indução são contabilizadas de forma estrita, pelo que cada docente tem o dever de demonstrar que cumpriu estas horas na sua totalidade.

### 6.3.5. PONTOS FORTES DOS PROGRAMAS DE INDUÇÃO

Os programas de indução em desenvolvimento nos vários países têm os seguintes pontos fortes:

- ▶ Em Portugal, o período probatório permite aos(às) professores(as), após a fase de diagnóstico, desenvolverem as suas competências profissionais, contactando com um conjunto de boas práticas sugeridas pelo(a) professor(a) supervisor(a); o diagnóstico garante a adequação do

programa ao(à) professor(a) em indução; por outro lado, o facto de este(a) poder contar com o apoio do(a) professor(a) supervisor(a), durante o ano letivo, também é muito positivo, já que pode desfrutar de uma prática orientada num contexto de trabalho real<sup>19</sup>, o que poderá resultar em oportunidades de desenvolvimento profissional;

- ▶ Em Espanha, não existem pontos fortes a destacar, uma vez que não existe um programa de indução, mas sim um procedimento administrativo que assegura o acesso à carreira docente;
- ▶ Na Croácia, um ponto forte dos programas é a possibilidade que é dada ao(à) professora de adquirir um conjunto de conhecimentos que o vão apoiar a obter aprovação no exame de acesso à profissão;
- ▶ Na Grécia, o principal ponto positivo é o facto de o programa se basear no contexto real e nas necessidades do(a) professor(a) em início de carreira;
- ▶ Na Eslovénia, o período de indução permite um tranquilo primeiro contacto com a profissão, transformando a fase de transição entre a formação inicial e a profissionalização numa imersão progressiva, uma vez que é reduzida a carga letiva atribuída ao(à) professor(a) em indução, durante um período de 10 meses. Durante este período, o(a) futuro(a) profissional tem a possibilidade de receber orientação e apoio de um(a) mentor(a), bem como do(a) diretor(a) e de outros profissionais da educação; esta oportunidade permite a partilha de conhecimento entre diversos(as) interlocutores(as), tornando a experiência de indução ainda mais enriquecedora; por outro lado, toda a atividade é desenvolvida de acordo com o planeamento realizado em conjunto pelo(a) mentor(a) e pelo(a) mentorando(a); são várias as atividades desenvolvidas, entre outras, incluem-se, a observação de aulas e a participação em iniciativas nas aulas de outros(as) professores(as); esta disponibilidade permite que cada docente assuma um papel ativo no seu próprio processo de desenvolvimento profissional;
- ▶ Em Itália, e tendo em conta que o programa estabelecido no país ainda é muito recente, uma vez que resulta de uma nova reforma da carreira docente, não é possível identificar os pontos fortes de forma objetiva.

### 6.3.6. OPORTUNIDADES DE MELHORIA DOS PROGRAMAS DE INDUÇÃO

É possível enumerar oportunidades de melhoria nos programas de indução em vários países, e destacamos as seguintes:

- ▶ Em Portugal, reconhece-se ser necessário que a indução ocorra no início da atividade docente de modo a garantir o desenvolvimento de competências profissionais e de autonomia; por outro lado, admite-se que também é essencial adaptar os programas ao perfil de cada um, bem como aos vários contextos profissionais. Do mesmo modo, compreende-se que as oportunidades de desenvolvimento profissional devem ser divididas por dimensões — social, cultural, económica, tecnológica, etc. — e ajustadas às necessidades de cada docente, retirando o forte pendor avaliativo e imprimindo-lhe características formativas;

---

<sup>19</sup> Estatuto da Carreira Docente — n.º 1, art.º 31.º.

- ▶ Em Espanha, destaca-se a urgência de definir um verdadeiro programa de indução; neste sentido, seria importante garantir que, durante um ano, cada docente em início de atividade tivesse a oportunidade de melhorar as suas competências em várias áreas: análise de contextos, desenvolvimento de estratégias de ensino, gestão do comportamento em sala de aula, avaliação e gestão socio-emocional; adicionalmente, é necessário reduzir a carga letiva do(a) mentor(a) para garantir o sucesso da implementação do programa;
- ▶ Na Croácia, a principal oportunidade de melhoria é a possibilidade de oferecer formação a mentores(as) para que possam acompanhar devidamente cada docente e garantir a sua preparação para o exame final, assegurando-se desta forma um apoio de melhor qualidade;
- ▶ Na Grécia, espera-se que os resultados do projeto LOOP sejam uma oportunidade para melhorar o programa de indução atual; a partir da implementação do programa piloto, acredita-se que seja construída uma nova área de conhecimento e geradas evidências que contribuam para a operacionalização eficaz do programa — algo que já está previsto na Lei, mas que ainda não foi materializado; por outro lado, o facto de a base do programa de indução do projeto LOOP ser a mentoria pode ser considerado não só como uma forma de apoiar o programa, mas também como um fator de inovação, uma vez que a estruturação de um programa de capacitação para mentores(as) pode garantir o apoio ao trabalho a desenvolver e uma maior qualidade do serviço fornecido;
- ▶ Na Eslovénia<sup>20</sup>, é necessário melhorar os programas de indução atuais: primeiramente, o carácter opcional dos mesmos deve ser alterado uma vez que, assim, é impossível atingir os resultados pretendidos dado que este atributo reduz a importância da implementação do programa em si; ao mesmo tempo, é necessário desenvolver um programa de indução abrangente para responder aos vários perfis de competências de docentes em indução; outra oportunidade de melhoria reside na ideia de que o apoio dado a cada docente em indução deve ser garantido por um par de mentores(as): um(a) teria uma intervenção mais generalizada, relacionada com tópicos de carácter transversal, e o(a) outro(a), que seria da mesma área do(a) docente em indução, teria uma orientação mais prática; a seleção de candidatos(as) também é importante, e assume-se que esta deve ser feita pela escola de modo a garantir uma boa correspondência entre o perfil do(a) mentor(a) e o perfil do(a) futuro(a) professor(a)<sup>21</sup>; além disso, o apoio atualmente prestado durante todo o período<sup>22</sup> deveria ser prolongado para a totalidade de docentes que se encontram em início de atividade;
- ▶ Em Itália, é importante que sejam realizados novos programas de cariz mais prático e eficaz e que mentores(as)/tutores(as) de novos(as) docentes recebam formação adequada para realizarem a função que lhes foi atribuída; a capacitação de mentores(as) é, então,

---

<sup>20</sup> Esta correspondência, entre o perfil do(a) mentor(a), e o perfil do(a) futuro(a) professor(a) já é garantida. A escola - diretor(a) - atribui um(a) mentor(a) ao(à) formando(a) entre os elementos do pessoal docente que tenham experiência e com quem o qual o(a) formando(a) que está a receber formação tem desenvolvido trabalho.

<sup>21</sup> O(a) mentor(a) tem de realizar o trabalho para o qual o formando(a) está a receber formação.

<sup>22</sup> Quando o(a) professor(a) não realiza o programa de estágio, é-lhe atribuído um mentor(a) por um período de dois meses.

fundamental uma vez que o sucesso destes programas depende da qualidade de mentores(as)/tutores(as) que acompanham o(a) docente em indução.

## 6.4. INOVAR OS PROGRAMAS DE INDUÇÃO

A investigação realizada pelo consórcio do LOOP analisou e caracterizou os programas formais de indução e das práticas informais (nos níveis macro e micro), baseadas em atividades de mentoria, com o objetivo de compreender as perceções, na estrita relação com as expectativas e necessidades dos(as) docentes em relação ao apoio que os programas de indução podem prestar.

### 6.4.1. CONTEXTO GERAL

De acordo com os participantes, o programa deve durar, pelo menos, um ano escolar e focar-se numa gestão de trabalho flexível (tendo em conta a carga de trabalho semanal média).

As necessidades e desafios enfrentados tanto por(pelas) docentes quanto pelas escolas mostram a importância de implementar um programa de indução que não se foque numa perspetiva administrativa, mas que tenha por objetivo apoiar os(as) docentes no início da sua atividade profissional, sustentando-se numa perspetiva pedagógica, que promova a excelência entre os docentes. Os programas de indução formais são necessários não no início da carreira docente, mas no início da atividade profissional dos docentes, uma vez que, no momento em que entram na carreira, o(a) docente já pode contabilizar vários anos de serviço, dado a redução do número de vagas no ensino público nos últimos anos, nos países do consórcio.

Um programa de indução eficaz permite que os(as) docentes, em todas as fases da carreira, observem a atividade dos seus pares, que a sua atividade seja, por sua vez, também ela observada e que se tornem parte de comunidades de aprendizagem, que fomentem a reflexão e a aprendizagem conjuntas e abordem a qualidade do ensino e o desenvolvimento profissional, como sendo uma responsabilidade coletiva e não apenas individual.

### 6.4.2. DIMENSÕES E CONTEÚDOS

O programa de indução do LOOP inclui cinco dimensões da profissionalidade docente<sup>23</sup>, as quais são relevantes para a investigação do projeto LOOP:

- ▶ Didático-pedagógica;
- ▶ Disciplinar;
- ▶ Burocrática e administrativa;
- ▶ Emocional;
- ▶ Social e cultural.

---

<sup>23</sup> Associadas a um tipo de desempenho e conhecimento específico que é constantemente reconstruído, de acordo com o cenário histórico e social predominante, pressupondo também a pertença a um organismo coletivo (Gorzoni, S. e Davis, C., 2017).

É importante referir que a dimensão emocional foi mencionada em todos os países como uma área a considerar no desenvolvimento da profissionalidade docente, bem como a dimensão burocrática/administrativa relacionada com os aspetos jurídicos relativos à profissão, os procedimentos administrativos da organização e os relativos, por exemplo, à gestão de aulas, mas também aos deveres e direitos do corpo docente.

Em relação aos conteúdos que devem fazer parte de cada uma das cinco dimensões do programa de indução, destacam-se os seguintes:

<b>Didático-pedagógica</b>	Avaliação de alunos(as): avaliação contínua da aprendizagem. Adaptação de aulas e avaliações aos diferentes estilos de aprendizagem de cada aluno(a). Estratégias para melhorar e manter a motivação dos(as) alunos(as). Lidar com comportamentos problemáticos de alunos as. Lidar com alunos(as) com necessidades especiais e/ou deficiência.
<b>Disciplinar</b>	Atualizar conhecimentos para incluir os avanços mais recentes no conteúdo das disciplinas. Adaptar o conteúdo das disciplinas à preparação de cada aluno(a).
<b>Burocrática e administrativa</b>	Procedimentos administrativos de gestão da sala de aulas. Procedimentos administrativos da escola. Deveres e direitos legais. Informações sobre o desenvolvimento da carreira.
<b>Emocional</b>	Autoconfiança Conciliação entre a vida profissional e pessoal. Lidar com medos e inseguranças devidos ao mau comportamento dos(as) alunos(as). Lidar com medos ao contactar com famílias, pais/mães/encarregados de educação e mentores(as). Lidar com medos e inseguranças relativos ao trabalho com pares e líderes escolares. Autoconhecimento e autoestima. Gestão de conflito e técnicas de relaxamento e redução dos níveis de stress.
<b>Social e cultural</b>	Interagir com alunos(as). Interagir com pais e mães/encarregados de educação.

Tabela 3 — Conteúdos mais valorizados pelos participantes da investigação do LOOP

### 6.4.3. DESCRIÇÃO DO PROGRAMA DE INDUÇÃO DO LOOP

#### ► Finalidade/objetivos e metas do programa

O programa de indução do LOOP encontra-se dividido em 14 módulos e inclui as dimensões didático-pedagógica; disciplinar; burocrática e administrativa; emocional, social e cultural e compreende, também, a realização de um conjunto de atividades de apoio destinadas a docentes em início de atividade profissional e a mentores(as), durante o período de indução.

O programa foi desenvolvido após a realização da investigação de campo, com o objetivo de colmatar lacunas existentes nos vários programas de indução dos países que integram o consórcio LOOP, tendo como ponto de partida a satisfação das necessidades indicadas - em inquérito, entrevista e *focus group* – por(pelas) docentes em início de atividade profissional, docentes com mais de 20 anos de experiência e líderes escolares. O programa de indução do LOOP tem por objetivo prestar apoio, através da mentoria, a docentes em início de atividade oferecendo uma oportunidade de indução em diferentes dimensões, recorrendo a uma variedade de recursos,

concebidos no âmbito da parceria com o apoio de docentes de diferentes áreas disciplinares e com diferentes anos de experiência.

O programa de indução tem por objetivo:

- oferecer uma oportunidade de indução a novos(as) docentes;
- oferecer um programa de indução de qualidade;
- reduzir a ansiedade sentida pelos(as) docentes quando começam a trabalhar numa nova organização escolar;
- capacitar os(as) docentes com o conhecimento necessário para desempenharem corretamente as suas funções, relacionando-se de forma positiva com os seus pares e respondendo às necessidades da organização e do contexto;
- facilitar a transição, de forma integrada, da formação inicial para a vida ativa e a correta integração na equipa da escola;
- aumentar a motivação dos(as) docentes para o exercício das suas funções e para, conseqüentemente, aumentar os seus níveis de permanência na profissão.

#### ► **Estrutura do programa (dimensão/atividades/duração)**

O programa de indução do LOOP consiste em 14 módulos que abrangem quatro domínios, tendo a duração prevista de seis meses, mas podendo ser prolongado, dada a sua natureza flexível. Os módulos contêm pequenas descrições e um conjunto de anexos, que descrevem as atividades propostas.

A duração dos módulos pode variar, não têm dependência entre si e podem ser adaptados ao contexto e às necessidades de mentorandos(as); podem não ser aplicados ou podem reformulados, sempre que necessário. Apenas a exploração dos três primeiros módulos é obrigatória.

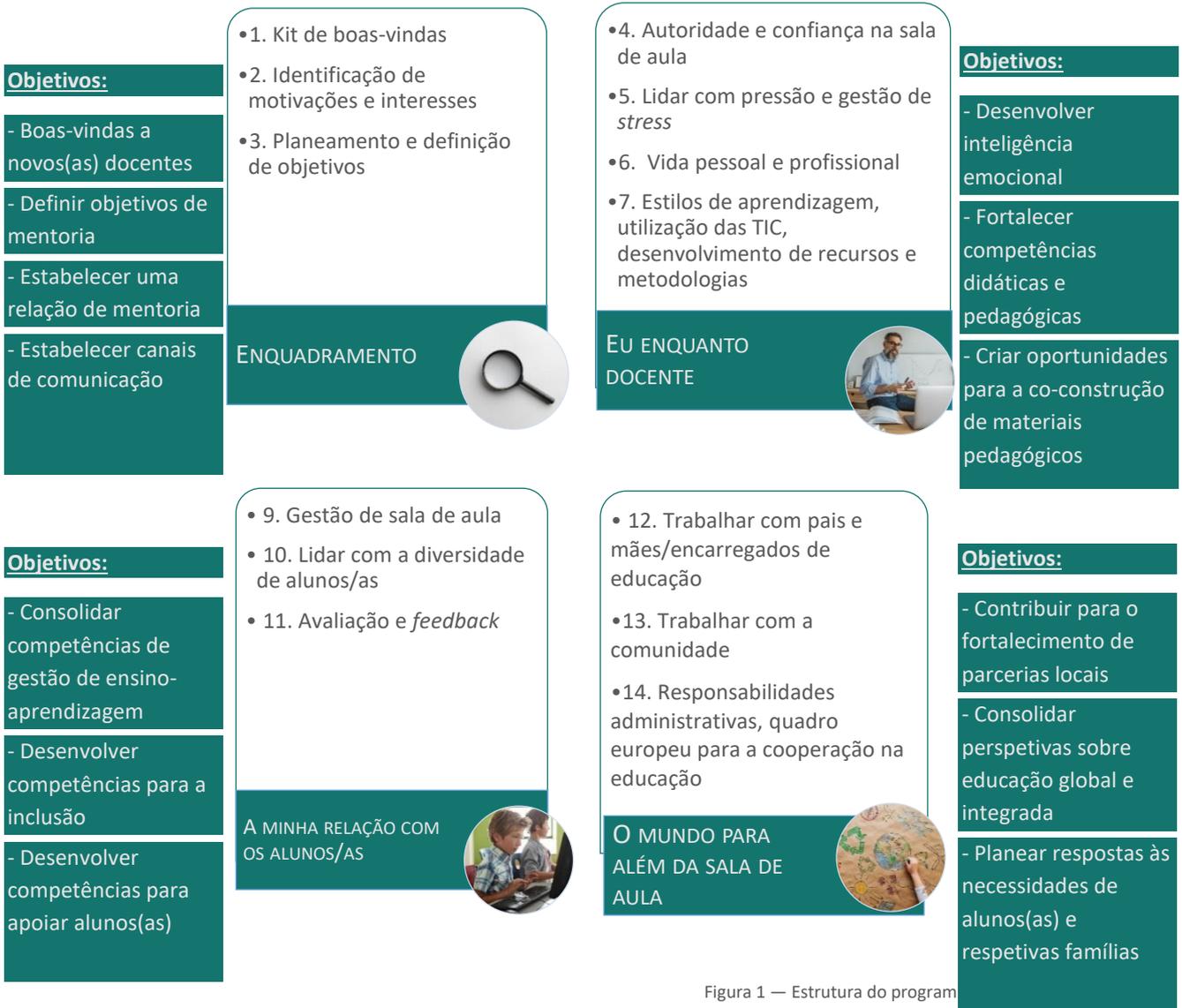


Figura 1 — Estrutura do programa

### ► Adequação ao país/contexto educativo/perfis de mentores(as) e mentorandos(as)

O programa possui as seguintes características:

- **Flexível:** Os módulos podem ser explorados por ordem aleatória;
- **Opcional:** Os módulos, exceto os três primeiros, podem ser selecionados e aplicados segundo a escolha do(a) mentorando(a) e do(a) mentor(a), não sendo obrigatórios;
- **Coerente:** Fundamentado na lógica e na coerência, a estrutura do programa baseia-se num conjunto de princípios tais como a diferenciação positiva, inserção profissional, coesão intergeracional, complementaridade, unidade, descentralização e participação;
- **Sistémico:** Capaz de responder a todas as dimensões relevantes para a profissionalidade docente.

O programa de indução pode ser aplicado a vários contextos nacionais e a várias necessidades, graças ao facto de possuir as características acima descritas. Para tal, cada país tem de criar as

políticas adequadas à implementação do programa, definindo quem pode beneficiar do mesmo, as condições de implementação, a definição das dimensões, as atividades a implementar e os critérios de avaliação de impacto.

### ► Critérios de participação

Os critérios de participação de docentes mentorandos(as) no programa são os seguintes:

- Até oito anos de serviço no ensino;
- Até oito anos de serviço no grupo disciplinar;
- Até oito anos de serviço no ciclo de ensino;
- Não ter exercido nos últimos 10 anos (pelo menos).

### ► Funções/responsabilidades dos participantes - mentores(as) e mentorandos(as)

É fundamental que o(a) docente em início de atividade reflita sobre a dimensão ou dimensões sobre os quais o programa de indução incide. Este integra um conjunto de atividades opcionais e que, de acordo com o perfil do(a) docente e das dimensões a trabalhar, poderá ser aplicado, dando preferência a umas atividades, em detrimento de outras. Simultaneamente, cabe a cada docente em início de atividade e respetivo(a) mentor(a) definir o ritmo de trabalho, acordar decisões e cooperar na realização de tarefas e resolução de desafios. Importa ainda referir que a implementação do programa depende de políticas nacionais, tais como os regulamentos sobre as várias funções a atribuir ao(à) docente em indução, respetivo(a) mentor(a), organização e organismo regulador.

## 7. DIMENSÃO 2 — PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO DE MENTORES(AS)

Nos últimos anos, as atividades de mentoria têm assumido predominância na indução de docentes (Britton, Paine, Raizen, & Pimm, 2003; Fideler & Haselkorn, 1999; Hobson, Ashby, Malderez, & Tomlinson, 2009; Strong, 2009), de tal forma que é comum utilizarem-se ambos os termos, mentoria e indução, de forma indistinta.

No quadro do projeto LOOP, e de acordo com as percepções dos participantes, a *mentoria* é:

- ▶ na Alemanha, Grécia, Espanha, Itália e Portugal (exceto para docentes experientes) e Eslovénia, «... uma relação profissional na qual alguém experiente - mentor(a) - apoia outra pessoa – mentorando(a) - no desenvolvimento de competências e conhecimento específicos, que contribuem para o crescimento profissional e pessoal da pessoa com menos experiência...»,
- ▶ para docentes experientes em Portugal e Espanha, «... uma associação deliberada de uma pessoa com mais competências ou experiência com outra pessoa com menos competências ou experiência, com o objetivo de aumentar e desenvolver competências específicas da pessoa com menos experiência...»,
- ▶ para a totalidade de participantes dos três grupos da Croácia, «...uma relação entre dois ou duas colegas, na qual um(a) apoia o desenvolvimento de competências e conhecimento do(a) outro(a), oferecendo-lhe orientações, com base nas suas próprias experiências e compreensão do que são boas-práticas...».

Os objetivos e conteúdo dos programas de mentoria existentes destinam-se a regular o processo de indução. Assim, importa descrever os processos de mentoria em cada um dos contextos nacionais do LOOP, bem como os normativos legais que regulamentam a função de mentor(a), incluindo a designação atribuída e a apreciação sobre essa mesma função.

Em todos os países, cada docente tem acesso ao apoio de um(a) colega mais experiente. Este(a) profissional pode ser designado de formas diferentes, dependendo do contexto: supervisor(a)<sup>24</sup>, tutor(a)<sup>25</sup> e mentor(a)<sup>26</sup>. O termo «mentor(a)» é utilizado na Croácia e na Eslovénia, em Itália é utilizada a designação «tutor(a)», em Portugal, «professor(a) acompanhante» e em Espanha e na Grécia, «supervisor(a)».

---

<sup>24</sup> Na literatura, supervisor(a) é a pessoa que dirige, controla, observa e assume responsabilidade pela correção de ações e segurança das mesmas. O(a) supervisor(a) avalia e desenvolve o conhecimento e as competências de profissionais em início de carreira nos respetivos contextos.

<sup>25</sup> Docente que deverá ensinar a «aprender a aprender» recorrendo à aprendizagem baseada em problemas. «Tutor(a)» (do latim *tutor* e *oris*) é um termo de origem romana atribuído à pessoa encarregue de cuidar de outra pessoa menos capaz. Mais recentemente, a palavra «tutor(a)» é utilizada para referir alguém que, para além de ensinar técnicas e desenvolver competências, apoia a construção e a avaliação de conhecimentos, desempenhando também tarefas de aconselhamento e apoio.

<sup>26</sup> Designação atribuída a profissionais mais experientes que têm a função de orientar, apoiar e aconselhar. A função do(a) mentor(a) vai além de integrar e desenvolver a competência de «aprender a aprender», procurando atingir não apenas os objetivos dos programas, mas também os objetivos pessoais. Estabelece uma relação complexa e multifacetada, com o intuito de atingir o desenvolvimento interpessoal, psicossocial, educativo e profissional. Também é vista como uma relação de troca e reciprocidade.

A proximidade semântica entre estes conceitos pode induzir imprecisões, não apenas por ser difícil definir os seus limites conceptuais, mas também devido à sua aplicação a um leque diferenciado de perfis de profissionais, que assumem funções muito distintas. Assim, para facilitar a compreensão, apenas o termo «mentor(a)» é utilizado neste documento, quer se trate, ou não, do conceito usado no contexto nacional particular de cada país do consórcio.

## 7.1. PERFIL DOS(A) MENTORES(A)

Mentores(as), independentemente do contexto em que se encontram, têm de cumprir uma série de requisitos e condições para assumirem esta função. Em regra, a seleção é feita de acordo com as disposições legais em vigor, tais como a antiguidade, posição na carreira profissional, avaliação do desempenho obtida em anos anteriores, cargos ocupados e, em alguns países, o reconhecimento oficial da sua função, conseguido pela obtenção de uma certificação que atesta a relevância do trabalho realizado. No entanto, podem ser estabelecidos informalmente outros critérios de seleção, tais como a manifestação de um conjunto de competências profissionais e pessoais que validem a adequação ao desempenho da função como mentores(as).

Em Portugal, para que um(a) docente possa assumir funções de mentor(a) deve:

- ▶ situar-se, pelo menos, no 4.º escalão da carreira docente, e
- ▶ ter obtido a classificação mínima de Bom na última avaliação do desempenho docente.

Ainda assim, e relativamente aos critérios de seleção, entende-se que o(a) mentor(a) deva ensinar, preferencialmente, a mesma disciplina que o(a) professor(a) em início de carreira, e é considerado fator de diferenciação, que o(a) mentor(a) tenha experiência e formação ou qualificações numa das seguintes áreas: organização escolar, desenvolvimento curricular, formação de docentes e supervisão da prática docente.

Em Espanha, os(a)s mentores(as)<sup>27</sup> têm de possuir competências profissionais que garantam o cumprimento dos objetivos do programa.

Na Croácia, é necessário ter, pelo menos, cinco anos de experiência no ensino e ter obtido a certificação oficial de mentor(a), de acordo com as regras da Agência de Educação e Formação de Docentes. Os(as) professores(as) têm, para tal, de cumprir com uma série de condições e requisitos para se tornarem mentores(as), o que inclui a orientação de mentorandos(as) e a publicação de artigos científicos, a participação em palestras, o desenvolvimento de projetos, etc.

Na Grécia, os(as) professores(as) têm de possuir mais de 15 anos de experiência no ensino. O processo de seleção também considera a formação e o desempenho profissional, e é utilizado um sistema de créditos para classificar candidatos(as):

- ▶ Doutoramento num tópico relevante para a mentoria — 4 pontos;
- ▶ Mestrado num tópico relevante para a mentoria — 3 pontos;
- ▶ Pós-graduação — 1 ponto;

---

<sup>27</sup> No momento em que este documento foi elaborado, o papel do(a) mentor(a) em Espanha estava a ser redefinido.

- ▶ Experiência anterior como conselheiro(a) escolar ou mentor(a), formador(a) de docentes — 4 pontos;
- ▶ Certificação em TIC - nível A — 1 ponto, nível B — 2 pontos;
- ▶ Conhecimento de uma língua estrangeira — nível excelente — 1,5 pontos, nível muito bom — 1 ponto, nível bom — 0,5 pontos;
- ▶ Serviço na mesma unidade que o(a) mentorando(a) — 2 pontos.

Na Eslovénia, a direção das escolas atribui um(a) mentor(a) ao(à) formando(a), que é selecionado(a), devendo aquele ser detentor de experiência na dimensão sobre a qual o(a) formando(a) está a receber formação. O(a) professor(a) experiente deve deter o título de conselheiro(a) ou consultor(a) ou o título de mentor(a), pelo menos, há três anos e ter sete anos de experiência profissional.

No ensino secundário, em Itália, o(a) mentor(a) tem de ser um(a) professor(a) da mesma área disciplinar. Se tal não for possível, será necessário nomear outro(a) mentor(a), de uma disciplina relacionada. A direção da escola, ao nomear o(a) mentor(a), verifica o cumprimento das seguintes condições:

- ▶ Deter uma qualificação especializada, tal como um doutoramento ou outro grau académico relevante para o desempenho da função;
- ▶ Ter desenvolvido atividades de investigação científica, publicações, entre outros, relacionados com a função de mentor(a);
- ▶ Possuir competências culturais apropriadas;
- ▶ Ter experiência de ensino comprovada;
- ▶ Demonstrar perfil para ser mentor(a), conselheiro(a) ou supervisor(a) da prática profissional docente.

Também é importante sublinhar que, em Itália, não existe nenhum impeditivo legal para que um(a) docente com menos de cinco anos de serviço assuma a função de mentoria. A direção pode até nomear alguém que tenha concluído o período probatório no ano letivo anterior.

Assim, a análise dos vários contextos mostra que não existe um perfil de competências definido para os o(a) mentor(a); o que é identificado nos enquadramentos legais de cada país são os requisitos que devem ser cumpridos, que se caracterizam pela salvaguarda da adequação do desempenho do(a) mentor(a) às necessidades da função em si e do cumprimento do propósito da mesma.

## 7.2. TAREFAS DOS(AS) MENTORES(AS) E MENTORANDOS(AS)

### 7.2.1. CRITÉRIOS DE CORRESPONDÊNCIA DOS(AS) MENTORES(AS)

O sucesso de um programa de indução baseado em mentoria depende de uma parceria adequada entre mentores(as) e mentorandos(as) (Zey, 1984). Os vários contextos nacionais não parecem refletir esta preocupação, principalmente na atenção às necessidades dos mentorandos(as). A

designação do(a) mentor(a) está apenas relacionada com o cumprimento dos requisitos legais, que, de certo modo, se destinam a garantir a eficácia do desempenho de mentores(as) e mentorandos(as).

Os critérios de atribuição de mentores(as) a mentorandos(as) ou a grupos de mentorandos(as) preveem que ambas as partes:

- ▶ lecionem a mesma disciplina (PT<sup>28</sup>, ES, HR, EL, IT, SL);
- ▶ desempenhem funções na mesma escola (PT, ES, HR, IT, SL);
- ▶ se encontrem na mesma área geográfica (HR);
- ▶ lecionem disciplinas diferentes (IT).

### **7.2.2. NÚMERO DE MENTORES(AS) E MENTORANDOS(AS) POR(PELA) MENTOR(A)**

O número de docentes em início de atividade que um(a) mentor(a) acompanha é diferente de país para país. Em Espanha e na Croácia, um(a) mentor(a) é responsável apenas por um(a) mentorando(a). Na Eslovénia e em Itália, os(as) mentores(as) podem encarregar-se de um máximo de três mentorandos(as). Na Grécia, os(as) mentores(as) podem supervisionar até oito mentorandos(as). Em Portugal, não está definido o número de mentorandos(as) que cada mentor(a) pode acompanhar.

### **7.2.3. ATRIBUIÇÃO DO(A) MENTOR(A)**

A seleção e nomeação do(a) mentor(a) para acompanhar um(a) professor(a) em particular é da responsabilidade da direção<sup>29</sup> da escola em todos os contextos nacionais do consórcio do LOOP, exceto no caso da Croácia, onde esta função é da responsabilidade da Agência de Educação e Formação de Docentes.

O modo de seleção de mentores(as) é muito importante para garantir o sucesso da indução. Assim, uma vez que este é um fator essencial para a integração profissional de cada docente, é importante ponderar se o desempenho da função de mentor e mentora deve ser voluntário ou obrigatório, dado o impacto que pode ter no desempenho do(a) mentor(a). Simultaneamente, é importante considerar o reconhecimento e o apoio dados a cada mentor(a) que assume esta tarefa.

Em Portugal e em Espanha, a legislação não especifica a natureza do apoio a prestar, nem são referidos os recursos que devem ser disponibilizados ao(a) mentor(a) e ao(a) mentorando(a), nomeadamente em relação ao tempo de trabalho semanal que possam ter em comum, para trabalhar o processo de indução e para gerir as atividades inerentes ao processo.

---

<sup>28</sup> Condição preferencial, mas não obrigatória.

<sup>29</sup> Em Portugal, o(a) professor(a) de acompanhamento é nomeado(a) pela coordenação do departamento ou pelo conselho de docentes (no caso de docentes do primeiro ciclo); a designação é assumida pela direção quando não o pode ser feita por outros elementos.

Na Croácia, o trabalho letivo do(a) mentor(a) é reduzido - trabalho com alunos(as) do(a) mentor(a) para que se possa dedicar à função. Os(as) mentores(as) também são integrados num percurso de carreira específico, o que pode permitir a progressão até ao nível de mentor(a) sénior.

Na Grécia, valorizam-se os(as) mentores(as) pelo seu desempenho, sendo reconhecido, através de uma classificação específica, a participação em concursos, cargos na direção da escola, em estruturas de coordenação, na direção local e regional, o que permite a sua progressão.

Na Eslovénia, a mentoria permite uma progressão no ensino mais rápida, para além de potenciar a aprendizagem entre pares. Para que tal seja possível são atribuídas quatro horas por semana, para que mentor(a) e mentorando(a) possam trabalhar colaborativamente.

Em Itália, o(a) mentor(a) recebe uma compensação financeira pelo desempenho das funções, a qual é calculada tendo por base o número de horas despendidas.

### 7.3. PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO DE MENTORES(AS)

Em nenhum dos países do consórcio é obrigatório que os(as) professores(as) frequentem um curso de capacitação para desempenharem a função. Como tal, possuir a certificação ou o reconhecimento formal de mentor(a) não é um critério de seleção. Até ao momento, não existem cursos de capacitação de mentores(as) disponíveis em nenhum dos países do consórcio. No entanto, em Portugal e na Grécia, está a ser preparado um curso de formação, com acreditação, como resultado do trabalho experimental realizado no âmbito do projeto LOOP. Na Eslovénia, já estava a ser preparado um curso de formação antes do início do projeto LOOP. O programa é desenvolvido pelo Instituto de Educação Nacional da Eslovénia.

É importante lembrar que o termo «mentor(a)» está semanticamente associado ao de «supervisor(a)» ou «tutor(a)», tendo já sido feita a distinção conceptual entre os conceitos e as relações com os programas em curso nos diferentes contextos nacionais. Assim, em Portugal, embora não existam cursos de capacitação de mentores(as), existem cursos de supervisão pedagógica para docentes. Estes são cursos de formação contínua, que não conferem um diploma e são oferecidos por organizações públicas e privadas, acreditadas pelo Conselho Científico-Pedagógico da Formação Contínua. A criação, estrutura, duração e natureza dos cursos é muito diversificada e, por isso, de difícil caracterização. No entanto, importa mencionar que qualquer docente pode aceder a esta tipologia de formação, não sendo necessário nenhum pré-requisito.

Uma vez que, atualmente, não existem programas de formação estruturados e formais, as atividades desenvolvidas nesta área são muito diversas, incluindo reuniões, observações de aulas, participação em conferências, seminários, *workshops* e atividades de reflexão, tais como a escrita de diários.

## 7.4. INOVAR OS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO DE MENTORES(AS)

A investigação realizada pelo consórcio do LOOP analisou o perfil «desejável» de um(a) mentor(a) e as características principais, as dimensões, a forma e conteúdo das atividades de mentoria a incluir no programa de capacitação de novos(as) mentores(as).

### 7.4.1. OBJETIVOS DOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO DE MENTORES(AS)

O programa de formação deve permitir o desenvolvimento das seguintes competências do(a) mentor(a):

- ▶ Comunicação, incluindo a escuta ativa, e compreensão de linguagem não verbal;
- ▶ *Feedback* assertivo;
- ▶ Inteligência emocional, resolução de problemas, aprendizagem ao longo da vida;
- ▶ Estabelecer e manter relações de confiança e respeito, incluindo a competência de gestão de conflitos e situações de stress;
- ▶ Refletir sobre práticas e metodologias e discutir com pares provenientes de vários contextos e com várias experiências, mostrando:
  - vontade de (re)pensar e melhorar práticas;
  - capacidade de adotar diferentes perspetivas e testar novas estratégias e metodologias.

### 7.4.2. DIMENSÕES DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE MENTORES(AS)

As dimensões que devem ser incluídas num curso de capacitação de mentores(as), de acordo com a investigação do LOOP, são as seguintes:

- ▶ Mentor(a) numa relação de mentoria:
  - Competências, características e experiência;
  - Relações interpessoais e desafios multiculturais;
  - Estratégias e ferramentas a utilizar para criar relações de mentoria eficazes;
- ▶ Mentoria na sala de aula:
  - Instrumentos para observar aulas;
  - *Feedback* utilizado;
- ▶ Exemplos de boas-práticas;
- ▶ Compreender as necessidades e especificidades do trabalho com docentes em início de atividade.

### 7.4.3. PERFIL DE MENTORES(AS)

A investigação é consensual na análise dos resultados da avaliação sobre as características e competências que o(a) mentor(a) devem possuir, para que consigam garantir o desempenho integral do seu papel:

- ▶ domínio de estratégias e práticas didático-pedagógicas,
- ▶ conhecimento da disciplina sobre a qual oferece mentoria,
- ▶ experiência profissional nas áreas de ensino e aprendizagem,
- ▶ disponibilidade para investir tempo para apoiar mentorandos(as),
- ▶ grande interesse em desempenhar funções de mentoria e apoiar mentorandos(as),
- ▶ capacidade de escutar ativamente e comunicar eficazmente,
- ▶ capacidade de partilhar experiência e conhecimento especializado,
- ▶ capacidade de oferecer *feedback* construtivo.

#### 7.4.4. CONDIÇÕES PARA ASSUMIR O PAPEL DE MENTOR(A)

Qualquer profissional, no desempenho das suas funções, deve possuir a necessária motivação para poder realizar com excelência a sua atividade profissional. Estes dois atributos, a motivação e o desempenho, estão intrinsecamente relacionados. Os(as) participantes na investigação LOOP consideram que a motivação, para se ser um(a) bom(boa) mentor(a), está associada à «possibilidade de partilhar conhecimento e experiências com docentes em início de atividade». Outros fatores motivacionais estão associados à oportunidade de diversificação da carreira docente, o facto de se colocar a possibilidade de abandonar parte das responsabilidades letivas.

Os incentivos associados ao desempenho da função de mentor(a) incluem:

- ▶ a oportunidade de progressão na carreira (diversificação da função e responsabilidades), com reconhecimento formal do papel de mentor(a); inclui-se a necessidade de alteração da legislação, através da definição da função, das responsabilidades do(a) mentor(a) e o garante das condições para o desempenho de tais funções,
- ▶ a redução do tempo letivo,
- ▶ a atribuição de um horário de trabalho flexível,
- ▶ a criação de oportunidades para partilhar experiências, boas-práticas e aprendizagem entre pares,
- ▶ a participação num curso de capacitação de mentores(as) (com certificação),
- ▶ a integração numa comunidade de prática,
- ▶ o aumento salarial.

A disponibilização de tempo é, neste projeto, a condição que deve ser assegurada para garantir a mentoria. A investigação revelou que a mentoria deveria ser uma atividade assumida a tempo parcial pelo(a) professor(a)-mentor(a), permitindo a conciliação entre as atividades letivas habituais e as funções de mentor(a) exercidas de modo a:

- ▶ preservar a motivação e o sentido de realização,
- ▶ manter a atualização das práticas como forma de responder aos desafios emergentes,
- ▶ servir como modelo.

## 7.4.5. PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE MENTORES(AS) DO LOOP

### ► Finalidade/objetivos e metas do programa

A mentoria, enquanto novo desafio para docentes experientes, tem na formação um instrumento que permite dar resposta às diversas situações profissionais que podem surgir, a partir da perspetiva de resolução de problemas, estabelecendo relações entre o desenvolvimento profissional e o pessoal, a supervisão e a indução de profissionais em início de atividade.

O objetivo do programa de capacitação de mentores(as) é oferecer um programa de formação formal para docentes experientes, capacitando-os para a implementação do programa de indução de docentes baseado na mentoria, do projeto LOOP.

Este programa também prevê a criação de oportunidades de diversificação de funções dos(as) docentes experientes, através da assunção de um conjunto de ações de mentoria perante os respetivos pares, com o objetivo de aumentar a motivação em relação à profissão e, assim, propiciar a sua permanência no sistema educativo.

Os(as) docentes experientes podem recorrer ao programa de capacitação de mentores(as) para:

- aceder a uma área teórica que lhes permite aprofundarem os seus conhecimentos e atingirem os resultados pretendidos,
- compreender os deveres e responsabilidades da função de mentores(as) e gerirem as expectativas associadas à mesma,
- identificar prioridades e ações relevantes para o desenvolvimento de atividades de mentoria,
- desenvolver normas e protocolos em conjunto, orientadores da ação de mentoria,
- desenvolver competências em vários domínios para aplicarem o programa de indução,
- aceder a exercícios, atividades e recursos materiais.

Tal como com o ensino competente, a mentoria eficaz de docentes em início de atividade deve ser explícita (não incidental), baseada em evidências (não circunstancial) e colaborativa (não isolada), envolvendo tempo para reflexão e partilha de *feedback*.

Desta forma o(a) docente experiente que participe no programa de capacitação de mentores(as) pode:

- compreender os deveres, responsabilidades e expectativas associadas à função em causa,
- identificar prioridades, ações e competências relevantes para desenvolver as competências de mentoria,
- desenvolver normas e protocolos para orientar a ação de mentoria,
- desenvolver competências nas áreas da profissionalidade docente, tais como: científicas/didáticas, técnicas/normativas, interpessoais e morais/sociais,
- desenvolver competências para apoiar as intervenções no contexto do desempenho profissional.

### ► Estrutura do programa (dimensão/atividades/duração)

O Programa de Capacitação de Mentores(as) é composto por três blocos sequenciais (Figura 2) interligados, complementares e distintos pelo conteúdo teórico que incorporam, o qual, por sua vez, se materializa propostas de atividades e dinâmicas, cujo objetivo é garantir a excelência da formação de docentes que pretendem assumir funções como mentores(as) no futuro. Prevê-se que o programa tenha a duração de, pelo menos, 35 horas e que tenha um formato maioritariamente presencial, podendo também incluir uma vertente *online*.

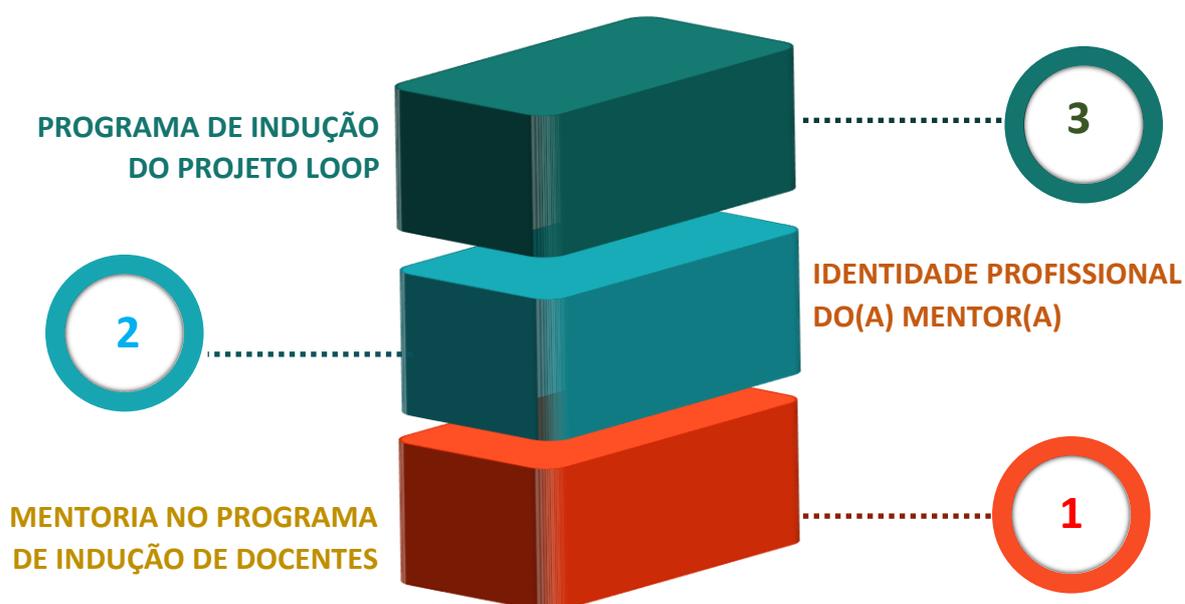


Figura 2 — Blocos do programa de capacitação de mentores(as)

Os blocos do programa de capacitação de mentores(as) têm em consideração os diferentes contextos de formação dos(as) professores(as) experientes e, portanto, integram várias unidades, com diferentes conteúdos e objetivos. Desta forma, após uma breve introdução, cada uma dessas unidades apresenta propostas de atividades com a previsão do tempo necessário para a sua realização e com linhas orientadoras para a sua exploração e posterior reflexão.

Na exploração do programa, sugere-se que o(a) formador(a) domine a base conceptual do LOOP e que a apresente aos(as) formandos(as) antes do início de qualquer atividade.

**Bloco I** — Mentoria no programa de indução de docentes: cada docente terá a oportunidade de experimentar a nova função, tornando-se consciente dos seus deveres e direitos, bem como dos princípios que regem os vários tipos de mentoria.

Ao longo deste bloco, o(a) docente pode explorar as seguintes unidades:

- Função dos(as) mentores(as);
- Diferentes tipos de mentoria e a sua aplicabilidade;

- Fases de desenvolvimento da mentoria.

**Bloco II** — Identidade profissional dos(as) docentes: foca-se nas características e competências que o(a) futuro(a) mentor(a) deve ter para assegurar eficazmente este papel.

Ao longo deste bloco, professores(as) podem explorar as seguintes unidades:

- Autorreflexão como atividade estruturante do desenvolvimento profissional;
- Competências interpessoais e de comunicação;
- Escuta empática no contexto da comunicação não violenta;
- Ensinar para mudar mentalidades;
- Gestão de situações de stress;
- Competências digitais, ferramentas e estratégias;
- Eu enquanto docente em início de atividade: recordando o meu percurso;
- Eu enquanto docente em início de atividade: gestão de desacordos e expectativas.

**Bloco III** — Programa de indução do LOOP: tem por objetivo apresentar o programa de indução do LOOP, partilhando informações sobre os objetivos específicos, conteúdos e atividades.

Neste bloco, o(a) docente deve ser capaz de:

- Integrar numa rede profissional,
- Saber mais sobre o programa de indução e como o implementar.

#### ► **Adequação ao país/contexto educativo/perfis de mentores(as) e mentorandos(as)**

O programa de capacitação de mentores(as) possui as seguintes características:

- **Focado em objetivos:** Os objetivos estão bem definidos, e são suficientemente flexíveis para que possam ser ajustados ao contexto nacional e respetivas necessidades;
- **Flexível:** Podem ser incorporadas alterações para que o programa se adeque aos contextos nacionais e ao grupo de mentores(as) e mentorandos(as) durante a implementação;
- **Inclusivo:** Uma vez que é possível acrescentar e alterar atividades, de acordo com as necessidades, podem ser incluídas a todo o momento adaptações;
- **Fiável:** Uma vez que resulta do trabalho de várias entidades e grupos de trabalho, com diferentes tipos de conhecimento especializado;
- **Positivo:** Entende que as competências podem ser melhoradas e que cada participante pode evoluir.

#### ► **Objetivo do programa**

Para integrar docentes em início de atividade na cultura da escola, é essencial ter docentes experientes que possam explicar as políticas, os regulamentos e procedimentos da escola; partilhar métodos, materiais e outros recursos; ajudar a resolver problemas relacionados o ensino e a aprendizagem; oferecer apoio e orientação pessoal e profissional para que se verifiquem melhorias.

Isto significa que a mentoria é vista, tanto por(pelas) docentes quanto pela direção das escolas, como uma relação simbiótica na qual docentes experientes e em início de atividade podem partilhar, aprender, crescer e cooperar.

O programa de mentoria destina-se a um grupo de docentes experientes que revele empenho profissional e que seja reconhecido pelos pares como um grupo de profissionais responsáveis e competentes.

## 8. IMPLICAÇÕES PARA A AÇÃO

Que tipo de programas de indução e capacitação de mentores(as) existem? Sob que circunstâncias cumprem a finalidade a que se propõem? Estas são perguntas-chave dirigidas a investigadores(as), educadores(as) e responsáveis pelas decisões políticas, confrontados, por um lado, com a importância destes programas e, por outro, com a necessidade de apoiar os(as) docentes no início da atividade profissional. Como tem sido defendido pelos estudos realizados sobre indução, o investimento no apoio proporcionado aos(as) novos(as) professores(as), ao torná-los mais eficazes, pode diminuir o abandono da profissão, mais atrativa e pode melhorar a qualidade do ensino.

Este é o propósito da implementação do projeto LOOP, sendo importante realçar os desafios associados ao processo, que se fizeram notar logo durante a fase da estruturação dos programas, o que implicou a reflexão sobre as estratégias a pôr em prática, de forma criativa, que permitissem ultrapassá-los. Assim, considerou-se necessário, com o objetivo de chamar para ação o maior número de participantes, observar atentamente o perfil das escolas, definir uma proposta de implementação adequada às suas necessidades, refletir sobre as condições a oferecer, sobre a configuração dos papéis dos diferentes intervenientes, inclusive o da direção e a forma de participação dos(as) docentes.

### 8.1. PARTICIPAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

As escolas foram convidadas a participar voluntariamente no projeto LOOP, através dos organismos públicos integrados na parceria do projeto com responsabilidades na sua tutela (como no caso de Portugal, Grécia e Croácia). Assim, a participação das escolas esteve fortemente associada ao seu genuíno interesse, ainda que sujeita à superação de um conjunto de constrangimentos, como explicado neste capítulo, sendo o mais referido aquele que se encontra relacionado com a falta de tempo e de conhecimento sobre o objeto do projeto, bem como com fatores intrínsecos a cada contexto escolar e alguma resistência natural.

O processo de seleção das escolas participantes teve por base a aplicação de um conjunto de critérios que, por si só, influenciaram a sua inclusão:

- ▶ **Número de contratações de docentes nos últimos anos escolares:** Com o apoio das entidades públicas associadas ao projeto, foi realizado um inventário das escolas e do número de contratos realizados com docentes no último ano letivo (2021-22), uma vez que este dado é um indicador das escolas em que, previsivelmente, se encontra, um maior número de docentes com menos anos de experiência e, por isso, são potencialmente elegíveis para integrarem o processo de indução. Assim, na primeira fase, as escolas selecionadas foram aquelas em que se verificaram mais contratações de docentes no ano letivo referido;
- ▶ **Pertencer à rede de escolas associadas ao projeto:** Também foram convidadas as escolas que estavam registadas no site do projeto e que já tinham mostrado interesse em participar nas atividades e em implementar o projeto LOOP, porque reconheciam sentido aos seus objetivos e aos resultados pretendidos;

- ▶ **Pertencer à rede de contacto das organizações:** As escolas que já participaram noutras atividades das várias organizações que constituem o consórcio e que mostraram disponibilidade para continuar a parceria.
- ▶ **Fazer parte da rede de contactos dos organismos públicos:** As escolas recebem regularmente informações sobre os projetos apoiados pelos Ministérios da Educação e sentem que os pedidos de participação nestas atividades são uma validação da qualidade desses projetos e uma garantia do sucesso das ações empreendidas. Assim, é esperado que tendam a aceitar as propostas da parte destes organismos.

O facto de estes terem sido os critérios aplicados na seleção das escolas participantes, implicou a exclusão de muitas outras escolas. Acresce referir que muitas escolas convidadas não aceitaram participar na experimentação dos programas de indução pelo facto de, devido à mobilidade anual de docentes, não conseguirem prever se no presente ano escolar teriam docentes que cumprissem os requisitos para terem mentorandos(as). Isto significa que outros potenciais participantes, que eventualmente cumpririam os critérios de elegibilidade num determinado ano letivo, pudessem não os cumprir no ano seguinte e que a escola deixaria de reunir as condições necessárias para participar no LOOP. Adicionalmente, importa referir que as escolas aceitaram participar com mais facilidade quando os convites foram feitos pelos organismos do Ministério da Educação, o que demonstra a importância do seu envolvimento neste processo.

Por isso, revela-se importante repensar os critérios de seleção e aumentar o âmbito da sua aplicação, com o objetivo de permitir que mais escolas reconheçam a importância do projeto para a motivação do seu corpo docente.

## 8.2. PROPOSTA PARA A IMPLEMENTAÇÃO

As organizações participantes no projeto LOOP iniciaram o contacto com as escolas em diferentes momentos, pelos seguintes motivos:

- ▶ Os países que possuem uma representação do respetivo Ministério de Educação viram o processo de contacto com as escolas facilitado, pois estas reconhecem mais facilmente a importância da participação, uma vez que a entidade que as supervisiona também participa, aumentando, desta forma, a credibilidade do mesmo e conferindo validade aos resultados;
- ▶ Os países que não possuem uma representação dos Ministérios de Educação enfrentaram mais dificuldades para contactar e envolver as escolas na fase de implementação;
- ▶ Agendas divergentes, dado que alguns organismos públicos<sup>30</sup> se encontram em processo de reestruturação e implementação dos seus próprios programas de indução regionais. Esta situação apresentou-se como um desafio de difícil superação, pois torna impossível implementar dois programas de indução simultaneamente, no mesmo sistema educativo.

Esta realidade afetou o grau de implementação e de envolvimento das escolas, tornando imprescindível atrair outros organismos, envolvidos indiretamente, que evidenciem a qualidade do

---

<sup>30</sup> O exemplo de Espanha e Itália.

trabalho desenvolvido, a importância do projeto e o seu impacto, associando-os rapidamente à implementação. Desta forma, sugere-se que os convites para a participação das escolas sejam feitos com o selo dos Ministérios da Educação.

Em relação ao momento mais adequado para convidar as escolas, reconhece-se que é mais apropriado que os convites sejam enviados antes do início do ano letivo, uma vez que, nessa altura, a organização das atividades da escola é definida para todo ano letivo, obedecendo a um calendário com pouca ou nenhuma flexibilidade. Desta forma, a atribuição das funções aos(as) docentes e horários é estabelecida antes do início de cada ano letivo, deixando pouco ou nenhum espaço para alterações posteriores. Assim, o contacto tardio com as escolas pode dificultar a implementação, ou até mesmo impossibilitá-la, para esse ano letivo, uma vez que adaptar os horários do corpo docente, previamente definidos, ao projeto é uma tarefa complexa e, frequentemente, difícil de realizar. Como tal, verificou-se que embora houvesse interesse em participar, a dificuldade verificada pela ausência de recursos, resultante de um planeamento tardio foi insuperável, inviabilizando a implementação do projeto LOOP.

Assim, é importante considerar o planeamento atempado da implementação do programa de capacitação de mentores(as) e do programa de indução, tendo em conta que a capacitação de mentores(as) deve ocorrer no ano letivo anterior à implementação do processo de indução, o qual, por sua vez, deverá ocorrer ao longo do ano letivo, logo desde o seu início.

### 8.3. CONDIÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO

Regra geral, verifica-se que os(as) docentes experientes, que as direções das escolas identificam como possuindo o perfil adequado para serem mentores(as) já ocupam cargos importantes, nomeadamente de gestão/aconselhamento pedagógico. O acréscimo de mais uma responsabilidade, sem apoio, compensação ou reconhecimento, pode não ser bem-recebida e originar desinteresse e abandono. Assim, é necessário proporcionar condições para a participação e para a motivação de mentores(as), sugerindo-se para isso:

- ▶ a atribuição de um valor pecuniário pelas responsabilidades adicionais assumidas,
- ▶ a consideração das horas de mentoria na componente letiva do(a) docente,
- ▶ a certificação do exercício destas funções,
- ▶ o reconhecimento do seu envolvimento e dos esforços implicados no processo de avaliação do desempenho docente,
- ▶ o reconhecimento oficial da função de mentoria como uma opção de carreira.

Ao contrário do inicialmente esperado, verificou-se não existirem docentes em número suficiente que cumprissem os critérios acordados no consórcio LOOP, para participar no processo de indução. Nos últimos anos, os relatórios nacionais e internacionais chamam a atenção para a existência de problemas relacionados com o reduzido número de docentes em início de atividade. Este declínio levou ao envelhecimento do corpo docente e tornou muito urgente, na maioria dos países, o recrutamento de jovens docentes.

A necessidade de aumentar os recursos humanos nos sistemas educativos evidencia a importância de uma aposta na indução baseada na mentoria. Assim, é fundamental oferecer aos decisores políticos e aos vários intervenientes na educação uma avaliação fiável e atual sobre os conhecimentos relativos à eficácia dos programas de indução baseados em mentoria, identificando as necessidades que justificam a sua implementação e generalização.

No entanto, atualmente, existem dificuldades em encontrar, nos sistemas educativos, docentes que cumpram os critérios inicialmente descritos para serem mentorandos(as) - que tivessem até 35 anos de idade e cinco anos de experiência -, uma vez que, nos últimos anos, os sistemas educativos não se renovaram. Desta forma, o consórcio foi obrigado a rever e definir um conjunto de novos critérios, que a seguir se enumeram:

- ▶ A idade deixou de ser um critério de elegibilidade;
- ▶ Possuir até oito anos de tempo de serviço no ensino;
- ▶ Ter no máximo oito anos de serviço no grupo disciplinar;
- ▶ Ter no máximo oito anos de serviço no ciclo de ensino;
- ▶ Não ter desempenhado uma função no ensino há pelo menos, 10 anos.

A formação de professores(as) registou um grande desenvolvimento nos últimos 50 anos, tendo aumentado a sua influência e tendo visto surgir produções científicas de grande relevância. A formação é reconhecida como um fator fundamental, que concorre para a construção da profissionalidade docente. Esta, por seu turno, desenvolve-se em contextos organizacionais, coletivos, que lhe conferem sentido e densidade.

Os programas de formação e as atividades que integram este projeto procuram estabelecer processos de socialização profissional, num quadro que permita a integração e a afirmação de cada um dos(as) participantes.

## 8.4. PARTICIPAÇÃO DAS ESTRUTURAS DE COORDENAÇÃO DAS ESCOLAS

A falta de reconhecimento do valor do projeto pelas direções e pelas estruturas de coordenação das escolas podem configurar-se como um dos maiores desafios para viabilizar a implementação dos programas. Além deste desafio, é possível identificar outros que indiciam a falta de confiança no valor do projeto LOOP:

- ▶ **A cultura da escola/organização:** As organizações escolares deparam-se com inúmeros desafios diários que requerem atenção imediata. Estes desafios exigem a aplicação de competências variadas, o que implica uma intervenção multidisciplinar levada a cabo por diferentes profissionais, bem como o dispêndio de tempo. O planeamento a médio e longo prazo de outras ações, que vão além do normal cumprimento das rotinas escolares diárias é, portanto, difícil de realizar e a adoção de programas inovadores, que requerem a transição para novas formas de trabalho, é considerada um exercício difícil; por isso, o apoio das diferentes estruturas é fundamental na implementação dos programas inovadores que aqui se apresentam. A importância de uma cultura profissional que procure envolver ativamente os seus profissionais

e influenciá-los positivamente, precisa de ser promovida e apoiada, com uma efetiva previsão estratégica da ação;

- ▶ **A desvalorização do trabalho colaborativo:** Na prática, esta forma de trabalho não é reconhecida, promovida ou apoiada, pelo que este tipo de programa não é, por isso, devidamente valorizado;
- ▶ **A falta de conhecimento dos princípios subjacente:** Princípios esses que estão implícitos nos programas, nos seus objetivos e no impacto esperado;
- ▶ **A correspondência a programas de supervisão:** Alguns dos programas de indução legislados nos países que integram o consórcio do LOOP, têm por objetivo avaliar o perfil de competências dos profissionais, quando estes encontram um lugar definitivo na carreira docente. Estes programas possuem um forte caráter avaliativo e, por isso, distanciam-se da intencionalidade do LOOP. Por isso, é importante clarificar, para que não haja perceções erradas e possíveis desistências que, no projeto LOOP, a indução baseia-se na mentoria e não na supervisão.

Assim, é importante clarificar a natureza da indução e da mentoria, encontrando espaços para esclarecer e apoiar as lideranças, considerando a importância destes atores na garantia da participação das escolas no projeto e no apoio aos(as) docentes em início de atividade profissional. É, assim, fulcral estabelecer relações fortes com as direções das escolas e com as respetivas estruturas de coordenação, para garantir o envolvimento dos participantes e a obtenção de espaço e tempo para promover e realizar as atividades previstas, pelo que se sugere a criação de protocolos de colaboração.

## 8.5. O ENVOLVIMENTO DOS *STAKEHOLDERS*

Os principais objetivos dos profissionais da educação são combater o abandono escolar e aumentar o sucesso académico, garantindo a inclusão de cada aluno(a). No entanto, o cumprimento destes objetivos é dificultado pela obrigatoriedade do cumprimento de um conjunto de processos burocráticos, excessivos e desnecessários, que contribuem para o cansaço e a desmotivação dos(as) docentes. Assim, os projetos com menor carga burocrática que otimizam rotinas, que permitem rentabilizar o tempo e garantem o sucesso são mais facilmente aceites.

Desta forma, é importante destacar alguns pontos que valorizam o projeto LOOP:

- ▶ A implementação do projeto LOOP está bem delineada, não implica processos burocráticos e os *stakeholders* envolvidos recebem o apoio necessário, sempre que solicitado;
- ▶ O impacto do programa na escola: os desafios que as escolas enfrentam são imensos e o foco da ação deve centrar-se nos procedimentos que permitem a resolução de problemas em grande escala e da forma mais imediata possível; a implementação do projeto LOOP requer que as escolas alinhem esforços para avaliarem experimentalmente programas de indução baseados em atividades de mentoria com potencial para reduzir os efeitos negativos da falta de docentes na profissão e a perda de conhecimento acumulado; este é, definitivamente, um desafio que quer uma atitude colaborativa e altruísta da parte de todos(as) os(as) profissionais envolvidos, para que seja alcançado o bem comum;



- ▶ Embora o projeto LOOP não se destine aos(as) alunos(as), são estes(as) que mais beneficiam com a sua implementação. Na realidade, um dos objetivos do LOOP é a criação de uma comunidade profissional baseada na aprendizagem e formação, que não seja uma mera reprodução de uma teoria ou prática «vazia», mas sim o início da construção de um novo lugar institucional, que traz a profissão para as instituições;
- ▶ O contributo do projeto para a definição dos critérios de designação de mentores(as) e para a criação de mecanismos apropriados para a avaliação do seu desempenho, dada a preocupação e a relevância da distinção do mérito;
- ▶ A construção de um sistema de monitorização da implementação do programa de indução, nomeadamente, através de seminários e reuniões periódicas;
- ▶ O potencial do LOOP para influenciar os decisores políticos, para apoiar um novo quadro de ação que valorize devidamente a implementação de programas de indução e responda à necessidade cada vez mais urgente de atrair e manter docentes na profissão.

É, assim, importante demonstrar que as atividades do programa devem ser realizadas com a maior flexibilidade, reduzindo, tanto quanto possível, o tempo de autoaprendizagem através de atividades e experiências práticas, suportadas por atividades de mentoria e mentores(as) bem preparados(as) e qualificados(as).

## 9. RECOMENDAÇÕES

O modelo de indução de docentes e de progressão na carreira apresentado neste documento, salvaguardando as especificidades de cada contexto nacional, destina-se a ser utilizado como referencial para a implementação de programas de indução, baseados em mentoria. Os dois modelos são ferramentas de formação importantes, disponibilizados para que os sistemas educativos apoiem eficazmente os(as) docentes em início de atividade, bem como os(as) respetivos(as) mentores(as).

É comum que os(as) professores(as) sintam que não recebem um acompanhamento adequado ou que a sua preparação não é apropriada e suficiente para enfrentarem os desafios encontrados nos primeiros anos de atividade profissional, pelo que é urgente encontrar formas de corrigir esta situação. É neste sentido que os programas de indução baseados em mentoria são um mecanismo capaz de oferecer o apoio de que necessitam, nomeadamente nas dimensões científica, didático-pedagógica, administrativa e burocrática, sociocultural e emocional.

A experiência que resulta do trabalho desenvolvido ao longo do projeto LOOP tornou evidente a importância estratégica da sua ação; assim, a legitimação do projeto ao nível político é considerada determinante. Este reconhecimento tem de ser traduzido em ações concretas destinadas à sua operacionalização, um processo no qual a definição de competências e a participação ativa dos vários profissionais é essencial.

Neste documento, as recomendações propostas caracterizam-se principalmente pelo seu pragmatismo, uma vez que resultam do conhecimento real sobre o processo de criação e implementação de programas de indução baseados em mentoria. Neste sentido, estamos cientes da importância destas ferramentas, que consideramos fundamentais para a melhoria do bem-estar docente, nas diferentes fases da sua carreira.

► **GARANTIR o acesso a programas de indução baseados em mentoria e a programas de capacitação para mentores(as), adotando políticas de promoção de projetos como o LOOP, que inclui a disponibilização de formação, bem como dispositivos de integração e de indução na profissão.**

O cumprimento deste objetivo requer a criação de mecanismos legais para regular o acesso aos programas de indução, tendo em consideração alguns pressupostos, tais como:

- as vantagens que resultam da sua aplicação, fundamentalmente, em relação ao desenvolvimento profissional, ao acesso à carreira e à progressão na mesma;
- o apoio à implementação garantindo as condições necessárias, tais como a redução de horas de trabalho letivo e não letivo e a disponibilização de espaços de trabalho<sup>31</sup>,
- o acesso regular a programa de capacitação de mentores(as), definindo o respetivo perfil de competências e funções;
- assegurar os princípios de:

---

<sup>31</sup> Em Portugal e Grécia.

- qualidade na disponibilização de recursos e atividades significativas para a capacitação de mentores(as) e mentorandos(as) nas várias dimensões da atividade profissional;
- cooperação intraespecífica<sup>32</sup> na constituição e certificação de uma rede de «escolas formadoras» que apoiem as organizações e assumam a monitorização da implementação dos programas;
- cooperação interespecífica, com escolas e centros de formação para estruturar e apoiar a capacitação de mentores(as);
- personalização do planeamento ao(à) mentorando(a), adequando as atividades às suas necessidades, ao seu potencial, aos seus interesses e preferências, através de uma abordagem multinível, garantindo, assim, a integração, a aculturação e a adaptação à comunidade educativa.

► **ATRIBUIR competências aos organismos nacionais tutelados pelo Ministério da Educação, para que possam assumir responsabilidades, decisivas para o desenvolvimento da indução de novos(as) profissionais**, tendo em consideração, para este fim, a pertinência de algumas linhas de ação:

- a definição do quadro normativo relativo aos programas de indução e de capacitação de mentores(as), que inclua as diretrizes essenciais para definir a sua estrutura, o processo de implementação e monitorização,
- a disponibilização de meios destinados a garantir a realização da indução, dinamizando iniciativas de promoção e demonstração da sua importância nas escolas, entre docentes e entidades de formação;
- a criação de «escolas formadoras» para mentores(as)<sup>33</sup>,
- o estabelecimento de um comité executivo nacional para monitorizar os programas de indução, que seja responsável por avaliar a sua implementação e por recomendar ações que contribuam para o seu desenvolvimento contínuo.

► **PROMOVER e DESENVOLVER, através de ações específicas, programas de indução para docentes, reconhecendo-os como instrumentos indispensáveis para o desenvolvimento de competências e a valorização profissional.**

Assim, ao compreender a indução como uma estratégia de desenvolvimento e formação profissionais numa fase crucial de (re)integração numa escola, considera-se que os(as) respetivos(as) destinatários(as), de um modo geral, possuam os seguintes perfis: i) pouca experiência no ensino, ii) tenham mudado de escola, iii) tenham mudado de nível de ensino ou grupo de recrutamento (ensino especial, EFP, etc.), iv) não tenham exercido funções no

---

<sup>32</sup> Não se aplica ao contexto português.

<sup>33</sup> Não se aplica ao contexto português.

ensino durante mais de 10 anos, v) se encontrem no período probatório ou vi) estejam a oferecer serviços temporários<sup>34</sup>.

► **VALORIZAR** o conhecimento específico e especializado de mentores(as) e o respetivo perfil de competências para apoiar práticas de promoção de indução, essencial para garantir a eficácia da implementação dos programas. Neste sentido, é importante regular os critérios gerais de seleção destes(as) profissionais<sup>35</sup>, salvaguardando, nomeadamente:

- a experiência no ensino, sabendo que 10<sup>36</sup> ou 20<sup>37</sup> anos de atividade se traduzem em conhecimento acumulado nas várias dimensões da atividade docente;
- o conhecimento adquirido no desempenho de outras funções relevantes, tais como a participação em projetos inovadores<sup>38</sup> e a orientação de estágios<sup>39</sup>;
- a formação específica, nomeadamente, a participação no programa de capacitação de mentores(as);
- a avaliação do desempenho obtida e a sua motivação para exercer a função;
- a relação com as «escolas formadoras»<sup>40</sup> e a manifestação de interesse em participar.

► **ENQUADRAR** o processo de indução nos contextos profissionais e nas necessidades de mentores(as) e mentorandos(as), garantindo que:

- **os programas de indução:**
  - têm a flexibilidade necessária, tanto para se adaptarem aos diferentes contextos profissionais, como também aos perfis, necessidades e desafios de mentorandos(as),
  - estão estruturados, contendo módulos obrigatórios e outros opcionais, que abordem as várias dimensões que constituem a atividade docente,
  - estão orientados para o enriquecimento profissional, a promoção da autoaprendizagem, a reflexão e a realização de atividades atrativas, significativas e coerentes,
  - são acessíveis através de uma plataforma de registo gratuito,
  - são implementados e avaliados regularmente e monitorizados para garantir a sua eficácia;
- **os programas de capacitação de mentores(as):**
  - estão orientados para a consecução de objetivos que orientam os programas de indução;

---

<sup>34</sup> Em Itália, Messa a Disposizione.

<sup>35</sup> Em Portugal, este processo pode ser deixado à responsabilidade da gestão escolar.

<sup>36</sup> Itália.

<sup>37</sup> Portugal.

<sup>38</sup> Em Espanha é o Departamento da Educação (DoE).

<sup>39</sup> Itália.

<sup>40</sup> Escolas com práticas de formação colaborativa que serão estabelecidas e que podem desempenhar um papel fundamental na formação de mentores(as).

- estão organizados de forma a fornecer ferramentas, prever atividades e oferecer orientação para responder aos principais desafios do contexto de cada escola;
- são desenvolvidos para apoiar eficazmente a implementação das atividades nas dimensões que compõem a base das funções letivas;
- são capazes de responder às necessidades de mentores(as);
- estão estruturados para apoiar a monitorização de processos e resultados.

► **IMPLEMENTAR os programas de indução de forma concertada, reconhecendo o facto de que se apresentam como uma oportunidade única de transformação da educação, tornando a carreira docente mais atrativa e os seus(suas) profissionais mais preparados(as) para responder aos desafios atuais.**

Considerando que a sua operacionalização é realmente decisiva para atingir os objetivos da indução, propõe-se a seguinte articulação:

- as autoridades educativas promovam ações pertinentes para apoiar a sua implementação, adotando medidas, fornecendo meios e facilitando o acesso a programas de indução compatíveis com as necessidades de cada contexto e docente;
- as direções das escolas garantam condições que assegurem a implementação dos programas de indução, estabelecendo critérios na seleção e nomeação de mentores(as) e mentorandos(as), enquanto estrutura de gestão responsável pela:
  - definição, organização e disponibilização de meios indispensáveis para o sucesso dos programas de indução para mentorandos(as) e de capacitação para mentores(as),
  - promoção de iniciativas que visem o envolvimento da comunidade escolar, a articulação com entidades que apoiem a capacitação de mentores(as) e a monitorização do processo de indução;
- as estruturas de gestão intermédia das escolas e docentes contribuam ativamente para a manutenção de um clima favorável à integração de mentores(as) e de uma rede de colaboração com vários *stakeholders*, reforçando, assim, o apoio no sucesso da indução;
- as entidades de formação reconheçam a importância dos programas de indução e garantam a certificação dos mesmos e, em simultâneo, dinamizem ações de sensibilização para mentores(as) e mentorandos(as), destacando algumas das suas características como:
  - o conceito em que assenta o programa, a interação proativa entre cada profissional, que se pode descrever como uma oportunidade de formação exclusiva;
  - a organização dos programas contém um forte cariz prático e de aplicabilidade a cada contexto, garantindo o apoio individual para mentorandos(as);
  - os programas são certificados e têm reflexo na progressão e/ou entrada na carreira docente;



- mentores(as) e mentorandos(as) garantam o desenvolvimento do programa com base na reflexão e na colaboração, prevenindo e atuando, eficazmente, sobre potenciais riscos e desafios, adotando uma atitude colaborativa, proactiva e empática.
  
- ▶ **GARANTIR a participação dos(as) docentes na indução, numa lógica de corresponsabilização dos vários profissionais, assegurando a integração do(a) mentorando(a) num determinado contexto educativo e garantindo o seu desenvolvimento profissional**, tendo em conta alguns pressupostos essenciais:
  - os programas de indução são processos planeados e sistemáticos, de natureza colaborativa e formativa, administrados por mentores(as) com competências nas dimensões científica, didático-pedagógica, administrativa e burocrática, sociocultural e emocional;
  - os programas de indução refletem as necessidades de cada contexto, estão estruturados de acordo com cinco dimensões de ação e estão orientados para a conquista de objetivos específicos;
  - as condições organizacionais requerem regulação que permita a compatibilidade a atividade letiva, o trabalho colaborativo e a participação nas atividades de mentoria;
  - a capacitação de mentores(as) que apoiam a indução do(a) professor(a) em início de atividade e o reconhecimento da importância do desempenho da sua função é vital para o sucesso dos programas;
  - o envolvimento das várias estruturas de gestão da escola no apoio à implementação dos programas de indução, que é uma tarefa destinada a toda a comunidade educativa.
  
- ▶ **RECONHECER a importância da experiência e formação adquiridas por mentores(as), através da participação no programa de capacitação e da aplicação do programa de indução, traduzindo este reconhecimento em condições de suporte ao desempenho da atividade docente, com reflexos na carreira.** Assim, parece ser pertinente que estes elementos sejam garantidos pelos vários intervenientes.
  - **Em relação a mentores(as) e mentorandos(as):**
    - a adequação do tempo dedicado às atividades de ensino e do número total de horas de trabalho;
    - a criação de momentos de partilha de experiências, boas-práticas e aprendizagem entre pares;
    - participação em comunidades de prática profissional;
    - a atribuição de um complemento à remuneração.



▪ **Em relação aos programas:**

- a acreditação de programas de formação por entidades competentes<sup>41</sup>, reconhecendo a formação para fins de avaliação de desempenho e progressão na carreira;
- a certificação de programas de indução e a acreditação da formação de docentes para progressão e/ou entrada na carreira docente<sup>42</sup>;
- a monitorização da implementação dos programas de indução, numa perspetiva de melhoria contínua e atualização permanente;
- acesso a programas de indução em plataformas nacionais<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> Tais como a Agência de Educação e Formação de Docentes com autonomia do Ministério da Educação croata.

<sup>42</sup> No caso da Croácia.

<sup>43</sup> Exemplos são as plataformas INDIRE ou a SOFIA em Itália.

## 10. BIBLIOGRAFIA

Britton, E.; Paine, L.; Raizen, S. & Pimm, D. (2003). *Comprehensive teacher induction: Systems for early career learning*. Amsterdão, Países Baixos: Kluwer and WestEd.

Fideler, E. & Haselkorn, D. (1999). *Learning the ropes: urban teacher induction programs and practices in the United States*. Belmont, MA: Recruiting New Teachers.

Gorzoni, S. e Davis, C. (2017). O conceito de profissionalidade docente nos estudos mais recentes. Consultado em: <https://www.semanticscholar.org/paper/O-conceito-de-profissionalidade-docente-nos-estudos-Gorzoni-Davis/982a5e16d55a152495bfe54a36f21e0f546bc6f1>

Hobson, A. J.; Ashby, P.; Malderez, A. & Tomlinson, P. D. (2009). Mentoring beginning teachers: what we know and what we don't. *Teaching and Teacher Education*, 25, 207–216.

Huberman, M. (1989). *La vie des enseignants: évolution et bilan d'une profession*. Neuchâtel; Paris: Delachaux; Niestlé.

Ingall, C. K. (2006). *Down the up staircase: Tales of teaching in Jewish day schools*. Nova Iorque, NY: Jewish Theological Seminary Press.

Ingersoll, R. (2003). *Is there really a teacher shortage?* Filadélfia, PA: Consórcio para a Investigação de Políticas de Educação, Universidade de Pennsylvania. Consultado em: <http://www.gse.upenn.edu/pdf/rmi/Shortage-RMI-09-2003.pdf>

Ingersoll, R., & Perda, D. (2011). *How high is teacher turnover and is it a problem?* Filadélfia: Universidade de Pennsylvania, Consórcio para a Investigação de Políticas de Educação.

Johnson, S., & Birkeland, S. (2003). Pursuing a sense of success: New Teachers explaining their careers decisions. *American Educational Research Journal*, 40, 518–617.

Johnson, S. (1990). *Teachers at work: Achieving success in our schools*. Nova Iorque, NY: Basic Books.

Relatório de investigação comparativa do LOOP: Enquadramento da estruturação de programas inovadores de indução de pares (2022). Consultado em: [Microsoft Word — LOOP WP1 T1.6 Comparative Report Final Published \(empowering-teachers.eu\)](#)

LOOP e-CATALOGUE Good Practices for new teachers' induction (2021). Consultado em: [LOOP eCatalogueFinal.pdf \(empowering-teachers.eu\)](#)

Relatório de Políticas do LOOP sobre o panorama atual dos sistemas educativos: Desafios e oportunidades para uma nova abordagem à carreira docente (2022). Consultado em: [Policy brief 1 D4.1 10052.pdf \(empowering-teachers.eu\)](#)

Lortie, D. (1975). *Schoolteacher: a sociological study*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Nóvoa, A. (1992a.). *Os professores e a sua formação*. Lisboa: D. Quixote.

Nóvoa, A. (1992b.). *Profissão professor*. Porto: Porto.

Nóvoa, A. (1992c.). Vidas de professores. Porto: Porto.

Nóvoa, A. (2017). Firmar a posição como professor, afirmar a profissão docente. *Cadernos de Pesquisa*, v. 47, n. 166, p. 1106–1133 out./dez.

Sizer, T. ((1992). *Horace's compromise: The dilemma of the America high school*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Strong, M. (2009). *Effective teacher induction and mentoring: assessing the evidence*. Nova Iorque, NY: Teachers College Press.

Tyack, D. (1974). *The honest best system*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Waller, W. (1932). *The sociology of teaching*. Nova Iorque, NY: Wiley.

Zey, M. G. (1984). *The mentor connection*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

# INOVA+

INOVA+ Innovation Services SA



Ministério da Educação e da  
Ciência de Portugal



Ministério da Educação, da Ciência e  
do Desporto, República da Eslováquia



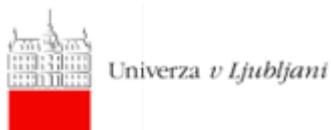
Instituto Ekpedeftikis Politikis (Insti-  
tuto de Políticas Educativas)



Casa do Professor



Instituto de Educação da  
Universidade de Lisboa



Universidade de Liubliana



Universidade de Peloponeso



IDEC SA



Fundación Universitaria Balmes



Association Petit Philosophy



Friedrich-Alexander-Universität  
Erlangen-Nuremberg



Libera Università del  
Mediterraneo Jean Monnet