

# LIVRO BRANCO DO PROJETO LOOP: CAPACITAR OS PROFESSORES, REFORÇANDO A SUA INDUÇÃO ATRAVÉS DE ATIVIDADES DE MENTORIA

WP4 – CONSTRUIR RECOMENDAÇÕES POLÍTICAS A PARTIR DE AÇÕES NO TERRENO  
RESULTADO 4.3 – LIVRO BRANCO PARA UMA AÇÃO POLÍTICA SOBRE A PROFISSÃO E A CARREIRA DOS PROFESSORES

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

© Copyright 2024 LOOP Consórcio

Este documento não pode ser copiado, reproduzido ou modificado, no todo ou em parte, para qualquer fim, sem autorização por escrito do Consórcio LOOP. Além disso, deve ser feita referência aos autores do documento e a todas as partes aplicáveis do aviso de direitos de autor. Todos os direitos encontram-se reservados.

Este documento pode ser alterado sem aviso prévio.

## ÍNDICE

VISÃO .....	5
OBJETIVO .....	5
TÓPICOS .....	6
INTRODUÇÃO .....	7
O PROJETO LOOP .....	10
CONTEXTO .....	10
O PROCESSO .....	10
MECANISMO DE COORDENAÇÃO GLOBAL .....	12
PRINCÍPIOS E ABORDAGENS GLOBAIS .....	13
OPÇÕES POLÍTICAS .....	14
AÇÕES RECOMENDADAS .....	15
CENÁRIO 2. TRANSFORMAR CONHECIMENTO EM AÇÃO NA FORMAÇÃO DE PROFESSORES .....	17
OPÇÕES POLÍTICAS .....	17
AÇÕES RECOMENDADAS .....	18
CENÁRIO 3. LIBERTAR O POTENCIAL DOS PROFESSORES ATRAVÉS DA MENTORIA .....	21
OPÇÕES POLÍTICAS .....	21
AÇÕES RECOMENDADAS .....	22
CENÁRIO 4. MECANISMOS DE SUPORTE À INDUÇÃO NAS UNIDADES ORGÂNICAS .....	24
OPÇÕES POLÍTICAS .....	24
AÇÕES RECOMENDADAS .....	26
BIBLIOGRAFIA .....	28

**CAPACITAR OS PROFESSORES ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO  
PESSOAL, PROFISSIONAL E SOCIAL, COM RECURSO A PROGRAMAS  
INOVADORES DE INDUÇÃO ENTRE PARES**

## VISÃO

Os sistemas educativos estão atualmente a enfrentar desafios significativos, relacionados, por um lado, com a necessidade de atrair um grande número de novos professores e, por outro, de continuar a apoiar os professores que já estão no sistema, evitando o abandono precoce.

A Comissão Europeia reconhece que o desenvolvimento profissional contínuo tem um impacto substancial nos resultados da aprendizagem dos alunos, nos progressos e no bem-estar dos professores. Dados científicos corroboram que as oportunidades de formação moldam a abordagem e a competência para o ensino.

Assim, é de grande importância a criação de uma abordagem complementar e abrangente em todos os níveis e domínios do ensino e da formação de professores. Esta exigência implica a necessidade de garantir a indução de professores, apoiada por uma mentoria de qualidade, incluindo ações de promoção e apoio ao desenvolvimento profissional, bem como mecanismos de avaliação, incluindo o feedback processual.

Adotar ações testadas no terreno, como foi o caso da experimentação do LOOP, permite que as políticas sejam direcionadas de forma eficaz para o acesso a programas de formação de excelência, que atendam às necessidades reais dos professores e dos alunos. Isso pode ser alcançado através do desenvolvimento de modelos de formação devidamente testados, como os programas de indução LOOP e de capacitação de mentores e o modelo de gestão da carreira.

## OBJETIVO

O LOOP foi um projeto de experimentação destinado a contribuir para restaurar o reconhecimento e a confiança na profissão docente, intervindo em todas as fases da carreira profissional, através de uma ação política sistémica que visa assegurar uma indução de qualidade na profissão, envolvendo o contributo de professores experientes capacitados para atuarem como mentores.

O LOOP procurou testar, entre outras premissas, que a formação de professores mentores facilita a implementação de programas formais de indução e que isso se traduz em melhores condições para os professores. Esta ação visa aumentar a atratividade da profissão e evitar que os novos profissionais abandonem precocemente a profissão, bem como apoiar os professores que já estão no sistema, influenciando positivamente nos seus níveis de motivação para o ensino.

O livro branco tem como principal objetivo sistematizar informação relevante sobre a ação desenvolvida no âmbito do projeto LOOP em todos os países do consórcio (Portugal, Espanha, Grécia, Itália, Eslovénia e Croácia), procurando gerar inovação a nível sistémico e político, contribuindo assim para a identificação de desafios e para a ponderação de estratégias nos diferentes países participantes. Todo o trabalho desenvolvido tem como objetivo atrair mais profissionais para a carreira docente, apoiar de forma continuada os professores que já se encontram nos sistemas educativos, ajudá-los no exercício das suas funções, reconhecer os seus papéis e oferecer apoio na gestão da sua carreira profissional.

## TÓPICOS

- Política educativa
- Indução dos professores
- Mentoria de professores
- Estrutura e orientação da carreira docente
- Desenvolvimento profissional
- Modelo LOOP para a indução dos professores e a progressão na carreira

## INTRODUÇÃO

A situação dos professores nos países europeus é globalmente semelhante, devido à instabilidade profissional causada por contextos profissionais cada vez mais exigentes, pela falta de recursos e de reconhecimento, assim como pela fadiga com que se debatem (a média de idade é de 44 anos nos países da OCDE). O relatório TALIS 2018 revela que 39% dos professores nos países e economias da OCDE preveem deixar o ensino nos próximos anos. A saída precoce desses profissionais, com elevado conhecimento em diversas dimensões da sua profissão, representa uma perda irreparável para os sistemas educativos.

Em paralelo, observa-se uma presença relativamente baixa de professores jovens nos sistemas educativos (com menos de 30 anos), proporção que diminui consoante o nível de ensino. A investigação mostra que a Europa enfrenta o enorme desafio de atrair novos professores e, simultaneamente, de apoiar continuamente aqueles que já estão integrados na carreira e lutam contra a desmotivação.

Os relatórios da OCDE (TALIS, 2013 e 2018), ao analisarem os sistemas educativos mais avançados, incluindo os países que fazem parte do consórcio LOOP (Portugal, Espanha, Grécia, Itália, Eslovénia e Croácia), indicam a ausência ou mesmo a dificuldade de acesso à prática de ensino após a formação inicial, conhecido como período de indução. Este processo de formação, crucial para professores recém-qualificados ou que enfrentam novas realidades profissionais, é essencial para a sua integração no contexto profissional, tem um papel fundamental no *continuum* da aprendizagem ao longo da vida e contribui para melhorar o sucesso dos alunos (LYNCS, 2015), além de concorrer para a retenção dos professores na profissão, reduzindo o abandono e o absentismo prolongado (TALIS, 2018).

O atual quadro europeu destaca a urgência de uma perspetiva política sustentada por uma visão partilhada entre as diferentes estruturas que constituem os diversos níveis de atuação nos sistemas educativos – ministérios da educação, instituições de ensino superior, centros de formação de professores, escolas e professores –, concertando entre si um conjunto de ações sistémicas e contínuas, nomeadamente oportunidades de desenvolvimento profissional, nas quais se incluem os processos de indução sustentados numa mentoria de qualidade.

O projeto LOOP, baseado numa metodologia *quasi-experimental* e numa estratégia *bottom-up*, delineou um conjunto de medidas políticas para o desenvolvimento profissional dos professores, sustentadas em programas formais de mentoria e indução e num modelo de gestão da carreira, capazes de contribuir para superar desafios comuns à maioria dos países da União Europeia, como sejam fragilidades nos programas de indução e desenvolvimento profissional, falta de atratividade pela profissão e de oportunidades para desenvolver competências didático-pedagógicas, com o propósito de alcançarem elevados níveis de mestria ao longo das carreiras, incorporando o feedback como parte da indução, apoiada na mentoria.

O objetivo principal deste documento é, pois, destacar a urgência da adoção de soluções de ação política, sustentadas em dados concretos, resultantes de intervenções avaliadas em ambientes escolares, antes e depois da implementação da medida política em questão, considerando:

- As informações recolhidas (resultados validados no terreno);
- Os objetivos pretendidos com as recomendações políticas, baseados nas diferentes condições do sistema educativo (resultados de interesse);
- Os riscos e fontes de incerteza (forças externas, vulnerabilidades, incluindo condições sociais dos diferentes países).

Neste quadro, propõe-se um conjunto de ações para melhorar o estado atual dos quatro cenários abaixo identificados, que caracterizam os sistemas educativos dos vários países do consórcio e que são considerados de grande relevância para uma ação sistémica e contínua.

**Cenário 1. Desbloquear o desenvolvimento profissional docente e a progressão na carreira:** o objetivo é melhorar a carreira docente, prestando apoio aos professores no início da sua atividade profissional, através de um programa formal de indução, sustentado na mentoria. Esta ação visa gerar novos índices de motivação nos professores, evitando que desistam precocemente da profissão. Além disso, pretende criar mecanismos para diversificar oportunidades de carreira, permitindo que os professores experientes assumam novas funções, valorizando assim a sua atividade.

**Cenário 2. Transformar Conhecimento em Ação na Formação de Professores:** visa a implementação e renovação de programas de imersão (indução) na atividade docente para professores no início de carreira, com enfoque em diferentes dimensões da profissionalidade – didático-pedagógica, administrativa/burocrática, sociocultural e emocional –, recorrendo à mentoria entre pares.

**Cenário 3. Libertar o Potencial dos Professores através da Mentoria:** o objetivo recai sobre a necessidade de implementar programas formais de mentoria para professores, devidamente certificados e/ou acreditados, com o objetivo de apoiar a implementação de programas de indução. Estes programas de capacitação de mentores podem resultar em melhorias na concretização dos programas de indução, proporcionando novas oportunidades de diversificação de carreira para os profissionais docentes.

**Cenário 4. Mecanismos de suporte à indução nas unidades orgânicas:** pretende a tradução das diferentes medidas no desenho de um plano de ação e de uma estratégia para a sua operacionalização, clarificando o papel das direções das escolas e das entidades associadas à formação, enquanto estruturas responsáveis pela definição, organização e disponibilização dos recursos indispensáveis ao sucesso dos programas de indução e de capacitação para mentores. Esse plano visa contribuir para o desenvolvimento e melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas escolas e garantir que os professores sejam acompanhados, capacitados e integrados na cultura escolar.

Assim, ao longo do livro branco, é possível conhecer a abordagem participativa e a experiência adquirida no terreno ao longo de três anos de implementação do projeto LOOP, resultante das oportunidades de indução oferecidas aos docentes e das suas implicações para os sistemas educativos. O documento apresenta também uma sistematização de recomendações que se espera tenham um impacto positivo nos diferentes contextos educativos europeus, porque são o resultado final de uma reflexão aprofundada de todo o processo e no qual intervieram os diversos parceiros do LOOP.

As recomendações respeitantes a cada um dos cenários, propostas como referência para a formulação de novas políticas, estão ainda alinhadas com os objetivos europeus, tal como se detalha na tabela 1.

Objetivos	Objetivos Europeus
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuir para a elaboração de políticas que atraiam novos professores, reduzam o abandono precoce e aumentem a motivação dos professores de carreira</li> </ul>	<p><b>Agenda política do grupo de trabalho ET2020<sup>1</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pelo menos 15% dos adultos devem participar na aprendizagem</li> <li>▪ Promover a formação inicial e o desenvolvimento profissional contínuo de professores de elevada qualidade</li> <li>▪ Proporcionar o acesso a apoio profissional ao longo da carreira dos professores</li> </ul>

<sup>1</sup> Comissão Europeia, Direção-Geral da Educação, da Juventude, do Desporto e da Cultura (2020)

The creation of this publication has been co-financed by the European Union's grant programme under grant number 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. This publication reflects the views only of the authors. The European Commission and the national funding agency are not responsible for the content nor for any loss or damage resulting from the use of this publication.



<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar, melhorar e inovar os processos de indução dos professores, com recurso à mentoria</li> <li>▪ Aumentar as opções de carreira, reconhecendo o papel dos mentores, implementando programas de mentoria em contexto</li> <li>▪ Aumentar a capacidade das estruturas orgânicas em fornecer suporte aos professores</li> </ul>	<p><b>Agenda política do grupo de trabalho escolar<sup>2</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolver e apoiar carreiras atrativas e sustentáveis - em especial no que respeita à avaliação do pessoal, às competências necessárias e ao desenvolvimento profissional</li> </ul> <p><b>Conclusões do Conselho sobre o desenvolvimento das escolas e a excelência do ensino (2017/C 421/03)<sup>3</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transitar para uma política global que abranja todas as fases da sua carreira profissional docente</li> <li>▪ Transformar a carreira dos professores mais atrativa, reforçando o apoio, o feedback e a orientação, nomeadamente para os novos professores</li> <li>▪ Oferecer uma formação inicial aos professores de qualidade, promovendo atividades de indução e, quando adequado, a orientação por mentores formados</li> <li>▪ Investir no desenvolvimento e crescimento profissional contínuo dos professores durante todas as fases das suas carreiras</li> </ul> <p><b>Agenda europeia para a educação de adultos<sup>4</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar a participação dos adultos na aprendizagem formal, não formal e informal, seja para adquirir competências profissionais, para uma cidadania ativa ou para o desenvolvimento e realização pessoais</li> </ul> <p><b>Resolução sobre a melhoria das estratégias de aprendizagem ao longo da vida<sup>5</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investir na orientação e no aconselhamento profissional como estratégia para reforçar a aprendizagem ao longo da vida</li> </ul>
--	--

TABELA 1 – OBJETIVOS DO PROJETO LOOP E O SEU ALINHAMENTO COM OS OBJETIVOS EUROPEUS

<sup>2</sup> Comissão Europeia, Direção-Geral da Educação, da Juventude, do Desporto e da Cultura, grupo de trabalho ET2020 (2019).

<sup>3</sup> Conclusões do Conselho sobre o desenvolvimento das escolas e o ensino de excelência (2017).

<sup>4</sup> Comissão Europeia (2020).

<sup>5</sup> Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional - CEDEFOP (2019).

The creation of this publication has been co-financed by the European Union's grant programme under grant number 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. This publication reflects the views only of the authors. The European Commission and the national funding agency are not responsible for the content nor for any loss or damage resulting from the use of this publication.

## O PROJETO LOOP

### CONTEXTO

O projeto LOOP assenta na elaboração de um **modelo** de indução de professores e de progressão na carreira, que se configura como um referencial para a implementação de programas de indução, sustentados na mentoria. Este modelo visa promover o desenvolvimento profissional docente nas dimensões científica, didático-pedagógica, administrativa/burocrática, sociocultural e emocional.

O LOOP desenvolveu-se em três fases, com diferentes objetivos, embora complementares, determinados por uma metodologia *quasi-experimental*, pretendendo testar as **hipóteses** sustentadas nos seguintes eixos de ação e respetivas premissas:

- **A diversificação das opções de carreira** – o desempenho do papel de mentor aumenta a motivação e contribui para a retenção dos professores com vários anos de experiência;
- **A indução sustentada em atividades de mentoria:**
  - Apoia o desenvolvimento profissional dos professores em início de carreira;
  - Contribui para a retenção dos professores em início de carreira;
  - Concorre para a inclusão social e cultural dos professores;
- **A formação de mentores** – aumenta o interesse dos professores em participar na implementação de programas de indução, pois apoia a sua ação;
- **Os recursos e as ações** da indução devem ser planeados, acutelados e ajustados às necessidades dos contextos profissionais e dos seus atores.

### O PROCESSO

As três fases da implementação do projeto encontram-se sumariamente descritas abaixo e a sua exposição pretende contextualizar e dar significado ao conteúdo deste livro branco.

#### 1.ª FASE: PREPARAÇÃO DO SOLO

A atividade do LOOP começou com a análise do estado atual dos processos de indução nos países do consórcio, verificando-se a necessidade de:

- Rever a carreira docente, com uma aposta clara na sua valorização, de modo a aumentar o grau de atratividade da profissão em todas as suas fases, através da garantia de:
  - Valorização das funções pedagógicas, incluindo as de mentor, com benefícios, por exemplo, a nível de progressão na carreira;
  - Apoio aos professores no início da sua atividade profissional, com a implementação de um programa de indução estruturado, apoiado por pares experientes que possam conciliar essas responsabilidades com as suas obrigações letivas;
- Melhorar as práticas de supervisão, nomeadamente através da implementação de programas de indução, dando continuidade ao seu desenvolvimento profissional através da:
  - Disponibilização de práticas de indução, não só a professores em início de atividade, mas também a professores em mobilidade e/ou contratados;

- Mudança da perspetiva avaliativa dos programas de indução, conferindo-lhe um pendor mais formativo;
- Aposta na mentoria oferecida por professores experientes da mesma escola ou grupo disciplinar, formados para atuar como mentores e adotar uma atitude colaborativa e construtiva;
- Criação de novas oportunidades de carreira para professores experientes, permitindo que assumam o papel de mentores dos seus pares;
- Relevância do papel dos mentores, através da certificação e valorização profissional desse estatuto;
- Criação de um programa de formação para mentores, orientado para o planeamento e a implementação de ações que apoiem efetivamente a imersão de novos professores na profissão;
- Elaboração de um sistema de avaliação do impacto dos programas de capacitação de mentores na integração dos professores no ensino.

[The report can be downloaded here.](#)

## **2.ª FASE: DESIGN COLABORATIVO DOS PRINCIPAIS INSTRUMENTOS**

Esta fase abrange a elaboração dos programas de indução e de capacitação de mentores, criados com o objetivo de colmatar lacunas identificadas nos programas existentes nos países do consórcio LOOP, assegurando a satisfação das necessidades expressas pelos professores em início de atividade profissional e com mais de 20 anos de experiência, assim como pelos líderes escolares. Estes programas podem ser consultados na íntegra no site do projeto, contudo, dada a elevada pertinência da sua abordagem no contexto deste livro branco, sintetizam-se seguidamente os aspetos essenciais que os caracterizam.

### **LOOP'S TEACHER INDUCTION PROGRAMME**

Este programa é constituído por 14 módulos, que abrangem as dimensões didático-pedagógica, disciplinar, burocrática e administrativa, emocional, social e cultural da profissionalidade docente. Caracteriza-se pela sua flexibilidade e adaptabilidade aos contextos e aos mentorandos. Os seus **objetivos** incluem a necessidade de i) oferecer uma oportunidade de indução de qualidade a novos docentes, ii) reduzir a ansiedade sentida nos primeiros anos de atividade profissional e/ou perante novos desafios, iii) capacitar os docentes com o conhecimento necessário para desempenharem adequadamente as suas funções, promovendo relações positivas com os seus pares e respondendo às necessidades da organização e do contexto, iv) facilitar a transição da formação inicial para a vida ativa e a integração adequada na equipa da escola e v) aumentar a motivação dos docentes para o exercício das suas funções e, conseqüentemente, os índices de permanência na profissão.

[The programme can be downloaded here.](#)

### **MENTORS' CAPACITY PROGRAMME**

Este programa é composto por três blocos sequenciais, interligados, complementares e distintos entre si pelo conteúdo teórico específico de cada um, desenvolvidos com o objetivo de apoiar professores experientes e líderes escolares. Os professores têm a oportunidade, ao longo do programa, de i) compreender os deveres, responsabilidades e expectativas associados às suas funções, ii) identificar prioridades, ações e competências relevantes para desempenhar a função de mentor, iii) desenvolver normas e protocolos para orientar a ação de mentoria, iv) desenvolver competências nas diversas áreas da profissionalidade docente, e v) oferecer suporte eficaz para apoiar as intervenções no contexto do desempenho profissional.

[The programme can be downloaded here.](#)

### **3.ª FASE: VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS EM CONTEXTOS REAIS**

Os programas construídos na segunda fase de implementação do projeto foram aplicados em todos os países do consórcio do LOOP, através da delimitação de uma estratégia de ação que partiu da constituição de dois grupos de professores, um experimental e outro de controlo.

Ambos os grupos integraram escolas com características semelhantes, tendo em conta dois fatores: nível de educação e ensino (pré-escolar, básico e secundário) e localização (meio urbano e meio rural). Em relação aos critérios de constituição dos grupos de controlo e experimental, importa destacar que, durante a fase de implementação, verificou-se que:

- A diferença entre os dois grupos assentou no facto de os professores experientes do grupo experimental terem sido capacitados para o desempenho da função de mentor, enquanto os professores experientes do grupo de controlo apenas foram informados sobre a estrutura do programa de indução;
- Os professores do grupo experimental em início de atividade profissional participaram num *workshop* formativo e os do grupo de controlo apenas numa sessão de informação;
- O grupo experimental foi sistematicamente apoiado durante os ensaios de campo, enquanto o grupo de controlo não teve qualquer apoio;
- Os professores do grupo de controlo implementaram o programa de indução de professores sem qualquer apoio, contando apenas com o material fornecido durante as sessões informativas;
- Os pares mentor/mentorando foram constituídos, sempre que possível, com base nas seguintes premissas:
  - A um professor experiente (mentor) corresponderem um ou dois mentorandos;
  - Conciliar, sempre que possível, horários comuns de trabalho;
  - Disponibilizar o apoio de recursos tecnológicos sempre que mentor e mentorando(s) eram de escolas diferentes;
  - Mentor e mentorando(s) pertencerem à mesma área científica.

O projeto foi implementado entre junho de 2022 e outubro de 2023, permitindo a participação de 1017 professores nos ensaios de campo, distribuídos conforme a tabela abaixo.

	GRUPO DE CONTROLO	GRUPO EXPERIMENTAL
Professores experientes	207	217
Novos professores	235	358

TABELA 2 - Participantes na experimentação do projeto LOOP

[The report can be downloaded here.](#)

## **MECANISMO DE COORDENAÇÃO GLOBAL**

A implementação do projeto LOOP decorreu durante oito meses, período que incluiu a realização de reuniões de esclarecimento com as direções das escolas, a formação de mentores, sessões de informação aos mentorandos e a implementação do programa de indução.

ATIVIDADES	NÚMERO DE SESSÕES	NÚMERO DE PARTICIPANTES
Curso de Formação de Professores	33	234 mentores – grupo experimental
Oficina sobre o Programa de Indução	14	368 novos professores – grupo experimental
Sessões de informação para novos professores	12	262 novos professores – grupo de controlo
Sessões de informação para mentores	12	208 mentores – grupo de controlo

TABELA 3 - Atividades de acompanhamento e preparação e participantes

A monitorização e o suporte foram assegurados através da organização de reuniões a distância e presenciais<sup>6</sup>, que envolveram mentores, mentorandos e diretores de escolas, com o intuito de esclarecer dúvidas, analisar o programa, apoiar a relação mentor/mentorandos, acompanhar a implementação dos programas, definir as atividades e assegurar a sua adequação às necessidades e expectativas dos mentores/mentorandos, bem como aos contextos escolares.

## PRINCÍPIOS E ABORDAGENS GLOBAIS

O plano de ação baseou-se nos seguintes princípios e abordagens globais:

- **Política educativa**

Refere-se ao conjunto de princípios, diretrizes, metas e estratégias formuladas durante o projeto e apoiadas pelas autoridades educativas, organismos responsáveis pela educação e outros intervenientes, com o objetivo de apoiar o sistema educativo de um país, região ou instituição. A definição de um novo corpo político pretende apoiar o desenvolvimento, a implementação e a avaliação da implementação, visando determinados objetivos e melhorando a qualidade do ensino e da aprendizagem.

- **Indução de Professores**

Abordar os desafios críticos enfrentados pelos professores durante o período de indução e explorar instrumentos políticos eficazes para ultrapassar estes desafios, moldando o futuro da profissão docente.

- **Mentoria de professores**

Explorar estratégias de suporte à mentoria, analisando as características e a organização dos programas de indução, com destaque para o papel da mentoria e a necessidade de formação formal dos mentores, estabelecendo a ponte entre os conhecimentos teóricos e as competências práticas.

- **Estrutura e orientação da carreira**

Capacitar os professores para navegarem eficazmente no sistema educativo através de abordagens inovadoras de desenvolvimento e orientação profissional.

- **Desenvolvimento profissional**

Centrar-se na expansão das oportunidades de aprendizagem para os professores, com o objetivo de colmatar o fosso entre os conhecimentos teóricos e as competências práticas, abrangendo as competências intelectuais, científicas, pessoais, interpessoais e socio-emocionais.

- **LOOP Model for Teachers' Induction and Career Progression**

Apresentar e analisar o Modelo LOOP, sublinhando o seu carácter multidimensional, tendo em conta as diferenças nacionais e apoiar os professores.

<sup>6</sup> Apenas no grupo experimental.

The creation of this publication has been co-financed by the European Union's grant programme under grant number 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. This publication reflects the views only of the authors. The European Commission and the national funding agency are not responsible for the content nor for any loss or damage resulting from the use of this publication.

## **CENÁRIO 1. DESBLOQUEAR O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOCENTE E A PROGRESSÃO NA CARREIRA**

Atualmente, enfrentamos um contexto político, económico, social e cultural que não estimula a escolha da profissão docente na maioria dos países europeus. Como consequência, alguns países enfrentam dificuldades em renovar e manter uma força de trabalho estável e motivada no campo da educação. Os professores experimentam frequentemente falta de apoio, reconhecimento social pelo seu trabalho e preparação adequada para assumirem as responsabilidades que lhes são atribuídas nos primeiros anos da carreira.

A maioria dos professores nos diversos países, ao optar pela profissão docente, está ciente de que vai enfrentar instabilidade profissional nos primeiros anos, salários modestos e tarefas administrativas tediosas e prolongadas. No entanto, resistem a desistir, motivados pela perspectiva de, eventualmente, alcançarem estabilidade, desfrutarem de benefícios adicionais e desempenharem funções mais gratificantes. Essa resiliência decorre, em grande parte e em muitos países, da considerável disparidade de direitos existente entre os professores em início de atividade profissional e os mais experientes.

A carreira docente enfrenta por isso desafios significativos em termos de atratividade, também porque a progressão é notoriamente difícil, impedindo muitas vezes que professores dedicados e com um desempenho exemplar possam progredir e dessa forma serem reconhecidos. Além disso, em alguns países europeus, a progressão ao longo dos anos desencoraja o exercício de outras funções ou a realização de outras atividades na escola, uma vez que o trabalho e a dedicação não são devidamente recompensados. Esta falta de diferenciação e de estímulos pode desmotivar os profissionais da educação, contribuindo negativamente para que assumam novas responsabilidades e aceitem novos desafios.

Alguns autores e relatórios nacionais destacam que os professores enfrentam, ao longo das suas carreiras, um fenómeno conhecido como solidão profissional, mais incisivo nos anos iniciais. Esse cenário é frequentemente originado por condições adversas, que os colocam em situações difíceis, propensas a induzir sentimentos de desânimo, desilusão e desmotivação. É por isso imperativo encontrar formas de corrigir essa realidade, afirmando-se neste âmbito os programas de indução baseados na mentoria como um mecanismo eficaz para oferecer o apoio de que os professores necessitam, nomeadamente nas dimensões científica, didático-pedagógica, administrativa e burocrática, sociocultural e emocional.

Efetivamente, a experiência adquirida ao longo do projeto LOOP evidenciou a importância estratégica da sua ação, sendo agora determinante a legitimação do projeto a nível político. Esse reconhecimento deve traduzir-se em ações concretas para a sua operacionalização sistémica, envolvendo a identificação de recursos, a definição de competências e a promoção da participação ativa das diversas estruturas e profissionais.

### **OPÇÕES POLÍTICAS**

O principal objetivo é melhorar a carreira docente, prestando apoio aos professores no início da sua atividade profissional, através do desenvolvimento de um programa de indução suportado no trabalho colaborativo e na mentoria. Esta ação tenciona gerar novos índices de motivação profissional e evitar que os professores desistam da profissão precocemente. Além disso, pretende criar mecanismos de diversificação de oportunidades de carreira, permitindo que os professores experientes assumam novas funções e que estas se reflitam numa progressão diferenciada, através de uma aposta na reestruturação das carreiras.

A revisão da carreira docente, tendo em vista o aumento do seu grau de atratividade para professores em diferentes fases da carreira profissional, perscruta:

- Estabilidade da carreira docente, alterando as regras de colocação de professores, em particular para que haja menos mobilidade geográfica;
- Definição de um único percurso de carreira ou um dividido em etapas de progressão;
- Progressão baseada em critérios objetivos de avaliação do mérito, participação em formações e desempenho de cargos;
- Atribuição de responsabilidade de coordenação pedagógica, de orientação e supervisão a professores com qualificações/experiência adequada;
- Inclusão de tempo para trabalho colaborativo e de pares;
- Valorização das funções pedagógicas de especial importância, incluindo as de mentor, com benefícios a nível da progressão na carreira;
- Apoio efetivo aos professores no início da sua atividade profissional através da implementação de:
  - Um programa de indução estruturado e otimizado por pares experientes e líderes;
  - Um horário reduzido para mentores e professores em início de atividade profissional;
  - Um horário de trabalho flexível para mentores, de modo que estes possam combinar as suas atividades letivas com as atividades de mentoria.

## AÇÕES RECOMENDADAS

**CONSENSUALIZAR os conceitos de *indução* e de *mentoria*.** Esta necessidade decorre do facto de os quadros normativos dos países da parceria divergirem quanto à definição de *indução* e de *mentoria*, sendo necessário acordar uma abordagem concetual comum<sup>7</sup>, pois dela depende a natureza de toda a ação.

**ESTABELEECER objetivos concretos e precisos**, traduzidos em medidas de política educativa que possam:

- Contribuir para a constituição de políticas educativas que abranjam todas as fases da carreira docente;
- Promover processos de aprendizagem entre pares como estratégia eficaz para reduzir o abandono precoce da profissão docente, aumentar a motivação dos professores e melhorar as suas competências profissionais;
- Reforçar o apoio aos professores, implementando, melhorando e inovando os processos de indução no início de atividade profissional, com recurso à mentoria;
- Aumentar as opções de carreira, disponibilizando formação em mentoria aos professores experientes e reconhecendo o seu papel como mentores.

**CRIAR novas oportunidades de carreira, apoiando a implementação de processos de indução de professores e de programas de capacitação de mentores, com o reconhecimento formal da função do mentor devidamente capacitado para desempenhar o seu papel.** Esta recomendação implica uma ação política concertada que garanta a assunção de um *corpus* legislativo que defina o âmbito, a natureza e a estrutura destes programas, bem como os recursos e mecanismos necessários à sua concretização.

---

<sup>7</sup> Ver o ponto 4.1 do documento LOOP Policy Brief 2 - para os conceitos de indução e de tutoria adoptados no projeto LOOP.

The creation of this publication has been co-financed by the European Union's grant programme under grant number 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. This publication reflects the views only of the authors. The European Commission and the national funding agency are not responsible for the content nor for any loss or damage resulting from the use of this publication.

**FOMENTAR o diálogo entre organizações profissionais de professores, universidades, centros de formação, investigadores e conselhos nacionais associados à educação**, para que seja possível uma ação concertada dos diferentes níveis de decisão, num clima de cooperação entre si.

**GARANTIR a participação dos docentes na indução, numa lógica de corresponsabilização dos vários profissionais, assegurando a sua integração e garantindo o seu desenvolvimento profissional**, tendo em conta alguns pressupostos essenciais:

- Os programas de indução como processos planeados e sistemáticos, de natureza colaborativa e formativa, administrados por profissionais com competências nas dimensões científica, didático-pedagógica, administrativa e burocrática, sociocultural e emocional, capacitados para o efeito;
- Os programas de indução refletem as necessidades de cada contexto, estão estruturados de acordo com cinco dimensões de ação e orientados para alcançar objetivos específicos;
- As condições organizacionais requerem regulação que permita a compatibilidade entre a atividade letiva, o trabalho colaborativo e a participação nas atividades de mentoria;
- A capacitação de mentores para apoiarem a indução do professor 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 é uma tarefa destinada a toda a comunidade educativa.

**RECONHECER a importância da experiência e formação adquiridas por mentores, 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.** É por isso pertinente que estes elementos sejam garantidos pelos vários intervenientes:

- Em relação a mentores e mentorandos:
  - 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;
  - A 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, 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;
  - A monitorização da implementação dos programas de indução, numa perspetiva de melhoria contínua e atualização permanente;
  - O acesso a programas de indução em plataformas nacionais.



## CENÁRIO 2. TRANSFORMAR CONHECIMENTO EM AÇÃO NA FORMAÇÃO DE PROFESSORES

A evolução tecnológica e a complexidade da sociedade contemporânea, bem como as respetivas dinâmicas políticas e organizacionais, evidenciam a insuficiência da formação inicial para garantir um desempenho profissional eficaz. As atuais funções dos professores nas escolas são multifacetadas, exigindo uma constante adaptação às mudanças sociais, económicas e científicas. Urgem, portanto, ações articuladas entre as instituições dos diferentes níveis de ensino, promovendo a colaboração entre supervisores e professores, bem como a integração do conhecimento teórico com competências práticas adquiridas no contexto da formação académica.

Assim, além de possuírem qualidades éticas, morais, intelectuais e científicas, os professores devem, de forma equilibrada, desenvolver competências pessoais, interpessoais e afetivas para intervir adequadamente nas dinâmicas sociais da comunidade escolar. Face às frequentes alterações das políticas educativas, os professores também assumem a responsabilidade por procedimentos burocráticos e administrativos, atualização de programas curriculares e preparação dos alunos para enfrentarem desafios globais.

O apoio aos professores em início de carreira é crucial para a reforma da educação, implicando uma revisão da prática letiva supervisionada nas escolas. A formação inicial não pode ser considerada completa sem a integração efetiva dos futuros professores numa determinada realidade escolar. Globalmente, os professores em todos os países do consórcio expressam essa necessidade de apoio, reconhecendo que a entrada na profissão e o cumprimento dos deveres profissionais representam grandes desafios.

É por isso fundamental ampliar a aprendizagem, proporcionando suporte nas intervenções, com ênfase na aproximação aos contextos das entidades de formação inicial e das escolas. Os professores devem receber apoio para atualizarem as suas competências profissionais, lidarem emocionalmente com as pressões escolares, comunicarem e colaborar com outros professores e lideranças e, conjuntamente, assumirem tarefas administrativas e procedimentos legais e, quando necessário, receberem apoio no domínio didático/científico-pedagógico.

Um programa de indução eficaz, disponível para todos os professores nas diferentes fases da sua carreira, deve ainda possibilitar a observação de pares, a participação em comunidades de aprendizagem, que promovam a reflexão e a aprendizagem conjuntas, e abordar a qualidade do ensino e o desenvolvimento profissional como uma responsabilidade coletiva. Os programas de indução devem, portanto, ser compreendidos como processos de desenvolvimento profissional sistemático, planeado e contínuo, de natureza colaborativa e formativa, apoiados por uma rede de professores e especialistas de diferentes setores, com foco no contexto escolar, na promoção da aprendizagem dos alunos e no desenvolvimento do sistema educativo.

### OPÇÕES POLÍTICAS

O objetivo central é estabelecer um programa abrangente de imersão na atividade docente, especialmente direcionado para os professores no início da sua atividade profissional. Nesse sentido, reconhece-se a importância de implementar, melhorar e inovar os programas de indução, integrando as dimensões da didática, pedagogia, administrativa/burocrática, sociocultural e emocional, recorrendo para tal à mentoria entre pares.

Assim, importa melhorar as práticas de supervisão e do trabalho colaborativo, alargando a formação inicial de professores e dando continuidade ao seu desenvolvimento profissional, atendendo especialmente aos seguintes aspetos:

- A cooperação entre instituições de ensino superior e escolas, para assegurar uma combinação equilibrada de teoria e prática e ajustar a formação tanto quanto possível à realidade;

- A criação de culturas de investigação sobre e na formação, para se compreender melhor o que é feito (ou não) e porquê, analisando os seus fundamentos epistemológicos, os objetivos da formação e as implicações da própria ação em espaços de coformação e reflexão sobre modelos, processos e práticas de formação;
- As práticas de indução, ajudando não só os professores em início de atividade profissional a fazerem face aos desafios dos primeiros anos no ensino, mas também os professores em mobilidade e/ou contratados;
- Os recursos e apoios a disponibilizar no suporte à indução e aos professores em indução;
- A perspetiva formativa dos programas de indução, sustentada na supervisão pedagógica, preocupada em promover a excelência do desempenho dos professores;
- Os programas de indução assentes na mentoria oferecida por professores experientes, formados para serem mentores e capacitados para adotar uma atitude colaborativa e construtiva;
- O papel e as necessidades dos professores em indução, salvaguardando as condições necessárias.

## AÇÕES RECOMENDADAS

**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 respetivos destinatários, de um modo geral, possuem os seguintes perfis: i) pouca experiência no ensino, ii) tenham mudado de escola, de nível de ensino ou de grupo de recrutamento, iii) não tenham exercido funções no ensino durante mais de dez anos sucessivos, iv) se encontrem no período probatório ou v) estejam numa situação de contrato temporário.

**GARANTIR o acesso a programas de indução sustentados na mentoria**, 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 desta recomendação 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 e à progressão na carreira;
- 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 adequados;
- Assegurar os princípios de:
  - Qualidade na disponibilização de recursos e atividades significativas para a capacitação de mentores e mentorandos nas várias dimensões da atividade profissional;
  - Cooperação intraespecífica 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;
  - Personalização do planeamento ao mentorando, 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.

**IMPLEMENTAR 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 profissionais mais preparados para responder aos desafios atuais.**

Considerando que a sua operacionalização é realmente decisiva, 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 designação de mentores e mentorandos, enquanto estrutura de gestão responsável pela:
  - Definição, organização e disponibilização de meios indispensáveis para o sucesso dos programas de indução para mentorandos e de capacitação para mentores;
  - Promoção de iniciativas que visem o envolvimento da comunidade escolar, a articulação com entidades que apoiem a capacitação de mentores 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 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 e mentorandos, 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;
  - Os programas são certificados e têm reflexo na progressão e/ou ingresso na carreira docente;
- Mentores e mentorandos garantam o desenvolvimento do programa com base na reflexão e na colaboração, prevendo e atuando, eficazmente, sobre potenciais riscos e desafios, adotando uma atitude colaborativa, proativa e empática.

**ASSEGURAR que os programas de indução se constituam como uma possibilidade de os novos docentes:**

- Terem uma oportunidade de indução de qualidade;
- Reduzirem a ansiedade que sentem quando iniciam funções numa nova organização escolar;
- Serem capacitados 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;
- Verem facilitada a transição da sua formação inicial para o exercício da profissão;
- Sentirem-se mais bem integrados na comunidade escolar;
- Aumentarem a motivação para o exercício das funções docentes, de modo a melhorar os índices de permanência na profissão.

**ADEQUAR** os programas de indução aos contextos educativos, permitindo que estes se ajustem às necessidades e idiossincrasias de cada organização. Vários estudos revelam que a **cultura profissional das escolas, a combinação de valores, normas e modos de prática profissional, têm um forte impacto nos novos professores e no trabalho dos mentores**. Desta forma, importa **adaptar os princípios e práticas de qualquer projeto de desenvolvimento profissional nacional e/ou internacional aos contextos locais**.

**POSSIBILITAR** que, no processo de indução, o mentorando seja o responsável por todas as tomadas de decisão. Assim, em concordância com o seu mentor, o mentorando deve:

- Decidir as dimensões<sup>8</sup> que pretende trabalhar após o diagnóstico, desenhando um plano de trabalho;
- Decidir sobre as atividades que tenciona desencadear;
- Solicitar apoio e orientação, sempre que considere necessário;
- Ter acesso a um mentor qualificado;
- Adequar o programa de indução ao seu perfil, necessidades e interesses;
- Requerer condições de espaço, tempo e apoio individual, de forma a garantir o sucesso da indução.

---

<sup>8</sup> Didático-pedagógica, disciplinar, burocrática e administrativa, emocional, social e cultural.

The creation of this publication has been co-financed by the European Union's grant programme under grant number 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. This publication reflects the views only of the authors. The European Commission and the national funding agency are not responsible for the content nor for any loss or damage resulting from the use of this publication.

## CENÁRIO 3. LIBERTAR O POTENCIAL DOS PROFESSORES ATRAVÉS DA MENTORIA

Os professores-mentores devem possuir um conjunto específico de conhecimentos e competências que lhes permitam superar os desafios inerentes ao exercício da função, facilitando e apoiando a completa integração dos professores em início de atividade profissional na cultura escolar. No decorrer desse processo, é crucial ressaltar que a relação de mentoria proposta para o período de indução é fundamentada em ações colaborativas, pelo que as competências dos mentores devem incluir, igualmente, a capacidade de lidar com essa abordagem colaborativa.

A formação contínua, enquanto programa destinado ao desenvolvimento pessoal e profissional dos professores, diverge conceitualmente da formação inicial: «a formação contínua destina-se a aperfeiçoar quem já possui os saberes, saber fazer e saber ser, básicos para o exercício da profissão, [podendo] ser certificada ou não certificada, [...] visando a preparação para cargos e tarefas específicos no sistema educativo (formação especializada) ou de caráter mais generalista» (Recomendação nº. 4, 2013).

A este respeito, é crucial destacar que a formação contínua de professores deve distanciar-se da busca egocêntrica comum, frequentemente associada à progressão na carreira. Em vez disso, deve direcionar-se para uma abordagem desinteressada, alinhada com as estruturas de administração e gestão, tanto superiores como intermédias, e em sintonia com a comunidade educativa. Simultaneamente, é imperativo encorajar e apoiar os professores a participarem ativamente nesses programas de formação contínua.

A formação específica para mentores não existe nos diversos países do consórcio. Dada a importância do desempenho efetivo desse papel, que se baseia, tanto no conhecimento teórico adquirido, como na boa-vontade e no desejo de ajudar os professores em início de carreira, torna-se urgente a implementação de cursos de formação certificados e/ou acreditados. Esses cursos devem ser concebidos como parte integrante dos programas de formação contínua, visando capacitar professores experientes para assumirem o papel de mentores.

Assim, é essencial que o sistema educativo priorize a implementação de programas de capacitação de mentores como uma estratégia fundamental para promover as transformações necessárias e ampliar o apoio oferecido aos professores. Estes programas são fundamentais para estabelecer práticas verdadeiramente colaborativas e reconfigurar a trajetória da carreira docente, uma vez que demonstraram potencial para melhorar o desempenho e o bem-estar dos professores.

É ainda crucial reconhecer que, para assumir o papel de mentor, o docente deve contar com uma carga semanal reduzida de trabalho letivo, flexibilidade de horário, compensação salarial adequada, acesso a uma rede de mentores e reconhecimento, inclusive a nível de progressão na carreira. Além disso, importa ressaltar que essa configuração pode afetar positivamente a motivação dos professores experientes, contribuindo para a retenção de profissionais valiosos por mais tempo, evitando a sua reforma antecipada ou o abandono da profissão, ao mesmo tempo que estimula a transferência de conhecimento acumulado para as gerações mais jovens de professores.

### OPÇÕES POLÍTICAS

O objetivo recai sobre a necessidade de implementar programas formais, devidamente certificados e/ou acreditados, destinados à mentoria de professores, visando fortalecer a implementação dos programas de indução. Esses programas de capacitação para mentores não contribuem apenas para aprimorar a eficácia dos processos de indução, mas também abrem portas para novas oportunidades de desenvolvimento de carreira para os professores. Assim, propõe-se:

- A constituição de equipas de professores-mentores, definindo um perfil que inclua, não apenas o domínio de estratégias e práticas a nível didático-pedagógico e a experiência no ensino, mas também a vontade de apoiar outros professores no desenvolvimento das suas competências profissionais;
- O reconhecimento da relevância do papel dos mentores, através da sua certificação e da valorização profissional deste estatuto;
- Criação de um programa de formação para mentores, orientado para o planeamento e a implementação de ações que apoiem efetivamente a imersão de professores na profissão, assegurando o desenvolvimento de certas competências, de modo a permitirem:
  - Oferecer feedback concreto e construtivo;
  - Estabelecer uma relação de proximidade e confiança;
  - Partilhar experiências, conhecimentos e responder aos desafios;
- Elaboração de um sistema de avaliação para mensurar o impacto dos programas de capacitação de mentores na integração dos professores no ambiente educativo, bem como avaliar o papel desempenhado pelos diversos intervenientes no processo.

## AÇÕES RECOMENDADAS

**DEFINIR o perfil do mentor**, recomendando-se que revele:

- Domínio de estratégias e práticas didático-pedagógicas;
- Conhecimento da disciplina sobre a qual oferece mentoria;
- Experiência profissional nas áreas de ensino e aprendizagem;
- Possuir uma forte cultura organizacional;
- Disponibilidade para apoiar mentorandos;
- Interesse em desempenhar funções de mentoria e apoiar mentorandos;
- Capacidade para escutar ativamente e comunicar eficazmente;
- Capacidade para partilhar experiência;
- Capacidade para oferecer *feedback* construtivo.

**VALORIZAR o conhecimento específico e especializado de mentores e o respetivo perfil de competências para apoiar a indução.** Neste sentido, é importante regular os critérios gerais de seleção destes profissionais, salvaguardando, nomeadamente:

- A experiência no ensino, sabendo que 10 ou 20 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 e a orientação de estágios;
- A formação específica, nomeadamente a participação no programa de capacitação de mentores;
- A avaliação de desempenho e a sua motivação para exercer a função;
- A relação com as «escolas formadoras» e a manifestação de interesse em participar.

**DEFINIR programas de desenvolvimento de competências de mentores destinados a professores experientes**, de modo a sentirem-se mais bem preparados para o desempenho desta função, que incluam processos de acompanhamento e avaliação de impacto. Esta formação tem por objetivos:

- O acesso ao conceito teórico que permita o aprofundamento dos conhecimentos;
- A compreensão dos deveres e responsabilidades da função de mentores e a gestão das suas expectativas;
- A identificação das prioridades e ações relevantes para o desenvolvimento de atividades de mentoria;
- A definição conjunta de normas e protocolos orientadores da ação de mentoria;
- O desenvolvimento de competências em vários domínios que relevem para a aplicação do programa de indução;
- O acesso a exercícios, atividades e recursos materiais.

**ATRIBUIR tempos letivos para o exercício da função de mentor e assegurar a convergência de tempo não letivo para o trabalho conjunto entre mentor e mentorando.** É essencial assegurar que que mentor e mentorando **dispõem de tempos letivos comuns**, a fim de trabalharem colaborativamente em sala de aula, pois só assim é possível realizar o acompanhamento do novo docente, especialmente em relação à gestão da sala de aula, garantindo as condições para a efetivação de uma dimensão vital do programa de capacitação de mentores<sup>9</sup>. Este envolvimento conjunto inclui a observação de aulas e, desejavelmente, a participação em iniciativas nas aulas de outros professores, visto que tais oportunidades propiciam a partilha de conhecimento entre os diversos interlocutores, enriquecendo a experiência de indução.

A definição de **tempo não letivo comum** é igualmente importante para permitir a realização de reuniões individuais e conjuntas, além de outras atividades consideradas essenciais para o sucesso da mentoria. A experiência na implementação dos programas de indução e mentoria demonstrou que a alocação de tempo é uma condição indispensável para que o êxito de todo o processo.

---

<sup>9</sup> Consultar *Policy Brief 2* sobre as *dimensões do programa de capacitação de mentores*.

The creation of this publication has been co-financed by the European Union's grant programme under grant number 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. This publication reflects the views only of the authors. The European Commission and the national funding agency are not responsible for the content nor for any loss or damage resulting from the use of this publication.

## CENÁRIO 4. MECANISMOS DE SUPORTE À INDUÇÃO NAS UNIDADES ORGÂNICAS

A implementação de projetos como o LOOP, que pretende a alargamento das oportunidades de aprendizagem para os professores, abrangendo as competências intelectuais, científicas, pessoais, interpessoais e socio-emocionais, contribui para o desenvolvimento da cultura de aprendizagem das organizações, ao influenciar a integração adequada de novos professores e a aprendizagem de todos os professores. Estudos demonstram que uma abordagem abrangente e integrada aos programas de indução fortalece a profissão docente, contribuindo para o êxito das escolas e dos alunos.

As investigações sobre os ciclos de vida profissional indicam de maneira consistente que a indução de professores é um momento crucial no desenvolvimento das suas carreiras e na dinâmica das organizações escolares. Daí a importância de olhar para estes projetos como catalisadores para mudanças efetivas de paradigma, uma vez que promovem uma cultura genuína de aprendizagem profissional ao longo da carreira, sustentada pelo feedback formativo entre pares. Em concreto, os professores tornam-se mais aptos a desempenhar com eficácia as tarefas atribuídas, influenciando:

- A adequação das estratégias aos interesses dos alunos;
- A manutenção de uma atmosfera positiva e de bem-estar docente;
- O estímulo à prática da reflexão e curiosidade;
- Uma melhor gestão da sala de aula.

Sendo estas conclusões consensuais entre investigadores e responsáveis em diferentes níveis do sistema educativo, por que motivo é este período 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 pelos mais experientes.

Ora, as conclusões do trabalho desenvolvido ao longo do LOOP tornam evidente a importância da legitimação do projeto a nível político, como forma de garantir o acesso a esse período de formação, em simultâneo com a definição conceptual da ação. Este reconhecimento político deve ser traduzido em medidas concretas que viabilizem a sua operacionalização, um processo que requer a definição de competências das diversas estruturas organizacionais que compõem os diferentes níveis de decisão. Esse enquadramento normativo é essencial para criar nas escolas as condições indispensáveis para a efetiva implementação das medidas propostas.

Os participantes neste projeto, representantes dos ministérios, organizações de investigação e avaliação, escolas e professores, reconheceram essa necessidade da constituição de uma estratégia que garanta a sua generalização, incluindo os recursos e as orientações essenciais para garantir o sucesso da sua implementação. Esse quadro orientador da ação deve por isso atender às necessidades específicas dos contextos nacionais, territoriais e individuais.

### OPÇÕES POLÍTICAS

As opções políticas a adotar caracterizam-se pelo seu pragmatismo, uma vez que as conclusões que se têm vindo a enunciar ao longo deste documento resultam do conhecimento real sobre o processo de criação e implementação no terreno de programas de indução, sustentados na mentoria, assim como da sua monitorização. Como tal, e na procura do objetivo comum de **melhoria sucessiva da qualidade do serviço prestado pelas escolas**, importa ponderar as seguintes ações:



- A **definição de um plano de ação** para a indução (assegurada por mentores qualificados) e do trabalho entre pares;
- A **criação de uma unidade técnica (centralizada e/ou descentralizada)** – constituída por elementos do Ministério da Educação, das entidades formadoras e das escolas –, responsável pela concretização dos programas;
- A **definição dos termos da relação entre mentor e mentorando**, que não deve obedecer a critérios rígidos, antes a uma combinação que concorra para um melhor *match*; a este propósito, importa considerar que as relações entre ambos evoluem e que os mentores são profissionais com elevados níveis de competências relacionais, estando por isso capacitados para adequar a sua ação a diferentes perfis; assim, impõe-se refletir sobre os seguintes aspetos:
  - **Mentor e mentorando pertencerem à mesma área disciplinar**, reconhecendo-se que uma não correspondência pode permitir uma troca de conhecimentos mais abrangente e promover processos de articulação interdisciplinar, potenciadores de um conjunto de novas iniciativas e atividades;
  - **Mentor e mentorando pertencerem à mesma escola**, condição que pode facilitar o desenvolvimento de atividades e a operacionalização da indução mas, paralelamente, se trabalharem em escolas diferentes podem ser desencadeadas novas ideias e perspetivas, proporcionando ao mentorando uma situação mais segura e reservada;
  - Assegurar que o *match* **atenda aos objetivos de desenvolvimento educativo local**, perspetivando-se a indução sustentada na mentoria, não numa lógica de benefício individual, mas coletivo e com impacto no desenvolvimento de contextos mais amplos e de culturas de trabalho nas escolas;
  - A correspondência ter como critério o **nível de desenvolvimento de competências do mentor** numa área específica que se considere importante potenciar junto do maior número possível de mentorandos;
- A **formação de mentores**, garantindo uma boa preparação para o desempenho da função, oportunidade para conhecer, de forma detalhada, o seu papel (direitos e deveres) e o programa de indução na íntegra;
- A **adequação da ação ao contexto educativo**, respeitando as suas idiossincrasias e respondendo positivamente às necessidades de cada organização educativa;
- A estruturação de um **plano de acompanhamento e monitorização do processo de indução**, constituindo-se como um espaço de partilha e colaboração entre docentes de diferentes escolas, com partilha de procedimentos e de materiais;
- A **promoção da participação dos professores** nos programas de indução, tais como:
  - Prever a atribuição de **tempo comum de trabalho entre mentor e mentorando**;
  - **Dar a conhecer aos mentorandos o grupo de mentores**, disponibilizando tempo para a sua apresentação, facilitando a criação de relações e evitando ansiedade e preocupação, sentimentos que em nada favorecem a implementação do processo;
  - Disponibilizar **sessões informativas/workshops** para os mentorandos conhecerem previamente os objetivos e conteúdos dos programas, o contexto em que se desenvolvem, assim como as tarefas que lhes estão inerentes; esta ação contribui para uma tomada de decisão mais informada e consciente no momento da adesão ao programa, reduzindo assim as probabilidades de desistência do projeto;
- O **reconhecimento da importância da participação das diferentes estruturas na implementação e desenvolvimento da ação**, sabendo-se que o desempenho desta função é muito exigente, implica acompanhamento e a disponibilidade de recursos, pelo que a responsabilidade da sua implementação deve ser partilhada.

## AÇÕES RECOMENDADAS

A elaboração de um plano de ação estratégico e operacional, que assegure a efetiva implementação da indução apoiada pela mentoria, tem como foco primordial a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos pelas escolas e a garantia de que seus professores se sintam apoiados e integrados. Isso requer a definição de mecanismos de suporte ao desenvolvimento da indução em todas as etapas do processo.

Neste sentido, importa atender à adequação dos processos formativos, atendendo ao objetivo de desenvolvimento pessoal e profissional dos professores, que pressupõe uma visão holística, abrangendo as dimensões do saber, saber-fazer e saber-ser, fundamentais para a prática profissional. Salienta-se que, neste contexto, assume particular importância a formação destinada a capacitar os mentores para o exercício dessa função, uma vez que influencia significativamente a profissionalidade docente e desempenha um papel determinante no sucesso do processo de indução. Assim, considera-se pertinente:

### **POTENCIAR o desenvolvimento de cada contexto educativo, através da implementação dos programas de indução.**

Os programas de indução devem ser perspectivados como uma **oportunidade para reformar e atualizar a cultura das escolas e, assim, potenciar o enriquecimento e desenvolvimento profissional da comunidade docente, com base na partilha de conhecimentos, recursos e práticas entre pares**. Na verdade, pretende-se que o impacto destas ações consiga ir **além do desenvolvimento profissional de cada docente envolvido e se repercute na construção de uma cultura de ensino sólida, no desenvolvimento da escola como um todo, contribuindo, desse modo, para a melhoria do serviço educativo prestado em cada contexto**. Isto implica que os órgãos de gestão da escola, bem como as suas estruturas de liderança intermédia, reconheçam a **mais-valia destes programas para a organização** e, dessa forma, promovam a adesão dos docentes e assegurem as condições de espaço e tempo necessárias à realização das atividades previstas.

**PROMOVER a participação de professores na implementação dos programas de indução**, a partir de um plano conjugado de ações e atores. Neste sentido, considera-se fundamental que:

- Seja criado um grupo de trabalho que receba formação para conhecer, detalhadamente, os programas de indução e reconheça o seu valor e impacto efetivos;
- O grupo de trabalho, com o apoio de uma equipa de comunicação, estruture um plano de divulgação dos programas em diversas estruturas nacionais, devendo esse plano ser apresentado com diferentes níveis de realização – nacional, regional e local (escola);
- A divulgação se traduza na apresentação dos programas através de uma abordagem concetual, com explicitação dos seus objetivos e vantagens para a carreira docente, informação sobre a duração, explicitação das atividades e recursos humanos necessários, entre outros aspetos considerados relevantes;
- Os programas não sejam apresentados apenas aos professores potencialmente implicados, mas a outros intervenientes relevantes da comunidade escolar, para que todos se sintam motivados a participar nas suas atividades;
- Nas sessões de divulgação estejam representadas as direções e as estruturas de liderança intermédia das escolas, de modo a conhecerem os programas e a apoiarem a sua operacionalização, através da disponibilização de tempos comuns no horário dos professores e de espaços que permitam a salvaguarda da confidencialidade e o trabalho colaborativo entre mentores e mentorandos.

**CONSTITUIR um grupo de trabalho que defina/adeque as diretrizes para a seleção de mentores e participantes, assim como a identificação dos recursos necessários, nomeadamente as estruturas de formação e implementação e o apoio administrativo. Neste sentido, o grupo de trabalho deve definir os termos de correspondência entre o mentor e o seu mentorando, tendo em atenção que não existem critérios infalíveis e que a combinação de um conjunto de critérios diferentes pode resultar num melhor *match*.**

**ADEQUAR os programas de indução aos contextos educativos, permitindo que estes se ajustem às necessidades e especificidades de cada organização. Vários estudos revelam que a cultura profissional das escolas, a combinação de valores, normas e modos de prática profissional, têm um forte impacto nos novos professores e no trabalho dos mentores. Desta forma, importa adaptar os princípios e práticas de qualquer projeto de desenvolvimento profissional nacional e/ou internacional aos contextos locais.**

**PREPARAR um plano de acompanhamento e monitorização do processo de indução** que permita estabelecer um quadro de avaliação contínuo, estruturado num modelo apropriado às características da ação, que defina os métodos de acompanhamento dos participantes, permita conhecer a complexidade da intervenção e garanta o rigor da atividade, incluindo feedback, avaliação das interações, medição do grau de satisfação e o progresso das aprendizagens. Neste sentido, o plano de acompanhamento e monitorização deve:

- Definir os objetivos da monitorização;
- Identificar os principais marcos e metas;
- Especificar as ferramentas de monitorização;
- Estabelecer um cronograma de acompanhamento;
- Definir responsabilidades;
- Recolher feedback e avaliações;
- Analisar os dados e identificar áreas de melhoria;
- Comunicar os resultados;
- Implementar melhorias contínuas;
- Avaliar o progresso das aprendizagens.

**DAR A CONHECER o grupo de mentores, disponibilizando tempo para a sua apresentação e permitir o contacto entre os mentores e os novos professores.** Quanto mais cedo mentores e mentorandos se conhecerem, maior será a clareza e a tranquilidade com que se iniciará a implementação dos programas. É por isso importante que a **apresentação de cada par ocorra o mais cedo possível**, ultrapassando-se, deste modo, alguma insegurança, receios e dúvidas que, naturalmente, possam existir em ambas as partes.

**REALIZAR sessões de informação para mentorandos** – num formato de natureza prática, como por exemplo *workshops*, com o objetivo de os apoiar numa tomada de decisão consciente e informada sobre a sua participação no processo de indução, contribuindo assim para reduzir eventuais desistências.

## BIBLIOGRAFIA

- Britton, E.; Paine, L.; Raizen, S. & Pimm, D. (2003). *Comprehensive teacher induction: Systems for early career learning*. Amsterdam, Netherlands: Kluwer and WestEd.
- Council Conclusions on school development and excellent teaching (2017). Council Conclusions on school development and excellent teaching, (2017/C 421/03). Retrieved: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52017XG1208\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52017XG1208(01))
- European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP) (2019). *Lifelong Guidance*. Retrieved: <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/lifelong-guidance>
- European Commission (2020). *Adult learning initiatives*. Retrieved: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/adult-learning/adult-learning-initiatives>
- European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, ET2020 working group – Early childhood education and care – Final report, Publications Office (2021). Retrieved: <https://data.europa.eu/doi/10.2766/857178>
- European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, ET2020 working group – Education and Training – Working Group Mandates, 2019. Retrieved: [https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/education-training-et2020-working-groups-2016-2017\\_en.pdf](https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/education-training-et2020-working-groups-2016-2017_en.pdf).
- 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. and Davis, C. (2017). O conceito de profissionalidade docente nos estudos mais recentes. Retrieved from: <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*. New York, NY: Jewish Theological Seminary Press.
- Ingersoll, R. (2003). *Is there really a teacher shortage?* Philadelphia, PA: Consortium for Policy Research in Education, University of Pennsylvania. Retrieved from: <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?* Philadelphia: University of Pennsylvania, Consortium for Policy Research in Education.
- Johnson, S. (1990). *Teachers at work: Achieving success in our schools*. New York, NY: Basic Books.
- Johnson, S., & Birkeland, S. (2003). *Pursuing a sense of success: New Teachers explaining their careers decisions*. *American Educational Research Journal*, 40, 518-617.

The creation of this publication has been co-financed by the European Union's grant programme under grant number 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. This publication reflects the views only of the authors. The European Commission and the national funding agency are not responsible for the content nor for any loss or damage resulting from the use of this publication.

LINCS (2015). Teacher Induction and Mentoring Brief. USA, Literacy Information and Communication Systems. Retrieved: <https://lincs.ed.gov/publications/te/mentoring.pdf>

**Loop Comparative Report (2024). Soon available here.**

LOOP Comparative research report: Framework for the design of innovative peer-induction programmes (2022). Retrieved: [Microsoft Word - LOOP\\_WP1\\_T1.6 Comparative Report\\_Final\\_Published \(empowering-teachers.eu\)](#)

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

LOOP Induction Programme (2022). Retrieved: [https://empowering-teachers.eu/wp-content/uploads/2023/03/Teacher-Induction-Programme-Final\\_EN-1.pdf](https://empowering-teachers.eu/wp-content/uploads/2023/03/Teacher-Induction-Programme-Final_EN-1.pdf)

LOOP Mentors' Capacity Programme (2022). Retrieved: [LOOP-MCP\\_handbook\\_EN.pdf \(empowering-teachers.eu\)](#)

LOOP Policy Brief on Building Recommendations from the field activities (2023). Retrieved: [Policy\\_brief2-.pdf \(empowering-teachers.eu\)](#)

LOOP Policy Brief on Current Landscapes of Educational Systems: challenges and opportunities for a new approach to a teaching career (2022). Retrieved: [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.

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

OECD (2013). TALIS - An International Perspective on Teaching and Learning. Retrieved: [https://read.oecd-ilibrary.org/education/talis-2013-results\\_9789264196261-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/education/talis-2013-results_9789264196261-en#page1)

OECD (2018). TALIS - Teachers and school leaders as lifelong learners. Retrieved: <https://www.oecd.org/education/talis-2018-results-volume-ii-19cf08df-en.htm>

Recommendation no. 4/2013, published in Diário da República (Portugal), 95, 2<sup>nd</sup> Series, 17<sup>th</sup> of May 2013. Retrieved: <https://dre.tretas.org/dre/309313/recomendacao-4-2013-de-17-de-maio>

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. New York, NY: Teachers College Press.

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

Waller, W. (1932). *The sociology of teaching*. New York, NY: Wiley.

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