

RELATÓRIO DE POLÍTICAS SOBRE O IMPACTO DO  
PROGRAMA DE INDUÇÃO DE PROFESSORES E DO  
PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE MENTORES, DO  
PROJETO LOOP, NA PROFISSÃO DOCENTE.

WP4 – CONSTRUIR RECOMENDAÇÕES POLÍTICAS  
A PARTIR DE AÇÕES NO TERRENO  
RESULTADO 4.3 – RELATÓRIO DE POLÍTICAS N.º 3

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

© Copyright 2023 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

1. INTRODUÇÃO .....	4
2. OBJETIVOS .....	6
3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA AÇÃO .....	7
4. PRINCIPAIS CONCLUSÕES .....	12
4.1. NOTA PRÉVIA .....	12
4.2. PRINCIPAIS CONCLUSÕES.....	12
4.3. NOTA FINAL.....	17
5. RECOMENDAÇÕES.....	18

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

## 1. INTRODUÇÃO

O projeto *LOOP – Empowering Teachers Personal, Professional and Social Continuous Development through Innovative Peer – Induction Programmes*<sup>1</sup> pretende a implementação de uma ação sistémica que garanta a indução de professores em início de atividade profissional, sustentada na mentoria, procurando a sua legitimação a nível político, designadamente através da definição de um quadro legal adequado aos contextos nacionais dos países que fazem parte do consórcio (Portugal, Espanha, Croácia, Eslovénia, Grécia e Itália).

O trabalho desenvolvido no âmbito do projeto ao longo dos últimos dois anos conduziu à publicação de dois Relatórios de Políticas, culminando agora com a elaboração deste *Relatório de Políticas 3: Sobre as atividades de campo: o impacto de um programa de indução de professores e de um programa de capacitação de mentores(as) na profissão docente*. Este relatório é um resultado do *work package (WP)* número 4 *Desenvolver recomendações políticas a partir das atividades de campo* do projeto LOOP.

O primeiro relatório, relativo ao *panorama atual dos sistemas educativos: desafios e oportunidades para uma nova abordagem à carreira docente*, parte de uma investigação realizada nos diferentes contextos nacionais, abrangendo a implementação de programas formais de indução de professores e práticas informais de indução, bem como de programas de capacitação de mentores(as).

O segundo relatório, intitulado *Novos instrumentos políticos – Um modelo de indução de docentes e progressão na carreira*<sup>2</sup>, que também se constituiu como um resultado do projeto LOOP, aborda a indução como um processo multidimensional, cujo objetivo é o de apoiar os(as) docentes através da mentoria, sob a responsabilidade de mentores(as) certificados(as); o modelo apresenta uma ferramenta para apoiar os(as) novos(as) docentes na adaptação à cultura do local de trabalho, garantindo a valorização da sua profissão, a melhoria do seu bem-estar e da sua motivação, oferecendo também uma perspetiva sobre as funções e o papel dos(as) diferentes intervenientes envolvidos nesse processo, com especial enfoque para o desenvolvimento de competências dos(as) mentores(as) desses(as) professores(as).

O Relatório de Políticas 3, cujo público-alvo é o mesmo dos dois relatórios anteriores, pretende dar a conhecer o impacto do programa de indução e do programa de capacitação de mentores(as) na profissão docente, evidenciando os desafios que se colocaram no decurso da sua implementação, apresentando as principais conclusões decorrentes dessa experiência - nomeadamente, sobre a mudança gerada ao nível das oportunidades de carreira, a motivação dos(as) professores(as) experientes e dos(as) diretores(as) escolares e o desenvolvimento profissional e motivação dos(as) professores(as) em início de atividade - e deixando recomendações que se consideram de grande relevância para a tomada de decisão no âmbito da definição e operacionalização futuras destes programas.

Para uma melhor compreensão do modo como decorreu a implementação do projeto LOOP, considerou-se pertinente estruturar a informação em três níveis: *macro, meso* e *micro*.

---

<sup>1</sup> Projeto LOOP - Apoiar o desenvolvimento pessoal profissional e social dos docentes através de programas inovadores de indução de pares.

<sup>2</sup> Programa de indução LOOP e programa de capacitação de mentores(as).

A criação desta publicação foi cofinanciada pelo programa de subvenções da União Europeia com o número de subvenção 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Esta publicação reflete unicamente o ponto de vista dos autores. A Comissão Europeia e a agência nacional de financiamento não são responsáveis pelo conteúdo nem por quaisquer perdas ou danos resultantes da utilização desta publicação.

O nível **macro** - **SIGNIFICADO DA IMPLEMENTAÇÃO** - visa, sobretudo, a uniformização dos conceitos de *indução* e *mentoria*<sup>3</sup> (já apresentados nos *Policy Briefs* 1 e 2), considerando-se crucial, neste documento, proceder-se a esta **delimitação concetual**, uma vez que nela se suportará a subsequente **redação dos normativos**.

O nível **meso** - **CONTEXTOS DA IMPLEMENTAÇÃO** - parte da definição de conceitos e da redação dos normativos e centra-se na atividade das **escolas**, traduzindo-se no desenho de um **plano de ação** e de uma **estratégia para a sua operacionalização**. Este nível prevê a criação de um grupo de trabalho, a apresentação da indução à comunidade, a definição de critérios de seleção de mentores(as) e mentorandos(as) e do perfil do(a) mentor(a) adequado.

Com o mesmo propósito pretende a clarificação do papel das direções das escolas e das entidades associadas à formação - enquanto estruturas de gestão responsável pela definição, organização e disponibilização dos recursos indispensáveis ao sucesso dos programas de indução para mentorandos(as) e de capacitação para mentores(as) -, de modo a permitir, por um lado, que esse plano possa contribuir para o desenvolvimento e a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas escolas e, por outro, para garantir que os professores são acompanhados, capacitados e integrados na cultura escolar. Neste sentido, considera-se essencial definir algumas diretrizes de apoio à estruturação, implementação e monitorização dos programas de indução sustentados na mentoria, assim como dos programas de capacitação de mentores(as) - enquanto dispositivos de integração e de indução na profissão-, com vista a assegurar aos(às) professores(as) a oportunidade de acesso a estes programas, assim como garantir a disponibilização de recursos e atividades que promovam a capacitação de mentores(as) e mentorandos(as) nas várias dimensões da sua atividade profissional.

O nível **micro** – **PROFISSIONAIS DA IMPLEMENTAÇÃO** – foca-se no **desenvolvimento** e na **integração profissional** dos(as) professores(as) - quer dos(as) que vão usufruir do processo de formação de mentores(as), quer dos que vão ser integrados na carreira - e procede à validação do perfil de competências e conhecimentos que se pretende potenciar, por meio de uma análise cuidada e concertada dos programas de indução (atividades e estratégias). Isto permite garantir que, através de uma abordagem multinível, aqueles se adequam às necessidades, ao potencial e aos interesses dos(as) mentorandos(as), facilitando a sua integração na comunidade educativa e contribuindo para tornar a carreira docente mais atrativa e para que os seus profissionais fiquem melhor preparados para responder aos desafios atuais.

Em face das três dimensões de análise supraidentificadas que estruturam o presente documento, assumem especial relevância as recomendações nele constantes, as quais resultam da experiência decorrente da criação e implementação do projeto e, como tal, se revestem de um grande pragmatismo, considerando-se de grande utilidade na definição de ações futuras.

## 2. OBJETIVOS

Os objetivos do presente relatório estão em consonância com os do projeto LOOP, pois visam o desenvolvimento da implementação de programas formais e práticas informais de indução de professores, bem como de programas de capacitação de mentores(as). Estes programas são, por um lado, importantes como forma de acesso à profissão e de manutenção da qualidade do seu exercício e, por outro, necessários para suprir as lacunas da formação inicial e melhorar a relação entre a teoria e a prática, constituindo-se como novas oportunidades de aprendizagem. Neste sentido, o presente relatório visa especificamente:

- Contribuir para uma política global da profissão docente em todas as fases da carreira;
- Reforçar e inovar as ofertas nacionais de formação para o desenvolvimento profissional dos professores;
- Promover programas de indução e mentoria como atividades de desenvolvimento profissional de grande impacto;
- Divulgar as conclusões resultantes do processo de implementação dos programas inerentes ao projeto LOOP;
- Reforçar os percursos e as oportunidades de carreira na educação, implementando e melhorando os processos de indução, através de atividades de mentoria, para apoiar os professores em início de atividade profissional;
- Alargar as opções de progressão na carreira para professores(as) experientes, facultando o acesso a um programa formal de capacitação de mentores(as);
- Integrar, nos programas de desenvolvimento profissional dos(as) professores(as), os princípios da aprendizagem entre pares e da formação baseada em evidências, contribuindo para a gestão do conhecimento e fomentando a aprendizagem intergeracional nas escolas;
- Melhorar a qualidade do serviço educativo prestado pelas escolas;
- Deixar recomendações úteis à operacionalização das ações futuras, que resultam da experiência de implementação dos programas.

### 3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA AÇÃO

O projeto LOOP assenta na conceção de um modelo de indução de professores(as) e de progressão na carreira, que se constitui como referencial para a implementação de programas de indução, baseados em mentoria. Estes programas, desenhados, para serem desenvolvidos nas escolas, assumem-se como ferramentas de formação importantes para apoiar os(as) docentes em início de atividade, bem como os(as) seus(suas) mentores(as), contribuindo para o seu desenvolvimento profissional nas dimensões científica, didático-pedagógica, administrativa e burocrática, sociocultural e emocional. A duração, os intervenientes e respetivas responsabilidades estão, também, definidas no referido modelo.

Importa salientar que o projeto LOOP se desenvolveu 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:

**HYP.1** - A formação formal de mentores(as) facilita a implementação eficaz de programas de indução de professores formais nas escolas;

**HYP.2** - A oportunidade dada aos(as) professores(as) experientes de diversificarem as suas opções de carreira, assumindo o papel de mentores(as) dos seus pares, aumenta a sua motivação e contribui para a sua retenção no sistema;

**HYP.3** - Programas de indução desenvolvidos pelos pares, sustentados em atividades de mentoria, apoiam o desenvolvimento profissional dos(as) professores(as) em início de atividade profissional e contribuem para reter os(as) professores(as) mais jovens no sistema;

**HYP.4** - Programas formais de indução aplicados nas escolas contribuem para a inclusão social e cultural e para o desenvolvimento dos professores mais jovens;

**HYP.5** - Programas de mentoria estruturados e adaptados ao contexto educativo aumentam o interesse e o sucesso dos seus participantes;

**HYP.6** - A formação de mentores(as) facilita a implementação de programas de indução de professores;

**HYP.7** - A falta de recursos e de orientação são as razões para a não implementação de programas de indução nas escolas.

As fases da implementação do projeto encontram-se sumariamente descritas abaixo e a sua descrição pretende contextualizar as conclusões e recomendações apresentadas, as quais constituem o objetivo essencial deste relatório.

#### ► **1.ª FASE: PREPARAÇÃO DO SOLO**

A atividade do LOOP teve início com a análise do estado da arte respeitante aos processos de indução nos diferentes países do consórcio. Assim, conduziram-se pesquisas sobre os programas de formação de mentores(as) e/ou boas práticas existentes, formais e informais, e programas de indução de professores sustentados em atividades de mentoria. Da mesma forma, analisaram-se os instrumentos de política que os consagram, artigos e estudos, recorrendo-se a pesquisas, entrevistas e *focus group*, verificando-se a necessidade de:

- Rever a carreira docente, com uma aposta clara na sua valorização, aumentando o grau de atratividade à profissão nas diferentes fases da carreira profissional, através da garantia de:
  - uma maior valorização do exercício de cargos de natureza pedagógica, incluindo as de mentor(a), com benefícios, por exemplo, ao nível da progressão na carreira;
  - apoio efetivo aos(às) professores(as) no início da sua atividade profissional, através da implementação de um programa de indução estruturado, suportado por pares experientes que possam combinar estas novas funções com as suas obrigações letivas.
- Melhorar as práticas de supervisão, nomeadamente através da implementação de indução, dando continuidade ao seu desenvolvimento profissional através da:
  - disponibilização de práticas de indução não só a professores(as) em início de atividade, mas também a professores(as) em mobilidade e/ou contratos temporários;
  - mudança da perspetiva avaliativa dos programas de indução, configurando-lhe um pendor mais formativo;
  - aposta na mentoria oferecida por professores(as) experientes da mesma escola ou grupo disciplinar, formados para agir como mentores(as) e capazes de adotar uma atitude colaborativa e construtiva;
  - criação de novas oportunidades de carreira para professores(as) experientes, permitindo que assumam o papel de mentores(as) dos seus pares, contribuindo para a melhoria dos sistemas educativos;
  - relevância do papel dos(as) mentores(as) através da sua certificação e da valorização profissional deste estatuto;
  - criação de um programa de formação para mentores(as), orientado para o planeamento e a implementação de ações que apoiem efetivamente a imersão de professores na profissão;
  - elaboração de um sistema de avaliação do impacto dos programas de capacitação de mentores(as) na integração dos professores no ensino.

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

Esta fase refere-se à construção dos programas de indução e de capacitação de mentores(as), que incluem a disponibilização de um inúmero conjunto de atividades e recursos. Os programas foram desenvolvidos com o objetivo de colmatar lacunas identificadas nos programas existentes nos países que integram o consórcio LOOP, assegurando a satisfação das necessidades indicadas pelos(as) docentes em início de atividade profissional, pelos(as) docentes com mais de 20 anos de experiência e pelos líderes escolares.

Neste sentido, foi implementado em todos os países que integram o projeto LOOP um processo de *codesign* dos programas, do qual resultaram dois programas: um de indução e um de capacitação de mentores(as).

O Relatório de Políticas 2 procede a uma descrição detalhada destes dois programas no âmbito do projeto LOOP, contudo, dada a elevada pertinência da sua abordagem no contexto deste relatório, considerou-se importante sintetizar os aspetos essenciais que caracterizam cada um deles, tal como se segue.

#### ▪ **PROGRAMA DE INDUÇÃO DE PROFESSORES DO LOOP**

Este programa está dividido em 14 módulos, abrange as dimensões didático-pedagógica, disciplinar, burocrática e administrativa, emocional, social e cultural da profissionalidade docente e contempla a realização de um conjunto de atividades destinadas a apoiar, através da mentoria, docentes em início de atividade profissional. É um programa flexível e adaptável às necessidades dos contextos e dos(as) mentorandos(as), que tem uma duração prevista de seis meses, que, se necessário, pode ser alargada.

Os objetivos do programa são os seguintes:

- Oferecer uma oportunidade de indução a novos(as) docentes,
- Oferecer um programa de indução de qualidade,
- Reduzir a ansiedade sentida pelos(as) docentes,
- Capacitar os(as) docentes com o conhecimento necessário para desempenharem adequadamente 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 adequada integração na equipa da escola,
- Aumentar a motivação dos(das) docentes para o exercício das suas funções e, conseqüentemente, os índices de permanência na profissão.

#### ▪ **PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE MENTORES(AS)**

Este programa é composto por três blocos sequenciais, interligados, complementares e distintos entre si pelo conteúdo teórico que incorporam, tem uma duração mínima de 35 horas e um formato maioritariamente presencial e visa apoiar professores experientes e líderes escolares.

Os objetivos do programa são os seguintes:

- Compreender os deveres, responsabilidades e expectativas associadas à função em causa;
- Identificar prioridades, ações e competências relevantes para o exercício da função de mentor(a);
- 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.

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

Os instrumentos anteriormente construídos foram usados nesta fase para testar e validar as hipóteses de formulação de novas medidas políticas que apoiem o desenvolvimento profissional dos professores. O Programa de Indução de Professores(as) e o Programa de Capacitação de Mentores(as) refletem os conceitos, a estrutura, os objetivos e as premissas em que assenta o propósito do projeto LOOP, tendo ambos sido aplicados em todos os países do consórcio, de acordo com a seguinte estratégia e critérios de atuação:

▪ **ETAPAS E ATIVIDADES DA IMPLEMENTAÇÃO**

- Fase de seleção e convite à participação: seleção das escolas, mentores(as) e mentorandos(as); constituição dos grupos de controlo e experimental.
- Fase de informação e formação: formação de mentores(as) do grupo experimental, *workshops* para os(as) mentorandos(as) do grupo experimental e sessões de informação para os(as) mentores(as) e mentorandos(as) do grupo de controlo.
- Fase da monitorização: sessões de monitorização presenciais e a distância de ambos os grupos, preferencialmente do grupo de controlo.

▪ **CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DAS ESCOLAS PARTICIPANTES:**

- As escolas foram convidadas a inscrever-se na rede LOOP e, de seguida, a participar, a convite do correspondente parceiro nacional (Direção-Geral da Administração Escolar).
- Simultaneamente, foram enviados convites para a participação de escolas com as quais os parceiros nacionais se relacionam e organizadas sessões de esclarecimento com os respetivos(as) diretores(as).

▪ **CRITÉRIOS DE PARTICIPAÇÃO DOS(AS) DOCENTES MENTORANDOS(AS)** (obrigatório cumprir **um** dos seguintes critérios de seleção):

- Possuir até 8 anos de serviço no ensino.
- Possuir até 8 anos de serviço no grupo disciplinar.
- Possuir até 8 anos de serviço no ciclo de ensino.
- Não ter desempenhado uma função no ensino há pelo menos, 10 anos.

▪ **CRITÉRIOS DE PARTICIPAÇÃO DOS(AS) DOCENTES MENTORES(AS)** (obrigatório cumprir **um** dos seguintes critérios de seleção):

- Possuir vários anos de experiência no ensino e também na escola onde se encontram a exercer funções.
- Ser professor pertencente à carreira de ensino.
- Revelar empenho profissional.
- Ser reconhecido pelos seus pares como profissional responsável e competente.

▪ **CRITÉRIOS DE CONSTITUIÇÃO DOS GRUPOS DE CONTROLO E EXPERIMENTAL**

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

- A diferença entre os dois grupos assentou no facto de os(as) professores(as) experientes do grupo experimental terem obtido formação para assumir o papel de mentores(as), enquanto os(as) professores(as) experientes do grupo de controlo apenas foram informados sobre ambos os programas.
- Os(As) professores(as) do grupo experimental em início de atividade profissional tiveram acesso a uma *workshop* e os do grupo de controlo a uma sessão de informação.
- O grupo experimental foi sistematicamente apoiado durante os ensaios de campo, enquanto que o grupo de controlo não teve qualquer apoio.
- Os membros do grupo de controlo implementaram o Programa de Indução de Professores(as) e o Programa de Capacitação de Mentores(as) sem qualquer apoio dos parceiros, contando apenas com o material fornecido durante as sessões informativas mencionadas anteriormente.
- Os pares mentor(a)/mentorando(a) foram constituídos tendo-se respeitado, sempre que possível, as seguintes premissas:
  - A um(a) professor(a) experiente - mentor(a) - corresponderem um(a) ou dois(duas) mentorandos(as).
  - Em cada escola participante, haver um grupo de experimentação e um grupo de controlo.
  - Disponibilizar o apoio de recursos tecnológicos sempre que mentor(a) e mentorando(s)/a(s) eram de escolas diferentes.
  - Mentor(a) e mentorando(s)/a(s) pertencerem à mesma área científica, sempre que possível.

#### ▪ **MONITORIZAÇÃO E SUPORTE**

A implementação do projeto LOOP decorreu durante vários<sup>4</sup> meses, período que incluiu a realização de reuniões de esclarecimento com as direções das escolas, a formação de mentores(as), sessões de informação aos(às) mentorandos(as) e a implementação do programa de indução.

A monitorização<sup>5</sup> e o suporte foram assegurados através da organização de reuniões a distância<sup>6</sup> e presenciais, que envolveram mentores(as), mentorandos(as) e diretores(as) de escolas, com o intuito de esclarecer dúvidas, analisar o programa, apoiar a relação mentor(as)/mentorandos(as), acompanhar a implementação dos programas, definir as atividades e assegurar a sua adequação às necessidades e expectativas dos mentores(as)/mentorandos(as), bem como aos contextos escolares.

---

<sup>4</sup> 6 meses na Grécia, Espanha e 8 meses em Portugal.

<sup>5</sup> Em Itália, a implementação revelou uma abordagem distinta, divergindo das práticas observadas noutros países participantes. Esta divergência resultou principalmente do facto da Itália ser o único país da parceria a ter já estabelecido formalmente um programa de indução, que se baseia fundamentalmente num quadro de mentoria. Dado este contexto específico, a equipa italiana orientou estrategicamente a implementação do Programa de Capacitação de Mentores(as) para professores(as) experientes, alinhando-o com o curso de indução existente.

<sup>6</sup> Na Croácia, os(as) professores(as) - mentores(as) e mentorados(as) - dos diferentes grupos tiveram acesso a um espaço online para trabalhar em colaboração em diferentes atividades.

A criação desta publicação foi cofinanciada pelo programa de subvenções da União Europeia com o número de subvenção 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Esta publicação reflete unicamente o ponto de vista dos autores. A Comissão Europeia e a agência nacional de financiamento não são responsáveis pelo conteúdo nem por quaisquer perdas ou danos resultantes da utilização desta publicação.

## 4. PRINCIPAIS CONCLUSÕES

### 4.1. NOTA PRÉVIA

Os primeiros anos de ensino são um período crítico para o processo de profissionalização dos(as) professores(as), que deve ser entendido como um processo gradual de crescimento pessoal e profissional, que inclui a formação inicial, a indução e o desenvolvimento profissional contínuo. A transição dos(as) professores(as) recém-formados(as) para a vida profissional é perspectivada como crucial no combate à redução do abandono precoce da profissão, pelo que todas as ações de indução devem proporcionar aos(às) novos(as) professores(as) um apoio pessoal, social e profissional contínuos.

A concretização de um programa de indução de professores(as) apoiado pela mentoria requer uma abordagem meticulosa em diversos níveis de ação. As conclusões, tal como as recomendações, estão, por isso, organizadas de acordo com essa estratégia, em planos: **macro, meso e micro**. Estes três planos pressupõem diferentes perspetivas de atuação e, evidentemente, distintos destinatários e responsabilidades, ainda que se orientem pelo objetivo comum de implementação ou renovação da indução de professores(as).

### 4.2. PRINCIPAIS CONCLUSÕES

#### ► Nível macro: SIGNIFICADO DA IMPLEMENTAÇÃO

- A implementação do projeto LOOP, através da adoção de programas de indução de professores(as) e de programas de capacitação de mentores(as), trouxe uma nova função, que foi muito apreciada pelos(as) mentores(as), devendo, por isso, ser considerada como uma **nova oportunidade de carreira**<sup>7</sup>, tal como se refere no *Policy Brief 2*. Assim, é imprescindível o envolvimento de uma ação política concertada que garanta a assunção de um corpo normativo sólido, bem como a definição de um conjunto de mecanismos que permitam a sua concretização, assente num clima de cooperação entre os diferentes níveis de decisão, organizações profissionais de professores, universidades, centros de formação, investigadores e conselhos nacionais associados à educação.
- Os **conceitos de mentoria e indução** foram discutidos entre os diferentes países da parceria, tendo-se verificado a existência de quadros normativos com abordagens concetuais distintas, que levaram a que se tivesse de acordar uma definição comum. Segue-se, deste modo, uma breve referência aos conceitos adotados no Projeto LOOP:
  - **Indução** é um processo planeado e sistemático, de natureza colaborativa e formativa, que reflete as necessidades de cada contexto e de cada professor(a), apoiando o desenvolvimento e formação profissionais, nas dimensões científica, didático-pedagógica, disciplinar, burocrática e administrativa, emocional, social e cultural da profissionalidade docente, numa fase crucial de (re)integração numa escola, após o término da formação inicial. Os destinatários(as), de um modo geral, possuem as seguintes características: 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

<sup>7</sup> Hyp.2 do Projeto LOOP.

A criação desta publicação foi cofinanciada pelo programa de subvenções da União Europeia com o número de subvenção 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Esta publicação reflete unicamente o ponto de vista dos autores. A Comissão Europeia e a agência nacional de financiamento não são responsáveis pelo conteúdo nem por quaisquer perdas ou danos resultantes da utilização desta publicação.

exercido funções no ensino durante mais de 10 anos, v) se encontrem no período probatório ou vi) estejam a oferecer serviços temporários<sup>8</sup>.

- **Mentoria** é considerada uma atividade de suporte à indução, na qual se assegura a confidencialidade, colaboração, suporte profissional, social, cultural e emocional, assente num processo de aprendizagem mútuo entre mentor(a) formalmente reconhecido para exercer o seu papel e mentorando(s)/a(s). O modelo de mentoria em que assenta o projeto LOOP não implica apenas o apoio ao(à) mentorando(a), contribuindo, também, para o desenvolvimento profissional de toda a comunidade educativa. A mentoria tem como objetivo promover uma transição flexível e eficiente dos(as) professores(as) em início de atividade profissional.
- Foi necessário definir um **perfil de mentor(a)** (já recomendado no *Policy Brief 2*), 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(as).
  - A avaliação do desempenho obtida em anos anteriores e a sua motivação para exercer a função.
  - A relação com as «escolas formadoras»<sup>9</sup> e a manifestação de interesse em participar.
- Com vista à definição dos propósitos deste projeto, foi importante estabelecer **objetivos reais e concretos** que permitissem:
  - 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(as) professores(as) e melhorar as suas competências profissionais.
  - Reforçar o apoio aos(às) professores(as), implementando, melhorando e inovando os processos de indução em início de atividade profissional, com recurso à mentoria.
  - Aumentar as opções de carreira, disponibilizando formação em mentoria aos(às) professores(as) experientes e reconhecendo o seu papel como mentores(as).
- Na implementação dos programas de indução verificou-se ser muito importante a **participação de vários stakeholders** (autoridades educativas, direções das escolas, estruturas de liderança intermédia e demais docentes, entidades de formação e mentores(as) e mentorandos(as)).  
Por conseguinte, e conforme previsto no *Policy Brief 2*:
  - O **papel das autoridades educativas** é crucial ao nível da promoção de ações que permitam apoiar a implementação destes programas, da adoção de medidas, da definição de responsabilidades, da disponibilização de meios, da facilitação do acesso aos programas de indução e da sua adequação às necessidades de cada contexto e de cada docente envolvido.

<sup>8</sup> Em Portugal, este processo pode ser deixado à responsabilidade da gestão escolar.

<sup>9</sup> Escolas com práticas de formação colaborativa e que podem desempenhar um papel fundamental na formação de mentores(as).

A criação desta publicação foi cofinanciada pelo programa de subvenções da União Europeia com o número de subvenção 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Esta publicação reflete unicamente o ponto de vista dos autores. A Comissão Europeia e a agência nacional de financiamento não são responsáveis pelo conteúdo nem por quaisquer perdas ou danos resultantes da utilização desta publicação.

- **As direções das escolas** devem ser envolvidas, pois são elas quem garante as condições necessárias à implementação, territorialização e monitorização dos programas de indução, apoiam a definição dos critérios de seleção e nomeação de mentores(as) e mentorandos(as) e envolvem a comunidade escolar no apoio à capacitação de mentores(as).
- **As estruturas de liderança intermédias e demais docentes** contribuem para a manutenção de um clima favorável à integração de mentorandos(as) e para a criação de uma rede de colaboração com vários *stakeholders*, promovendo o sucesso dos programas de indução e os(as) docentes neles envolvidos(as).
- **As entidades de formação**, incluindo os institutos de educação, têm um papel preponderante ao nível do reconhecimento da importância dos programas de indução e da sua certificação, além da dinamização de ações de sensibilização para mentores(as) e mentorandos(as), com vista ao esclarecimento concetual e à abordagem de aspetos relacionais, organizacionais, formativos, contextuais e de questões ligadas à monitorização da implementação dos programas, bem como à sua certificação e impacto na progressão e/ou entrada na carreira docente.
- **Os mentores(as) e mentorandos(as)** devem desenvolver os programas de indução num contexto reflexivo e colaborativo, acautelando e atuando, de modo eficaz, face a potenciais riscos e desafios.

### ► **NÍVEL MESO: CONTEXTOS DA IMPLEMENTAÇÃO**

- A implementação do projeto LOOP contribuiu, de forma muito significativa, para a **melhoria da qualidade do serviço prestado pelas escolas**, tendo sido definido um plano de ação que, através da indução - assegurada por mentores(as) qualificados(as) - e do trabalho entre pares, permitiu acompanhar e integrar os(as) novos(as) professores(as), tendo-se constituído como uma oportunidade de desenvolvimento da sua comunidade.
- É importante que os recursos ao desenvolvimento da ação incluam a **criação de uma unidade técnica (centralizada e/ou descentralizada)** - constituída por elementos do Ministério da Educação, das entidades formadoras e das escolas – que seja responsável pela implementação de programas de indução, baseados em mentoria, o que se representa como um grande desafio, pois requer um desenvolvimento consistente e oportuno da expertise técnica dos envolvidos.
- O Grupo de Trabalho considerou muito importante proceder-se a uma **definição clara de algumas premissas** que devem estruturar o plano de implementação dos programas, a saber:
  - O **perfil do mentor**: a seleção destes professores(as) teve por base um conjunto de características que se revelaram importantes para o sucesso da implementação dos programas e que foram, várias vezes, referidas pelos(as) mentorandos(as), das quais se destacam o domínio de estratégias e práticas didático-pedagógicas, a experiência profissional, a disponibilidade e o interesse.
  - A definição dos **termos de correspondência entre mentor(a)-mentorando(a)** não obedece a critérios rígidos, tendo-se verificado que a combinação de um conjunto de critérios diferentes pode resultar num melhor *match*. A este propósito, importa ainda ter em consideração que as relações entre mentor(a) e mentorando(a) evoluem e que os(as) mentores(as) são profissionais que possuem altos níveis de competência relacional e, por isso, capazes de adequar a sua ação a diferentes perfis. Por

consequente, ao longo da implementação do projeto LOOP, esta premissa foi registada como sendo de baixo nível de impacto.

Assim, concluiu-se que:

- **Não foi consensual entre os participantes que mentor(a) e mentorando(a) devem pertencer à mesma área disciplinar ou afim**, tendo-se registado opiniões que consideraram que o facto de o par não ser da mesma área disciplinar ou afim se revelou positivo, na medida em que permitiu uma troca de conhecimentos mais abrangente e potenciou processos de articulação interdisciplinar, que, por sua vez, deram origem a um conjunto de novas iniciativas e atividades.
  - **Mentor(a) e mentorando(a) não têm de pertencer à mesma escola**, pois, por um lado, considerou-se que esta condição facilitou o desenvolvimento de atividades e a operacionalização da indução, mas, por outro, o facto de mentor(a) e mentorando(a) pertencerem a escolas diferentes potenciou a criação de novas ideias e perspetivas, proporcionando ao(à) mentorando(a) uma situação mais segura e reservada. Além disso, verificou-se que nas situações em que os(as) mentorandos(as) estavam em avaliação o facto de pertencerem a escolas diferentes ajudou a evitar apreciações negativas, condicionamentos e impactos que poderiam ter interferido no processo avaliativo.
  - Foi importante assegurar que o *match* conseguisse **atender aos objetivos de desenvolvimento educativo local**, perspetivando-se a indução sustentada na mentoria, não numa lógica de benefício individual, mas sim coletivo, tendo-se conseguido que a sua implementação tivesse tido impacto no desenvolvimento de contextos mais amplos e de culturas de trabalho nas escolas.
  - A correspondência mentor(a)-mentorando(a) pode ter como critério que o(a) mentor(a) revele possuir um **nível de desenvolvimento de competências** numa determinada área específica que se considere importante potenciar no maior número possível de mentorandos.
- Verificou-se que os(as) professores(as) experientes que tiveram a oportunidade de frequentar a **formação de mentores(as)**<sup>10</sup> se sentiram melhor preparados para o desempenho desta função, pois, tiveram oportunidade de conhecer, de forma detalhada, o seu papel (direitos e deveres) e o programa de indução no seu todo.
  - Foi fundamental que os programas de programas de indução e de capacitação de mentores tivessem sido **adequados aos contextos educativos de implementação**<sup>11</sup>, respeitando as suas idiossincrasias e respondendo positivamente às necessidades de cada organização educativa.
  - A implementação destes programas foi para além do desenvolvimento profissional individual dos(das) docentes envolvidos(as) na medida em que, também, potenciou o **desenvolvimento da organização**<sup>12</sup>. Os(as) mentores(as), ao revelarem um perfil de competências com um grande nível de desenvolvimento e um mérito reconhecido entre os seus pares, contribuíram para que a sua ação, e os processos de partilha e socialização entre docentes inerentes à operacionalização destes programas, tivesse tido um impacto muito positivo no reforço da construção de culturas de ensino sólidas entre os(as) professores(as), com vantagens no desenvolvimento de cada escola como um todo. Adicionalmente, verificou-se que a implementação deste projeto permitiu a criação de novas oportunidades de formação, uma vez que as

<sup>10</sup> Hip.1 e Hip.6 do Projeto LOOP.

<sup>11</sup> Hip.5 do Projeto LOOP.

<sup>12</sup> Hyp.3 e Hip.4 do Projeto LOOP.

A criação desta publicação foi cofinanciada pelo programa de subvenções da União Europeia com o número de subvenção 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Esta publicação reflete unicamente o ponto de vista dos autores. A Comissão Europeia e a agência nacional de financiamento não são responsáveis pelo conteúdo nem por quaisquer perdas ou danos resultantes da utilização desta publicação.

necessidades formativas não se cingiram a um(a) ou dois(duas) docentes de cada escola, antes abrangeram um número alargado de professores(as).

- Verificou-se ser crucial que os órgãos de gestão das escolas, bem como as suas estruturas de liderança intermédia, reconheçam o valor dos programas e, deste modo, potenciem o envolvimento dos participantes e lhes disponibilizem condições de espaço e tempo favoráveis à realização das atividades previstas<sup>13</sup>.
- Para apoiar a implementação destes programas e assegurar que as suas atividades se concretizassem com a máxima qualidade foi fundamental a **criação de protocolos de colaboração entre as escolas, os centros de formação e os institutos de educação do ensino superior**, os quais criaram as sinergias indispensáveis ao sucesso destes programas<sup>14</sup>.
- Da implementação destes programas também resultou que os processos de indução reforçaram a capacidade de as escolas contribuírem, de forma mais eficaz, para a **melhoria da educação e do sucesso académico de cada um(a) dos(as) seus(as) alunos(as)**, através da promoção da interação, da capacidade de resolução de problemas e do desenvolvimento profissional dos(as) professores(as)<sup>15</sup>.
- Ao longo da implementação do projeto foi estruturado um **plano de acompanhamento e monitorização do processo de indução**, que se revelou fundamental para o esclarecimento de dúvidas entre os vários participantes e para a superação dos constrangimentos que foram surgindo durante o processo. Este plano tornou-se, também, muito enriquecedor, na medida em que se constituiu como um espaço de partilha e colaboração entre docentes de diferentes escolas, com partilha de procedimentos e de materiais. A título de exemplo, uma das escolas envolvidas criou um *manual de acolhimento ao(à) novo(a) professor(a)*, cuja iniciativa foi considerada muito válida por outras escolas, que a adotaram e adaptaram às especificidades do seu contexto educativo<sup>16</sup>.

### ► **NÍVEL MICRO: PROFISSIONAIS**

- É fundamental **promover a participação dos(as) professores(as)** nos programas de indução, pois deles depende a sua implementação. Um dos constrangimentos sentidos no decurso deste projeto traduziu-se, precisamente, na dificuldade em conseguir escolas e professores(as) interessados(as) em aderir ao projeto, tendo havido necessidade de redefinir e simplificar os critérios de seleção previamente formulados, de contactar as escolas, para reforçar a importância da sua participação.
- Durante a implementação dos programas de indução verificou-se que a existência de **tempo comum de trabalho entre mentor(a) e mentorando(a)** se tornou um facilitador da ação. Por sua vez, nos casos em que esta necessidade não foi acautelada tiveram de ser agilizadas soluções alternativas, tais como o recurso a ferramentas de interação *a distância* e as reuniões em horário pós-laboral, que, por constituem uma sobrecarga para os participantes, devem ser evitadas.
- Foi muito importante, nas sessões, **dar a conhecer aos(às) mentorandos(as) o grupo de mentores(as)**, tendo-se disponibilizado tempo para a sua apresentação (partilha, por exemplo, de informação relativa ao

<sup>13</sup> Hip.7 do Projeto LOOP.

<sup>14</sup> Hip.7 do Projeto LOOP.

<sup>15</sup> Hip.3 e Hip.4 do Projeto LOOP.

<sup>16</sup> Hip.7 do Projeto LOOP.

A criação desta publicação foi cofinanciada pelo programa de subvenções da União Europeia com o número de subvenção 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Esta publicação reflete unicamente o ponto de vista dos autores. A Comissão Europeia e a agência nacional de financiamento não são responsáveis pelo conteúdo nem por quaisquer perdas ou danos resultantes da utilização desta publicação.

percurso académico e profissional) e para um momento de interação, com vista a facilitar a criação de uma relação de empatia entre ambos. Na verdade, a experiência deste projeto demonstrou que o desconhecimento do mentor tende a espoletar no(a) mentorando(a) ansiedade e preocupação, sentimentos que em nada favorecem a implementação do processo.

- Verificou-se ser muito importante proporcionar aos(às) mentorandos(as), logo no início do ano letivo, a oportunidade de beneficiarem de um conjunto de **sessões informativas/workshops**, para conhecerem, de antemão, os objetivos e conteúdos dos programas, o contexto em que se desenvolvem, assim como as tarefas que lhes estão inerentes no âmbito do processo. Considera-se que 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.
- Ao longo do projeto, percebeu-se quão importante é o **reconhecimento da importância da função de mentor(a)**, sabendo-se que o desempenho desta função é muito exigente, pois, além da formação, implica um acompanhamento e uma disponibilidade constantes, que não se compadecem com as horas atribuídas no horário para o exercício deste cargo.

### 4.3. NOTA FINAL

Em face do acima exposto que resulta do conhecimento sobre o processo de implementação do projeto, entende-se que a ação do LOOP, permitiu confirmar as seguintes premissas sobre:

- **A diversificação das opções de carreira**, verifica-se que o desempenho do papel de mentor(a) aumenta a motivação e contribui para a retenção dos(as) professores(as) com vários anos de experiência no sistema educativo;
- **A indução sustentada em atividades de mentoria:**
  - apoia o desenvolvimento profissional dos(as) professores(as) em início de atividade profissional;
  - contribui para a retenção dos(as) professores(as) em início de atividade profissional no sistema educativo;
  - contribui para a inclusão social e cultural dos(as) professores(as);
- **A formação de mentores(as):** aumenta o interesse dos(as) professores(as) em participar na implementação de programas de indução, pois apoia a sua ação;
- **Os recursos e as ações** da indução devem ser planeados, acautelados e ajustados às necessidades dos contextos profissionais e dos(as) seus(suas) atores(atrizes).

## 5. RECOMENDAÇÕES

Partindo do conhecimento real adquirido com a experiência de criação e implementação de programas de indução de professores(as) e de programas de capacitação de mentores(as) entre os países do consórcio deste projeto, este documento visa apoiar a definição de uma estratégia de operacionalização, em contexto nacional, de programas de indução sustentados na mentoria.

As recomendações feitas neste documento pretendem apoiar essa estratégia e refletem as evidências dos resultados da implementação - nomeadamente, da formação dos mentores(as) -, o desenvolvimento pessoal e profissional dos(as) professores(as) em início de atividade profissional e o sucesso dos programas.

Neste sentido, as recomendações que se seguem não incluem pormenores práticos e operacionais (por se considerar que estes devem ser ponderados por equipas técnicas e de forma contextualizada aquando dos respetivos processos de implementação), antes aponta linhas de ação que devem ser observadas na definição das ações futuras. Tal como as conclusões, também as recomendações, se estruturam numa abordagem multinível: **macro, meso e micro**. Salienta-se que, neste processo, cada nível desempenha um papel determinante e indissociável dos demais, daí a definição de um conjunto de recomendações específicas para cada um deles, embora devidamente articuladas entre si, tendo em vista a consecução de um quadro normativo sólido e a garantia de que o desenvolvimento profissional dos(as) professores(as) envolvidos seja efetivo.

Importa, assim, definir e estabelecer alguns dos elementos-chave que contribuirão para o sucesso dos referidos programas, no âmbito do projeto LOOP.

### ► SIGNIFICADO DA IMPLEMENTAÇÃO

Este nível diz respeito à definição dos conceitos de indução e mentoria e à estruturação do modelo de mentoria num conjunto de regras essenciais (com a devida definição de direitos e deveres entre as partes interessadas), para o desenho de ações tangíveis e concretas. A ação a este nível envolve, assim, a definição das normas legais e regulamentares, a disponibilização de recursos e a tomada de decisão sobre o financiamento e as atividades essenciais para concretizar a estratégia e alcançar os objetivos globais e específicos da implementação destes programas. Assim, considera-se pertinente:

- **CRIAR novas oportunidades de carreira, apoiando a implementação de processos de indução de professores(as) e de programas de capacitação de mentores, com o reconhecimento formal da função do mentor devidamente capacitado para desempenhar o seu papel.** Esta recomendação requer uma ação política concertada para assegurar o estabelecimento 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. Neste sentido, será fundamental que o papel do(a) mentor(a) e do(a) novo(a) professor(a) seja oficialmente reconhecido e compensado, quer em termos de alívio de horas letivas, quer em termos de recompensas financeiras (ou uma combinação de ambos) e que as organizações sejam apoiadas com recursos e cursos de formação de qualidade.
- **FOMENTAR o diálogo entre organizações profissionais de professores(as), universidades, centros de formação, investigadores(as) e conselhos nacionais associados à educação.** A implementação destes

programas requer o envolvimento e uma atuação conjunta dos diferentes níveis de decisão, num clima de cooperação entre si.

- **CONSENSUALIZAR** **uma definição dos 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>17</sup>, pois dela depende a natureza de toda a ação.
- **DEFINIR** **os critérios de seleção dos mentores.** A experiência resultante da implementação do projeto LOOP mostrou que o modo de seleção de mentores(as) é crucial para garantir o sucesso da indução, pelo que na definição desses critérios importa salvaguardar, 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(as),
  - A avaliação do desempenho obtida em anos anteriores e a sua motivação para exercer a função,
  - A relação com as «escolas formadoras»<sup>18</sup> e a manifestação de interesse em participar.
- **ESTABELEECER** **objetivos concretos e precisos, alinhados com os propósitos deste projeto.** Estes objetivos devem traduzir-se 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(as) professores(as) e melhorar as suas competências profissionais.
  - Reforçar o apoio aos(às) professores(as), implementando, melhorando e inovando os processos de indução em início de atividade profissional, com recurso à mentoria.
  - Aumentar as opções de carreira, disponibilizando formação em mentoria aos(às) professores(as) experientes e reconhecendo o seu papel como mentores(as).
- **CRIAR** **uma unidade técnica de apoio ao desenvolvimento da ação.** A definição do quadro normativo deverá contemplar a afetação dos recursos necessários ao desenvolvimento da ação. Para esse efeito, considera-se fundamental a criação de uma **unidade técnica (des)centralizada** - constituída por elementos do Ministério da Educação, das entidades formadoras e das escolas -, que seja responsável pela implementação de programas de indução, baseados em mentoria, o que se constitui como um grande desafio, pois requer um desenvolvimento consistente e oportuno da *expertise* técnica dos envolvidos.
- **ENVOLVER** **os stakeholders na operacionalização de programas de indução de professores(as) e de capacitação de mentores(as).** A implementação de programas de indução de professores(as) e de

<sup>17</sup> Ver no ponto 4.1. deste relatório - "Principais conclusões" - os conceitos de *indução* e de *mentoria* adotados no projeto LOOP.

<sup>18</sup> Escolas com práticas de formação colaborativa que podem desempenhar um papel fundamental na formação de mentores(as).

A criação desta publicação foi cofinanciada pelo programa de subvenções da União Europeia com o número de subvenção 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Esta publicação reflete unicamente o ponto de vista dos autores. A Comissão Europeia e a agência nacional de financiamento não são responsáveis pelo conteúdo nem por quaisquer perdas ou danos resultantes da utilização desta publicação.

capacitação de mentores(as) implica uma ação conjugada entre os diferentes parceiros - autoridades educativas, direções das escolas, estruturas de liderança intermédia e demais docentes, entidades de formação, mentores(as) e mentorandos(as) -, sendo o contributo de cada um determinante para atingir os objetivos dos programas de indução, bem como para o sucesso de toda a ação. Neste sentido, importa garantir a participação:

- **das autoridades educativas**, com vista à sua atuação no sentido da promoção de ações que permitam apoiar a implementação dos programas de indução, adoção de medidas, definição de responsabilidades, disponibilização de meios, facilitação do acesso aos programas de indução e sua adequação às necessidades de cada contexto e dos(das) docentes envolvidos(as).
- **das direções das escolas**, pois são elas quem garante as condições necessárias à implementação, territorialização e monitorização dos programas de indução, apoiam a definição dos critérios de seleção e nomeação de mentores(as) e mentorandos(as) e envolvem a comunidade escolar no apoio à capacitação de mentores(as));
- **das estruturas de liderança intermédias e demais docentes**, cujo contributo é fundamental para a manutenção de um clima favorável à integração de mentorandos(as), bem como para a criação de uma rede de colaboração com vários *stakeholders*, que se traduzem em ações de grande relevância para o sucesso da indução;
- **das entidades de formação**, incluindo os institutos de educação, com papel preponderante ao nível do reconhecimento da importância dos programas de indução e da sua certificação, da dinamização de ações de sensibilização para mentores(as) e mentorandos(as), indispensáveis à clarificação concetual e caracterização dos programas, bem como à abordagem de aspetos relacionais, organizacionais, formativos, contextuais e de procedimentos de monitorização da implementação dos programas, certificação e impacto na progressão e/ou entrada na carreira docente);
- **dos mentores(as) e mentorandos(as)**, permitindo-lhes desenvolver os programas de indução num contexto reflexivo e colaborativo e agir, acautelando e atuando, eficazmente, perante potenciais riscos e desafios.

## ► **CONTEXTO DA IMPLEMENTAÇÃO**

A este nível, pretende-se a construção de um plano de ação estratégico e operacional que salvguarde a implementação da indução suportada na mentoria, tendo presente o objetivo de melhoria da qualidade dos serviços que as escolas oferecem e garantindo que os(as) seus(suas) professores(as) se sentem acompanhados(as) e integrados(as). A ação a este nível implica a definição de mecanismos de suporte ao desenvolvimento da indução e da garantia da qualidade de todo o processo. Assim, considera-se pertinente:

- **CONSTITUIR um grupo de trabalho que defina/adeque as diretrizes para a seleção de mentores(as) e participantes, assim como a identificação dos recursos necessários, nomeadamente as estruturas de formação e implementação e o apoio administrativo.** O grupo de trabalho responsável pela implementação destes programas deve colaborar para promover a criação de redes/comunidades locais (pode ser apoiada por uma plataforma online) entre mentores(as) de diferentes escolas, em cooperação

com direções das escolas e os consultores pedagógicos, para o intercâmbio de boas práticas, tais como exemplos de ensino e reflexão sobre práticas de ensino e formas inovadoras de avaliação formativa.

▪ **DEFINIR** as premissas que devem alicerçar a estruturação do plano de implementação dos programas, das quais se destacam:

- A definição do **perfil do(a) mentor(a)**, 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 investir tempo para apoiar mentorandos(as);
  - interesse em desempenhar funções de mentoria e apoiar mentorandos(as);
  - capacidade de escutar ativamente e comunicar eficazmente;
  - capacidade de partilhar experiência;
  - capacidade de oferecer *feedback* construtivo.
- A definição dos **termos de correspondência entre o mentor(a) e o(a) seu(sua) mentorando(a)**, tendo em atenção que não existem critérios infalíveis e que a combinação de um conjunto de critérios diferentes pode resultar num melhor *match*. A este propósito, importa ainda ter em consideração que as relações entre mentor(a) e mentorando(a) evoluem e que os(as) mentores(as) são profissionais que possuem altos níveis de competência relacional e, por isso, capazes de adequar a sua ação a diferentes perfis. A este propósito, importa considerar se:
  - **devem pertencer à mesma área disciplinar ou afim**, sendo certo que este critério dividiu a opinião dos participantes;
  - **devem pertencer à mesma escola**, sabendo-se que esta condição pode, por um lado, apoiar o desenvolvimento de atividades e a operacionalização da indução em si mesmo, mas, por outro, ter, também, em mente que pertencerem a escolas diferentes potenciou a criação de novas ideias e perspetivas e preveniu a influência no processo de avaliação do(a) mentorando(a), pelo que grupos que cruzam fronteiras e são heterogêneos podem, igualmente, revelar-se bem sucedidos;
  - os(as) mentores(as) apresentam um nível de desenvolvimento de competências numa dada área específica que permita **atender aos objetivos de desenvolvimento educativo local**. Uma vez que a indução sustentada na mentoria não é entendida numa perspetiva individual, mas antes coletiva, importa que a ação contribua para o desenvolvimento de contextos mais amplos e culturas de trabalho nas escolas.

▪ **MELHORAR** a qualidade do serviço educativo oferecido pelas escolas. O desenho de um plano de ação que inclua a indução dos(as) novos(as) professores(as) com o apoio de mentores(as) qualificados(as) deve assegurar o **acompanhamento e a integração dos(as) novos(as) professores(as)**, num contexto de **trabalho entre pares**. Pretende-se, assim, que estes programas se assumam como uma **oportunidade de desenvolvimento da comunidade docente em cada contexto**.

- **DEFINIR** programas de desenvolvimento de competências de mentores(as) destinados a docentes experientes, de modo a conhecerem e sentirem-se melhor preparados(as) para o desempenho desta função. Esta formação tem como objetivos:
  - o acesso ao conceito teórico que permita o aprofundamento dos conhecimentos.
  - a compreensão dos deveres e responsabilidades da função de mentores(as) 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.
- **ADEQUAR** os programas de indução aos contextos educativos, permitindo que estes se ajustem às necessidades e idiosincrasias de cada organização. Vários estudos<sup>19</sup> revelam que a cultura profissional das escolas, a combinação de valores, normas e modos de prática profissional, têm um forte impacto nos(as) novos(as) professores(as) e no trabalho dos(as) mentores(as). Desta forma, importa adaptar os princípios e práticas de qualquer projeto de desenvolvimento profissional nacional e/ou internacional aos contextos locais.
- **ASSEGARAR** que os programas de indução se constituam como uma possibilidade de os(as) novos(as) docentes:
  - terem uma oportunidade de indução de qualidade.
  - reduzirem a ansiedade que sentem quando iniciam funções numa nova organização escolar.
  - serem capacitados(as) 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.
  - se sentirem melhor integrados(as) na comunidade escolar.
  - aumentarem a sua motivação para o exercício das funções docentes, de modo a aumentar os seus níveis de permanência na profissão.
- **POTENCIAR** o desenvolvimento de cada contexto educativo, através da implementação dos programas de indução. Os programas de indução devem ser perspetivados como uma oportunidade de 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. De facto, pretende-se que o impacto destas ações consiga ir para além do desenvolvimento profissional de cada docente envolvido e se repercuta na construção de uma cultura de ensino sólida, no desenvolvimento da escola como um todo, contribuindo, assim, para a melhoria do serviço educativo

<sup>19</sup> Norman & Feiman-Nemser, 2005, pág. 696.

A criação desta publicação foi cofinanciada pelo programa de subvenções da União Europeia com o número de subvenção 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Esta publicação reflete unicamente o ponto de vista dos autores. A Comissão Europeia e a agência nacional de financiamento não são responsáveis pelo conteúdo nem por quaisquer perdas ou danos resultantes da utilização desta publicação.

**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, deste modo, promovam a adesão dos(as) docentes e assegurem as condições de espaço e tempo necessárias à realização das atividades previstas.

- **CRIAR protocolos de colaboração entre escolas, centros de formação e institutos de educação do ensino superior.** Conforme referido anteriormente, a implementação de programas de indução de professores(as) e de capacitação de mentores(as) requer o **envolvimento de vários stakeholders**, o que implica a **criação de protocolos** que formalizem o contributo de cada entidade para a concretização e sucesso daqueles programas.
- **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(as) 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.

### ► **PROFISSIONAIS DA IMPLEMENTAÇÃO**

Este nível centra-se no desenvolvimento profissional dos(das) docentes envolvidos(as) no processo de indução, mentores(as) e mentorandos(as) e visa perceber se as ações implementadas, que visam a integração efetiva dos(as) professores(as) em início de atividade, contribuíram para aumentar o nível de conhecimentos e de competências dos seus participantes.

Neste sentido, importa atender à adequação dos processos formativos, tendo por referência o objetivo de desenvolvimento pessoal e profissional dos(as) professores(as), que pressupõe o seu desenvolvimento holístico, com repercussões ao nível do Saber, Saber-fazer e Saber-ser, considerando-se serem estas as dimensões fundamentais para o exercício da profissão. Salienta-se que, neste contexto, assume particular importância a formação destinada a preparar os(as) mentores(as) para o exercício desta função, a qual, além

de ter importantes repercussões no âmbito da profissionalidade docente, é determinante para o sucesso do processo de indução. Assim, considera-se pertinente:

- **PROMOVER a participação de professores(as) na implementação dos programas de indução.** Sem professores(as) não há programas de indução. Os(as) professores(as) são a razão de existência destes programas e o apelo à sua participação assenta num plano conjugado de ações e atores. Neste sentido, considera-se fundamental que:
  - seja criado um Grupo de Trabalho que receba formação para conhecer, com detalhe, os programas de indução e reconheça o seu valor;
  - 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, local e contextual (escola);
  - a divulgação se traduza na apresentação dos programas através de uma abordagem concetual, da explicitação dos seus objetivos e benefícios para a carreira docente, de informação sobre a duração do programa, da explicitação das atividades e recursos humanos necessários, entre outros aspetos considerados relevantes;
  - os programas não sejam apresentados apenas aos(as) professores(as) potencialmente implicados, mas também à comunidade profissional que constitui a escola, para que se sinta motivada 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(as) professores(as) e de espaços que permitam a salvaguarda da confidencialidade e o trabalho colaborativo entre mentores(as) e mentorandos(as).
- **ATRIBUIR tempos letivos para o exercício da função de mentor(a) e assegurar a confluência de tempo não letivo comum de trabalho entre mentor(a) e mentorando(a).** Será importante assegurar que mentor(a) e mentorando(a) **tenham tempos letivos comuns**, para trabalharem colaborativamente em sala de aula, pois, só desta forma poderá ser feito o necessário acompanhamento do novo docente ao nível da gestão da sala de aula e estarão asseguradas as condições para se efetivar uma importante dimensão do programa de capacitação de mentores(as), que inclui a observação de aulas e, desejavelmente, a participação em iniciativas nas aulas de outros(as) professores(as), considerando-se que estas oportunidades permitem a partilha de conhecimento entre os(as) diversos(as) interlocutores(as), tornando a experiência de indução ainda mais profícua. A definição de **tempo não letivo comum** entre ambos deve, de igual modo, ser acautelada, para permitir a realização de reuniões individuais e conjuntas, entre outras atividades consideradas importantes para o sucesso da mentoria. A experiência de implementação dos programas de indução e mentoria demonstrou que a disponibilização de tempo é uma condição *sine qua non* para a sua concretização e sucesso.
- **DAR A CONHECER o grupo de mentores(as), disponibilizando tempo para a sua apresentação e permitir o contacto entre os(as) mentores(as) e os(as) novos(as) professores(as).** Quanto mais cedo mentores(as) e mentorandos(as) se conhecerem, maior será a clareza e a tranquilidade com que se iniciará a implementação dos programas. Por isso, é 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. Considera-se uma boa iniciativa encorajar os(as) mentores(as) a iniciarem esta relação, adoptando um tom amigável e encorajador. Isto pode ser facilitado se os primeiros contactos tiverem um carácter mais social do que profissional. É, também, muito importante que os(as) mentores(as) tenham capacidades de comunicação interpessoal eficazes, consigam ativamente criar confiança e mantenham a confidencialidade. Assim, seria benéfico que os(as) mentores(as) fossem informados antecipadamente sobre o seu novo papel e tarefas, por exemplo, antes do final do ano letivo e antes do início do ano letivo seguinte. Isto significa que os(as) mentores(as) receberiam formação previamente. Quanto mais cedo os(as) mentores(as) e os(as) mentorandos(as) se conhecerem, melhor será o sucesso da mentoria.

- **REALIZAR sessões de informação para mentorando(s)/a(s)** – num formato de natureza prática (tais como, *workshops*), com o objetivo de os apoiar numa tomada de decisão consciente e informada quanto à sua participação no processo de indução, contribuindo, assim, para reduzir as probabilidades de virem a desistir.
- **POSSIBILITAR que, no processo de indução, o(a) mentorando(a) seja o(a) responsável por todas as tomadas de decisão.** Assim, em concordância com o(a) seu(sua) mentor(a), o(a) mentorando(a) deve:
  - decidir as dimensões<sup>20</sup> que pretende trabalhar após o diagnóstico, desenhando um plano de trabalho;
  - decidir sobre as atividades que pretende desencadear;
  - solicitar apoio e orientação, sempre que considerar necessário;
  - adequar o programa de indução ao seu perfil, necessidades e interesses;
  - requerer condições de espaço, tempo e apoio individual, por forma garantir o sucesso da indução.

---

<sup>20</sup> Didático-pedagógica, disciplinar, burocrática e administrativa, emocional, social e cultural.

A criação desta publicação foi cofinanciada pelo programa de subvenções da União Europeia com o número de subvenção 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Esta publicação reflete unicamente o ponto de vista dos autores. A Comissão Europeia e a agência nacional de financiamento não são responsáveis pelo conteúdo nem por quaisquer perdas ou danos resultantes da utilização desta publicação.