



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



Programa de Capacitação de Mentores e seus recursos

WP 2 – Projeto participativo dos instrumentos políticos

Data: 4 de outubro de 2022

A criação desta publicação foi cofinanciada pelo programa de subvenção Erasmus+ da União Europeia sob a subvenção nº.626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Esta publicação reflete apenas as visões do autor. Nem a Comissão Europeia, nem a Agência Nacional financiadora do projeto são responsáveis pelo conteúdo desta publicação, ou responsáveis por quaisquer prejuízos, ou danos resultantes do uso desta publicação.



© Copyright 2021 LOOP Consortium

Este documento não pode ser copiado, reproduzido ou modificado, na íntegra ou em parte, para qualquer finalidade, sem permissão por escrito do Consórcio LOOP. Além disso, deve ser referenciado o reconhecimento dos autores do documento, e de todas as partes aplicáveis do aviso de direitos autorais.

Todos os direitos encontram-se reservados.

Este documento poderá ser alterado sem aviso prévio.



Atribuição-Nãocomercial-Compartilhaigual 4.0 Internacional [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



Índice

UNIDADE XI – ESTABELECEER UMA REDE PROFISSIONAL	4
DURAÇÃO, ATIVIDADES E DINÂMICAS	5
Atividade 1: Criar um núcleo de rede 30 Minutos	5
Atividade 2: Estabelecer relações entre professores mentores e criar uma agenda 30 Minutos	6
Atividade 3: Adotar uma abordagem de liderança partilhada 30 Minutos.....	7
REFERÊNCIAS	8
ANEXOS	13
Anexo 33 – Refletir sobre o caminho para a construção de relações de mentoria	14

UNIDADE XI – ESTABELECEER UMA REDE PROFISSIONAL

INTRODUÇÃO

As redes profissionais obtêm ganhos significativos de eficiência, a longo prazo, as melhores práticas na construção de ambientes escolares flexíveis e de alta qualidade. Embora a natureza, a escala e a organização das redes possam ser significativamente diversas, o foco aqui está na criação de redes para garantir a aprendizagem e o desenvolvimento profissional dos professores, respondendo às suas necessidades específicas de forma coordenada e, assim, apoiando-os na tomada de decisões educativas informadas.

Neste enquadramento, reconhece-se que a constituição de uma rede profissional deve proporcionar a partilha de práticas e atividades culturais, permitindo o fortalecimento das competências dos futuros mentores, perspetivando a aprendizagem como um processo de participação e criação de conhecimento com outros professores mentores.

Esta rede é perspetivada como uma "aliança associativa" para a) diminuir as dificuldades financeiras e estruturais da criação de uma rede profissional; e b) se focar nos profissionais e não nas escolas em si, potenciando uma abordagem de baixo para cima.



Figura 10 - A espiral das redes profissionais

O objetivo é o de preparar as escolas para encontrarem um lugar na rede e operar nestes espaços, procurando respostas às necessidades de desenvolvimento profissional que os seus professores possam ter. Isto é, a ação assenta num modelo espiral, no qual as escolas identificam e solicitam a participação dos professores que, por sua vez, constroem as bases das redes escolares mais holísticas (Figura 10).

Esta unidade assenta num plano de ação que os futuros mentores devem construir para efetivamente criar, desenvolver e sustentar uma rede de profissionais sobre mentoria. No modelo em espiral, como se encontra demonstrado na figura 10, a rede profissional pretende que os indivíduos (num estágio anterior) possam olhar e pedir um envolvimento mais holístico das escolas como organizações de aprendizagem (idealmente, num estágio posterior).

OBJETIVOS

- Identificar e entender as etapas de criação de uma rede profissional.



- Permitir que os futuros mentores sejam profissionais competentes nas redes através do desenvolvimento de um plano de ação.

CONTEÚDOS

- As etapas na criação de redes profissionais.
- Principais áreas de discussão, reflexão na partilha de práticas e experiências entre professores.
- Liderança Compartilhada: definição, desafios e oportunidades.

DURAÇÃO, ATIVIDADES E DINÂMICAS

Tempo estimado de trabalho: 90m

Tempo de execução para atividade e dinâmica:

Atividade	Dinâmica	Duração	Duração Total
1. Criar um núcleo de rede	1 – Refletir sobre as estratégias para criar uma rede	30m	30m
2. Estabelecer relações de professores mentores e criar uma agenda	1 - Refletir sobre o caminho para a construção de relacionamentos	30m	30m
3. Adotar uma abordagem de liderança compartilhada	1 - Discussão sobre liderança compartilhada	30m	30m
			90m

Atividade 1: Criar um núcleo de rede | 30 Minutos

O primeiro passo na criação de uma rede profissional é o de constituição de uma "equipa de gestão" ou "núcleo de rede", que deve envolver três ou mais profissionais pertencentes às mesmas escolas ou a escolas diferentes. Este grupo precisa de refletir sobre as questões práticas de gestão das redes (como: onde atender, quando, de que forma, quem é responsável pelo quê), assim como no conteúdo e objetivos de cada encontro. Inicialmente, este núcleo de profissionais lutará para alcançar outros professores, criando reuniões informais e pontuais para discutir "o como" e "o quando" da rede profissional.

Portanto, a criação da rede dependerá do **mapeamento das escolas que promovem ativamente a indução sustentada em atividades de mentoria.**

Assim, as escolas devem oferecer, pelo menos, um professor mentor com tempo e recursos para entrar em contacto com outras escolas e profissionais. Isto pode ser desenvolvido recorrendo às seguintes estratégias:

Estratégia A: Criar pequenas equipas de professores (idealmente um professor mentor + um professor da direção da escola) e atribuir-lhes tempo e plataformas para permitir o contato com escolas da mesma área, que possuam práticas de mentoria ou que estejam interessadas em criar uma iniciativa de mentoria.



Estratégia B: Selecionar um professor mentor da sua escola e dê-lhe tempo para entrar em contacto e visitar outras escolas para reunir informações sobre necessidades e possibilidades para criar uma reunião informal e pontual.

Dinâmica 1 – Refletir sobre as estratégias para criar uma rede | 30 Minutos

- a. Os professores mentores nesta atividade devem discutir os prós e os contras de qualquer estratégia e refletir sobre a mais adequada de acordo com o seu contexto/área particular. Em particular, questões sobre esquemas e tempo e as possibilidades de criação de reuniões informais fora do horário escolar, devem ser abordadas nesta discussão.
- b. Logo que a discussão termine, os professores recriam este encontro entre profissionais de diferentes escolas e conversam sobre:
 - a. Mapeamento de escolas e professores na área geográfica.
 - b. Levantamento de necessidades profissionais.
 - c. A capacidade de estabelecer uma agenda de reuniões.
 - d. Pense num encontro profissional em torno do conceito "aprendizagem colaborativa": como preparar dinâmicas, a organização do encontro, etc.

Atividade 2: Estabelecer relações entre professores mentores e criar uma agenda | 30 Minutos

O segundo passo para a criação de uma comunidade, é o de gerar o sentimento de confiança entre os elementos da comunidade que fazem parte da "rede central". As primeiras reuniões necessitam de estabelecer um propósito claro e atender às necessidades imediatas, definindo as questões práticas e prioritárias dos participantes. Esta atividade permite atribuir aos futuros mentores um papel central na satisfação dessas necessidades e solicita o estabelecimento de uma agenda desafiante o suficiente para que possa incluir novos membros e evoluir.

Algumas condições são imprescindíveis para que possa promover esta rede profissional, sendo que a condição fundamental é a da criação de confiança entre os potenciais elementos. Assim, o estabelecimento de relações de confiança beneficia a abordagem utilizada para a construção de relações entre professores mentores e professores em início de atividade profissional apresentados no projeto LOOP (ver [ANEXO 33](#)).

Dinâmica 1 - Refletir sobre o caminho para a construção de relações de mentoria | 30 Minutos

Nesta atividade, os futuros mentores devem escolher uma das áreas apresentadas e discutir estratégias e abordagens para constituir uma hipotética agenda para os encontros entre professores.

- a. Cada grupo deve considerar que integra o "núcleo da rede", ou lidera a construção e o lançamento da rede. Se a atividade anterior era referente ao estabelecimento de prioridades práticas, esta segunda atividade diz respeito ao cenário em que os professores de diferentes escolas, se reúnem para estabelecer o "núcleo da rede".

Nestas reuniões iniciais, os futuros mentores precisam de considerar diferentes estratégias para trabalhar diferentes áreas. Alguns exemplos podem ser considerados:



- Rever reuniões: organizar reuniões para tratar das necessidades dos mentores e fortalecer as relações. O levantamento de necessidades pode seguir as indicações dos "Suportes de Direção" propostas, no caso de se verificarem carências "emocionais, de comunicação, físicos e didáticos".
 - Lembrar o início: compartilhar e discutir armadilhas, desafios, barreiras inesperadas e estratégias de superação eficazes usadas no passado;
 - Promover o diálogo: partilhar as experiências informais em mentoria entre os futuros mentores;
 - Utilizar feedback: para melhorar o esclarecimento, avaliar informalmente ou comentar estratégias de mentoria e concordar ou discordar com metas e prioridades.
- b. Após o tratamento de duas ou três das áreas propostas, os futuros mentores devem estabelecer uma agenda de atividades para propor aos futuros mentores de outras escolas, permitindo uma estruturação mais sólida do "núcleo de rede".

Atividade 3: Adotar uma abordagem de liderança partilhada | 30 Minutos

Num contexto com escassos recursos e tempo e, a urgência em estabelecer estruturas de mentoria nos diversos contextos, os futuros mentores enfrentam o desafio de superar estes constrangimentos, procurando o tempo e energia necessários para ir além dos encontros pontuais, solidificando a rede. Este é o momento para repensar o conceito de liderança compartilhada, aprofundando estratégias de compreensão e brainstorming para gerir mais eficazmente o tempo e os recursos disponíveis.

É assim importante que os membros do "núcleo de rede" assumam a sua propriedade e a responsabilidade pelo papel que desempenham na estrutura.

Nesta atividade, apresenta-se uma definição de trabalho de liderança compartilhada e propõe-se uma discussão sobre os desafios da liderança compartilhada. Partilham-se alguns desafios, e claro, sugere-se que futuros professores mentores sugiram outros.

Dinâmica 1 – Discussão sobre liderança compartilhada | 30 Minutos

- a. Apresenta-se a definição de "Liderança Compartilhada", relativa à postura que o futuro mentor assume dentro de uma organização, adotando propriedade e responsabilidade pelo papel que desempenha. Com efeito, a liderança compartilhada permite a cada um a assunção do seu trabalho, sem supervisão, comando ou controlo". Segue-se uma discussão em grupo e, posteriormente entre os futuros mentores.
- b. Apresentação e discussão dos desafios:
- a. Como supervisionar/avaliar adequadamente as ações realizadas?
 - b. Como garantir uma comunicação eficaz e o conhecimento prático entre "quem está a fazer o quê"?
 - c. Que procedimentos de tomada de decisão e distribuição justa de tarefas devem ser adotados?
 - d. Investir tempo na estrutura e organização de reuniões *versus* tempo investido na implementação efetiva de reuniões (elaboração de sessões, preparação de materiais, etc.)

REFERÊNCIAS



Alderman, M. K. (1990, September). *Motivation for at-risk students*. *Educational Leadership*, 48, 27-29.

Allen, D. W. (1967). *Microteaching. A description*. San Francisco: Stanford University Press

Azevedo, J. (2003). *Cartas aos directores das escolas*. Porto: Asa.

Barnett, B. G. et all. 2004. *Reflective practice: The cornerstone for school improvement*. Hawker Brownlow Education.

Brueggeman, Amanda (2022). *Student-Centered Mentoring. Keeping Students at the Heart of New Teachers' Learning*. California: Corwin.

Campus Compact. (1994, March). *Resource manual for campus-based youth mentoring programs*. (Available from Campus Compact, P.O. Box 1975, Brown University, Providence, Rhode Island 02912, (401) 863-1119. Please make checks payable to "The Education Commission of the States")

Carrington, Jody (2019). *Kids these days. A game plan for (re)connecting with those we teach, lead, & love*. Altona: FriesenPress.

Coppock, M. L. (1995, April). *Mentoring at-risk Hispanic students in self-esteem, academic growth, and citizenship awareness*. *Equity & Excellence in Education*, 28, 36-43.

Cunha, P. O. (1996). *Ética e educação*. Lisboa: Universidade Católica.

Dorrell, L. D. (1989, January). *At-risk students need our commitment*. *NASSP Bulletin*, 73, 81-82.

Dubois, D. L., & Neville, H. A. (1997). *Youth mentoring: Investigation of relationship characteristics and perceived benefits*. *Journal of Community Psychology*, 25, 227-234.

Goodson, I. (2001). *Conhecimento e vida profissional. Estudos sobre educação e mudança*. Porto: Porto Editora.

Hadley, Wynton H., & Hadley, R. T. (1991, Summer). *Motivational strategies for at risk students*. *Education*, 111, 573-575.

Holland, S. H. (1996, Summer). *PROJECT 2000: An educational mentoring and academic support model for inner-city African American boys*. *Journal of Negro Education*, 65, 315-321.

Ion, G. & Brown, C. (2020). "Networks between schools for educational improvement: what practices are the most effective?". *What works in education?*, 19. Barcelona: Ivalua/Fundació Jaume Bofill.

Isidori, E. 2003. *La formazione degli insegnanti principianti. Problemi e strategie*. Perugia: Morlacchi Editore



Lieberman, A. (1994). *Teacher development: commitment and challenge* Em P. Grimmett e J. Neufeld (Eds.), *Teacher development and struggle for authenticity: professional growth and restructuring in the context of change*. New York: Teachers College Press.

Maia, C. F. (2011). *Elementos de ética e deontologia profissional* (3.ª ed.). Chaves: SNPL.

Minor, C. (2019). *We Got This: Equity, Access, and the Quest to Be Who Our Students Need Us to Be*. Heinemann Educational Books: November 2018.

Nóvoa, A. (2009). *Para uma formação de professores construída dentro da profissão*. Revista Educacion, 350, 203-218. Consultado em 2022, setembro, 29, em: http://www.ince.mec.es/revistaeducacion/re350/re350_09por.pdf

OECD (2018). “Responsive School Systems: Connecting Facilities, Sectors and Programmes for Student Success”, *OECD Reviews of School Resources*. Paris: OECD Publishing.

OECD, Teachers Ready Platform. *Case study: Professional learning communities and master teacher networks: Building collective responsibility for the profession and for supporting new teachers*. [\[link\]](#)

Pedone, F. and Ferrara, G. (2014). La formazione iniziale degli insegnanti attraverso la pratica del microteaching. In *Italian Journal of Educational Research*, (13), 85-98.

Peterson, R. W. (1989, August). *Mentor teacher handbook [8 sections]*. Available online: <http://www.gse.uci.edu/doehome/edresource/publications/mentorteacher/contents.html>

Portner, H. (2008). *Mentoring new teachers*. California: Corwin press.

Révai, Nóra (2020). “What difference do networks make to teachers’ knowledge? Literature review and case descriptions”. *OECD Education Working Papers*, 215. Paris: OECD Publishing.

Schulman, L. 2003. *No Drive-by Teachers*. Carnegie foundation archive.

Seiça, A. B. (2003). *A docência como praxis ética e deontológica*. Um estudo empírico. Lisboa: Departamento de Educação Básica.

Sliwka, A. (2003). “Networking for Educational Innovation: A Comparative Analysis”, In OECD (Hrsg.), *Networks of Innovation – Towards New Models for Managing Schools and Systems*, pp. 49-65. Paris: OECD Publishing.

Sparks, W. G. (1993, February). *Promoting self-responsibility and decision making with at-risk students*. *Journal of Physical Education and Recreational Development*, 62, 74-78.

Stone, Douglas in Sheila Heen (2014). *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well*. Penguin Group.



Sweeney, Diane in Leanna Harris (2020). *The essential guide to student-centered coaching: What every K-12 coach and school leader needs to know*. Corwin.

The Education State (2019). *Mentoring Capability Framework*. State of Victoria: Department of Education and Training.

Turner, S., & Scherman, A. (1996, Winter). *Big brothers: Impact on little brothers' self-concepts and behaviors*. *Adolescence*, 31, 875-881.

Volusia County School Board. (1993). *VIPS youth motivator handbook*. (Available from Volusia County Schools, P.O. Box 2410, Daytona Beach, Florida 32115-2410).

Online References

Allen, Brian and *etal* in Siguccs Mentor Guide. <https://www.educause.edu/-/media/files/wiki-import/2014infosecurityguide/mentoring-toolkit/siguccsmentorguidepdf> (retrieved Sep 27, 2022).

Teaching degree in Professional Networking in Teaching. <https://www.teachingdegree.org/resources/professional-networking/> (retrieved Aug 8, 2022).

Cherry, Kendra (2020). What is negativity bias? From <https://www.verywellmind.com/negative-bias-4589618> (retrieved Jun 9, 2022).

European project . www.unigrowthminds.eu

García, Emma in Elaine Weiss (2019). *U.S. schools struggle to hire and retain teachers. The second report in 'The Perfect Storm in the Teacher Labor Market' series*. 16. April. <https://www.epi.org/publication/u-s-schools-struggle-to-hire-and-retain-teachers-the-second-report-in-the-perfect-storm-in-the-teacher-labor-market-series/> (retrieved Jun 1, 2022).

McKinley, Dianne in The Importance of Mentoring New Teachers. <https://incompassinged.com/2017/07/14/the-importance-of-mentoring-new-teachers/> (retrieved Jun 8, 2022)

Global level (Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications, 2010). <https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/common-european-principles-teacher-competences-and-qualifications> (retrieved May 25, 2021).

Comparative report (2021), Comparative report. https://empowering-teachers.eu/wp-content/uploads/2022/07/LOOP_WP1_D1.6-Comparative-Report_Final.pdf (retrieved Jun 8, 2022).

Official Journal of the European Union, 2020/C 193/04, 9 June 2020.



[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XG0609\(04\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XG0609(04)) (retrieved Jun 9, 2022).

ANEXOS



Anexo 33 – Refletir sobre o caminho para a construção de relações de mentoria

O esquema representa um caminho possível para a construção de relações de mentoria entre professores mentores.





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



INOVA+

INOVA + Innovation Services SA



Ministry of Education and
Science of Portugal



REPUBLIC OF SLOVENIA
MINISTRY OF EDUCATION

Ministry of Education, Republic
Slovenia



Institutouto Ekpedeftikis Politikis
(Institute of Educational Policy)



Casa do Professor



Institute of Education of the
University of Lisbon



Univerza v Ljubljani

University of Ljubljana



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
UNIVERSITY of the PELOPONNESE

University of Peloponnese



IDEC SA



Fundación Universitaria Balmes



Association Petit Philosophy



Libera Università del
Mediterraneo Jean Monnet

EMPOWERING TEACHERS PERSONAL, PROFESSIONAL AND SOCIAL
CONTINUOUS DEVELOPMENT THROUGH INNOVATIVE PEER - INDUCTION PROGRAMMES

The creation of this publication has been co-funded by the Erasmus+ grant program of the European Union under grant no. 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. This publication reflects the views only of the author. Neither the European Commission nor the project's national funding agency are responsible for the content or liable for any losses or damage resulting of the use of this publication.