

# Formação contínua de docentes: para uma ação estratégica e promotora do sucesso educativo

Francisco Simão

*Diretor do CEFOPNA*

## 1. Da lógica de construção de um plano de formação “à medida”

A construção de uma oferta formativa que possa acompanhar e servir um processo dinâmico de mudança organizacional, implica uma formação concebida “*por medida*”, em relação a um contexto e a um público precisos, e não deve ser construída de forma mais ou menos autónoma do próprio público, assumindo uma forma que poderemos designar de oferta por *catálogo* ou *menu*, dirigida a um público anónimo de *consumidores*. Felizmente, este último conceito está cada vez mais afastado dos princípios que orientam a construção do Plano de Formação das Escolas e dos Centros de Formação.

A formação centrada na escola obedece, necessariamente, a uma lógica diferente, uma lógica de projeto e de intervenção, em que qualquer plano de formação terá que se articular com o plano estratégico da organização que o concebe. O plano de

formação corresponde a uma resposta singular a uma situação singular, articulando um conjunto coerente de modalidades de ação marcadas pela sua diversidade, de acordo com o contexto ou os contextos a que se dirige.

O plano de formação de uma organização, seja ela qual for, não pode reduzir-se a uma lista de «ações de formação» a que corresponde um determinado número de formandos, de formadores e de horas de formação.

No fundo, o que está em causa é a passagem para uma lógica de projeto, em que o Plano de Formação de cada território educativo se deve articular com o projeto educativo, os objetivos das organizações, e os projetos de escola que constituem esse mesmo território que, por sua vez, deverão consubstanciar-se no Plano de Formação do CFAE a que estão associados. E as decisões sobre a formação não podem – ou, no mínimo, não deveriam – constituir-se, em si próprias, como consequência das mudanças operadas no

sistema, mas sim, constituir, em si mesmas, uma antecipação e estratégia para essas mesmas mudanças.

O processo de mudança realiza-se a partir da reciprocidade e da interação entre agentes educativos, entre escolas e entre redes de escolas, que se relacionam e comunicam entre si.

A formação centrada na escola não significa, contudo, uma autogestão da formação, nem dispensa apoios exteriores, na função de crítica, de facilitação, de informação e de desenvolvimento profissional e deontológico, num processo de promoção das organizações escolares a encetar e conduzir um caminho de resolução de problemas endógenos, num processo de construção de uma cultura educativa singular e de sucesso, contextualizada na realidade individual de cada colectivo.

Pretende-se que o plano de formação seja entendido como um conjunto coordenado e coerente de ações diversificadas, englobando processos tão distintos, como o desenvolvimento de projetos, processos de colaboração mútua, produção de materiais, situações de autoformação, visando a promoção da profissionalidade docente, tendo como fim último a promoção e desenvolvimento da qualidade das aprendizagens dos alunos e o conseqüente sucesso educativo e prevenção do abandono escolar.

A eficácia da formação, reduzida a cursos avulsos, é objeto de crítica de todos nós, e todos sabemos que, após a formação, ainda que possamos constatar mudanças ao nível dos discursos, as práticas anteriores raramente se alteram. São os efeitos visíveis de uma formação reduzida à mera informação, e uma confusão generalizada entre saberes e competências!

Embora relativizando a importância da informação sistematizada e formalização de

experiências vividas, é na medida em que integram um dispositivo formativo estratégico mais vasto, que as ações de formação podem ganhar sentido e, sobretudo, tornarem-se mais estruturantes no que toca à mais-valia que debitam para as organizações escolares e, em última análise, para o sucesso dos alunos.

Os agentes educativos não podem ser encarados como meros técnicos que executam decisões e utilizam os materiais *produzidos em fábrica*, como meros processadores de informação. Enquanto sujeitos conscientes, determinam o próprio processo formativo, analisam situações, tomam decisões, produzem materiais pedagógicos e refletem sobre as suas práticas, reorientando-as quando e sempre que necessário.

É este o sentido em que pretendemos caminhar. É este o sentido de toda e qualquer formação contínua de profissionais em geral, e na educação em particular.

## 2. Do Plano de Formação do CEFOPNA para o biénio 2015/2017

O Plano de Formação concebido para o território educativo do CEFOPNA deve, inequivocamente, e tal como está definido no Plano Estratégico de Formação do Ministério da Educação e Ciência:

- \* Enquadrar-se no Projeto Educativo de cada Escola/Agrupamento e estar diretamente relacionado com as metas aí definidas, em particular no que se refere ao Projeto Estratégico de Melhoria e aos objetivos contratualizados pelos TEIP abrangidos;
- \* Estar contextualizado com o trabalho quotidiano do professor, prevendo uma componente prática de trabalho na escola e, sempre que possível, em sala de aula, numa lógica de formação ao longo do ano letivo;

- \* Integrar, sempre que possível, modalidades de formação à distância e mistas (blended), com uma componente presencial e outra à distância;
- \* Prever o apoio e acompanhamento em plataformas de ensino e aprendizagem online (LMS, MOODLE);
- \* Incluir momentos de autoformação, proporcionando formação interpares, supervisão pedagógica e criando ambientes de aprendizagem colaborativa;
- \* Prever a avaliação do processo e do impacto da formação na melhoria da qualidade do sucesso e na redução do abandono escolar, de acordo com as metas dos Projetos Educativos e Planos Estratégicos de Melhoria.

Ainda de acordo com Plano Estratégico de Formação do Ministério da Educação e Ciência, os objectivos que presidem ao Plano de Formação que se pretende delinear enquadram-se na estratégia nacional:

- \* Proporcionar mecanismos de aprofundamento de competências no âmbito da liderança e da gestão de recursos humanos (prioridade 1);
- \* Proporcionar mecanismos de aprofundamento de competências no âmbito da liderança e da gestão de projetos (prioridade 2);

visando a promoção de valores como a inovação, a qualidade, o mérito, a competência, a colaboração, a eficácia e o profissionalismo dos docentes.

A construção de um Plano de Formação para o biénio 2015/17 contudo, não poderá deixar de enfermar das condicionantes contextuais que neste momento se vivem em todo o Sistema Educativo em particular, e na sociedade portuguesa em geral. Ainda assim, e apesar dessas condicionantes, as dificuldades não são completamente inultrapassáveis. Entre o que é possível realizar com a inestimável colaboração dos professores/formadores que temos nas

nossas escolas, o que conseguimos realizar recorrendo à colaboração com parceiros institucionais, ao que as escolas têm capacidade de financiar e ao que necessariamente será pedido aos docentes que financiem, é possível construir um Plano de Formação para as escolas e agrupamentos que constituem a associação de escolas do CEFOPNA, de forma diversificada, centrado nas necessidades das organizações escolares, quer sejam TEIP ou não, quer ao nível do pessoal docente como do não docente, nas necessidades de desenvolvimento da dimensão científica e pedagógica dos docentes, bem como da dimensão ética e deontológica de todos os atores do processo educativo.

É nesse sentido que este documento é construído e se propõe como instrumento de trabalho, base de construção de um Plano de Formação integrador de todas as organizações escolares constituintes, na resposta contextualizada e necessária de cada um e de todos.

É bastante visível já uma reconfiguração da organização da oferta de formação contínua, tendo em vista o primado da adequação às necessidades contextualizadas dos territórios e organizações escolares, definindo as escolas e os agrupamentos a configuração da formação e os atores individuais a quem ela se destina em cada organização. É um bom exemplo desta realidade a forma como começaram a ser trabalhadas áreas específicas no âmbito dos TEIP, construídas à medida do público e do contexto a que se destinam, com um sentido de melhoria da organização e dos resultados escolares.

Não perdemos de vista o direito de cada docente a construir e definir o seu percurso formativo e de crescimento pessoal e profissional, mas queremos dar uma ênfase maior ao primado das necessidades das organizações escolares, que, reconhecemos, talvez tenha sido a dimensão da formação contínua de docentes mais relegada para um

segundo e mesmo terceiro plano. Fica em causa a oferta avulsa de formação, que, aliás, desde sempre tanto criticámos, não a oferta de formação em áreas científicas e didáticas específicas, mas abrimos um leque de intervenção substantiva e estruturante na forma de as organizações escolares se organizarem e melhorarem o seu desempenho educativo. E este é um objetivo que conscientemente queremos assumir, mas com a plena consciência que só é possível ser realizado em consonância e íntima relação com as escolas e com os seus órgãos de decisão, quer ao nível da gestão de topo, quer ao nível da gestão intermédia, em particular, a direção, os responsáveis pelos planos de formação, os coordenadores de departamentos e de áreas específicas, como é o caso dos TEIP. E é também tendo em atenção o referencial de capacitação dos TEIP que nos parece importante que áreas que começámos a trabalhar e desenvolver em função daqueles territórios, venham a ter reflexo e impacto no futuro em todas as escolas. Falamos da “regulação do ambiente da sala de aula”, da “diferenciação pedagógica”, de “supervisão pedagógica”, da recolha e tratamento da informação para apoio às decisões estratégicas das organizações escolares, de avaliação e auto-avaliação de escolas, de metodologias inovadoras potencializadoras de alterações na organização da escola que permitam alcançar, não apenas melhores resultados escolares, mas sobretudo mais sucesso no trabalho com os nossos alunos. E todas estas áreas enquadradas em modalidades de formação-ação em contexto de trabalho, como é o caso dos projetos de formação, os círculos de estudo, as oficinas de formação, transformando a sala de aula e a escola no

próprio ambiente formativo; transformando cada professor, num ambiente de promoção da reflexividade e da reflexão sobre o próprio ato educativo, nas suas dimensões científicas e pedagógicas, mas também didáticas, no próprio formador que interage com os seus pares num processo colaborativo e autoformativo.

Este é o plano conceptual em que nos situamos e a perspectiva em que encaramos a formação contínua de docentes. É desprovido de sentido caminhar sem ter um destino!

A falta de financiamento, que se prolonga desde 2008/2009, não deixou de ser um problema. No entanto, podemos afirmar que o constrangimento que daí adveio não nos impediu de continuar a trabalhar e assegurar a atividade formativa deste CFAE e a oferta diversificada aos docentes e às escolas. Condição muitas vezes as opções, mas nunca completamente o volume.

Nas palavras de Rui Canário, “*é desejável agir estrategicamente, no presente, para que o futuro possa ser o resultado de uma escolha, e não a consequência de um destino*”. Estrategicamente é o que temos sempre tentado com a colaboração e apoio de muitos intervenientes em todo o processo de formação contínua de docentes que temos tentado promover ao longo dos últimos anos e que queremos continuar a promover!

(CEFOPNA - Plano de Formação 2015/2017: <http://cefopna.edu.pt/portal/index.php/oferta-formativa/plano-de-formacao-2015-2017>)