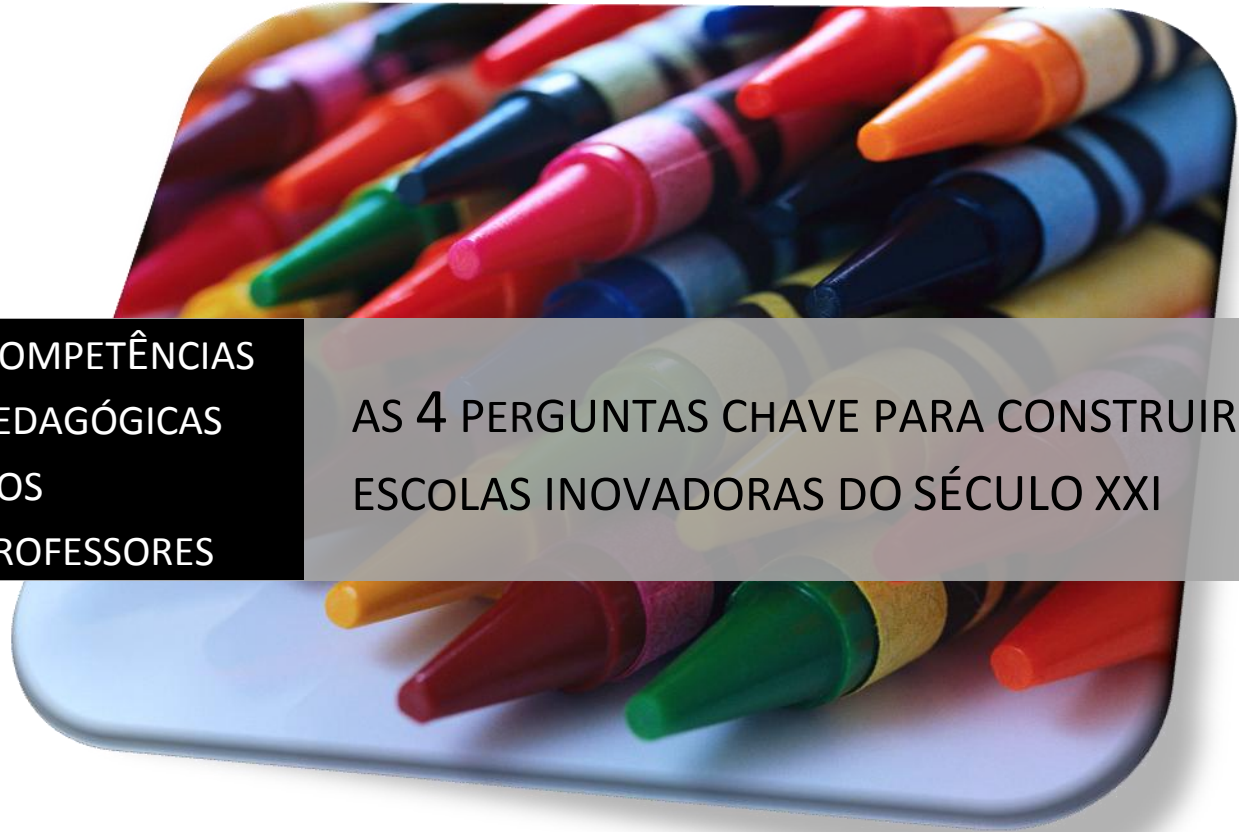


Carvalhos, Setembro de 2012



COMPETÊNCIAS
PEDAGÓGICAS
DOS
PROFESSORES

AS 4 PERGUNTAS CHAVE PARA CONSTRUIR AS
ESCOLAS INOVADORAS DO SÉCULO XXI

Alfredo Hernando Calvo | Dto. de Innovación Pedagógica
Escuelas Católicas

1. ¿Em que consiste a inovação educativa?

Na confusão do dia a dia que nos envolve como educadores, as pressas, os recados, os atrasos nos prazos, as urgências e o terrível curso de 4º A deste ano podem fazer com que nos esqueçamos da essência íntima do nosso trabalho docente, do motivo pelo qual um dia nos fizemos educadores. Entre **pizarras** digitais, TIC's e giz, papeis, planos e conflitos com alunos, pais e outros colegas, temos permitido que o urgente não nos deixe tempo para trabalhar no importante. Aproveitemos a leitura destas linhas com um objetivo claro: melhorar o nosso aperfeiçoamento profissional, quer dizer, ser cada día, um pouco melhores educadores, ou que é o mesmo; manter o que nos oferece bons resultados, deixar aquilo que nos paraliza e inovar mas... ¿em que consiste exactamente a inovação dos centros educativos? Somos magos sem magia da educação, ¿onde guardamos os nossos truques?

Descubro o primeiro na manga com uma pergunta simples, nada de conselhos nem chapéus. ¿Para que vêm os nossos alunos à escola? Se recorrermos aos principais autores das universidades espanholas e de estudiosos e pedagogos internacionais, podemos resumi-los em quatro, a diversidade de funções que a educação realiza através das nossas escolas. A educação é:

- Um permanente processo de aperfeiçoamento que implica melhoria no desenvolvimento das nossas competências através da aprendizagem: aprendemos conteúdos e destrezas, sabemos de história e matemática, podemos escrever e manejar computadores... Dotamos de ferramentas e conhecimentos os nossos alunos para viver no mundo actual e continuar aprendendo ao longo de toda a sua vida.
- Um meio para a inserção activa e a integração do ser humano na sociedade como sujeito pleno e autónomo nas suas decisões. A educação socializa, não só aporta conteúdos, mas é a primeira instituição em que nós seres humanos participamos com outros contemporâneos da mesma idade e aprendemos a viver em sociedade, respeitar e dialogar com o outro, expor o meu ponto de vista e opiniões em grupo, defender as minhas ideias e **sopesar** as de outros, respeitar o mobiliário do centro, votar... acções básicas para viver em sociedade.
- Um meio para a inserção laboral, a procura de emprego e a obtenção de títulos universitários que disponham de um valor propedêutico e nos permitam seguir acedendo a ciclos e cursos educativos superiores. Não devemos esquecer que toda a acção educativa deve conduzir a um título válido e com objetivo de profissionalizar as personas para trabalhar e gerar rendimento não só económico, mas também nas dimensões sociais, artísticas ou culturais do mundo em que vivemos. Necessitamos advogados, bailarinas, maestros, banqueiros, professores, bombeiros, camareros, jornalistas, pedreiros, actores, electricistas...

- Uma procura constante de equilibrio e plenitude vitais. Quando educamos queremos conseguir pessoas felizes, plenas, íntegras e dotadas das ferramentas pessoais não só cognitivas, mas também emocionais, comunicativas, éticas e sociais para que vivam em harmonía consigo mesmas na autenticidade da sua singularidade.

A educação se **tambalea** e inova num equilibrio constante entre forças harmónicas e socializadoras para integrar os alunos na sociedade do futuro e as forças transformadoras que pedem a mudança, a evolução e a melhoria da nossa sociedade. Os sistemas educativos dos nossos estados modernos primam a accção educativa da instituição «escola» estruturando o conhecimento através do desenvolvimento do currículo. O currículo é a ferramenta que explícita as intenções do sistema educativo e orienta a prática docente nos centros. Stenhouse nos diría que «*el currículo es el saber que reflexiona sobre todo el quehacer educativo*». Éste nos capacita para aplicar as nossas ideias na prática, é o **lienzo** na arte do professor. Os investigadores educativos fixam o seu olhar nas competências que o ser humano necessita para integrar-se como cidadão na sociedade e formar parte do mundo laboral como sujeito activo. Estas competências se plasmam no currículo, traduzidas em objetivos, conteúdos a ensinar, métodos para comunicar e avaliações para comprovar que se cumpre todo o processo. Como escreve Zabalza «*el currículo no sólo es el conjunto de experiencias programadas por la escuela, sino el proceso seguido para programarlas y las experiencias vividas por los alumnos en el contexto escolar*». Neste sentido, o currículo se materializa em três níveis de concretização chaves na própria estrutura e vida diária do centro educativo: 1. O Projecto Educativo do Centro (PEC), 2. as programações curriculares de etapa ou o trabalho dos Departamentose ciclos e finalmente, 3. as unidades didácticas e a programação da aula.

A escola não é uma entidade impermeável que não sente as mudanças do tempo, nem das ciências, nem da nossa sociedade. Se queremos que os nossos alunos saibam, se integremna sociedade, encontrem um trabalho e sejam felizes, devemos conseguir os nossos objetivos a partir da organização do nosso centro educativo, o trabalho entre os diferentes departamentos ou ciclos e a acção docente que ocorre na aula. O currículo é o esqueleto vivo incardinado que modifica o trabalho na escola, a escoa inova e adapta-se aos novos tempos através das mudanças no currículo. São quatro as grandes fontes que permitem estabelecer as relações de transformação entre escola e sociedade através do currículo dos centros: a fonte psicológica, a fonte sociológica, a pedagógica e a epistemológica. A configuração do currículo produz - se graças à participação destas quatro fontes que actuam de maneira interrelacionada. Viver mudanças na sociedade implica renovar os principios da nossa educação. Diante do evidente avanço das ciências, por exemplo, a descoberta de um planeta ou a criação de linguagens informáticos avançadas, as fontes epistemológicas do currículo introduzem o novo conhecimento nos planos de estudo ou reformulam os principios para ensinar e aprender graças a **novedosos** meios eferramentas. A atenção ao comportamento humano e os processos de aprendizagem ocorre a cargo da fonte psicológica. Por outro lado, a fonte pedagógica se encarrega da inovação nos métodos e a prática educativa dos processos

de ensino. Quando a força de mudança surge da própria sociedade, a inovação é mais urgente.

Cada uma destas fontes (sociológica, pedagógica, psicológica e epistemológica) influem os diferentes níveis de concretização curricular (PEC, Departamentos e ciclos e aula). Para fazermos uma ideia clara desta influência e relação entre as fontes descritas e as mudanças curriculares que se produzem na vida dos nossos centros convidamos a viajar com estas **linhas** através do tempo, outro novo truque de magia. Imaginemos, por um momento, como eram as escolas há uns cinquenta anos em Espanha; quando a sociedade, a pedagogia, as ciências e o que sabemos hoje das pessoas, era tão diferente. Por exemplo, há cinquenta anos, não sabíamos muito acerca da clonagem de células vivas, a ovelha Dolly só estava na imaginação de uns quantos cientistas e, portanto, não aparecia nos livros de texto, de igual modo não se dizia nada de “quarks” ou da tripla cadeia em hélice do ADN humano (fonte epistemológica). Tudo o que os alunos necessitavam saber, podia agrupar - se nas páginas de uma grande enciclopedia. Por outro lado, os computadores e a tecnologia da informação e a comunicação não estavam tão desenvolvidas e não era imprescindível a sua abordagem nos centros, não existiam os computadores portáteis e os alunos de escolas mais avançadas tinham que entender mais de máquinas de escrever que de chips. Além disso, naquele tempo não sabíamos muito sobre a versatilidade e flexibilidade do cérebro humano, (fundamentação psicológica) e pensava - se que só existia um tipo de inteligência, que o cérebro numa idade adulta não podia aprender mais ou que aprender um idioma estrangeiro como o inglês, não era necessário, já que, devido ao desenvolvimento dos meios de transporte (fundamentação sociológica) com sorte, poderíamos ir a Portugal ou França uma vez na nossa vida. Com esta viagem no tempo torna-se **patente** que as escolas do passado eram diferentes nos seus projectos educativos e na sua forma de ensinar e interagir na aula devido às diferentes fontes curriculares que relacionavam com as escolas demonstrando que os alunos necessitavam saber para conviver, aprender, encontrar um trabalho, integrar - se em sociedade ou ser felizes, era muito diferente ao que os alunos necessitam saber hoje.

Em 1985, o inovador e revolucionário pedagogo Andy Hargreaves escrevia: *“Será necesario asumir grandes riesgos para crear el saber que dará nacimiento a una innovación radical de la escuela si se quiere que sea capaz de responder al desafío actual. La experiencia puede ser dolorosa pero también apasionante. Se requiere de un saber creado en una dinámica «de ida y vuelta» de la práctica a la reflexión y viceversa, en el que se ha de correr el riesgo de pensar y hacer las cosas de otro modo, de ir a contracorriente del inmovilismo y del desánimo del «todo es un desastre» y del «siempre se ha hecho así».* Cada vez sabemos mais sobre o funcionamento do cérebro, ou sobre as emoções e a concentração; estamos conectados com o mundo inteiro a um só “click” de distância e temos acesso a uma quantidade de informação em rede. Estas mudanças, para citar as fundamentais, estão presentes no dia a dia, modificando as nossas relações e a forma como pensamos ou o modo como aprendemos; mas não só isso, também ao mesmo tempo nos avisam, de que o futuro do modelo económico e social do desenvolvimento em Espanha passa por transformar a informação em

conhecimento. Na inovação educativa estamos jogando a inovação laboral e o futuro desenvolvimento da nossa sociedade. Tudo o que ocorrerá no futuro, está pasando hoy nas nossas aulas. É urgente, portanto, educar com todosos nossos sentidos atentos à inovação psicológica, pedagógica, sociológica e epistemológica, não podemos ensinar com uma venda em nossos olhos, há que educar abertos ao que ocorre no nuestro mundo através da evolução das fontes que inspiram o desenvolvimento do currículo.

2. ¿Como abrir as nossas escolas à inovação e ao desenvolvimento?

O século XV foi um tempo de efervescência criativa na história da nossa civilização. em plena época renascentista se inventarãem os primeiros projectos dos futuros helicópteros e **aparatos** voadores, se concebeu o **dibujo** na perspectiva com a introdução de um novo eixo na estrutura plana, juntando profundidade aos **bocetos** e esquemas arquitectónicos, se popularizou a construção do primeiro modelo de imprensa de Gutenberg e com ela, a impressão – quqse me atrevo a dizer edição - mais de um livro ao mês ¡rapidez e modernidade renascentistas! Com estas e outras maravilhas da invenção humana o conhecimento deu os seus primeiros passos tornando –se mais popular, mais acessível mais perto das pessoas. **Sem embargo**, nesse mesmo século e na mesma imprensa criada na oficina de Gutenberg, Maquiavelo publicou O Príncipe donde declarava que “não há nada más difícil de llevar a cabo, nada cujo êxito seja mais doloroso, nada más difícil de manejar; que o facto de iniciar uma nova ordem de coisas. O reformador tem inimigos entre todos aqueles beneficiados pela velha orden e só tibios defensores por aqueles que obteriam beneficios pela nova ordem”. Os seres humanos somos **paradoxais** por natureza.

Para muitos historiadores, na actualidade encontramos - nos diante de um novo florescer inovador e de **estilo** renascentista. Cada vez sabemos mais sobre o funcionamento do cérebro, ou sobre as emoções e a concentração; estamos conectados com o mundo inteiro à distancia de um “click” e temos acceso a uma quantidade ingente de informação em rede. Estas mudanças, para citar as fundamentais, estão presentes no día a día, modificando as nossas relações e a forma como pensamos ou o modo como aprendemos. Contudo, hoje igualmente como no passado, existem “Maquiavelos” que aproveitando-se dos meios que criticam, difundem mensagens contraditórias. Em maior ou menor medida, todos somos conscientes de que vivemos num mundo governado pela sensação de mudança, com origem na velocidade das invenções que nos abrumam. Esta sensação de incerteza, **como el mareo que produce el vértigo en los rascacielos**, está produzindo um claro desencanto pelo progresso; um desencanto face à inovação que se reproduz em muitas instituições, entre elas, a escola. Os “Maquiavelos” do presente aturdidos pela vertigem do progresso, relacionam a rapidez das mudanças que os envolvem com o medo à mudança neles mesmos e nas instituciones. La adaptación y la versatilidad, es decir, la respuesta ante el cambio, son probablemente, los elementos más importantes que los líderes deben impulsar en su organización. El desafío de saber adaptar las instituciones a estos ritmos es crucial, sobre todo cuando se trata de la escuela donde se está educando el futuro que nos espera a todos.

Numa entrevista recente, Amin Maalof esclareu que "as perturbações que sofremos agora são efeito de um esgotamento cultural e civilizacional que vivíamos". Ao mesmo tempo, Edgar Morin ha introduziu dois factores cruciais nesta linha. Um

primeiro factor se denomina "revelador" e o outro "realizador". Pelo primeiro assistimos a uma realidade que não conhecíamos previamente, pelo segundo se desencandeia "um movimento de forças e não unicamente de decomposição, desorganização e destruição mas forças de transformação que propionam o momento decisivo para a inovação, a construção e as invenções". Quando tudo muda é preciso aprender a desaprender. A escola é a primeira instituição e organização social que recebe o ser humano. As escolas somos as principais instituições criadores de humanidade. Somos os criadores do futuro. Tudo o que passe no futuro está passando hoje nas nossas aulas. Pensemos no futuro, na sociedade em que vão crescer os nossos alunos. Necessitamos preparar os alunos para o mundo em que vão viver e esse mundo se inicia na organização das nossas instituições. O como organizamos e planificamos a estrutura dos nossos centros educativos é a essência da nossa instituição que emana de nosso projecto educativo como centro. Como nos organizamos é um reflexo de como somos. ¿Que forças da inovação, o progresso e a mudança estão afectando o modo como organizamos os nossos centros? Uma delas irremediavelmente rápida é a revolução da informação. Quase todo o mundo está seguro de que se está levando a cabo com uma rapidez sem precedentes e que os seus efeitos serão mais radicais do que tudo o que há passado antes. Tanto na sua velocidade como nos seus efeitos, a revolução da informação misteriosamente, se parece com seus dois predecessores... Passemo - nos pelo alvor de um par de séculos depois do Renascimento. Na primeira revolução industrial, James Watt melhorou a máquina a vapor em meados dos anos 1770, mas este progresso não produziu muitas mudanças sociais e económicos até à invenção da linha férrea em 1829. De igual modo, a invenção dos computadores em meados dos anos 1940, viu - se 40 anos mais tarde, com a expansão da Internet na década de 1990, que iniciou a revolução da informação para lograr grandes mudanças económicas e sociais. Estamos chamados à comunicação. As novas tecnologias são tecnologias da informação e comunicação. Mediante as relações interpessoais e institucionais entre os centros educativos, as escolas se socializam, trocam informação, experiências e vivencias, juntam forças e fluem transformando-se numa grande plataforma de conhecimento formalizado que melhora o conjunto da instituição. E é assim como se produce a inovação, quando o conhecimento circula, se intercambia e se combina. A inovação não se nutre do acumular do conhecimento, mas sim da sua circulação permanente. Estamos chamados a criar redes de centros. A evolução das nossas instituições passa por compartilhar e comunicar-se. Necessitamos comunidades educativas.

No mundo, toda a economía está conectada com o resto, todos estamos vinculados em redes de muitas formas, também financeiramente, a outras pessoas e lugares que pode acontecer nunca visitmos. O futuro está na Rede e em compartilhar em rede. Não há conhecimento complexo sem a rede de redes, não há superação do estadio em que se **halla** o mundo global sem a globalização das interconexões, não há avanço no conhecimento sem relação entre ciências. Hoje não se entende o trabalho de modo individual: o mundo global em que vivemos nos chama a colaborar, por um lado, com outras instituições, a criar pontes que reforcem a tarefa que realizamos. A gestão da

inovação educativa hoje, é um processo em primeiro lugar, organizativo e esta organização se materializa na experiência e relações entre centros. Os ladrilhos destas relações entre centros são, ao mesmo tempo as relações entre as equipas directivas, as equipas de titularidade e os educadores. Nenhuma instituição é melhor **que a suma** dos professores ou das equipas directivas que a compoem e de facto em muitas ocasiões, o colectivo é mais inteligente e garante com maior probabilidade o êxito, que o trabalho ou as ideias da pessoa mais inteligente do grupo. O desenho da organização e a forma de funcionamento de uma instituição educativa afectam de forma directa a sua capacidade de inovação, por isso a coluna central da melhoria nas escolas são os processos organizativos plasmados num projecto educativo que configure umas linhas chave e crie a cultura organizativa própria de cada instituição; porque o que conta é o caminho e a participação directa das equipas directivas e dos professores, e não tanto o ponto de chegada; neste sentido, a cultura organizativa tem uma importância extraordinária.

Finalmente, as instituições educativas inovam ampliando a sua base de conhecimento e **desplegándola** em novas direcções. Isto supõe **probar** e atrever-se a criar internamente as condições que favoreçam a aprendizagem dos indivíduos. Os centros educativos só pueden melhorar na medida em que o façam os seus professores e isto só acontece se criarmos as condições institucionais idóneas para favorecer laços de sentido à carreira docente e a pertença aos nossos centros. Estou convencido de que nas nossas escolas temos professores que querem falar e expor as suas descobertas e experiências, em definitivo, crescer e compartilhar as suas vivências. A formação dos professores deve centrar-se em habilidades práticas; emigrando do ensino teórico ao desenvolvimento de competências com o apoio das equipas directivas que podem realizar inclusivamente, as funções de “coaches” em jornadas e na aula. A criação de uma rede de centros permite - nos criar um modelo de apoio e assessoria profissional aos professores, a rede e as equipas directivas dotan de sentido **el término** da carreira docente e a criação de modelos de supervisão, apoio e *coaching* entre professores e os formadores dos formadores.

3. ¿Como formar professores inovadores?

A União Europeia declarou 2009 o ano para a inovação e a criatividade. Em finais de dezembro e em plena Porta do Sol, a velha Europa se veria obrigada a fazer **repaso, uva en mano**, dos projectos inovadores e criativos que tinham sido concebidos graças ao talento dos seus compatriotas europeus. ¡Ao menos um por cada Estado! Se não... ¡ao menos um por cada uva! Nossa mãe Europa, em plena crise de uma adulez tardía e monótona no panorama internacional, **se apunta a la moda de la cirugía y el bisturí con el Tratado de Lisboa**. Mamã Europa espera rejuvenescer e voltar a ser escutada de novo pelo mundo, essa grande comunidade internacional de vizinhos... E é que as cuotas não se pagam e a crise não aperta por igual em todas **as plantas. No quintal inglés salpican as gotas do Atlântico e nos balcans todavía há muitos que quiseram mudar de bloco; del este llaman siempre para alugar un espaço a qualquer preço, há quem deixe as basuras na porta, la portera en la presidencia barre la broza de un lado para otro, as meninas chegam sempre tarde às escolas e os vizinhos não se entendem com os pasillos. ¿Diz-se cirugía e bisturí...?** Quis dizer inovação e criatividade. Faz falta mais que uma bela dama para fazer frente ao presente, faz falta uma mulher criativa e inovadora. O presente educa - se inovador e criativo ou não será futuro.

O nosso continente reflecte em voz alta aos quatro ventos e a sua consciência resguardada no Conselho Europeu toma nota **al pie de la letra**. A inovação e a criatividade são as duas caras de uma moeda fundamental para a capacidade dos nossos Estados responderem efectivamente aos desafios e possibilidades da globalização. Em virtude das mudanças que estão tendo lugar no presente, e futuro laboral dos europeus fez uma volta de 360° nos últimos decenios. Da manufactura e a conversão de matérias primas agrícolas e industriais em elementos de primeira **mano**, o presente da Europa passa por transformar a informação em conhecimento. O substrato base da nossa fabricação futura é a optimização, síntese, reformulação e recriação de informação em conhecimento e sabedoria. Nas cifras oferecidas pelo próprio Conselho Europeu, caminamos para um modelo produtivo no qual el emprego qualificado na União Europeia crescerá de 73 a 82% e o emprego pouco qualificado diminuirá de 27 para 18%, o que exigirá um esforço contínuo de adaptação para garantir a competência profissional e a coesão social. Quando tudo muda é preciso aprender a desaprender.

A Europa necessita de um novo plano estratégico para criar um ambiente favorável à inovação donde o conhecimento seja transformado em produtos e serviços inovadores. A economia que bate às nossas portas ao pôr ênfase em juntar valor por meio de um melhor uso do conhecimento e a inovação, requiere que se potencializem as aptidões criativas básicas de toda a população. Em particular, são necessários educadores inovadores que saibam desenvolver estas competências nos alunos europeus do presente, trabalhadores e cidadãos do futuro, porque aconteça o que acontecer na Europa de amanhã, se geram hoje nas nossas escolas. Os profesores estão chamados a

perceber a mudança como uma oportunidade e a estar abertos a novas ideias que promovam a inovação e a participação activa numa sociedade fundamentalmente baseada na transformação da informação. ¿Qual é pois o objetivo base de toda a pedagogía?. Leio uma nova edição da Pedagogía de Fritz März que cita Romano Guardini no *El hombre incompleto y el poder* do ano 1960: “o saber, a posse e o dominio intelectuais aumentam, numa medida tão incomensurável que oprime literalmente o homem...; mas se debilita essa profundidade que brota da penetração interior, em mirada e em experiência, a compreensão do essencial, a percepção pelo conjunto... cresce o saber: a verdade mengua”. Hoje a percepção pelo conjunto, a síntese do essencial, a reflexão, a análise, o discernimento, a transformação da informação... são a base da nossa economia futura, quicá a década de sessenta foi ensombrada, mas o presente é uma onda de informação que de não aprender a manejar-se, pode converter-se em lapidaria e “inofocante”. O futuro passa por ensinar-se hoje nas escolas,¿ mas quem ensina os ensinantes?

Em março de 2007, o Conselho Europeu acentuou o papel da formação permanente do professorado como factor determinante para aumentar a criatividade, o rendimento da inovação e a competitividade ao apresentar o «triângulo do conhecimento», que inclui a educação, a investigação e a inovação. A declaração do ano europeu 2009 é uma forma eficaz de fazer frente aos desafios por meio da sensibilização da opinião pública, a difusão de informação sobre boas práticas, o estímulo da investigação, a criatividade e a inovação e o fomentar do debate político e a mudança. o objetivo da nossa inquieta Europa para 2009 consiste em promover a criatividade e a capacidade de inovação como competências chave. Se queremos alunos criativos e inovadores, há que investir na formação de educadores criativos e inovadores. Para cambiar o modelo produtivo, inovar, diversificar e desenvolver novas formas de produção para a transformação qualificada da informação fazem falta novas competências profissionais e aprendizagens permanentes... ;mas também criativos e atrevidos!A criatividade, sustento da inovação, é principalmente vivencial. A criatividade é uma característica humana viva que se manifesta em todos os ámbitos da vida, desde as obras de arte, desenho e artesanato até às descobertas científicas e à tarefa de educador. A inovação consiste na construção e desconstrução de novas ideias; a criatividade é uma característica *sine qua non* da inovação. Os novos produtos, serviços e processos ou as novas organizações, entre elas a escola, requerem que as pessoas inventem novas ideias e associações entre elas. Por isso, competências como o pensamento criativo ou a resolução avançada de problemas são essenciais tanto no âmbito educativo como no social ou económico. O salto à inovação que passa pelo necessário dominio teórico precisa da experiência criadora. Por isso, para formar educadores inovadores só uma formação permanente, criativa pode afrontar o desafio. Convertamo-nos em educadores que desaprendem para voltar a aprender porque, como escrevia o sábio Benedetti, quando conhecíamos todas as respuestas, nos mudaram as perguntas. Aprendamos a desaprender.

¿Como se pode inovar na formação permanente dos professores?

1. Fomentar a formação permanente é um processo mais amplo que uma intervenção ou que programas de actividades específicas. Exige combinar processos

formais e informais ao longo de todas as etapas e contextos educativos que atravessa cada trabalhador.

2. Para levar a cabo um verdadeiro processo permanente de formação é necessário construir o nosso próprio portfolio profissional e vivencial de aprendizagem em que voltemos ao princípio, o caminho e o desenvolvimento da nossa carreira vocacional como educadores. Os nossos interesses e motivações, assim como os nossos vínculos pessoais são chave nas metas formativas que podemos planificar e cumprir.

3. A criação de um portfolio e o seguimento de um processo de formação contínuo e planificado no tempo permite-nos avaliar e fomentar a qualidade docente de nossa própria formação, adaptando o programa de ensino às necessidades do nosso centro y e avaliando a própria acção dos formadores para seguir com aqueles que o merecem e evitar perder tempo em aspectos que dominamos ou que estão bem compreendidos na formação inicial ou passada.

4. Ao mesmo tempo a formação deve promover o trabalho de equipa entre os mestres, impulsionando a coesão emocional do grupo e participando numa supervisão e avaliação conjunta do desenvolvimento profissional docente.

5. É conveniente que esta supervisão chegue mesmo à aula e os educadores e seus formadores disponham de oportunidades para reflectir sobre o trabalho de campo desprendido da acção formativa, com entrevistas e processos de “coaching” inseridos na realidade do dia a dia a tarefa educativa.

6. A formação permanente não sendo então, anecdótica, mas constante, pode ocupar um espaço na jornada laboral dos educadores, dedicando um tempo do seu trabalho à própria reflexão e actualização do portfolio e no contacto e entrevistas com os formadores.

7. Do mesmo modo, a formação permanente não é um processo esporádico e caprichoso senão que se relaciona com a realidade e necessidades do centro e do grupo de professores e se atribui em forma de itinerário com sentido;

8. que além disso permite obter um certificado válido e reconhecido, não só pelos ministérios de educação, mas também por outras instituições educativas como Universidades e centros de formação.

9. Este modelo de formação permanente pessoal e definido em diálogo com o grupo e o centro permite fixar metas, avaliar e prestar contas: os responsáveis da formulação de políticas devem garantir que os líderes escolares tenham critério para estabelecer uma direcção estratégica e aperfeiçoar a sua capacidade para desenhar planos escolares. A formação permanente de qualidade permite a distribuição da liderança educativa no centro.

10. Se trata de abordar sinergias, pelo que os planos de formação devem desenvolver estruturas que permitam aos educadores compartilhar os esforços e a inversão para maximizar o rendimento que supera os limites de cada centro por separado criando redes que compartilhem recursos, também humanos.

11. Un extenso conjunto de conhecimentos apoiados pela prática há permitido à OCDE identificar o conteúdo, o desenho e os métodos dos programas de formação eficazes. Éste assinala os seguintes factores chave: coerência do plano de estudos,

experiência em contextos reais, tutoría, instrução, aprendizagem mútua e estruturas para actividades de colaboração entre o programa e as escolas.

12. Finalmente, relacionar o salário com a formação e o portfolio docente permite estabelecer distintas escalas de compensação económica e deste modo, atrair mais candidatos para a direcção e a criação de grupos de trabalho inovadores no âmbito da educação.