

# DIÁLOGOS SOBRE A INOVAÇÃO PEDAGÓGICA NAS ESCOLAS

CICLO DE SEMINÁRIOS DO CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO | 2024

## Relatório-Síntese do 3º Seminário

23 e 24 de outubro de 2024 | 09.00h-13.00h

## Introdução

A criação de ambições partilhadas pode enquadrar discussões prospetivas e pode ser usada para gerar um conjunto de cenários futuros coletivos e preferidos para impactar o futuro e o presente. (MacGrath, 2023, p. 9, trad.)<sup>1</sup>

O mote para a realização do ciclo de seminários “Diálogos sobre a Inovação Pedagógica nas Escolas” pode ser encontrado na citação em epígrafe, que nos desafia a criar ambições partilhadas para a projeção de cenários de inovação. A partir deste mote e na sequência da elaboração da [Recomendação nº 4/2023, de 11 de dezembro, e do Referencial para a Inovação Pedagógica nas Escolas](#) (CNE, 2023), o Conselho Nacional de Educação (CNE), através da Comissão Especializada Permanente “Inovação Pedagógica nas Escolas”, dinamizou em 2024 um ciclo de três seminários *online* destinados a três grupos de atores-chave: (i) representantes de escolas envolvidas no desenvolvimento de planos de inovação; (ii) representantes de instituições de ensino superior ligadas à formação de educadores e professores; e (iii) representantes de entidades de formação contínua desses profissionais. Este 3º seminário foi dirigido a diretores de centros de formação ou seus representantes.<sup>2</sup>

O ciclo de seminários teve as seguintes finalidades:

- promover a reflexão e o diálogo sobre a inovação pedagógica nas escolas, à luz da Recomendação e do Referencial do CNE, e das experiências dos participantes;
- projetar cenários de inovação pedagógica a partir do que já se faz e do que se ambiciona fazer;
- contribuir para a definição de políticas públicas de apoio ao desenvolvimento de linhas de (inov)ação coletiva nos contextos educativos e de formação profissional.

No Referencial desenvolvido pelo CNE e na Recomendação dele resultante, propõe-se uma visão transformadora da educação e define-se a inovação pedagógica como *um processo fundamentado, situado e intencional de conceção, desenvolvimento e avaliação de mudanças nas práticas educativas, focando-as nos educandos e na aprendizagem, e orientando-as para a construção de uma educação e de uma sociedade (cada vez mais) humanistas e democráticas*. Com base no Referencial e na Recomendação, foram equacionadas ambições focadas na formação contínua, através da formulação de questões do tipo *E se...?*, por ex.: *E se... os centros de formação construírem uma visão partilhada da formação para o desenvolvimento de uma educação transformadora nas escolas?* A partir de cada ambição é possível projetar um cenário de inovação, refletindo-se acerca do que já é feito e pode ser melhorado para a concretizar, do que se espera conseguir e das condições a criar para viabilizar novas práticas; num segundo movimento ainda mais prospetivo e que visa mudanças a mais longo prazo, podem ser identificadas transformações a efetuar, ações a desenvolver, resultados esperados e condições necessárias.

O registo dos cenários de inovação foi apoiado pela grelha abaixo apresentada, preenchida pelos participantes dos seminários e posteriormente enviada ao CNE. Depois de uma apresentação da metodologia de trabalho, os participantes reuniram em salas paralelas constituídas de forma aleatória, sendo as ambições distribuídas pelas salas, com a moderação de conselheiros do CNE. Posteriormente, os grupos partilharam as suas conclusões em plenário, tendo esta parte do seminário sido gravada com a permissão dos participantes.

<sup>1</sup> MacGrath, J. (2023). *What systematic connections should we have around schools to support the work of teachers? Global lessons and the potential of ambition loops*. OECD Education Working Paper No. 296. <https://dx.doi.org/10.1787/77de597c-en>

<sup>2</sup> Num total de 132 centros contactados (centros de formação de associação de escolas, de associações profissionais e de unidades sindicais), participaram no seminário 65 diretores ou seus representantes.

## Projetar Cenários de Inovação Pedagógica

Ambição: <i>E se...?</i>			
O que se faz (boas práticas)	O que se pode fazer melhor	Implicações: o que se espera conseguir	Desafios: condições a criar
O que necessita de ser transformado	O que é necessário fazer	Implicações: o que se espera conseguir	Desafios: condições a criar

Partir de uma ambição coloca a reflexão no plano de um futuro desejado e partilhado, o que incentiva a análise de práticas em curso, a imaginação de alternativas e a identificação de condições que as podem tornar viáveis a curto, médio ou longo prazo. Assim se podem construir *narrativas do desenvolvimento*, em contraponto com *narrativas do constrangimento* (O'Meara et al., 2008)<sup>3</sup>, valorizando-se a agência profissional numa atitude proativa e de esperança face à possibilidade de mudança.

Para o 3º seminário, foram propostas 6 ambições:

### *E se...*

*... os centros de formação construirão uma visão partilhada da formação para o desenvolvimento de uma educação transformadora nas escolas?*

*... os planos de formação fomentarem a mudança educativa através da articulação entre teoria e prática?*

*... os planos de formação fomentarem a investigação-ação nas escolas para a exploração de abordagens pedagógicas centradas nos educandos, democráticas e inclusivas?*

*... os centros de formação trabalharem em rede, entre si e com outros parceiros (ex., autarquias, escolas, associações profissionais, IES), no desenho, desenvolvimento, avaliação e disseminação de práticas de formação que fomentem a mudança educativa?*

*... os centros de formação desenvolverem investigação sobre as suas práticas e os efeitos dessas práticas na transformação da educação nas escolas?*

*... houver um acompanhamento e uma avaliação do potencial transformador da formação contínua, com implicações na melhoria de políticas e práticas de formação?*

No ponto seguinte, são apresentados seis cenários de inovação resultantes da exploração das ambições propostas, tendo-se fundido os contributos dos dois dias de realização do seminário. Com base nas grelhas enviadas pelos participantes, na gravação da sua apresentação e nas notas de campo dos moderadores, foi realizado um trabalho de revisão e edição que implicou alguma reorganização e síntese de ideias, assim como alguma homogeneização de linguagem. Em linha com o texto do Referencial e da Recomendação, utiliza-se o termo “escola/s” em sentido amplo, abrangendo a noção de “agrupamento de escolas” e os vários tipos de instituições; utilizam-se também de forma ampla os termos “educador/es” e “educando/s” no que diz respeito aos docentes e alunos das escolas. Os termos “formador/es” e “formando/s” designam os docentes que ministram ações de formação e aqueles que as frequentam. São usadas as seguintes siglas: CF – Centro/s de Formação; CCPFC – Conselho Científico-Pedagógico da Formação Contínua; IES – Instituição/ões de Ensino Superior; CoP – Comunidade/s de Prática.

O relatório apresenta, ainda, os resultados da avaliação do seminário, algumas notas finais e a lista de participantes. Agradece-se aos participantes o seu envolvimento e os contributos valiosos que trouxeram, esperando-se que esses contributos inspirem e apoiem a reflexão em torno de cenários de inovação assentes numa visão transformadora das práticas formativas e educativas.

<sup>3</sup> O'Meara, K., Terrosky, A. L., & Neumann, A. (2008). *Faculty careers and work lives: A professional growth perspective*. ASHE Higher Education Report. Wiley.

## Cenários de Inovação

### *E se... os centros de formação construírem uma visão partilhada da formação para o desenvolvimento de uma educação transformadora nas escolas?*

Esta ambição coloca em questão a diversidade de concepções e práticas de formação e, assim, a necessidade de reflexão, colaboração, partilha e participação coletiva na construção de uma visão partilhada assente na ideia de uma educação transformadora. O cenário de inovação proposto supõe a constituição de redes para um desenvolvimento concertado e estratégico da formação, a valorização da formação e do formador, a ampliação de ações de formação contextualizadas, experienciais e orientadas para a transformação da educação, e o reforço da avaliação, partilha e divulgação de práticas e resultados da formação.

O que se faz (boas práticas)	O que se pode fazer melhor	Implicações: o que se espera conseguir	Desafios: condições a criar
<p>Promover reuniões interinstitucionais (CF, IES, autarquias, sindicatos, associações profissionais...)</p> <p>Promover reuniões dos CF com os formadores para coconstruir uma visão de formação</p> <p>Mobilizar os órgãos pedagógicos dos CF</p> <p>Promover eventos de partilha de práticas educativas desenvolvidas no âmbito da formação</p> <p>Publicar <i>newsletters</i>, revistas, artigos científicos, estudos</p> <p>Participar em estudos e projetos nacionais e internacionais</p>	<p>Desenvolver estratégias para aumentar a comunicação e a confiança interinstitucional, assim como o grau de implicação e mobilização dos atores</p> <p>Comprometer os formadores com uma visão partilhada</p> <p>Conceber estratégias de empoderamento dos formadores para a transformação da formação</p> <p>Devolver a avaliação da formação aos formadores para análise e discussão dos seus impactos</p> <p>Desafiar as lideranças a pensar a formação no quadro de uma visão transformadora da educação</p> <p>Melhorar a abrangência dos destinatários de eventos de divulgação de resultados da formação, e reforçar a realização de estudos e publicações</p>	<p>Reforçar a articulação interinstitucional e uma visão partilhada da formação (escolas, CF, CCPFC, tutela)</p> <p>Colocar na ordem do dia das reuniões a reflexão sobre “o quê?”, “como?” e “para quê?” da formação, na perspectiva de fomentar uma educação transformadora</p> <p>Avaliar o impacto da formação, com efeitos (in)diretos nas práticas formativas futuras</p> <p>Dar voz a todos os intervenientes nos processos formativos</p> <p>Partilhar projetos/práticas de referência</p> <p>Incrementar a tomada de decisões pedagógicas baseadas em evidência científica</p>	<p>Estabelecer protocolos interinstitucionais e desenvolver ações conjuntas (desenho, implementação e avaliação), avaliando o impacto do trabalho em rede na melhoria das práticas de formação</p> <p>Criar ou melhorar os instrumentos de recolha de dados para avaliar a formação</p> <p>Recentrar a formação na escola e nos educadores</p> <p>Valorizar a função de formador e o investimento dos educadores na sua formação</p> <p>Valorizar a participação dos educadores em eventos pedagógicos</p> <p>Produzir e divulgar estudos e documentos (<i>e-books</i>, livros de atas, artigos, <i>newsletters</i>...)</p>

O que necessita de ser transformado	O que é necessário fazer	Implicações: o que se espera conseguir	Desafios: condições a criar
<p>Promover momentos de trabalho colaborativo entre CF da mesma região e com outras entidades (<i>pensar em rede</i>)</p> <p>Incrementar o número de ações de formação contextualizadas que associem teoria e prática, promovendo ações de formação-ação</p>	<p>Pensar coletivamente a ideia de <i>educação transformadora</i>, criando sinergias interinstitucionais (CF, IES, sindicatos, associações profissionais...)</p> <p>Fomentar a formação sobre questões críticas para os educadores de um determinado contexto, baseadas na ideia de uma <i>educação transformadora</i></p>	<p>Criar CoP baseadas na ideia de uma <i>educação transformadora</i></p> <p>Reforçar o reconhecimento da formação pelos vários intervenientes</p> <p>Aumentar o efeito transformador das ações de formação</p>	<p>Estabelecer redes de contacto e definir uma agenda estratégica comum</p> <p>Definir uma ideia de formação <i>contextualizada</i></p> <p>Levantar necessidades de formação</p> <p>Incorporar o tempo da formação no horário dos educadores</p>

## *E se... os planos de formação fomentarem a mudança educativa através da articulação entre teoria e prática?*

Esta ambição contraria uma visão instrumental da formação e pressupõe que a mudança educativa requer a articulação entre teoria e prática. O cenário de inovação proposto destaca a necessidade de reforçar essa articulação no âmbito de ações de formação com uma dimensão experiencial, relacionadas com as necessidades das escolas enquanto organizações educativas e com as políticas educativas nacionais, assim como a necessidade de incrementar tempos e espaços de reflexão, partilha e disseminação, melhorar os processos de avaliação dos impactos educativos da formação, e rever a relação entre formação contínua, avaliação do desempenho docente e progressão na carreira.

O que se faz (boas práticas)	O que se pode fazer melhor	Implicações: o que se espera conseguir	Desafios: condições a criar
<p>Privilegiar modalidades de formação que promovam a articulação teoria-prática (por ex., Oficina de Formação e Círculo de Estudos)</p> <p>Realizar formação em áreas consideradas como prioritárias (a nível nacional e local)</p> <p>Analisar normativos legais e orientações curriculares com a comunidade educativa</p> <p>Envolver os formadores no desenho dos programas de formação</p> <p>Privilegiar formadores locais e docentes de IES com um bom conhecimento dos contextos escolares</p> <p>Criar CoP nacionais e internacionais</p>	<p>Consolidar práticas de formação nas modalidades de Oficina de Formação e Círculo de Estudos</p> <p>Identificar necessidades de formação a partir de processos de autoavaliação das escolas, numa perspetiva organizacional</p> <p>Articular a formação com as políticas e os projetos educativos das escolas</p> <p>Promover a reflexão na prática e sobre a prática</p> <p>Promover a partilha de práticas em ações de curta duração e publicações digitais</p> <p>Empoderar e envolver os educadores na participação em CoP, projetos pedagógicos e atividades de divulgação</p>	<p>Promover planos de formação em áreas prioritárias do desenvolvimento das políticas educativas nacionais, em articulação com necessidades e interesses locais</p> <p>Promover uma cultura escolar em que as necessidades de formação sejam identificadas numa perspetiva organizacional</p> <p>Valorizar a formação numa perspetiva de integração entre teoria e prática</p> <p>Elevar o impacto da formação na aprendizagem e sucesso dos educandos</p>	<p>Criar melhores condições de realização da formação (crédito horário para atividades de formação; formação <i>online</i>; tempos de reflexão coletiva nas escolas)</p> <p>Criar normativos legais e apoios financeiros que possibilitem o desenvolvimento de planos de formação bianuais, garantindo formações de maior duração e com uma dimensão experiencial</p> <p>Criar mecanismos de monitorização e avaliação para aferir o impacto da formação nas práticas educativas a médio e longo prazos</p> <p>Alterar políticas de formação no que diz respeito à obrigatoriedade de realização de formação associada à progressão na carreira</p>

O que necessita de ser transformado	O que é necessário fazer	Implicações: o que se espera conseguir	Desafios: condições a criar
<p>Rever a legislação relativa à formação contínua de professores</p> <p>Alterar as práticas de avaliação e monitorização da formação</p> <p>Aperfeiçoar a articulação entre os programas de formação e as necessidades das escolas</p>	<p>Rever o papel da formação na avaliação do desempenho docente e na progressão na carreira</p> <p>Implementar processos de participação dos atores educativos no levantamento de necessidades de formação da escola, promovendo a reflexão conjunta de toda a comunidade educativa</p>	<p>Valorizar a formação contínua como estratégia de desenvolvimento de competências profissionais no âmbito da inovação pedagógica</p> <p>Encarar a formação como uma dimensão da atividade pedagógica</p>	<p>Criar condições para envolver as comunidades educativas na identificação de necessidades de formação</p> <p>Clarificar e consolidar o papel dos CF na mudança educativa</p>

## *E se... os planos de formação fomentarem a investigação-ação nas escolas para a exploração de abordagens pedagógicas centradas nos educandos, democráticas e inclusivas?*

Esta ambição coloca em discussão as limitações de práticas de formação que separam o ensino da investigação e cujo impacto na mudança educativa é reduzido. O cenário de inovação proposto aponta a necessidade de potenciar modalidades de formação com uma dimensão experiencial e investigativa, que resultem na produção e disseminação de conhecimento profissional, reforçando-se a relação formação-investigação-ensino através do desenvolvimento de projetos pedagógicos, da disseminação de estudos e experiências, da flexibilização da formação e de uma maior valorização da formação na mudança educativa e no desenvolvimento profissional.

O que se faz (boas práticas)	O que se pode fazer melhor	Implicações: o que se espera conseguir	Desafios: condições a criar
<p>Realizar modalidades de formação com uma dimensão experiencial e investigativa (Oficina de Formação, Círculo de Estudos, Projeto, Estágio)</p> <p>Desenhar a formação em articulação com os projetos, educativos e as necessidades das escolas</p> <p>Divulgar estudos e projetos realizados</p> <p>Colaborar com as escolas e as IES no desenvolvimento de projetos (inter)nacionais (aprofundamento de temáticas, construção de recursos pedagógicos, formação e divulgação)</p>	<p>Criar um referencial de competências dos educadores que esteja articulado com o PASEO e apoie as atividades de formação</p> <p>Alargar a participação dos educadores em ações com uma dimensão experiencial e investigativa</p> <p>Flexibilizar o acesso à formação (por ex., formação em contexto escolar, em horário laboral, em regime <i>online</i>)</p> <p>Criar fóruns/ redes/ CoP (entre CF e com as associações profissionais)</p>	<p>Valorizar o papel da formação no desenvolvimento profissional e na mudança educativa, contrariando uma visão utilitária da formação</p> <p>Democratizar o acesso à formação</p> <p>Aproximar os educadores à metodologia da investigação-ação</p> <p>Promover uma maior articulação entre ensino, investigação e formação</p> <p>Melhorar as práticas educativas (mais contextualizadas e significativas)</p>	<p>Reforçar a autonomia dos CF e a colaboração entre os CF e as escolas</p> <p>Proporcionar melhores condições para a frequência da formação</p> <p>Criar condições para acompanhar a formação em contexto escolar</p> <p>Elevar a remuneração dos formadores (incluindo o acompanhamento do trabalho autónomo)</p> <p>Reforçar a liberdade e criatividade do formador no desenho das ações</p> <p>Rever a relação entre a progressão na carreira e a formação</p>

O que necessita de ser transformado	O que é necessário fazer	Implicações: o que se espera conseguir	Desafios: condições a criar
<p>Possibilitar que em cada ação de formação se crie uma CoP</p> <p>Visibilizar as experiências dos formandos</p> <p>Transformar as escolas em espaços/laboratórios de investigação/produção de conhecimento em ação</p> <p>Envolver os educadores e os educandos na coconstrução e disseminação do conhecimento produzido em contexto escolar</p>	<p>Promover/facilitar a formação interpares e a partilha de práticas entre os educadores</p> <p>Introduzir narrativas profissionais na formação, como base para a sua divulgação</p> <p>Familiarizar os educandos com as metodologias das áreas disciplinares, criando uma cultura de investigação e produção criativa de conhecimento</p> <p>Expandir tempos e espaços de partilha e divulgação</p>	<p>Dar maior intencionalidade à formação e propiciar uma maior produção e disseminação de conhecimento profissional</p> <p>Elevar o impacto da formação contínua nas práticas educativas e no desenvolvimento profissional dos educadores</p> <p>Implicar e motivar mais os educadores na sua formação, promovendo o seu bem-estar profissional e pessoal</p>	<p>Alinhar as políticas educativas com as necessidades das escolas a médio prazo</p> <p>Alinhar o conteúdo da formação com as necessidades e experiências dos formandos</p> <p>Rever o regulamento do CCPFC, promovendo a articulação entre as dimensões científica e pedagógica do desenvolvimento profissional</p> <p>Dotar os CF de recursos humanos (com perfis atualizados e adequados à função), financeiros e materiais</p>

***E se... os centros de formação trabalharem em rede, entre si e com outros parceiros (ex., autarquias, escolas, associações profissionais, IES), no desenho, desenvolvimento, avaliação e disseminação de práticas de formação que fomentem a mudança educativa?***

Esta ambição contraria uma atividade de formação pulverizada e pouco coordenada entre as entidades de formação, exigindo a construção coletiva de uma visão estratégica e o desenvolvimento de planos de formação concertados. O cenário de inovação apresentado sublinha a necessidade de colaboração entre CF, e entre estes e outras entidades, a partilha e a disseminação de práticas de formação, e a avaliação do seu impacto na mudança educativa. A constituição de redes, protocolos e parcerias emerge como uma linha de ação central para a melhoria da qualidade da formação, em articulação com os interesses e necessidades das escolas.

O que se faz (boas práticas)	O que se pode fazer melhor	Implicações: o que se espera conseguir	Desafios: condições a criar
<p>Promover encontros regionais e nacionais entre CF, criando redes de proximidade</p> <p>Estabelecer protocolos e parcerias de formação entre CF e outras entidades (por ex., associações profissionais, autarquias, IES nacionais e estrangeiras)</p> <p>Disseminar o trabalho produzido nas ações de formação</p> <p>Envolvendo os formandos na disseminação da formação</p>	<p>Consolidar parcerias e fomentar a colaboração entre os diversos tipos de CF, e entre estes e outras entidades</p> <p>Avaliar o impacto da formação na mudança educativa</p>	<p>Complementar os planos de formação dos CF, nas diferentes dimensões da formação</p> <p>Melhorar e adequar a oferta formativa de forma a dar resposta às necessidades dos educadores e das escolas</p> <p>Incrementar a articulação entre CF no desenho, desenvolvimento, avaliação e disseminação de práticas de formação que fomentem a mudança educativa</p> <p>Fomentar a autoformação</p>	<p>Criar espaços de reflexão e partilha regulares entre os CF, promovidos pela tutela</p> <p>Criar redes de apoio local aos educadores, ancoradas na arquitetura da formação contínua e no desenvolvimento profissional dos educadores</p> <p>Promover e fomentar a partilha de mudanças educativas pelos educadores</p>
O que necessita de ser transformado	O que é necessário fazer	Implicações: o que se espera conseguir	Desafios: condições a criar
<p>Fomentar a articulação efetiva entre os diversos tipos de CF</p> <p>Melhorar a rede de colaboração entre os CF</p> <p>Consensualizar práticas de avaliação de impacto e de disseminação</p>	<p>Criar uma estrutura que coordene e promova o trabalho colaborativo entre os CF</p>	<p>Normalizar práticas de colaboração entre os CF</p> <p>Melhorar a articulação entre os CF no desenho, desenvolvimento, avaliação e disseminação de práticas de formação que fomentem a mudança educativa, no sentido de criar uma visão de conjunto</p>	<p>Materializar as parcerias com medidas concretas entre os CF</p> <p>Mobilizar recursos humanos que permitam a criação de uma efetiva rede de colaboração entre os CF</p>

## *E se... os centros de formação desenvolverem investigação sobre as suas práticas e os efeitos dessas práticas na transformação da educação nas escolas?*

Esta ambição evidencia a necessidade de reforçar a agência dos CF na monitorização e avaliação da sua atividade para uma compreensão dos efeitos formação aos níveis organizacional, profissional e pedagógico, e como base para a melhoria da qualidade dos programas de formação. O cenário apresentado propõe o reforço de parcerias entre os CF e destes com as IES, a criação de redes de trabalho, a melhoria de metodologias de monitorização e avaliação da formação, o envolvimento das lideranças escolares em dinâmicas de formação e de investigação da formação, o reforço de modalidades de formação que potenciem a investigação-ação e a inovação pedagógica, e a partilha e divulgação de experiências.

O que se faz (boas práticas)	O que se pode fazer melhor	Implicações: o que se espera conseguir	Desafios: condições a criar
<p>Trabalhar com a Secção de Formação e Monitorização, conhecendo em “tempo real” as necessidades das escolas</p> <p>Criar redes entre escolas em áreas específicas, para refletir sobre necessidades e de formação (por ex., Coordenadores de Cidadania e de Equipas Multidisciplinares de Apoio à Educação Inclusiva)</p> <p>Reunir ao longo da execução do plano de formação, monitorizando e avaliando a satisfação e o impacto, e elaborar estudos de avaliação com a colaboração de IES</p> <p>Refletir sobre o impacto da formação nos órgãos da escola</p> <p>Partilhar práticas decorrentes da formação (por ex., em seminários)</p>	<p>Desenvolver projetos de investigação-ação e reforçar o envolvimento das lideranças escolares nas suas dinâmicas</p> <p>Criar e/ou fomentar parcerias com IES para monitorizar e avaliar o impacto da formação</p> <p>Diversificar os métodos de recolha de informação na monitorização e avaliação do impacto da formação, permitindo a triangulação de informação (por ex., através de questionários, entrevistas, grupos focais)</p> <p>Prever a monitorização e avaliação do impacto da formação nos planos das ações de formação</p>	<p>Potenciar a melhoria das práticas formativas e o seu impacto com base na sua monitorização e avaliação</p> <p>Aumentar o grau de envolvimento de todos os parceiros</p> <p>Elevar o envolvimento das lideranças em processos formativos e de investigação-ação</p> <p>Promover uma atitude reflexiva sobre o impacto da formação na organização da escola e na melhoria das aprendizagens</p> <p>Melhorar as práticas educativas nas escolas</p>	<p>Criar condições para a operacionalização de projetos de investigação-ação</p> <p>Potenciar os recursos humanos existentes nas escolas, fomentando a participação dos educadores como investigadores</p> <p>Criar instrumentos que permitam monitorizar e avaliar o impacto da formação</p> <p>Melhorar a conceção das ações de formação em resultado dos processos de monitorização e avaliação</p> <p>Redefinir planos de formação centrados na melhoria institucional e profissional</p> <p>Dotar os CF de equipas coesas e estáveis que garantam a continuidade e sustentabilidade de práticas</p>

O que necessita de ser transformado	O que é necessário fazer	Implicações: o que se espera conseguir	Desafios: condições a criar
<p>Diversificar as modalidades de formação, reforçando as modalidades de Círculo de Estudos, Projeto e Estágio, que potenciam a investigação-ação</p> <p>Definir uma metodologia de monitorização e avaliação do impacto da formação, tendo em consideração os contextos educativos</p>	<p>Aumentar a autonomia pedagógica dos CF</p> <p>Reforçar as modalidades de formação com maior impacto na sala de aula</p> <p>Incrementar, com caráter sistemático, metodologias de monitorização e avaliação do impacto da formação</p>	<p>Promover o desenvolvimento de práticas de formação centradas nas necessidades das escolas</p> <p>Aumentar o envolvimento dos atores educativo na reflexão sobre o impacto da formação na organização da escola e na melhoria das aprendizagens</p> <p>Melhorar práticas de liderança e de ensino e aprendizagem nas escolas</p>	<p>Reforçar o papel dos CF numa lógica de inovação e transformação na educação</p> <p>Criar espaços de diálogo entre os CF, as escolas, as IES e os formadores, para refletir sobre práticas que promovam a inovação pedagógica e sobre metodologias de monitorização e avaliação do impacto da formação</p>

## *E se... houver um acompanhamento e uma avaliação do potencial transformador da formação contínua, com implicações na melhoria de políticas e práticas de formação?*

Esta ambição evidencia a necessidade de serem construídas práticas de formação sustentáveis através de mecanismos de diagnóstico, monitorização e avaliação da sua qualidade e impacto. O cenário de inovação proposto sublinha a necessidade de desenvolver uma ação mais estratégica neste sentido, tendo como pano de fundo uma orientação para a inovação pedagógica que requer uma formação centrada nas práticas educativas e no desenvolvimento profissional dos educadores, o reforço da colaboração e da reflexão nas escolas, a criação de fóruns de partilha e disseminação de práticas, a melhoria das condições da formação e a revisão das políticas de formação e de avaliação do desempenho docente.

O que se faz (boas práticas)	O que se pode fazer melhor	Implicações: o que se espera conseguir	Desafios: condições a criar
<p>Efetuar reflexões de diagnóstico entre diretores dos CF, para identificar prioridades de formação</p> <p>Avaliar a qualidade e o impacto das ações de formação</p> <p>Fomentar a cooperação entre os diversos intervenientes nas ações de formação</p> <p>Desenvolver ações de formação com uma dimensão experiencial nas escolas</p>	<p>Desenvolver metodologias de diagnóstico através das quais os diretores dos CF definam eixos prioritários comuns</p> <p>Melhorar os mecanismos e instrumentos de avaliação da formação e do seu impacto, nomeadamente nas aprendizagens</p> <p>Otimizar o papel da secção de formação e monitorização na ligação entre os CF e as escolas</p> <p>Reforçar a formação em contexto escolar e o desenvolvimento de Círculos de Estudos</p> <p>Envolver o pessoal não-docente na formação</p>	<p>Reforçar a ação estratégica dos CF e das escolas no diagnóstico, monitorização e avaliação da formação</p> <p>Melhorar a motivação e a competência dos educadores na implementação de práticas inovadoras, com um foco central nas aprendizagens</p> <p>Implicar os educadores na formação com objetivos de desenvolvimento profissional (e não apenas de progressão na carreira)</p> <p>Melhorar a colaboração entre os educadores e o pessoal não-docente na inovação</p>	<p>Consensualizar uma conceção de inovação que oriente as práticas formativas</p> <p>Mudar o paradigma da formação e reconhecer o investimento dos educadores na formação</p> <p>Melhorar as condições de frequência da formação (tempo, integração nos horários de trabalho, formação <i>online</i>)</p> <p>Ampliar os recursos materiais, humanos e financeiros dos CF, e otimizar recursos através de parcerias entre os CF e com IES e autarquias</p>

O que necessita de ser transformado	O que é necessário fazer	Implicações: o que se espera conseguir	Desafios: condições a criar
<p>Orientar a educação e a formação para a inovação pedagógica</p> <p>Valorizar o investimento dos educadores na formação e na inovação pedagógica</p>	<p>Planear a formação em função da articulação entre a lógica da tutela, a lógica de agrupamento e a lógica pessoal/profissional</p> <p>Desenvolver novos modelos de formação centrados na sala de aula e na inovação pedagógica</p> <p>Partilhar boas práticas na comunidade educativa, incluindo os encarregados de educação</p> <p>Rever a relação entre a avaliação de desempenho e a formação</p> <p>Reforçar a natureza construtiva da avaliação externa das escolas</p>	<p>Mudar as culturas escolares, elevando a predisposição dos educadores para a formação e a inovação pedagógica</p> <p>Reforçar o impacto da formação na transformação das práticas educativas</p> <p>Fortalecer processos de colaboração e desenvolvimento profissional nas escolas: mentoria/ tutoria, supervisão interpares, constituição de CoP</p>	<p>Rever políticas de formação e de avaliação do desempenho docente</p> <p>Desburocratizar o trabalho docente</p> <p>Integrar a formação nos horários dos educadores e criar tempos e espaços de trabalho colaborativo, reflexão e partilha de experiências</p> <p>Rentabilizar as interrupções letivas para refletir sobre as ações desenvolvidas ou a desenvolver</p> <p>Criar plataformas de 'boas práticas', disseminando-as e fomentando transferências intercontextuais</p>



## Avaliação do Seminário

A avaliação do seminário foi efetuada através de um questionário anónimo disponibilizado *online*, ao qual responderam 51 participantes (78,5%), diretores de centros de formação (cerca de 75%) ou seus representantes. As percepções recolhidas (Gráfico 1) revelam um elevado grau de satisfação nas dimensões consideradas.

Numa escala de 1 a 4, indique o seu grau de satisfação relativamente aos seguintes aspetos do seminário:

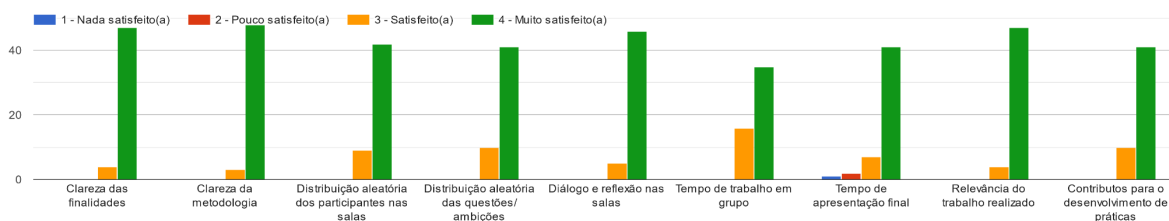


Gráfico 1: Satisfação dos participantes

Numa secção de comentários livres, alguns participantes sublinharam a relevância do seminário e a necessidade de haver fóruns regulares de reflexão conjunta, manifestando interesse em aprofundar a reflexão noutras oportunidades e congratulando o CNE pela iniciativa.

Nas apresentações dos trabalhos, foi referida a riqueza e a intensidade da discussão nos grupos, assim como a oportunidade de partilha de ideias e experiências, potenciadas pela diversidade das vivências dos participantes e das práticas dos CF. Foi, ainda, referida a importância do diálogo entre diferentes tipos de CF, numa perspetiva de colaboração e de complementaridade no trabalho que desenvolvem.

## Notas Finais

A Recomendação sobre a Inovação Pedagógica nas Escolas (CNE, 2023) propõe a consideração de três dimensões da educação e da inovação:

- A. *Um sentido social, relativo a uma visão transformadora da educação;*
- B. *Uma orientação local e sistémica, relativa aos contextos, condições, monitorização e avaliação da inovação;*
- C. *Uma focalização nos educandos e na aprendizagem, relativa à gestão do currículo e às abordagens pedagógicas.*

Estas dimensões subjazem à definição de um conjunto de recomendações que visam a criação de cenários de desenvolvimento profissional favoráveis à inovação pedagógica no que respeita a pressupostos, finalidades e natureza da formação (inicial, contínua e especializada) de educadores:

Basear os programas de formação numa visão transformadora da educação, tendo em consideração as políticas educativas (trans)nacionais e as orientações curriculares nacionais, e fomentando o desenvolvimento de educadores informados, reflexivos e agentes de mudança;

Promover a análise de referenciais teóricos, políticas educativas (trans)nacionais, orientações curriculares nacionais e estudos de inovação pedagógica, em confronto com as vivências e aspirações dos (futuros) educadores;

Promover a compreensão da complexidade e da natureza multifacetada da inovação pedagógica, de condições (des)favoráveis ao seu desenvolvimento e de mecanismos de monitorização e avaliação que favoreçam a sua consolidação e sustentabilidade;

Promover o desenho, a realização, a avaliação e a disseminação de iniciativas de inovação pedagógica, criando mecanismos de apoio (supervisão, mentoria) ao seu desenvolvimento;

Criar parcerias colegiais entre entidades de formação, escolas e associações profissionais no desenvolvimento de iniciativas de inovação pedagógica;

Articular os programas de formação desenvolvidos nas instituições de ensino superior com as suas agendas de investigação, promovendo, por um lado, a realização de projetos de investigação com relevância para a mudança educativa nas escolas e, por outro lado, a realização de estudos internos sobre os programas de formação quanto à sua capacidade de desenvolver profissionais informados, reflexivos e capazes de promover a mudança;

Desenvolver, nos (futuros) educadores, competências profissionais (conhecimentos, capacidades e atitudes) necessárias ao desenvolvimento de práticas centradas nos educandos e na aprendizagem.

(CNE, 2023, pp. 7-8)

No seu conjunto, os cenários de inovação traçados estão alinhados com estas orientações gerais, implicando mudanças significativas ao nível dos planos e práticas de formação, assim como a criação de melhores condições para a concretização e a sustentabilidade dessas mudanças. Podemos identificar algumas linhas de ação principais nesses cenários:

- construção de uma visão partilhada da formação (entre escolas, CF, CCPFC e tutela), orientada por uma visão transformadora da educação e que consolide a relação entre formação, inovação pedagógica e melhoria das aprendizagens escolares;
- constituição de redes de colaboração para um desenvolvimento concertado e estratégico da formação, e para a otimização de recursos (colaboração entre CF e com associações profissionais, sindicatos, IES, autarquias...);
- reforço da autonomia/agência dos CF e dos formadores no desenho dos planos de formação, em articulação com os projetos educativos das escolas, as necessidades e experiências dos educadores, e as políticas educativas nacionais;
- intensificação de ações de formação contextualizadas, experiencias e orientadas para a transformação das práticas educativas;
- reforço de modalidades de formação que potenciam a relação teoria-prática e ensino-investigação: Oficina de Formação, Círculo de Estudos, Projeto e Estágio;
- ampliação do lugar da investigação nos contextos formativos, em particular através da disseminação de estudos, do envolvimento em estudos e projetos (inter)nacionais, e do desenvolvimento de projetos de investigação-ação nas escolas;
- expansão de espaços e tempos de reflexão, partilha e disseminação de estudos e experiências, e reforço da participação dos educadores em CoP, projetos e publicações;
- melhoria dos processos de diagnóstico de necessidades e de monitorização e avaliação da qualidade da formação, de modo a compreender e incrementar o seu impacto no desenvolvimento profissional dos educadores, nas práticas pedagógicas e na escola como organização educativa;
- democratização e flexibilização da formação (formação nas escolas, formação *online*, formação em horário laboral);
- incremento dos recursos humanos, materiais e financeiros dos CF;
- redefinição de políticas públicas no sentido de uma maior valorização da formação contínua, do estatuto do formador, do papel da formação na mudança educativa e do investimento dos educadores na formação e na inovação pedagógica.

Sabemos que a inovação pedagógica nas escolas é um processo complexo, lento e sujeito a diversos constrangimentos, sempre situado entre um *real* e um *ideal*, no espaço da *possibilidade*. Retoma-se aqui, a este propósito, um excerto do Referencial do CNE anexo à Recomendação:

As escolas são organizações complexas onde coabitam múltiplas racionalidades e lógicas de ação. A inovação pedagógica requer diálogo e negociação, apoiados numa análise crítica dos contextos. A inexistência de condições favoráveis à inovação pode explicar atitudes de desmotivação profissional ou de resistência à mudança, mas importa sublinhar que não constitui um obstáculo à mesma, como comprovam as inúmeras iniciativas continuamente desenvolvidas nas escolas, mesmo em condições adversas. A inovação pode constituir uma via de superação de constrangimentos e também de criação ou reclamação de melhores condições. Neste sentido, a resiliência dos atores educativos pode ser entendida como uma dimensão intrínseca dos processos de inovação, sempre situados entre um *real* e um *ideal*, no espaço da *possibilidade*. A busca de caminhos para uma educação mais humanista, democrática e promotora do sucesso educativo implica, necessariamente, a problematização dos constrangimentos observados, a criação de estratégias de superação e a afirmação das escolas como organizações aprendentes, lugares de reflexão e intervenção críticas. (CNE, 2023, p. 16)

Estando a formação contínua de professores intimamente ligada ao mundo das escolas, também ela opera, necessariamente, entre um *real* e um *ideal*, no espaço da *possibilidade*. Basta lermos, nos cenários de inovação propostos, as condições entendidas como necessárias à sua concretização, para compreendermos que, entre o que fazemos e o que ambicionamos fazer, existe um caminho a percorrer. Mas se os CF querem contribuir, em conjunto com as escolas, para *a ambição maior de construir uma educação e uma sociedade (cada vez mais) humanistas e democráticas*, há que percorrer esse caminho, o que exige um posicionamento crítico face aos contextos, uma atitude de resiliência face aos obstáculos, e também a capacidade de antever possibilidades e a vontade de as concretizar, por mais impossíveis que algumas delas possam parecer. Tudo isto ficou claro no trabalho realizado.

O facto de as ambições serem exploradas em grupos de participantes que trazem experiências, convicções e aspirações diversas contribuiu de modo decisivo para a negociação de perspetivas, a construção de consensos e o enriquecimento dos cenários de inovação propostos. Embora estes não constituam propostas fechadas, porque nos campos da educação e a formação tudo pode ser repensado, revisto e aperfeiçoado, importa sublinhar a quantidade e o valor das ‘boas práticas’ relatadas, que deverão ser reconhecidas, valorizadas e divulgadas, e também a quantidade e o valor dos caminhos de mudança traçados, que nos transportam para futuros desejados e partilhados na formação contínua de educadores, com implicações nas práticas educativas das escolas.

Do ciclo de seminários resultará um relatório final com os cenários de inovação pedagógica construídos pelos diferentes grupos de atores que neles participaram, o qual será amplamente divulgado, sendo um dos objetivos desta iniciativa do CNE contribuir para a definição de políticas públicas de apoio ao desenvolvimento de linhas de (inov)ação coletiva nos contextos educativos e de formação profissional.

## Participantes

### Participantes dos Centros de Formação

Adalgiza Portugal	CF da Associação Nacional de Docentes de Educação Especial
Ana Maria Gonçalves de Sousa	CF da Associação Portuguesa de Professores de Alemão
António João Borges Nunes	CFAE Guarda -1
António Luís Ramos	CFAE Bragança Norte
Carlos Alberto Sousa Gomes	CF da Associação Nacional de Professores de Educação Visual e Tecnológica
Carlos Manique da Silva	CFAE Rómulo de Carvalho
Carolina Machado	CF da Associação Portuguesa de Professores de Alemão
Catarina Rodrigues	CF Intermunicipal de Estarreja, Murtosa e Ovar
Celeste Margarida P. Soares de Sousa	CFAE Levante Algarvio
Célia Ferreira	CF Almada Negreiros (APECV)
Célia Mafalda Lopes N. G. de Oliveira	CF da Associação de Professores de Latim e Grego
Cristina Faria dos Santos	CFAE Centro-Oeste
Custódio Manuel Gésero Lagartixa	CF de Montijo e Alcochete (Cenforma)
Daniel António Correia Mendes da Rocha	CFAE das Terras de Santa Maria
Elsa Paula Mateus Costa Correia	CFAE MarcoCinfães
Ercília Gonçalves Costa	CFAE de Amarante e Baião
Felismina Rosa Covas	CFAE do Alentejo Litoral
Félix Bolaños	SP Educação Física
Fernanda Ledesma	CF da Associação Nacional de Professores de Informática
Florbela de Almeida Correia Soutinho	CFAE de Viseu
Francisco de Assis Leite da Silva	CF Francisco de Holanda
Gabriela Alexandra de Oliveira Machado	CF Calvet de Magalhães
Gina Correia	CF da Associação Portuguesa de Geólogos
Hugo Alexandre Santos da Rocha	CF da Associação Portuguesa de Professores de Espanhol Língua Estrangeira
Ilda Maria de Almeida Campos Sousa	CFAE de Viseu
Inês Cravino	CF da Associação de Escolas da Beira Interior
Isabel Maria Ferreira M. Rodrigues	CFAE Portimão e Monchique
João Augusto Rodrigues Faria	CF de Associação de Escolas A23
João Malta Coelho	CF da Associação de Escolas do Concelho da Amadora
Joaquim Santos	Entidade Formadora da Federação Nacional da Educação
José Luís Franco	CF Agostinho da Silva
José Luís Vieira	CF Agostinho da Silva
Lara Macedo	CF Intermunicipal Adolfo Portela
Liliana Eira	CF Maria Helena Mira Mateus
Lina Sofia Reis Trindade Santos	CF da Associação Portuguesa de Educação Musical
Maria de Fátima Caeiro Faísco	CFAE das Margens do Guadiana
Maria de Fátima Pais	CFAE de Matosinhos
Maria Eugénia Jesus	CF Ria Formosa
Maria João Gomes Lopes	CF da Associação Nacional de Docentes de Educação Especial
Maria José Silvestre	CF Beatriz Serpa Branco
Maria Manuela Bigote Tavares N. Pina	CF da Associação Nacional de Professores de Educação Visual e Tecnológica

Maria Manuela de Jesus Faustino Prata	CFAE de Alcobaça e Nazaré
Maria Manuela Gomes Jacinto	CFAE de Cascais
Maria Martins de Sousa	CFAE de Viseu
Maria Teresa dos Santos Sá Ferreira	CFAE de Paços de Ferreira, Paredes e Penafiel
Marília da Conceição Vidigal Nóbrega	CFAE CENFORES
Marta Torres	CF da Associação de Professores de História
Miguel Carromeu	CF Novafoco
Olga Maria Pedroso Morouço	CF de LeiriMar
Orlando Teixeira	CFAE do Seixal
Patrícia Sofia Louzeiro Dionísio Pedro	CFAE de Portimão e Monchique
Paulo Alexandre Almeida Santos	CF Professor Orlando Ribeiro
Paulo Feytor Pinto	CF Roberto Carneiro (APEDI)
Paulo Jorge de Brito Oliveira	CFAE de Lamego, Armamar, Resende e Tarouca
Pedro Jesus	CF da Associação dos Professores de Geometria e de Desenho
Pedro Miguel de Pinho Pereira	CF Prof. João Soares
Renata Carvalho	CF da Associação de Professores de Matemática
Renato de Jesus Madeira Alves	CFAE da Beira Interior
Rosa Maria Pereira de Carvalho	CFAE do Planalto Beirão
Sara Isabel de Sousa R. Samagaio Faria	CF do Sindicato Independente de Professores e Educadores
Simão Lomba	CFAE CENFORES
Sónia Ferreirinha	CF da Associação Profissional de Professores de Inglês
Telma Cristina Abrantes Lança	CFAE de Portimão e Monchique
Teotónio Paulo de Jesus Cavaco	CFAE Beira Mar
Vera Viana	CF da Associação dos Professores de Geometria e de Desenho

### **Moderadores - Conselheiros do CNE**

César Paulo

Fernando Almeida

Flávia Vieira

João Paulo Mineiro

Manuel Gomes

Matilde Rocha

Nuno Ferro

### **Assessoras técnico-científicas do CNE**

Aldina Lobo

Conceição Gonçalves

---

### **Redatores**

Flávia Vieira (coord.), César Paulo, Fernando Almeida, João Paulo Mineiro, Manuel Gomes, Matilde Rocha e Nuno Ferro  
(com o apoio de Aldina Lobo e Conceição Gonçalves)