Comissão Europeia

Apoio às carreiras de professor e dirigente escolar **– um guia de políticas**

Resumo

Educação e formação

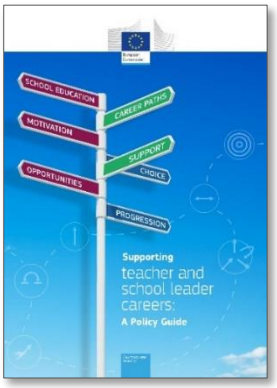
MELHORAR A VIDA PROFISSIONAL DE PROFESSORES E DIRIGENTES ESCOLARES POR TODA A EUROPA

O ensino escolar não pode existir sem professores e dirigentes escolares. São eles os responsáveis pela aprendizagem dos alunos e é por estes que eles desempenham as respetivas funções profissionais. Os sistemas de ensino escolar europeus visam não só recrutar continuamente professores e dirigentes escolares em número suficiente, mas também mantê-los em funções e incentivá-los.

No entanto, tem sido comunicada uma grave escassez de professores, e as carreiras no ensino escolar na Europa ainda são frequentemente vistas como horizontais ou unidimensionais, com poucas ou nenhumas perspetivas de progressão. Daqui decorre um importante desafio para as escolas e os sistemas de ensino, que necessitam de uma profissão docente não apenas sustentável e altamente competente, mas também entusiástica e voltada para o futuro.

APOIO ÀS CARREIRAS DE PROFESSOR E DIRIGENTE ESCOLAR: UM GUIA DE POLÍTICAS

O presente resumo e a versão integral do documento intitulado «APOIO ÀS CARREIRAS DE PROFESSOR E DIRIGENTE ESCOLAR: UM GUIA DE POLÍTICAS» destinam-se sobretudo aos decisores políticos, mas também podem ser úteis às partes interessadas envolvidas no apoio às carreiras de professor e de dirigente escolar no ensino escolar.



Embora o presente resumo proporcione uma visão global útil, aconselha-se as partes interessadas a consultarem a versão integral do guia, que poderá servir de base e inspiração para o seu trabalho no domínio das carreiras de professor e de dirigente escolar:

PARTE 1 – «**Novos conhecimentos e novas abordagens**» – promove uma perspetiva multidimensional do desenvolvimento e da progressão dos professores e dos dirigentes escolares, tendo em conta os atuais desafios e projetos de investigação conduzidos recentemente por toda a Europa.

PARTE 2 – «**Apoiar a progressão**» – divide-se em cinco capítulos, analisando cada um deles os desafios e os conceitos explorados na primeira parte e propondo ideias práticas e possíveis soluções, acompanhadas de exemplos de medidas recentemente tomadas em países europeus.

SOBRE O GRUPO DE TRABALHO EF 2020 RELATIVO ÀS ESCOLAS

O grupo de trabalho EF 2020 relativo às escolas é composto por representantes dos ministérios da Educação europeus e de organizações de partes interessadas. Tem como mandato refletir de forma crítica sobre a governação do ensino escolar e a melhor forma de os sistemas darem resposta aos importantes desafios relacionados com a qualidade e a equidade, com vista a obter melhores resultados de aprendizagem para todos os jovens.

O Guia reflete não só os esforços recentemente envidados, mas também um legado de 10 anos de colaboração europeia, a fim de reforçar o apoio aos professores e dirigentes escolares nos sistemas de ensino escolar.

ET2020 WORKING GROUP SCHOOLS
2018-2020 CYCLE

A Comissão Europeia não é responsável, em caso algum, pelas eventuais consequências da reutilização desta publicação.

Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia, 2020

© União Europeia, 2020

A política de reutilização dos documentos da Comissão Europeia é regida pela Decisão 2011/833/UE da Comissão, de 12 de dezembro de 2011, relativa à reutilização de documentos da Comissão (JO L 330 de 14.12.2011, p. 39).

Salvo indicação em contrário, a reutilização do presente documento é autorizada ao abrigo da licença «Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0)» da Creative Commons (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). Tal significa que a reutilização é autorizada desde que seja feita uma menção adequada da origem do documento e que sejam indicadas eventuais alterações.

PDF ISBN 978-92-76-17486-8 doi: 10.2766/9217 NC-02-20-206-PT-N

CARREIRAS DE PROFESSOR E DIRIGENTE ESCOLAR – DE UMA POSSÍVEL CRISE A UMA TRANSFORMAÇÃO POSITIVA

O Espaço Europeu da Educação ambiciona apoiar as escolas abertas ao exterior, professores e dirigentes escolares por toda a Europa, proporcionando, a todos os alunos, a oportunidade de viver experiências de aprendizagem significativas decorrentes da diversidade de culturas e práticas, bem como apoiar sistemas de ensino e formação inovadores e inclusivos, assentes no princípio da aprendizagem ao longo da vida. É fundamental dispor de um número suficiente de professores e dirigentes escolares entusiásticos – otimistas, empenhados, ambiciosos – e altamente competentes, inspirando todos os alunos a darem o seu melhor.

«APOIO ÀS CARREIRAS DE PROFESSOR E DIRIGENTE ESCOLAR: UM GUIA DE POLÍTICAS» aborda um conjunto de preocupações e desafios, que os sistemas de ensino e formação enfrentam ao procurarem a melhor forma de recrutar e apoiar professores e dirigentes escolares. Destina-se, sobretudo, aos decisores políticos, apresentando novos conhecimentos e abordagens, em matéria de carreiras no ensino escolar, bem como numerosos exemplos, recentes, de medidas políticas tomadas em países por toda a Europa.

(Para mais informações, consultar a introdução do Guia.)

Recentes investigações e debates entre membros do grupo de trabalho EF 2020 destacam a existência de desafios claros, interligados, relacionados com a carreira docente e de dirigente escolar nos sistemas educativos. Alguns países apresentam escassez de professores na lecionação de algumas disciplinas, em determinadas zonas do país, e de candidatos à frequência de cursos de formação inicial de professores (FIP). O **recrutamento** (atratividade pela profissão), a **retenção** (permanência) e a **regeneração** (desenvolvimento pessoal e profissional de docentes e dirigentes escolares, ancorado em comunidades profissionais, com vista à promoção da qualidade das aprendizagens dos alunos) são aspetos importantes.

(Para mais informações, consultar o capítulo 1 «Desafios atuais» do Guia.)

Reforçar a motivação	A motivação pode ser intrínseca – como o altruísmo decorrente do desejo de inspirar jovens – ou extrínseca – como as condições de trabalho. Recrutamento e retenção de pessoal podem ser postos em causa por uma perceção pública negativa, por experiências negativas nos primeiros anos de lecionação e por condições e remunerações mais atrativas noutros setores profissionais. Todavia, uma vez que a motivação é específica de cada indivíduo, é difícil, mas não impossível, conceber medidas que tenham em conta a motivação de todos os professores e dirigentes escolares. A cultura de escola e o bem-estar dos docentes são igualmente preocupações comuns.
Valorizar talento e competência	É importante criar um equilíbrio adequado entre o desenvolvimento de *competências*, que definem o que se exige de um trabalhador em função das necessidades de uma organização, e o incentivo ao *talento*, que reconhece os atributos individuais e as potencialidades de um professor ou dirigente escolar. A concretização deste desígnio pode ser alcançada por meio de um diálogo cuidadosamente estruturado, cuja conceção e monitorização constituem por si só um desafio.
Diversificarpercursos profissionais	Atualmente, parecem prevalecer dois tipos de estrutura da carreira docente no ensino escolar: horizontal (nível único) e hierárquica (multinível). Para incentivar candidatos a ingressarem na profissão, com formação profissional, e reter atuais professores e dirigentes escolares, é necessário criar e promover uma imagem mais atrativa da profissão docente, dos múltiplos papéis, desafios e incentivos de progressão na carreira.
Investir no sentido de identidade profissional	A autoperceção determina a forma como um professor ou um dirigente escolar perceciona a sua competência profissional e, por conseguinte, como pretende desenvolvê-la. Também, neste caso, não existe uma abordagem universal, mas o objetivo consiste em dispor de profissionais empenhados no desenvolvimento das suas competências, através da construção de redes de apoio e aprendizagem interpares. O

	desafio, que se coloca aos sistemas educativos, incide na consolidação do *sentido de identidade profissional*, que poderá exigir uma mudança de mentalidade aonível do sistema (autoridades centrais e/ou outras instituições), do coletivo dos professores e dirigentes escolares e a nível individual.

PARA UM ENTENDIMENTO DAS CARREIRAS DE PROFESSOR E DIRIGENTE ESCOLAR

MOTIVAÇÃO, COMPETÊNCIA E OPORTUNIDADE

O desenvolvimento profissional dos professores e a respetiva progressão na carreira implicam uma interação entre motivação, competências e oportunidades, sendo todas elas necessárias.

O conhecimento da existência de oportunidades de desenvolvimento e progressão ao longo da carreira constitui um importante fator para os professores continuarem motivados, o que pressupõe um sentido de confiança, autonomia e reconhecimento das suas potencialidades. A progressão na carreira implica, também, estimular o desenvolvimento de competências profissionais (capacidades) para posterior aplicação. Inversamente, àqueles a quem foram concedidas novas oportunidades (p. ex., funções ou responsabilidades) necessitam de desenvolver rapidamente competências, para o desempenho das novas funções.

DIFERENTES MODALIDADES DE PROGRESSÃO NA CARREIRA

A importância da motivação, competências e oportunidades para os professores exige que se entenda a sua vida profissional como uma «*carreira*»: um percurso realizado ao longo de um determinado período de tempo, com diversas oportunidades de mudança e progressão numa profissão ou entre profissões.

O Guia propõe uma resposta direta às preocupações relacionadas com o facto de as carreiras no ensino escolar serem, frequentemente, vistas como horizontais, sem ou com reduzidas oportunidades de progressão. Ideias que assentam em abordagens já consagradas nalguns países da Europa. Contudo, existem diversas formas de entender os percursos das carreiras de professor e dirigente escolar – mesmo que ainda estejam centrados na importante função de ensinar em sala de aula –, podendo uma ou mais destas direções ser seguidas consecutiva ou simultaneamente.

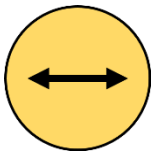
Figura – Seis tipos de carreira para professores e dirigentes escolares. Estes percursos não são exclusivos e podem ser seguidos simultânea ou consecutivamente.

Movimento ascendente

Alcançar uma posição de maior poder decisório e responsabilidade, *p. ex., mudança de funções de professor para dirigente escolar ou para diretor de uma escola de maiores dimensões.*

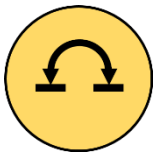
Movimento ascendente e paralelo

Tornar-se um professor ou dirigente escolar mais qualificado, *p. ex., professor adquirir competências pedagógicas especializadas ou dirigente melhorar suas competências de liderança.*



Movimento lateral

Assumir uma função diferente (temporária ou permanente) na escola, *p. ex., coordenar a área das necessidades educativas especiais ou orientar novos professores ou dirigentes escolares.*



Mudança de contexto educativo

Trabalhar num contexto educativo diferente, *p. ex., lecionar num outro ciclo de ensinou mudar de contexto rural para urbano, na função de dirigente escolar*

Multinível

Trabalho em rede/contacto com partes interessadas a nível local, regional ou nacional, o que exige um aprofundamento das competências, *p. ex., um professor que é chefe de projeto de uma iniciativa regional ou um diretor de escola que presta aconselhamento ao ministério.*

Percursos diferenciados de entrada/saída

Desempenhar funções fora da comunidade escolar, *p. ex., assumir uma posição temporária numa ONG, dedicar-se à investigação, mudar de profissão para se tornar professor ou cessar funções de diretor de escola e retomar as de docente.*

PROFESSORES, DIRIGENTES ESCOLARES E DIRETORES DE ESCOLA

Professor: uma ampla perceção da função de professor enquanto função que ultrapassa a prática pedagógica em sala de aula. Um professor pode, ainda, assumir funções de direção de menor importância ou temporárias – como gestor de projetos ou especialista em determinadas áreas.

Dirigente escolar: ocupa uma posição formal de responsabilidade pela gestão da escola. Os dirigentes escolares são também professores, uma vez que continuam a participar no processo educativo dos alunos, dentro e fora da sala de aula. É necessário um certo nível de apoio à carreira para se alcançar uma função de direção.

Diretor de escola: o cargo mais elevado de direção escolar – a pessoa com responsabilidade geral pela gestão pedagógica e administrativa da escola ou do agrupamento de escolas. Esta função é, por vezes, designada de «diretor» ou «professor diretor». Os diretores de escola podem igualmente ser incluídos na definição mais lata de «dirigente escolar».

MEDIDAS POLÍTICAS A CONSIDERAR

Seja num sistema centralizado ou descentralizado, conceber e apoiar novas iniciativas políticas em matéria de carreira docente e carreira de dirigente escolar exige a adoção de medidas a vários níveis:

DIVERSIDADE DE PERCURSOS PROFISSIONAIS	**Alargar a perceção de carreira docente e de carreira de dirigente escolar** de modo a incluir diferentes tipos de percurso profissional. Esta abordagem exige um reconhecimento comum destas carreiras, por exemplo, através de um enquadramento que possa contribuir para uma linguagem e indicadores comuns a professores e dirigentes escolares, proporcionando, coerência entre o entendimento que as diversas partes interessadas fazem das perspetivas de progressão na carreira docente.
DIVERSIDADE DE OPORTUNIDADES DE CARREIRA	**Ponderar, a nível nacional, local ou das escolas, que tipos de oportunidade de carreira podem ser criados** para os professores e dirigentes escolares explorarem e se desenvolverem profissionalmente. Algumas destas possibilidades assentam em decisões locais ou em oportunidades à escala do sistema. Algumas dessas funções podem ser atribuídas a título temporário, enquanto outras podem constituir uma progressão mais permanente.
APOIO AO DESENVOLVIMENTO	**Criar um sistema de apoio ao desenvolvimento profissional contínuo (DPC)**, colocando a necessária ênfase na didática, com vista a formar especialistas na área do ensino, mas também a qualificar profissionais capazes de desempenhar novas funções recompensadoras. Com efeito, os planos de desenvolvimento pessoal dos professores e dos dirigentes escolares devem estar ligados a oportunidades de formação.
DIÁLOGO CONSTRUTIVO	**Fomentar um diálogo construtivo entre professores e dirigentes escolares**. Se houver um reconhecimento mútuo das necessidades das escolas e das ambições pessoais, as novas funções e responsabilidades dos professores e dos dirigentes escolares tornam-se mais explícitas e exequíveis. A comunicação permitirá conciliar projetos pessoais e desenvolvimento estratégico da escola.
RECONHECIMENTO E RECOMPENSA	**Identificar formas de reconhecer e recompensar o desenvolvimento profissional e a progressão na carreira** de professores e dirigentes escolares no exercício das diferentes funções e percursos profissionais (sob a forma de salarial ou de outros incentivos, como a compensação das horas de trabalho).
DIRETORES DE ESCOLA E O APOIO LOCAL	**Dar particular atenção ao recrutamento, apoio e incentivo aos diretores de escola,** assim como promover a colaboração e interajuda entre agentes educativos locais e diretores de escola.

CRIAR UM ENQUADRAMENTO PARA AS CARREIRAS DE PROFESSOR E DE DIRIGENTE ESCOLAR COMUM

QUAL A RELEVÂNCIA DE UM ENQUADRAMENTO COMUM?

Para apoiar eficazmente as carreiras de professor e de dirigente escolar é essencial desenvolver uma visão e uma linguagem comuns, que emerge da coordenação dos diferentes atores educativos, tais como ministérios, entidades patronais do setor da educação, autoridades locais, escolas, dirigentes escolares, professores, sindicatos e associações profissionais, assim como entidades responsáveis pela formação de professores.

Apesar de os quadros de competências serem comuns no âmbito do ensino escolar, estes podem centrar-se apenas nas «capacidades» de um professor ou dirigente escolar, não proporcionando, necessariamente, uma forma de definir um apoio estruturado à progressão. À luz da escassez de professores, o Guia propõe um modelo de «enquadramento de carreiras», que poderá abordar uma noção mais ampla da progressão dos professores e dirigentes escolares, ter em conta e dar resposta às suas motivações e ambições, assim como definir perspetivas de progressão.

Importa pensar globalmente e ser totalmente transparente no que respeita à inclusão de diversos elementos, que deverão identificar e dar resposta às necessidades de professores e dirigentes escolares, da escola e do sistema. Enquanto alguns elementos podem ser incluídos para identificar ou sinalizar oportunidades, outros, tais como normas ou regulamentos, podem ser propositadamente incluídos para orientar ou acompanhar certos aspetos das carreiras de professor e de dirigente escolar. Isto implicará diálogo e negociações essenciais para promover a participação de diversas partes interessadas, garantindo um sentimento de apropriação e compreensão da responsabilidade em diferentes níveis do sistema.

(Para mais informações, consultar o capítulo 3 [«Um enquadramento das carreiras de professor e de dirigente escolar»] do Guia.)

O QUE INCLUIR?

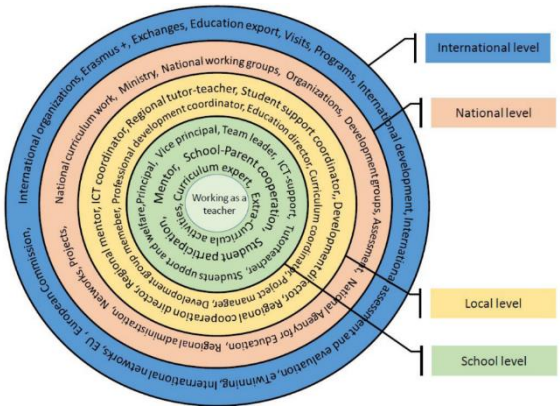
Figura – Modelo de enquadramento com possíveis utilizações e impacto positivo no sistema

NOVAS ABORDAGENS DE APOIO ÀS CARREIRAS DE PROFESSOR E DIRIGENTE ESCOLAR

O guia de políticas oferece uma perspetiva multidimensional do desenvolvimento e da progressão dos professores e dos dirigentes escolares, tendo em conta os atuais desafios e projetos de investigação conduzidos recentemente por toda a Europa. Analisa as questões predominantes e os novos conhecimentos em pormenor, oferecendo igualmente ideias práticas e possíveis soluções, acompanhadas de exemplos de medidas adotadas recentemente em países europeus. As medidas políticas propostas são aqui apresentadas.

Para uma descrição pormenorizada e exemplos por país, consultar a segunda parte do Guia.

CRIAR DIVERSIDADE DE OPÇÕES E OPORTUNIDADES



É fundamental dispor de opções. Identificar e comunicar que oportunidades de progressão na carreira se apresentam atualmente aos professores e dirigentes escolares constitui um primeiro passo e pode ser alcançado por meio de um simples inventário. O próximo passo consiste em ponderar de que modo esta oferta poderá ser melhorada para aumentar as opções, por exemplo, interligando certos elementos de novas iniciativas ou reformas.

As escolas e o sistema de ensino devem proporcionar formas de diversificação das oportunidades que ultrapassem a função do professor na sala de aula, nomeadamente cargos de direção, funções especializadas e oportunidades de mobilidade que promovam a aprendizagem com pares que trabalhem noutros contextos. A definição dos níveis de progressão, incluindo das qualificações, podem ajudar a formalizar percursos profissionais; contudo, as funções informais e temporárias devem ser igualmente reconhecidas.

A visibilidade das oportunidades de progressão nas carreiras de professores e dirigente escolar pode ser melhorada através da promoção da participação das organizações de desenvolvimento profissional. De igual importância é o reforço do acesso a essas oportunidades, atenuando as pressões decorrentes da falta de tempo e recursos a que os professores e as escolas estão sujeitos. Poderá ser necessário ponderar a introdução de modelos de trabalho flexíveis.

IMAGENS Aija Rinkinen (Finland); ThisisEngineering RAEng at unsplash.com

APOIAR INDIVIDUALMENTE CADA PROFESSOR E CADA DIRIGENTE ESCOLAR

É necessário estabelecer o conceito de «competência profissional» aplicável a professores e dirigentes escolares, permitindo-lhes assim que tomem decisões informadas sobre o seu desenvolvimento e percurso profissionais. Um passo fundamental da ação política consiste em que esse conceito seja aceite por todo o sistema enquanto parte integrante da avaliação e do *feedback* do pessoal, bem como da prática profissional corrente. Nos casos em que já existam quadros de competências, a competência profissional pode ser integrada nas expetativas formais para cada professor e dirigente escolar.

É necessário que um enquadramento de carreiras no ensino escolar reconheça formalmente e torne visíveis os diversos percursos e formas de apoio, bem como a possibilidade de continuar o seu desenvolvimento profissional, disponíveis para cada professor. Os planos de desenvolvimento pessoal podem ser mais valorizados se estiverem em consonância com o desenvolvimento estratégico da escola.

É fundamental tomar medidas que possibilitem um diálogo e uma reflexão estruturados, nomeadamente adquirir formação específica para levar a cabo estes diálogos, a fim de preservar enquanto objetivos fundamentais o sentimento de desenvolvimento e o progresso pessoais. Tal poderá ser da responsabilidade da equipa de direção da escola ou poderá

ser delegado em partes interessadas que prestem apoio e ajam a nível local, tal como o serviço de inspeção ou o município.

Os decisores políticos deverão verificar se a avaliação e o *feedback* permitem a existência de diferentes expetativas e medidas a aplicar, de acordo com o contexto, os talentos e as competências do professor. Podem ser integradas, em orientações ou enquadramentos, normas profissionais que reflitam as diferentes etapas de uma carreira no ensino escolar.

APOIAR PROFESSORES E DIRIGENTES ESCOLARES AO NÍVEL DO SISTEMA

Um dos passos fundamentais da ação política consiste em garantir que os processos de avaliação são vistos de forma positiva. Um processo eficaz e equilibrado inclui uma avaliação na escola (incluindo uma autoavaliação) complementada por uma forma de avaliação que proporcione objetividade e um ponto de vista comparativo, podendo esta ser exterior à escola em vários sistemas. Os modelos e processos-modelo ajudarão as escolas a concretizar estes objetivos.

Cada escola deverá conseguir um equilíbrio entre o desenvolvimento e as ambições de cada um dos seus professores e os seus próprios objetivos, podendo beneficiar de apoio externo e, ocasionalmente, de mediação, que deverão ser prestados a todo o sistema. Simultaneamente, o enquadramento das carreiras deverá promover a existência de planos de desenvolvimento escolar harmonizados e ajudar a cumprir as prioridades do sistema de ensino mais vasto.Os decisores políticos deverão ponderar diferentes formas de recompensa por meio das quais poderão motivar os professores e os dirigentes escolares e reconhecer o seu contributo para o ensino escolar. Existem várias opções a nível nacional ou local – nomeadamente selos ou certificados, prémios públicos e recompensas monetárias –, mas a mais valorizada será provavelmente a concessão de uma redução de horário que seja suficiente para permitir que o funcionário cumpra as responsabilidades que assumiu. A partir das discussões com os sindicatos, poder-se-á chegar a acordo sobre o que constitui uma compensação aceitável pelo trabalho que ultrapasse as habituais responsabilidades em sala de aula.

IMAGENS: Mgr. Szilárd Fecsó, Methodology and Pedagogy Centre in the Slovak Republic); Marius Fiskum, EDUCATION.NO (Norway)

APOIAR A CARREIRA DE DIRETOR DE ESCOLA

A sobrecarga de trabalho e responsabilidade, bem como a perceção de isolamento, são dissuasores conhecidos da opçãom pelo desempenho da função de diretor de escola. Poderá ser difícil adotar soluções radicais; contudo, poderão surgir oportunidades para incentivar e apoiar a descentralização da liderança ou outros compromissos organizativos nas escolas, e em torno destas, para aliviar essa pressão. O recrutamento de novos diretores de escola que sejam inspiradores e entusiásticos exige critérios claros de demonstração das qualidades pretendidas. No entanto, se um professor se tornar diretor de escola, é provável que existam lacunas nos seus domínios de competência de gestão e, possivelmente, de liderança, o que deverá ser visto como normal e previsível. A ação política pode garantir a disponibilidade imediata de um apoio à medida, como programas de formação formais para cargos de direção, a nível nacional ou local, bem como programas de orientação.

Os diretores de escola trabalham na importante fronteira – em termos geográficos e profissionais – entre a escola e o sistema mais vasto. O «meio-termo» representado pelas partes interessadas a nível local, tais como os conselheiros e o município, pode ter um impacto significativo. Poderá ser necessária uma ação ao nível do sistema para coordenar estas partes interessadas, bem como para reforçar as suas competências, a fim de apoiar os diretores de escola. – Maria José

GERIR ESTRUTURAS DE APOIO

Aos professores e dirigentes escolares deverá ser assegurados que o desenvolvimento profissional contínuo (DPC) contribui para a melhoria das suas escolas e para a progressão nas respetivas carreiras. A ligação entre o DPC e a progressão na carreira deverá ser tornada explícita por todos os meios disponíveis. O compromisso com as qualificações e as normas nacionais pode reforçar um sentido de equidade e transparência na progressão na carreira.

Apoiar professores e dirigentes escolares na sua progressão na carreira exige um número considerável de elementos. A facilitação de sistemas de trabalho em rede entre professores e dirigentes escolares e outras partes interessadas é benéfica e pode exigir uma organização de cúpula. O estabelecimento de redes em linha pode melhorar substancialmente a comunicação e a partilha de boas práticas, com custos de pequena monta.

O desenvolvimento de abordagens à escala do sistema para as práticas organizativas escolares (p. ex., equipas de direção e outras funções especializadas) e a garantia da qualidade (como os enquadramentos e os processos de avaliação) permitirão às escolas adotarem novas ideias para apoiar a progressão nas carreiras de professor e dirigente escolar.

NC-02-20-206-PT-N

Serviço das Publicações
da União Europeia