

Relatório de avaliação do impacto do plano de formação 2017/2018 do CFAE de Alcobaça

Introdução

O presente relatório visa apresentar e analisar evidências relativas à avaliação do impacto do plano de formação 2017/2018 do CFAE de Alcobaça. O plano de formação em causa teve enquadramento para financiamento pelo Programa Operacional Capital Humano (POCH-5267-FSE-000074) e foi concebido no contexto de aplicação dos diferentes planos de combate ao insucesso escolar de cada um dos Agrupamentos de escolas associadas ao centro de formação.

Para responder aos objetivos traçados optou-se, do ponto de vista metodológico, por realizar uma análise de documentos estruturantes relativos à formação (plano de formação aprovado, questionários de satisfação e questionários de monitorização), facultados pelo CFAE Alcobaça e dos relatório RAF (relatório de gestão da formação) disponibilizado por cada Agrupamento de escolas/ escolas não agrupada. Adicionalmente, realizaram-se entrevistas semiestruturadas a cada um dos Diretores dos Agrupamentos de escolas/ escolas não agrupadas associados ao CFAE Alcobaça. Participaram pontualmente nas reuniões onde as entrevistas foram realizadas elementos das secções de acompanhamento e monitorização (por sugestão dos Diretores). Os guiões das entrevistas foram construídos previamente, tendo sido as questões organizadas em torno de um conjunto de eixos fundamentais como: *identificação das necessidades de formação; oportunidades da formação; formação individualizada/formação em grupo; natureza e duração da formação; lideranças intermédias; formadores internos; socialização da formação realizada; impacto da formação; papel do centro de formação e perfil do diretor do centro.*

1. Caracterização do território

O CFAE Alcobaça associa 4 Agrupamentos de escolas e uma escola não agrupada: Agrupamento de escolas de Cister; Agrupamento de escolas da Benedita; Agrupamento de escolas da Nazaré; Agrupamento de escolas de São Martinho do Porto e Escola Profissional de Agricultura e Desenvolvimento Rural de Cister; e ainda duas instituições privadas, o Externado Cooperativo

da Benedita e o Externato D. Fuas Roupinho. O quadro seguinte apresenta o número de escolas de cada uma das organizações.

Quadro 1 - Número de escolas por organização

	AE Cister	AE Benedita	AE Nazaré	AE SMPorto	EPADR de Cister	Externato Benedita	Externato D. Fuas Roupinho
Total n.º de escolas	24	9	6	7	1	1	1

As diferenças encontradas relativamente ao número de escolas agrupadas são também visíveis no número de professores afeto a cada uma das organizações. Apresenta-se no quadro seguinte o número de docentes total.

Quadro 2 - Docentes por agrupamento/ escola não agrupada

	AE Cister	AE Benedita	AE Nazaré	AE SMPorto	EPADR de Cister	Externato Benedita	Externato D. Fuas Roupinho
Número de docentes	380	87	139	93	49	83	24

Existe um Agrupamento com quase 400 professores (Agrupamento de escolas de Cister - 380), um Agrupamento com mais de 100 professores (Nazaré- 139), sendo os 3 restantes de menor dimensão (São Martinho do Porto – 93, Benedita – 87 e Escola Profissional de Agricultura e desenvolvimento rural de Cister – 49). Relativamente às escolas privadas, o Externato da Benedita tem 83 docentes e o Externato D. Fuas Roupinho 24, sendo a menor das organizações em termos de números de docentes.

Vejamos agora o número de alunos e o número de turmas, totais e por Agrupamento de escolas.

Quadro 3 - Número de alunos e turmas por agrupamento/ escola não agrupada

	Total	AE Cister	AE Benedita	AE Nazaré	AE SMPorto	EPADR de Cister	Externato Benedita	Externato D. Fuas Roupinho
N.º alunos	8291	3510	1018	1371	801	198	1122	271
N.º de turmas	387	170	51	62	43	15	46	11

Verifica-se que o território de influência do centro de formação de Alcobaça além de disperso geograficamente, inclui Agrupamentos de escolas e instituições privadas com realidades distintas em termos de dimensão, visível no número de escolas, professores, alunos e turmas.

2. Plano de formação

O plano de formação do CFAE Alcobaça relativo a 2017-2018, contempla um conjunto de vinte e uma (21) ações de formação para professores, das quais sete decorrem na modalidade de curso, sete decorrem na modalidade de oficina de formação e sete na modalidade de curso de curta duração. As temáticas incluem alguma diversidade e os formadores são também diversificados.

3. Apresentação e avaliação das ações realizadas

3.1. Formandos

O quadro seguinte apresenta o número de formandos, organizados por Agrupamento de escolas. De salientar que os dados incluem formandos que podem ter realizado mais do que uma ação de formação, sendo contados, nessa situação, tantas vezes quantas as ações realizadas.

Quadro 4 – Número de formandos no período em análise

	AE Cister	AE Benedita	AE Nazaré	AE SMPorto	EPADR de Cister	Externato Benedita	Externato D. Fuas Roupinho	Total
Total de formandos	224	207	58	103	33	6	8	639

Da leitura dos dados apresentados, verifica-se que o universo são 639 participações em ações de formação, sendo que o maior número de docentes provém do Agrupamento de escolas de Cister (224). Segue-se o Agrupamento de escolas de Benedita (207) e de seguida o Agrupamento de escolas de São Martinho do Porto (105). O agrupamento com menor número de formandos foi o Agrupamento de escolas da Nazaré (58), seguindo-se a Escola profissional de agricultura de desenvolvimento rural de Cister (33) e os dois Externatos. Importa analisar estes dados em função do universo de professores e em função da dimensão das organizações. O quadro seguinte compara o universo relativo ao número de professores e os números de formandos.

Quadro 5 - Rácio de formação

	Totais	AE Cister	AE Benedita	AE Nazaré	AE SMPorto	EPADR de Cister	Externato Benedita	Externato D. Fuas Roupinho
Professores	855	380	87	139	93	49	83	24
Formandos ¹	639	224	207	58	103	33	6	8
Rácio de formação	75%	59%	238%	42%	110%	67%	7%	33%

¹ Note-se que os dados devem incluir os formandos contados tantas vezes quanto o número de ações realizadas.

Da leitura do quadro verifica-se que os Agrupamentos em que o rácio de formação é mais elevado são o Agrupamento de escolas de Benedita (207%) e o Agrupamento de escolas de São Martinho do Porto (110%). Com um rácio de valor intermédio temos a Escola Profissional de Alcobaça (67%), o Agrupamento de escolas de Cister (59%) e o Agrupamento de escolas da Nazaré (42%). Os rácios mais reduzidos são relativos aos dois Externatos privados. Ainda que não apresentemos os dados desagregados, o cálculo dos rácios de formação mostra que as dimensões da formação têm assimetrias significativas entre as organizações em análise, sendo muito elevadas em duas delas, de valor intermédio noutras três e mais reduzidas noutras duas.

3.2. Avaliação da satisfação

Apresentam-se de seguida os resultados relativamente à perceção dos formandos relativamente à formação prevista no plano e que já foi realizada, avaliada e monitorizada, organizada em função de cada ação de formação e as categorias agregadas de satisfação.

Quadro 6 – Avaliação da satisfação

Designação da ação	Avaliação geral da ação	Avaliação dos formadores		Organização da ação pelo centro	Apreciação Global
		Conhecimentos / conteúdos	Exposição		
O papel do diretor de turma na estratégia da organização escolar – turma A	4,5	4,1	3,9	4,2	4,3
O papel do diretor de turma na estratégia da organização escolar – turma B	4,8	5	5	4,3	4,7
Percursos interpretativos no património natural concelhio	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
IPAD para as práticas letivas e de docência	3,5	3,2	3,4	3,8	3,6
Percursos interpretativos no património natural concelhio para promoção do sucesso escolar no sopé da serra dos Candeeiros	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9
Percursos interpretativos no património natural concelhio para promoção do sucesso escolar litoral sul de Alcobaça	4,9	4,7	4,7	4,9	4,8
Laboratório de ciências naturais: preparação de coleções de rochas e fósseis para a utilização em sala de aula	4,8	4,9	4,9	4,4	4,8
Educação, ensino e controvérsia – a escola e os novos desafios da melhoria dos processos e dos resultados dos alunos	3,6	3,4	3,2	3,8	3,6
Flexibilidade curricular – desenvolver valores e competências	4,2	4,4	4,2	3,9	4,3

Inovação na organização pedagógica no referencial EQAVET	4	4	4	3,8	4,0
Documentos colaborativos, inquéritos e apresentações na web turma A	4,8	4,3	4,4	4,4	4,5
Documentos colaborativos, inquéritos e apresentações na web turma B	4,9	4,6	4,6	4,7	4,8
Documentos colaborativos, inquéritos e apresentações na web turma C	4,9	4,6	4,8	4,6	4,8
Gestão de conflitos em sala de aula e em contexto escolar	4,9	4,8	4,9	4,8	4,9
O arduíno no ensino aprendizagem das STEM	4,5	4,3	4,5	4,6	4,7
Aprendizagem ativa com recurso às TIC – turma A	3,3	3	3,3	4	3,4
Aprendizagem ativa com recurso às TIC – turma B	4,5	4,3	4,3	4,4	4,5
CAF/EFQM – estratégias de melhoria para a excelência organizacional	4,9	4,8	4,9	4,7	4,9
CAF Educação – modelo de autoavaliação	4,8	4,8	4,9	4,7	4,8

Da análise dos dados apresentados pode inferir-se que o nível de satisfação dos formandos relativamente às diferentes dimensões consideradas é muito elevado. De salientar que a maioria das ações são avaliadas, na dimensão relativa ao seu conteúdo, aos formadores e à dimensão organizacional em valores próximos do nível máximo (5). Só em 3 ações se observam parâmetros agregados que em termos médios se situem abaixo do nível 4. Pelo exposto pode dizer-se que a formação realizada, do ponto de vista dos professores, é percebida, genericamente, como dando resposta às *necessidades*¹, *adequada*¹, *coerente*¹, *útil*¹, *relevante*¹ e com *impacto*¹ nas práticas letivas. De alguma forma e como se verá ao longo deste relatório esta perceção apresenta alguma dissonância com as perspetivas dos agentes educativos com responsabilidades de gestão em cada um dos Agrupamentos de Escolas. Importa problematizar esta realidade, desde logo (a) no papel que a dicotomia individual versus coletivo, desempenha na escola; (b) no grau de conhecimento de todos relativamente às diferentes esferas de ação dos professores (sala de aula, estruturas intermédias e direção); (c) na perceção institucional dos problemas e necessidades, da(s) forma(s) de intervenção e monitorização e do impacto das medidas de intervenção.

¹ Categorias (relativas a dados desagregados) incluídas nos relatórios de satisfação respondidos pelos formandos.

3.3. Análise dos dados de monitorização

Após a conclusão das ações de formação identificadas acima, o centro de formação procedeu à aplicação de um questionário de monitorização. O questionário é pouco detalhado (questiona apenas se o formando aplicou o conteúdo da formação na sua prática profissional, ou se não aplicou, se tenciona aplicar) e não permite obter informação significativa relativamente ao impacto da formação. Apresenta-se de seguida o quadro de análise de conteúdo das respostas dos formandos.

Quadro 7 – Resultados da análise de conteúdo dos questionários de monitorização

Designação da ação	Monitorização
O papel do diretor de turma na estratégia da organização escolar – turma A	Todos aplicaram ou tencionam aplicar.
O papel do diretor de turma na estratégia da organização escolar – turma B	Todos aplicaram ou tencionam aplicar.
Percursos interpretativos no património natural concelhio	Todos aplicaram ou tencionam aplicar.
IPAD para as práticas letivas e de docência	Todos aplicaram ou tencionam aplicar.
Percursos interpretativos no património natural concelhio para promoção do sucesso escolar no sopé da serra dos Candeeiros	Todos aplicaram ou tencionam aplicar.
Percursos interpretativos no património natural concelhio para promoção do sucesso escolar litoral sul de Alcobaça	Todos aplicaram ou tencionam aplicar.
Laboratório de ciências naturais: preparação de coleções de rochas e fósseis para a utilização em sala de aula	Todos aplicaram ou tencionam aplicar.
Educação, ensino e controvérsia – a escola e os novos desafios da melhoria dos processos e dos resultados dos alunos	A maioria aplicou ou tenciona aplicar. Contudo, há dificuldades em contextualizar a formação em dimensões da ação docente que vão para além da prática letiva, numa visão mais abrangente da prática profissional.
Flexibilidade curricular – desenvolver valores e competências	Todos aplicaram ou tencionam aplicar.
Inovação na organização pedagógica no referencial EQAVET	Todos aplicaram ou tencionam aplicar.
Documentos colaborativos, inquéritos e apresentações na web turma A	Todos aplicaram ou tencionam aplicar.
Documentos colaborativos, inquéritos e apresentações na web turma B	Todos aplicaram ou tencionam aplicar.
Documentos colaborativos, inquéritos e apresentações na web turma C	Todos aplicaram ou tencionam aplicar.
Gestão de conflitos em sala de aula e em contexto escolar	Todos aplicaram ou tencionam aplicar.
O arduíno no ensino aprendizagem das STEM	Todos aplicaram ou tencionam aplicar.
Aprendizagem ativa com recurso às TIC – turma A	Os formandos aplicaram.
Aprendizagem ativa com recurso às TIC – turma B	Os formandos aplicaram.
CAF/EFQM – estratégias de melhoria para a excelência organizacional	A maioria aplicou ou tenciona aplicar.
CAF Educação – modelo de autoavaliação	Todos aplicaram ou tencionam aplicar.

Como se pode verificar, a maioria dos formandos declara ter aplicado ou tencionar aplicar (na maioria dos casos) conhecimentos ou competências adquiridas, mas não é possível saber o grau ou abrangência dessa aplicação, nem os impactos daí resultantes.

Numa lógica de trabalho futuro é essencial que o Centro de formação conceba instrumentos de avaliação do impacto que procurem documentar um conjunto de indicadores que se organizem em torno de categorias como:

- (a) mudanças ao nível da prática profissional nos vários domínios de ação;
- (b) impacto ao nível da prática profissional nos vários domínios de ação;
- (c) indicadores que facilitaram a transferência de aprendizagens realizadas na formação para a prática profissional;
- (d) indicadores que dificultaram ou impediram a transferência de aprendizagens realizadas na formação para a prática profissional.

3.4. Análise das entrevistas realizadas

Identificação das necessidades de formação

Genericamente, pareceu-nos que as necessidades de formação não decorreram de problemas identificadas com profundidade, embora algumas das ações tenham sido propostas pelos Agrupamentos de Escolas. Verifica-se que, na realização de algumas ações organizadas pelo Centro de Formação, as abordagens não foram completamente ao encontro das necessidades. Perspetiva-se necessário que na conceção da formação exista um diálogo mais profundo entre quem identifica as necessidades, quem concebe as ações de formação e os formadores.

Adicionalmente, parece evidente que o papel do docente de cada Agrupamento que estabelece a ligação com o Centro de formação não é igual. Há alguns exemplos de uma articulação visível, assumindo-se este docente como elemento charneira entre os professores, o Diretor do Agrupamento e o Diretor do Centro de formação e como dinamizador e impulsionador interno da formação, contudo, esta não é uma realidade transversal aos quatro Agrupamentos e escola não agrupada. Importa problematizar este papel e questionar: não será este docente um elemento chave neste processo?

Oportunidades da formação

Nos entrevistados existem perceções diversas quanto à função e ao impacto da formação. Por exemplo, um dos entrevistados referiu que a formação deve ser catalisadora de mudanças ao ir

ao encontro das necessidades e prioridades identificadas e ao ser consequente na resolução dos problemas dos Agrupamentos de Escolas.

Foi referido por alguns dos entrevistados que, atualmente, existe uma coerência ao nível do discurso dos diferentes agentes políticos (tutela) que se tem vindo a materializar nas novas orientações e documentos curriculares. De alguma forma, começa a ser visível a perceção dos dirigentes e dos professores de que têm de existir mudanças ao nível da organização escola (no seu todo) e ao nível das práticas letivas. Neste contexto, apesar de serem referidas as resistências à mudança, parece existir uma consciência coletiva de que são necessárias transformações que podem passar por eixos de formação centrados: (a) em novas formas de ensinar e aprender; (b) nas lideranças intermédias; e, (c) na motivação docente.

A formação tecnológica foi identificada como estratégica do ponto de vista político em determinados momentos. Atualmente a introdução da flexibilização curricular pode ser um eixo central para a formação da responsabilidade do Centro de Formação, pelo que se constitui como uma oportunidade. Alguns entrevistados referiram os projetos Erasmus como oportunidades de formação.

Formação individualizada/ formação em grupo

Verifica-se que a maior parte da formação, segundo os diretores, é percecionada e realizada de forma individual. Em alguns casos restritos, os diretores incentivaram a formação em grupo. As formações em grupo, realizadas no Agrupamento, são reconhecidas como formações geradoras de impacto na escola, pelo facto de passar a existir um discurso comum e coerente e que implica compromissos.

Alguns dos entrevistados consideram que uma parte significativa dos docentes realiza formação para a obtenção de créditos obrigatórios para progressão e não para responder a necessidades de um coletivo organizacional. Para alguns dos entrevistados, os docentes têm sobretudo uma visão disciplinar e as estruturas intermédias não assumem plenamente as suas competências ao nível da organização.

Natureza e duração da formação

Verifica-se que existem condicionalismos para a realização da formação, nomeadamente ao nível dos horários em que decorre a formação. Genericamente, apesar das resistências que

possam existir, os diretores consideram que as interrupções letivas são bons momentos para fazer formação, em especial, o início e o final do ano letivo. Uma oportunidade parece estar no agendamento de períodos específicos de formação, nos períodos de pausa letiva, para a realização de formação generalizada e contextualizada na realizada específica de cada Agrupamento/ escola não agrupada.

Relativamente ao tipo de formação, os professores tendem a procurar formações curtas que não impliquem grande investimento de tempo. Os diretores reconhecerem que a escola beneficiaria de formação que implicasse um maior investimento e que alavancasse transformações mais profundas (círculos de estudos e oficinas). Não obstante, genericamente, os entrevistados parecem reconhecer a oportunidade que são as ações de curta duração, para responder a necessidades pontuais de atualização ou de formação em áreas específicas.

Alguns diretores salientaram a necessidade de formação para o contexto do ensino profissional, quer relativamente às dimensões científicas e pedagógicas, quer relativamente às dimensões de gestão e funcionamento, onde se incluem as questões jurídicas e legais.

Lideranças intermédias

Em geral, os diretores reconhecem que a coordenação das estruturas intermédias do agrupamento não se assume plenamente como liderança intermédia, nomeadamente na identificação de problemas e necessidades de formação, na socialização da formação realizada e na sensibilização para possíveis impactos da formação. São referidas outros agentes dinamizadores, nomeadamente as equipas de autoavaliação. Os diretores reconhecem a necessidade da sua intervenção para a modernização da escola e para a indução de mudanças de forma a melhorar o sucesso educativo.

Formadores internos

Os diretores sabem da existência de potenciais formadores internos. Contudo, de uma forma geral salientam a dificuldade em mobilizar esses docentes para formação interna nas escolas ou ao nível do centro de formação. As razões apontadas são as seguintes: (a) não valorização financeira da figura do formador interno; (b) falta de condições em termos de tempo para conceber e implementar a formação; (c) dificuldade em avaliar colegas. No entanto os entrevistados manifestaram-se abertos a refletir sobre esta possibilidade e em organizar

atividades que vêm acontecendo na escola numa perspectiva de formação acreditada com formadores internos, o que pode ser uma estratégia para promover a formação contextualizada.

Socialização da formação realizada

A generalidade dos entrevistados refere que a maior parte da formação não é socializada no sentido em que não é divulgada com profundidade no âmbito do departamento/grupo disciplinar/grupo turma. Daqui advêm várias limitações decorrentes da individualidade dos processos de formação. Não se assume a obrigatoriedade de disseminar a formação frequentada.

Contudo, de uma forma geral, existe a perceção dos dirigentes de que é fundamental que a formação seja partilhada e tenha consequências relativamente ao trabalho dos professores. Neste processo, salientam a importância do papel que os coordenadores de departamento deveriam ter na dinamização desta dimensão e no apoio ao Diretor não só na identificação de necessidades, mas também em práticas de *follow-up* relativamente aos impactos da formação.

Impacto da formação

Consideramos que a perceção dos impactos é uma linha a amplificar no âmbito dos Agrupamentos, enquadrada em autoavaliação e monitorização. Isto implica necessariamente maior dinamismo das secções de formação e conselho de diretores do Centro de formação. Na generalidade, os entrevistados referiram que a formação realizada não trouxe impacto aos Agrupamentos. No entanto, foram referidas ações, com carácter coletivo, que introduziram mudanças no Agrupamento.

No atual contexto de promoção da flexibilização curricular e a promoção da autonomia das escolas a formação endógena e de natureza coletiva pode ser um elemento agregador e promotor de mudanças com significado e com impacto na escola. A mobilidade docente dos últimos anos é um constrangimento para a formação.

Papel do centro de formação e perfil do diretor do centro

De um modo geral, o centro de formação é visto como um parceiro essencial na gestão dos processos de formação dos agentes educativos. O CFAE agrega um conjunto de competências

que são claras e percebidas pelos diretores como essenciais ao nível da logística e gestão de processos, permite trabalhar em rede, fazer iniciativas conjuntas e partilhar práticas. Contudo, é referido que, algumas vezes, não consegue responder às necessidades concretas dos Agrupamentos/ escola não agrupada.

Alguns diretores referiram a necessidade do Diretor do Centro de formação se assumir cada vez mais como um agente transformador e impulsionador de dinâmicas inovadoras de formação, em clara articulação com os diretores dos Agrupamentos, acrescentado dinâmica, investimento e qualidade aos processos. Foi referido que o CFAE não se pode limitar ao desempenho de funções administrativas, gerindo as necessidades de formação das escolas associadas. Em suma apresentam um visão para o CFAE como uma organização estratégica, esclarecida, informada, crítica e inovadora.

4. Conclusões (análise SWOT)

A análise SWOT corresponde a um segundo nível de reflexão e análise relativamente à descrição e análise apresentada nas secções anteriores. A sua construção aconteceu, em termos de processo, depois de uma fase de apresentação, análise e reflexão de uma versão preliminar do relatório, feita numa reunião que decorreu nas instalações do CFAE de Alcobaça, com a presença da Diretora do CFAE de Alcobaça e dos Diretores dos Agrupamentos de Escolas. Importa referir que a reunião decorreu num ambiente cordial e participativo e foi fundamental para (a) clarificar e aprofundar o conteúdo do relatório; (b) socializar dinâmicas de reflexão acerca de conceitos e práticas relacionadas com processos de identificação de necessidades, monitorização e avaliação da formação e do seu impacto (conjugando olhares internos e olhares externos). Adicionalmente, importa referir que para além de um olhar avaliativo acerca do plano de formação foi intenção olhar para o futuro, procurando discutir aspetos a melhorar e otimizar numa lógica de construção de processos de forma partilhada.

Pontos Fortes

- A construção do plano de formação foi relativamente participado e assentou numa metodologia clara, percebida por todos os intervenientes;

- Predisposição da maioria dos Diretores para refletir acerca das dinâmicas de formação (conteúdo, modalidades, dinâmicas, etc.) e acerca de processos de monitorização para identificação de necessidades, elaboração do plano de formação e avaliação do seu impacto;
- Comprometimento da maioria dos Diretores em alavancar processos de melhoria no âmbito da formação contínua dos professores dos seus Agrupamentos;

Pontos Fracos

- Sem prejuízo do primeiro ponto forte assinalado, o plano de formação não assentou na identificação, profunda, das necessidades;
- Excessiva ênfase em modalidades de formação de natureza curta (cursos e ações de curta duração) em detrimento das modalidades de oficina ou estágio, esta última ausente do plano;
- A formação realizada não foi suficientemente articulada entre as direções e os formadores de modo a responder de forma mais efetiva e profunda às necessidades reais dos professores e das escolas;
- A formação realizada não é, genericamente, objeto de socialização na escola, em particular nos espaços privilegiados para o efeito que seriam os departamentos e grupos curriculares;

Oportunidades

- As atuais mudanças ao nível do sistema educativo e normativos legais de enquadramento, nomeadamente o projeto de flexibilização curricular e o enquadramento legal da educação inclusiva, são uma oportunidade para operar mudanças de fundo nas práticas letivas e nas dinâmicas organizacionais, aliadas a processos formativos dos professores;
- O contexto descrito no ponto anterior é também oportunidade para implementação de modalidades de formação como a oficina e, em particular, o círculo de estudos, dinamizado com formadores internos;
- Parece existir disponibilidade dos docentes em realizar formação indicada pelos Diretores das Escolas, o que é uma oportunidade para conceber e realizar formação pertinente para a realidade da organização.

Constrangimentos

- Na concretização da formação há constrangimentos ao nível dos horários, levantando o problema relativamente aos momentos mais adequados para agendar a formação;
- As atuais mudanças ao nível do sistema educativo e dos normativos são muitas e profundas, o que limita os tempos e espaços à necessária reflexão dos professores e dirigentes.
- Há assimetrias significativas do ponto de vista das ideias, conceções e representações entre os diferentes elementos intervenientes na formação.
- Há uma limitação ao nível da perceção dos formandos relativamente à importância de reflexão e transferência a partir de oportunidades de formação de natureza mais abrangente e transversal às realidades da escola.

Professora Doutora Maria Antónia Barreto

Professor Doutor Hugo Alexandre Lopes Menino

15/04/2019