

**Formação permanente**  
**do professorado**  
novas tendências

---

**Francisco Imbernón**

mente superáveis para levar a cabo uma formação num contexto determinado.

Tudo isso comporta um papel mais ativo do professorado no planeamento, desenvolvimento, avaliação e reformulação de estratégias e programas pesquisadores de intervenção educativa.

## 7

### A formação permanente do professorado deve desenvolver a colaboração

Um dos processos mais importantes que teve lugar na escolarização nos últimos decênios foi o trabalho conjunto de um grupo de professores e professoras com um grupo de crianças de diversas idades num centro escolar agrupado (a escola com formato de caixa de ovos, descrita por Lortie em 1975, um dos pioneiros em diagnosticar os perigos do individualismo docente). É verdade que as escolas unitárias tinham um componente a mais de romantismo (sobretudo na memória das pessoas que delas participaram), mas também é verdade que poucas crianças continuavam seus estudos depois das chamadas “primeiras letras”.

O acesso de toda a população à escolarização, a aglomeração urbana, as novas tecnologias da comunicação, a mudança familiar, entre outros fatores, deram origem a uma instituição escolar que foi além da antiga escola unitária na qual um ou dois professores trabalhavam isola-

damente (o que não implica a eliminação daquelas escolas unitárias que forem imprescindíveis, dada a dificuldade de acesso dos meios de transporte). Assim, neste item não faço referência a esse individualismo forçado, mas ao individualismo escolhido pelo docente ou desenvolvido pela cultura profissional.

O que se pretende analisar é que, hoje em dia, o ensino se transformou num trabalho necessária e imprescindivelmente coletivo para melhorar o processo de trabalho do professorado, a organização das instituições educativas e a aprendizagem do alunato. Porém, essa escola do tipo “caixa de ovos” propicia uma cultura individualista, uma cultura do isolamento, com suas vantagens e desvantagens. É importante pesar se essa cultura propicia mais inconvenientes do que vantagens.

Não devemos confundir tampouco o isolamento do individualismo com a individualidade ou individualização (Beck e Beck-Gernsheim, 2003), já que a individualidade é a “capacidade para exercer o juízo discrecional e independente” (Hargreaves, 1996, p. 206) e a individualização pressupõe o indivíduo como diferente, ator, *designer* e criador de sua própria biografia, identidade, redes sociais, compromissos e convicções. A individualidade e a individualização podem ser positivas, já que o(a) professor(a) precisa de momentos para repensar seu “projeto de vida”. Pode ser bom realizar práticas individuais<sup>1</sup> e isso pode

1. Existe na ciência política toda uma tradição de debate sobre o individualismo não existindo unanimidade quanto à significação, mas

comportar um certo isolamento. Toda prática profissional e pessoal necessita, em algum momento, de uma situação de análise e reflexão que deve ou pode se realizar de forma solitária.

Não se pode confundir a colaboração com processos forçados, formalistas ou a adesão a modas que costumam ser mais nominais e atraentes que processos reais de colaboração.

Um dos procedimentos que pode ajudar a romper esse individualismo é a formação permanente do professorado. E de duas formas:

1. Realizar uma formação colaborativa do coletivo docente, com o compromisso e a responsabilidade coletiva, com interdependência de metas para transformar a instituição educativa num lugar de formação permanente como processo comunicativo compartilhado, para aumentar o conhecimento profissional pedagógico e a autonomia (autonomia participativa e não autonomia consentida). É provocar que se veja a formação como parte intrínseca da profissão, assumindo uma interiorização cotidiana dos processos formativos e com um maior controle autônomo da formação. Porém, essa formação coletiva supõe também uma atitude constante de diálogo, debate, consenso não imposto,

diversos conceitos. Neste item, analisamos e criticamos o individualismo como conceito moral ancorado na teoria liberal, em que o indivíduo é a medida de todas as coisas.

não fugir do conflito, indagação colaborativa para o desenvolvimento da organização, das pessoas e da comunidade que as envolve.

2. Desenvolver uma formação permanente em que a metodologia de trabalho e o clima afetivo sejam pilares do trabalho colaborativo. Um clima e uma metodologia formativa que situe o professorado em situações de identificação, participação, aceitação de críticas, de discordância, suscitando a criatividade e a capacidade de regulação. A capacidade de respeitar a diferença e de elaborar itinerários diferenciados com diferentes ferramentas com um caráter aberto e gerador de dinamismo e situações diversas.

Se analisarmos esse segundo ponto (já que o primeiro já foi analisado no item anterior), do meu ponto de vista, na metodologia formativa seria necessário partir de certas modalidades e estratégias de formação organizadas sobre a base do trabalho em grupo, centrar-se num trabalho colaborativo para a solução de situações problemáticas. A colaboração é um processo que pode ajudar a entender a complexidade do trabalho educativo e dar melhores respostas às situações problemáticas da prática.

Contudo, também é verdade que o trabalho colaborativo entre professores e professoras não é fácil, já que é uma forma de entender a educação que busca propiciar espaços, em que se dê o desenvolvimento de habilidades individuais e grupais de intercâmbio e diálogo a partir da

análise e discussão conjunta no momento de explorar novos conceitos para conhecer, compartilhar e ampliar metas do ensino e as informações de cada um sobre determinado assunto. Cada membro do grupo é responsável tanto por sua aprendizagem como pela dos demais. O professorado compartilha a interação e o intercâmbio de ideias e conhecimentos entre os membros do grupo.

Isso pressupõe uma orientação da formação rumo a um processo de provocar uma reflexão baseada na participação (contribuição pessoal, não rigidez, motivação, metas comuns, normas claras, coordenação, autoavaliação) e mediante metodologia formativa baseada em casos (intercâmbio, debates, leituras, trabalhos em grupo, incidentes críticos, situações problemáticas...), exigindo uma proposição crítica e não doméstica da formação, uma análise da prática profissional a partir da perspectiva dos pressupostos ideológicos e atitudinais que estão em sua base. Supõe-se que a formação permanente deve estender-se ao terreno das capacidades, habilidades e atitudes com uma nova metodologia formativa que deveria se fundamentar em diversos pilares ou princípios:

- Aprender de forma colaborativa, dialógica, participativa, isto é, analisar, testar, avaliar e modificar em grupo; propiciar uma aprendizagem da colegialidade participativa e não uma colegialidade artificial (a colegialidade artificial vem amiúde provocada pela obrigação externa de realizar certos trabalhos que demandam um projeto coletivo, mas sem o necessário processo real de colaboração).

- Estabelecer uma correta sequência formativa que parta dos interesses e necessidades dos assistentes à formação.
- Aprender mediante a reflexão e a resolução de situações problemáticas da prática, partir da prática do professorado. Como afirma Perrenoud (2004, p. 76), “partir das práticas e das representações dos professores formados enfraquece qualquer planejamento e inclusive qualquer preparação a fundo; quando se parte das perguntas e das práticas dos professores em formação, é inútil criar um currículo, é preciso improvisar, trabalhar intensamente durante as pausas e entre as sessões, para construir uma formação ‘sob medida’”.
- Aprender num ambiente de colaboração, de diálogo profissional e de interação social: compartilhar problemas, fracassos e êxitos. Criar um clima de escuta ativa e de comunicação.
- Elaborar projetos de trabalho conjunto.
- Superar as resistências ao trabalho colaborativo devido a concepções de formas de aprender diversas ou modelos de ensino-aprendizagem diferentes.
- Conhecer as diversas culturas da instituição para vislumbrar os possíveis conflitos entre colegas.

A metodologia deveria ser decantada na formação permanente por um processo de participação inerente a situações problemáticas que não pode ser executado ape-

nas através de uma análise teórica da situação em si, mas a situação percebida deve ser reinterpretada no sentido de que necessita uma solução, ou seja, uma modificação da realidade.

A formação assume assim um conhecimento que permite criar processos próprios de intervenção, em vez de dar uma instrumentalização já elaborada, para isso será necessário que o conhecimento seja submetido à crítica em função de seu valor prático, do grau de conformidade com a realidade e analisando os pressupostos ideológicos nos quais se baseia.

Referimo-nos aqui à formação dirigida à pessoa como indivíduo sem levar em conta o grupo, a comunidade e o contexto onde se situa. Podemos afirmar que a formação personalista e isolada pode originar experiências de inovação, mas dificilmente uma inovação da instituição e da prática coletiva dos profissionais. A experiência de inovação nasce, se reproduz e morre com o professor ou professora. É uma experiência de aula que não repercute no coletivo (salvo honrosas e conhecidas exceções). A inovação institucional pretende que a inovação resida no coletivo, faça parte da cultura profissional e se incorpore aos processos educativos como processo normal de funcionamento. Essa inovação institucional é o objetivo prioritário da formação permanente.

Nessa formação institucional de forma colaborativa, deve ser evitado um dos grandes malefícios da docência: o isolamento, o funcionamento celularista ou “celularismo escolar”, em que os membros da comunidade educativa

assumem condutas e hábitos de trabalho nos quais primam o individualismo, a falta de solidariedade, a autonomia exagerada ou mal entendida, a privacidade. A cultura do isolamento na profissão educativa faz com que o compromisso se separe da satisfação no trabalho, beneficiando os que se comprometem pouco e criando condições para que não haja solidariedade nas instituições educativas, estabelecendo-se lutas internas e padrões de trabalho, muitas vezes, egoístas e competitivos, os quais favorecem uma atomização educativa, com pensamento e trabalho isolados, compartimentando e sempre fazendo as coisas "cada uma a seu modo". O isolamento gera incomunicação; guardar para si mesmo o que se sabe sobre a experiência educativa. Uma prática social como a educativa precisa de processos de comunicação entre colegas. Explicar o que acontece, o que se faz, o que não funciona e o que teve sucesso etc.; partilhar as alegrias e as tristezas que surgem no difícil processo de ensinar e aprender.

A cultura do isolamento acaba por se introduzir na rotina, o desencanto e, provavelmente, a desilusão e a paixão pelo que se faz (exceto em casos de doença ou depressão), dando um exemplo no ensino de uma sociedade egoísta, não solidária e competitiva. Hoje, é difícil encontrar uma profissão aberta ao entorno social que trabalhe isoladamente e, menos ainda, que se forme isoladamente. O compartilhar dúvidas, contradições, problemas, sucessos e fracassos são elementos importantes na formação das pessoas e de seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Uma forma de combater esse isolamento e individualismo que provoca é a formação colaborativa, tanto na instituição educativa como nos processos metodológicos da formação padrão, o professorado pode explicar o que acontece, quais são suas necessidades, quais são os seus problemas etc., vai assumindo que não é um técnico que desenvolve ou implementa inovações prescritas por outros como muitas vezes o habituaram, mas sim que pode participar ativa e criticamente, a partir e no próprio contexto educativo, num processo formativo mais dinâmico e, claro, mais flexível e em que os colegas têm os mesmos princípios ou similares. Surge aqui algo mais do que palavras. Aparecem muitas dificuldades.

Uma delas, e muito importante, é que as estruturas organizativas escolares não foram concebidas (já que foram criadas em outra época e com outra forma de pensar a educação) para favorecer esse trabalho colaborativo: as aulas foram idealizadas como células, os agrupamentos homogêneos sob critérios não coerentes, a hierarquização profissional dentro das instituições que mais do que montar estruturas de participação, torna-as de decisão, a crescente especialização entre o professorado e a divisão do ensino (ciclos, etapas, níveis, cursos etc.) reprimem e impedem uma forma conjunta de trabalhar. Pelo contrário, a manutenção dessas situações e estruturas legítima e facilita a continuidade do trabalho de um modo isolado, no qual o professorado não necessita tratar com os outros, exceto nos processos burocráticos. Não existe diálogo sobre o que ocorre e o intercâmbio é fictício.

Para evitar essa cultura personalista, há uma série de modalidades e estratégias formativas importantes e destacadas sobre as quais basear a formação permanente nos diversos contextos educativos: a potencialização de grupos colaborativos nos territórios, os movimentos de renovação pedagógica, a agrupação de escolas rurais, as comunidades de formação ou intelectuais numa ou várias escolas, os grupos de projetos interdisciplinares, as redes telemáticas ou não telemáticas, a filiação a organizações de professores, os grupos de intercâmbio de ideias ou experiências, as equipes autônomas de pesquisa sobre a prática educativa etc. É aí que deve incidir e potencializar-se a formação permanente.

Para introduzir aos poucos essa cultura colaborativa, rompendo com o personalismo e o individualismo pedagógico entre o professorado, mediante a formação permanente, seria necessário potencializar na cultura do professorado:

- O desenvolvimento coletivo de processos autônomos no trabalho docente, mas entendidos como uma autonomia compartilhada e não como uma mera soma de individualidades. Deveria lutar-se contra a ideia de uma profissão subsidiária, em que outros devem ditar o que deve ser feito.
- O partilhamento de processos metodológicos e de gestão nos centros educativos.
- Introduzir a existência da indeterminação técnica, ou seja, ao trabalhar com seres humanos, a racio-

nalidade técnica não tem resposta para tudo ou para quase nada e que outros fatores intervêm nos fatos sociais e educativos. Isso pode evitar muita angústia entre o professorado e a facilidade de compartilhar as situações problemáticas, já que se destrói um determinado conceito de professorado eficaz que impede a comunicação das decisões e dos erros.

- Dar maior importância ao desenvolvimento pessoal mediante a possibilidade de destacar atitudes e emoções no coletivo e não desenvolver (como foi usual na cultura profissional) a ocultação destas.
- Potencializar a autoestima coletiva diante dos problemas que surgem na realidade social e no ensino. A instituição educativa é o reflexo fiel do que acontece na sociedade e não se deve simplesmente aceitar culpar o professorado por muitos dos problemas que aparecem e que são produto das novas estruturas familiares e sociais.
- A criação e o desenvolvimento de novas estruturas organizativas nos centros educativos que possibilitem um melhor ensino e uma maior colaboração nos processos de gestão.

Isso pode ser atingido através de diversas estratégias:

1. Modificar os elementos estruturais e didáticos mediante um compromisso a tomar decisões de

- grupo e a resolver conjuntamente as situações problemáticas.
2. Modificação de relações mediante processos em que não há perdedores, mas oportunidades para conhecer-se de maneira formal e informal.
  3. Aumentar a participação da comunidade para unir a consciência das preocupações comuns.

Isso é possível. Interpretando de forma muito ampla, acrescentando e, adaptando à formação as ideias de Fullan e Hargreaves (1997), para promover a cultura colaborativa (dentro dessas estratégias mencionadas anteriormente) nas instituições educativas, poderíamos:

- Explicar o que acontece conosco e ouvir a todos sobre o assunto.
- Praticar e compartilhar a reflexão individual e coletiva (realizar conversas reflexivas, descrever, discutir e debater sobre os trabalhos do corpo docente e o papel docente, problematizar o conhecimento que se aplica etc.).
- Assumir o risco da inovação.
- Comprometer-se com o trabalho na instituição e com os outros.
- Não brigar por pequenas coisas insignificantes. Aceitar a diversidade de opções sobre o ensino e a aprendizagem.
- Pedir ajuda aos colegas.

- Equilibrar trabalho docente e vida. Não falar sempre da mesma coisa.
- Reivindicar (e pedir ajuda se for necessário) tempo e espaço para uma formação na instituição com um projeto de mudança a partir de necessidades da instituição.
- O projeto deve ser atingível com a participação de todas as pessoas.
- O mais importante é o alunato, sendo que seu desenvolvimento é paralelo ao do professorado.

Se as atuações individualistas ou personalistas do professorado de um centro educativo se desenvolvem tentando partilhar determinados critérios, pode-se levar a cabo uma ação coordenada ou, ao menos, estabelecer espaços e processos de reflexão de como executá-la. O coletivo de professores precisa participar conjuntamente em processos de inovação e formação ligados a projetos globais da instituição educativa para assumir um maior protagonismo em seu trabalho. Este protagonismo deve surgir a partir do debate e da construção de bases reais coletivas para dirigir-se a uma maior cultura colaborativa.

As instituições educativas nesta linha necessitam gerar uma grande mudança, uma verdadeira transformação profissional e um rearmamento moral que as conduza à superação do espírito celular e individual (por não dizer também corporativista) que ainda possuem pela cultura profissional herdada e assumida de modo acrítico. Seguindo essa tradição profissional, se os profissionais de

um centro educativo são movidos por interesses pessoais e assumem atitudes de confrontação com os colegas de trabalho, não só o trabalho educativo individual ficará prejudicado, mas também o processo da instituição.

No entanto, também não podemos nos confundir: a formação colaborativa é um processo de desenvolvimento que leva tempo e requer um considerável esforço, enquanto o ensino obrigatório envolve uma estrutura cada vez mais complexa que exige uma organização coletiva e democrática, partilhando o conhecimento com outras instâncias de socialização. Porém, isso não quer dizer que seja uma empresa, como alguns já quiseram ver, e sim um território flutuante no qual se desenvolve um confronto entre diferentes formas de entender a educação e a sociedade. Na tolerância e na compreensão dessas diferenças se encontra o desafio do trabalho conjunto entre o professorado.

Eis aqui a importância daqueles que trabalham no ensino. Saber respeitar-se e confrontar-se para saber construir alternativas conjuntamente. O professorado, como todo coletivo integrado por seres humanos, constitui um grupo definido sujeito a múltiplas influências. No entanto, é um coletivo que trabalha com pessoas e, portanto, pode potencializar e contribuir para criar transformações sociais mediante a educação de seus alunos e alunas. Contudo, para construir neles esse espírito transformador, será preciso gerá-lo no seio do grupo de trabalho, na instituição educativa.

As equipes de professores e professoras devem romper com a cultura profissional tradicional que foi sendo transmitida na profissão, conforme comentamos anteriormente. Uma cultura profissional viciada por muitos elementos gerou algumas barreiras de comunicação entre um coletivo formado por pessoas que trabalham uma ao lado da outra, separadas ainda por divisórias estruturais e mentais e que outorgaram uma valorização excessiva à categoria profissional, ao conteúdo acadêmico, à improvisação pessoal e ao empirismo elementar, o que provoca em certos âmbitos um fracasso profissional que repercute na vertente relacional. Assim, será necessário estabelecer um rearmamento moral e profissional contra os que normalmente de fora entram em curto com o processo de inovação e formação, os processos de reflexão coletiva, que subtraem os avanços de compromissos coletivos institucionais advogando por um trabalho decantado para o mérito individual, a promoção ou a competitividade.

Se o professorado não impulsionar uma nova cultura colaborativa nas instituições educativas, porém, exige e reivindica essa nova cultura para a sua formação, será impossível por sua vez desenvolver processos de formação permanente colaborativos e uma inovação institucional.