



**As Funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do Ensino Básico: contributos para o desenvolvimento profissional e institucional numa organização de educação e ensino privada**

Trabalho de Projeto apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação: área de especialização em Supervisão Pedagógica realizado sob a orientação científica de Professora Doutora Daniela Alexandra Ramos Gonçalves

Carla Marina Torres Pinto

Porto

2012



Escola Superior de Educação de  
**Paula Frassinetti**  
Desde 1963

Estou para sempre grata aos meus filhos Rita,  
João, Sara e ao meu marido David.

## RESUMO

Este estudo procura explorar as expectativas e as necessidades dos docentes do segundo e terceiro ciclos do ensino básico relativamente às funções do supervisor pedagógico numa instituição de ensino particular. É nossa convicção que estas funções do supervisor são promotoras do desenvolvimento pessoal e profissional dos docentes, bem como do desenvolvimento institucional. O desempenho destas é essencial para desenvolvimento profissional docente e promove o desenvolvimento de capacidades que permitem que o professor responda aos desafios atuais que lhe são impostos. Nesta investigação participaram cinco professores do segundo e terceiro ciclos de ensino básico e um coordenador de ciclo, que exerce funções nestes níveis de ensino.

No que respeita à metodologia utilizada, optamos pela abordagem interpretativa, no âmbito de um paradigma de investigação qualitativa, utilizando a modalidade de entrevista semiestruturada, tendo em conta o instrumento de recolha de dados, meramente exploratório. Para o tratamento de dados das entrevistas, recorreu-se à análise de conteúdo, definindo categorias, com o intuito de distribuir as unidades de registo que se enquadraram de forma pertinente e contextualizada nesta investigação.

Com os resultados desta investigação é possível realçar a emergência do papel do supervisor para estes ciclos de ensino, de modo a garantir o desenvolvimento profissional docente e, conseqüentemente, promover mecanismos de auto e hetero regulação, fazendo com que o professor se torne capaz de desenvolver um sentido comum de constante aprendizagem e partilha de experiências, na qual a construção de planos de melhoria assume um papel importante para a mudança da sua ação pedagógica, para o sucesso dos alunos, da instituição e para o reconhecimento do trabalho docente nesta organização educativa e na sociedade. Com efeito, é apresentado um conjunto de funções exequíveis para a função do supervisor na construção do desenvolvimento pessoal e profissional dos docentes. Formalizou-se, também, um conjunto de características pessoais e profissionais para a pessoa que exerce funções supervisivas, por forma a ficar bem claro quais são as

características mais esperadas no supervisor pelos docentes supervisionados, pelos documentos regulamentares oficiais e institucionais e a filosofia e os pressupostos preconizados no projeto educativo.

PALAVRAS-CHAVE: supervisão; supervisor; funções do supervisor; comunidades aprendentes; escola reflexiva; características pessoais e profissionais do supervisor.

# ABSTRACT

This study aims to explore the expectations and needs of the second and third cycle teachers as far as the pedagogical supervisor's tasks in a private school are concerned. We believe that these tasks promote the teachers' personal and professional development as well as the institution's. Moreover, these tasks are essential for the professional growth of the teachers and they promote the development of skills which allow them to face everyday challenges. In this investigation, the people involved were five second and third cycle teachers and a coordinator who works with these cycles too.

As far as the methodology used, we chose the interpretative approach, according to a qualitative investigation paradigm, taking advantage of semi-structured interviews, bearing in mind the tool of data collection which was merely exploratory. In order to analyse the data collected from the interviews, we reflected upon the content, defining categories so as to distribute the units that fit this investigation in a relevant and contextualised way.

With the results of the investigation, we were able to highlight the importance of the role of the supervisor in these educational cycles, in order to guarantee the teachers' professional development and consequently to promote self and hetero assessment. That way, we can make sure the teacher becomes capable of developing an idea of lifelong learning and sharing of professional experience, in which the improvement plans assume an important role for a possible change in the teacher's pedagogical act towards the students and the school's success and for the acknowledgment of the teachers' work in the educational system and in society. Therefore, it is presented a set of manageable tasks for the supervisor's job in the process of the teachers' personal and professional development. It is also formalised a set of personal and professional characteristics for the person who is in charge of the supervision task so as to clear up the idea of the supervisor to teachers, to the

official and institutional documents and the philosophy and principles included in the educational project.

# AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Daniela Gonçalves, como orientadora deste trabalho pelo empenho, pelo olhar supervisivo, crítico e atento que aliada à sua paciência conseguiu com que fosse possível a concretização desta etapa.

A todos os docentes da Escola Superior de Educação “Paula Frassinetti” que ao longo destes anos ajudaram-me a construir o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos professores e coordenador da instituição de ensino particular onde se desenvolveu este estudo pela colaboração e carinho que dedicaram a este projeto.

Às minhas companheiras e amigas de grandes serões: Cláudia e Bianca.

À Claudia agradeço a paciência, o reforço positivo e a ajuda dada pela sua presença nos momentos de mais desalento.

À Bianca pela companhia e discussões de pontos de vista, o que me ajudou muito na construção deste estudo.

Aos meus pais que sempre me apoiaram nesta minha caminhada e em outras mais...

Mais uma vez aos meus filhos e marido pela paciência e pela tolerância porque sempre compreenderam a minha ausência.

# **LISTA DE ABREVIATURAS**

2º e 3º Ciclos do Ensino Básico - 2º e 3º CEB

Associação de Estabelecimentos de Ensino Particular - AEEP

Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC

# SUMÁRIO

RESUMO .....	IV
ABSTRACT .....	VI
AGRADECIMENTOS .....	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	IX
SUMÁRIO .....	X
ÍNDICE DE FIGURAS .....	12
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	13
ÍNDICE DE TABELAS.....	14
INTRODUÇÃO .....	15
PARTE I - PERTINÊNCIA TEÓRICA.....	18
1. DESAFIOS DA ESCOLA ATUAL .....	18
2.CONCETUALIZAÇÃO DA SUPERVISÃO E A SUA FUNÇÃO NO CONTEXTO ATUAL.....	21
3.O LUGAR DA ESCOLA REFLEXIVA NUM CONTEXTO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	22
4. O SUPERVISOR E A SUA FUNÇÃO DE LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR .....	28
5. COMUNIDADE APRENDENTE E O PAPEL DO SUPERVISOR.....	31
6.AVALIAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DOCENTE E O SEU CONTRIBUTO NO DESENVOLVIMENYO PROFISSIONAL .....	32
PARTE II – CARATERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO .....	36
PARTE III – PERTINÊNCIA METODOLÓGICA .....	44
1. DESENHO METODOLÓGICO.....	44

2. OBJETIVOS DE ESTUDO .....	45
3. NATUREZA DO ESTUDO.....	46
4. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....	48
5.TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE INFORMAÇÃO .....	49
6.PARTICIPANTES DA INVESTIGAÇÃO .....	50
7.APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS...	52
PARTE IV - PROPOSTA DE FUNÇÕES DO SUPERVISOR DO SEGUNDO E TERCEIRO CICLOS NUMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO E ENSINO PRIVADA .....	85
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	108
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	112
ANEXOS .....	116

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - ORGANIGRAMA DA INSTITUIÇÃO.....	37
FIGURA 2 - REDE DE COMUNICAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	38
FIGURA 3 - FASEAMENTO DA INVESTIGAÇÃO .....	46
FIGURA 4 - LUGAR DO SUPERVISOR EM EXERCÍCIO, DE ACORDO COM A ANÁLISE EFETUADA E NO ÂMBITO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....	56
FIGURA 5 - FASES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE.....	64
FIGURA 6 - PERCURSO PROFISSIONAL DOCENTE (DE ACORDO COM MICHAEL HUBERMAN) .....	72
FIGURA 7 - AS FASES DO PERCURSO PROFISSIONAL DOCENTE: CARACTERÍSTICAS (GONÇALVES, 2000: 446).....	74
FIGURA 8 - RELAÇÕES ENTRE A FUNÇÃO DO SUPERVISOR E O DESENVOLVIMENTO PESSOAL DO DOCENTE E O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....	84
FIGURA 9 - CONDIÇÕES QUE INFLUENCIAM A AÇÃO E A IDENTIDADE ..	95
FIGURA 10 - FUNÇÕES DO SUPERVISOR PEDAGÓGICO DO 2º E 3º CICLOS DO ENSINO BÁSICO .....	97
FIGURA 11 - CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS DO SUPERVISOR.....	106

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - CONCEITO DE SUPERVISÃO/CONTAGEM DE REFERÊNCIAS DE CODIFICAÇÃO POR ENTREVISTA .....	54
GRÁFICO 2 - POSIÇÃO DO SUPERVISOR PEDAGÓGICO NA ORGANIZAÇÃO E NÚMERO DE COTAÇÕES DE REFERÊNCIA DE CODIFICAÇÃO .....	58
GRÁFICO 3 - CONTAGEM DE REFERÊNCIAS DE CODIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUANTO ÀS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E COMPETÊNCIAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS .....	62
GRÁFICO 4 - CONTAGEM DE REFERÊNCIAS DE CODIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUANTO ÀS COMPETÊNCIAS PESSOAIS E COMPETÊNCIAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS .....	62
GRÁFICO 5 - CONTAGEM DE REFERÊNCIAS DE CODIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUANTO ÀS FUNÇÕES DO SUPERVISOR.....	68
GRÁFICO 6 - CONTAGEM DE REFERÊNCIAS DE CODIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUANTO AO IMPACTO DA FORMAÇÃO CONTÍNUA ATRAVÉS DA AÇÃO SUPERVISIVA .....	75
GRÁFICO 7 - CONTAGEM DE REFERÊNCIAS DE CODIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUANTO AO IMPACTO DO SUPERVISOR NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOCENTE. ....	79

## **ÍNDICE DE TABELAS**

TABELA 1 - CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	51
TABELA 2 - QUADRO DE REFERENTES COM AS CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	53
TABELA 3 - TRIANGULAÇÃO DAS FUNÇÕES DO SUPERVISOR COM NORMATIVOS LEGAIS, INSTITUICIONAIS E COM AS EXPETATIVAS DOS PROFESSORES ENTREVISTADOS.....	93

## INTRODUÇÃO

Qualquer projeto possui uma contextualização, uma história, um sentido. Desta forma, este estudo circunscreve-se numa necessidade já sentida pela força do exercício de funções de liderança que o investigador desempenha numa instituição de educação e ensino particular. Este estudo teve a sua essência na procura de líderes intermédios que correspondam a um conjunto de características e a um conjunto de funções bem claras que promovam a estabilidade e o desenvolvimento profissional dos docentes, dos alunos e da instituição.

Houve, também, uma grande preocupação em tornar os processos rigorosos e coerentes, tentando sempre assumir uma legitimidade em todo o trabalho, recorrendo à opinião de amigos críticos, que teciam caminhos, que criticamente orientavam as inferências resultantes do processo investigativo.

A necessidade de fechar um ciclo de propostas de funções de um Supervisor para vários níveis de ensino num contexto educativo privado foi o grande motor de motivação para este estudo.

A problemática que acompanhou este trabalho foi identificar quais as funções de um supervisor pedagógico, do segundo e terceiro ciclos do ensino básico, que respondam aos desafios de uma realidade do ensino particular.

Por outras palavras, a questão norteadora desta investigação foi a seguinte: quais as funções do supervisor pedagógico do 2º e 3º CEB capazes de promover o desenvolvimento profissional docente e o desenvolvimento institucional?

Posto isto, a sua intencionalidade foi contribuir modestamente para a investigação sobre o papel do supervisor pedagógico nestes níveis de ensino, de modo a permitir o desenvolvimento profissional docente e, conseqüentemente, o desenvolvimento institucional de todos os intervenientes, mais concretamente promover o sucesso dos alunos. Este estudo recai sobre as expectativas dos docentes desta instituição face ao papel do seu supervisor

e vai de encontro aos normativos legais e institucionais, no que concerne a esta matéria.

Os objetivos de investigação deste estudo passam por i) compreender o que os docentes esperam da função do supervisor e ii) definir um conjunto de funções profissionais e pessoais de um supervisor pedagógico do segundo e terceiro ciclos do ensino básico, sustentadas nas necessidades dos docentes.

Assim, pretende-se refletir criticamente sobre os dados fornecidos ao longo da investigação, por forma a conseguir construir uma proposta válida para este contexto, que futuramente poderá servir de incentivo para outras realidades semelhantes e estimular a investigação nesta área, com o intuito de construir comunidades reflexivas, culturas colaborativas, uma avaliação de desempenho docente aplicada a um crescimento coletivo e a um desenvolvimento comum, no sentido de construir comunidades aprendentes, capazes de potenciar o sucesso dos alunos.

A dissertação é constituída por quatro partes:

Parte I – Pertinência Teórica.

Parte II – Caracterização da instituição onde se realiza o estudo.

Parte III – Pertinência Metodológica.

Parte IV – Proposta de funções do supervisor do segundo e terceiro ciclos numa instituição de educação privada.

Na primeira parte, nos primeiros seis capítulos, efetua-se uma revisão da literatura, fazendo-se menções a autores de referência, no que concerne aos desafios da escola na atualidade e a pertinência do papel do supervisor pedagógico na construção de uma escola reflexiva e de comunidades de aprendizagem que estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional dos docentes, potenciando o sucesso dos alunos e o desenvolvimento institucional.

Enfatiza-se, ainda, no capítulo cinco, o papel do supervisor na avaliação de desempenho docente, como um processo potencializador de um plano de melhoria negociado entre docente e supervisor, com o objetivo de promover o desenvolvimento profissional do docente.

Na parte II, caracteriza-se a instituição de educação e ensino tendo por base a análise dos documentos estruturantes da instituição: Projeto Educativo, Projeto Curricular, Regulamento e Regimentos.

A parte III é destinada à pertinência metodológica. Este trabalho pretende ser um estudo qualitativo assumido como um estudo exploratório, sustentado, como método para o seu desenvolvimento, pela entrevista semiestruturada e pela análise de conteúdo, suportada em inferências do investigador e alicerçada em autores de referência. Este estudo não pretende ter um carácter de generalização estatística, embora durante a sua elaboração contemplou-se um programa estatístico – o *nvivo*. De seguida, apresenta-se a análise e interpretação dos resultados, fazendo-se inferências resultantes do processo investigativo.

Na parte IV, é apresentada uma proposta de funções do supervisor, do segundo e terceiro ciclos, neste contexto institucional, baseado em autores de referência, nos dados recolhidos neste estudo, bem como nos documentos legais e institucionais. De seguida, elaboraram-se as conclusões deste estudo, fazendo alusão aos contributos deste, referindo as suas limitações e apontando novos caminhos para futuras investigações.

Para finalizar, apresenta-se as referências bibliográficas utilizadas para este estudo. Seguindo-se um conjunto de anexos como os guiões das entrevistas, as suas transcrições, todas as unidades de registo recolhidas. Inclui-se, ainda, relativamente à avaliação de desempenho, grelhas de observação de aulas, de auto e heteroavaliação docente e planos de melhoria. Acrescentou-se, também, alguns normativos legais e institucionais que foram relevantes para este estudo.

## PARTE I - PERTINÊNCIA TEÓRICA

### 1. Desafios da Escola Atual

A Escola tem, hoje, uma responsabilidade acrescida, pois é esperado que se assuma como um instrumento de mudança social. Compreender “esta” Escola é fundamental para o processo de tomada de decisões que procura responder às exigências contemporâneas. Reflita-se no que considera Alarcão (2007:132) a este propósito:

*escola como organismo vivo, em desenvolvimento, norteada pela finalidade de educar, finalidade que se concretiza num grande plano de acção: o projecto educativo. É esta escola, mais situada, mais responsável e resiliente, mais flexível e livre, que designamos por escola reflexiva.*

Perspetiva-se, portanto, uma escola que constrói a sua identidade, adotando uma postura flexível e articulada fruto não da conjuntura, mas sim do contexto. Tal pressupõe a construção e utilização de um conjunto de instrumentos e o desenvolvimento de processos que surgem de um diálogo permanente com situações autênticas (Alarcão, 2007).

Dentro das múltiplas dimensões da escola, como instrumento básico na formação da subjetividade, como mecanismo de progresso social (Sacristán, 2008), surge a figura do professor reflexivo. Este ocupa um lugar *pivotante* que lhe permite dialogar com macro, meso e micro contextos escolares. Na sua prática, o professor é muito mais do que um orientador, uma vez que assume uma postura dialética entre os diferentes níveis de estrutura que constituem uma escola. Práticas colaborativas, aposta na formação contínua, valorização da dimensão cultural e desenvolvimento de relações interpessoais são fatores decisivos que possibilitam a existência da tão referenciada escola reflexiva.

É neste contexto que atualmente se anseia uma escola competente para traçar o seu percurso de desenvolvimento, sendo capaz de encontrar a sua identidade, através de práticas de reflexão, avaliação e da ação. Uma escola

reflexiva pressupõe uma visão sistémica, onde todos dependem de si, mas todos constroem um caminho único e convergente para um propósito comum, tal como considera António Bolívar (2003; 30) quando refere:

*assim as escolas que são “eficazes” requerem uma forte liderança instrutiva, capaz de apoiar os professores nos recursos metodológicos de um ensino efectivo, ao mesmo tempo que centrar as tarefas do currículo, supervisioná-las e dinamizar o trabalho conjunto dos professores. Por outro lado, visto que as escolas eficazes se caracterizam por ter uma identidade, cultura ou visão diferenciada, estas instituições educativas (normalmente privadas) partilham valores sobre as missões da escola, participação conjunta nas tarefas, relações de colegialidade e preocupação com os outros.*

A escola que se propõe é aquela em que o professor está em constante processo de crescimento e de aprendizagem. Esta assunção de uma nova visão de escola implica uma estrutura organizativa que permite partilhar e construir saberes comum, tornando-se autónoma e responsável, capaz de propor o percurso para os seus alunos, desenvolvendo projetos e partilhando-os de uma forma responsável e inovadora. Assim, *o professor é um membro de um grupo que vive numa organização que tem por finalidade promover o desenvolvimento e a aprendizagem de cada um num espírito de cidadania integrada* (Alarcão, 2000:18).

Há necessidade da construção de uma nova profissionalidade docente, onde o professor deixa de estar isolado para se encontrar inserido num corpo profissional e numa organização escolar. Há, também, necessidade de criar redes de (auto) formação participada através da “troca de experiências” e da “partilha de saberes” capazes de constituírem espaços de formação mútua (Nóvoa, 1991). Tendo em conta esta premissa, também Fullan e Hargreaves (2001) referem o “profissionalismo interativo” entre os docentes como um dos principais desafios da escola.

Uma comunidade educativa, viva e dinâmica, que procura estratégias adequadas ao contexto, de forma a atingir os objetivos educativos de formação e socialização diz-se, então, uma escola reflexiva (Alarcão, 2000).

Este conceito de escola remete para o ideal de escola como comunidade, com uma cultura própria (Roldão citado por Alarcão, 2003:8), autêntica e integrada no contexto nacional e global, não burocratizada, mas sim uma organização capaz de conceber, projetar, atuar e refletir. Uma escola que

se consiga projetar no futuro, verdadeiramente ambiciosa, que questione os maus momentos para conhecer as causas e seja capaz de traçar novas linhas de ação. Uma escola que procure o saber, a produção e a reflexão dos seus profissionais, capaz de criar contextos de formação no seu desenvolvimento institucional, porque conhece as suas necessidades. Em suma, *uma escola com cara e não uma escola anónima* (Freire, citado por Alarcão 2003:8) que implica encontrar a *medida* dos seus professores, pais e a alunos, onde os docentes se sintam realizados profissional e pessoalmente e os alunos permaneçam felizes e motivados no desenvolvimento das suas competências.

Para a concretização deste *tipo* de escola são lançados alguns reptos, tanto às organizações (escolas reflexivas), assim como aos supervisores:

- ✓ liderar e mobilizar toda a comunidade sendo capazes de transformar o projeto enunciado em projeto conseguido;
- ✓ saber agir, promovendo uma atuação sistémica;
- ✓ assegurar a participação democrática, implicando pensar e ouvir antes de decidir;
- ✓ promover a autoavaliação e heteroavaliação;
- ✓ aceitar que a escola viva em permanente processo de desenvolvimento e de aprendizagem.

O ato de educar é, neste contexto, o ato de despertar consciências para a liberdade e para a responsabilidade, sendo esta a capacidade de responder aos desafios, na medida em que somos capazes de responder ao Outro (Martins, 2008). Este autor ao considerar a educação ao longo da vida o novo paradigma da educação – “*Aprender até morrer*” e “*o saber não ocupa lugar*” torna mais atual que nunca estes *dizeres* antigos que, apesar de se tratar de uma epistemologia pessoal apresenta-se, cada vez mais, com contornos científicos. Trata-se, sobretudo, de educar para o mundo, educar para os tempos complexos e de incertezas. É pedido, também, hoje à escola que assegure o diálogo entre culturas, a igualdade de oportunidades e a prevenção da exclusão. Para esta é realmente uma grande tarefa e, simultaneamente, um desafio, implicando-a diretamente na organização social. Por isso, requer-se a conciliação da equidade e da eficiência, o equilíbrio entre a autonomia e a

responsabilidade, abertura à troca de experiências, a comunicação entre sistemas, o diálogo intercultural, o multilinguismo e o movimento de mobilidade.

*Promover o multilinguismo conduzirá a oferecer aos indivíduos a possibilidade de viver num espaço de diálogo de identidades e das culturas* (Capucho, 2007:320). As organizações educativas poderão oferecer aos alunos a possibilidade de viverem num espaço de diálogo de identidades e de culturas, e fazer aprender a sua identidade num espaço plural e diferenciado. Educar para a competência plurilinguística é também educar para o pluricultural.

É importante aprender a viver numa sociedade caracterizada pela diversidade, isto é, onde se *aprenda a viver juntos e a viver com os outros* (Delors et all., 1996) - educar para o desafio da paz.

## **2. Concetualização da Supervisão e a sua função no contexto atual**

A supervisão é uma atividade de natureza psicossocial, de construção intra e interpessoal, fortemente enraizada no conhecimento do eu, do outro e dos contextos em que os atores interagem, nomeadamente nos contextos formativos (Alarcão, 2003). O trabalho supervisivo tem na sua génese um pensamento questionador, analítico, interpretativo, reflexivo, assente num acompanhamento e discussão permanente no processo para a ação e resultados, poderá constituir uma base para a construção do conhecimento profissional (Alarcão & Roldão, 2008).

A principal função da supervisão, defendida por Alarcão é *fomentar ou apoiar contextos de formação que, traduzindo-se numa melhoria da escola, se repercutem num desenvolvimento profissional dos agentes educativos (professores, auxiliares e funcionários) e na aprendizagem dos alunos que nela encontram um lugar, um tempo e um contexto de aprendizagem* (Alarcão 2001:19).

Tendo em conta esta teoria pública, a ênfase é colocada no facto de que a supervisão não deve estar confinada unicamente à formação inicial dos professores, mas também ao seu desenvolvimento profissional e à formação contínua docente, construindo uma escola como *coletivo pensante*. Refere-se que as competências supervisivas compreendidas como técnicas e humanas são *necessárias no apoio à elaboração de projetos, à gestão do currículo, à resolução colaborativa dos problemas, à aprendizagem em grupo e à reflexão formativa que deve acompanhar esse processo, à avaliação e monitorização, ao pensamento sistémico sobre os contextos de formação e sobre o que é ser escola* (Alarcão, 2001:19).

Deste modo, e tendo em conta o âmbito deste trabalho, considera-se que a supervisão pedagógica, praticada pelo coordenador de ciclo, poderá constituir também uma estratégia para auxiliar os docentes neste novo desafio e tem como finalidade o desenvolvimento profissional, tendo em conta as dimensões do conhecimento e da ação.

### **3. O lugar da Escola Reflexiva num contexto de desenvolvimento profissional**

Numa sociedade complexa, repleta de incertezas e contradições procura-se que a escola se constitua num contexto de desenvolvimento de cidadãos livres e responsáveis, munidos de competências para enfrentarem os desafios da contemporaneidade. É necessário que os alunos gostem e se sintam bem na escola. Tudo isto é um conjunto de premissas aparentemente óbvias, contudo, difíceis de concretizar. Na atualidade assiste-se a uma escola espartilhada e descontextualizada dos interesses dos alunos, em que o conhecimento é apresentado de forma fragmentada. É uma escola à imagem de um individualismo exacerbado, reflexo de uma sociedade neoliberal, onde parece não haver lugar para a individualidade daqueles que estão no centro da sua ação-alunos e professores. Segundo Edgar Morin, torna-se vital a reforma do pensamento na área da educação, como *uma componente da humanidade*

*que pode ser aproveitada para enfrentar as forças aterradoras da destruição que o homem criou e ainda não consegue regular* (Morin, 2000 citado por Carvalho, António, 2007:194). Assim, além dos desafios impostos aos professores decorrentes de um novo século, surgem *constrangimentos inerentes à profissão ou que perpassam a instituição escola, que podem retardar ou colocar em causa o sucesso da educação nesta era de competitividade, desenvolvimento e globalização* (Carvalho, 2007:199). Este autor refere, também, que os docentes, hoje, se deparam com a necessidade de *saberem enfrentar, explicar e solucionar as adversidades não resolvidas ou insolúveis da sociedade, de colmatar lacunas, de assumir responsabilidades impostas pelo fenómeno das famílias em degradação e consequentes carências afectivas* (Carvalho, 2007:200).

O fundamentalismo impera, o ódio, a inveja a corrupção ainda fazem parte do pensamento e atitudes atuais. O professor, enquanto agente de transformação e construtor do tempo presente (Nóvoa, 1998), terá que ter um conjunto de competências alargadas que poderão ajudar a construir o “sonho” de fazer crescer seres humanos num planeta mais harmonioso (Carvalho, 2007:204).

Importa, ainda, referir que o permanente estado de reforma do ensino coloca grandes entraves à implementação de uma verdadeira inovação fundamentada, trazendo ao pensamento as palavras de Morin que defende - repensar a reforma é repensar o pensamento. Espera-se uma mudança de paradigma capaz de responder às transformações da sociedade atual.

Esta *metamorfose* passa por harmonizar as políticas educativas, dando maior responsabilidade às organizações, exigindo a concessão à escola de tempo para traçar o seu percurso de desenvolvimento, tempo para construir a sua história, tempo para construir a sua identidade, tempo de reflexão, avaliação e ação.

Recentemente, o Ministério da Educação e Ciência, através do Despacho normativo n.º 13-A/2012, pretende, conceder maior flexibilidade na organização das atividades letivas, aumentar a eficiência na distribuição do serviço e valorizar os resultados escolares. Com o desenvolvimento da

autonomia, permite às escolas implementar projetos próprios, que valorizem as boas experiências e que promovam práticas colaborativas, tendo em conta os recursos humanos e materiais de que dispõem. Pretende-se que as escolas se tornem mais exigentes nas suas decisões e estabeleçam um forte compromisso de responsabilização pelas opções tomadas e pelos resultados obtidos.

São, agora, permitidas às escolas opções de organização curricular que melhor se adaptem às características dos seus alunos, proporcionando a organização dos tempos letivos escolares, tanto dos alunos como dos professores, que melhor se adapte às necessidades da escola. Com este despacho pretende-se que a escola se torne mais exigente nas suas decisões e que estabeleça um forte compromisso de responsabilização pelas opções tomadas e pelos resultados obtidos.

Assim, acredita-se que, no momento atual, a escola poderá estar mais capaz de percorrer um caminho para ser mais arrojada, procurar ser diferente, pensar e repensar a ação, construir um projeto que abranja os interesses e motivações de todos, procurando encontrar uma identidade partilhada e discutida. Uma escola mais reflexiva propõe uma visão sistémica, onde todos dependem de todos, um sistema de ação organizada, uma combinação específica, onde o *ethos* ou cultura específica da escola é com certeza uma chave para a melhoria da escola (*School improvement* em termos Anglo-saxónicos).

Para responder às exigências atuais, impõe-se que se repense a escola, os papéis daqueles que fazem parte desta, para que se construa uma rede de comunicação organizacional assente no conceito de escola reflexiva - *uma organização que continuamente se pensa a si própria, na sua missão social e na sua estrutura e se conforta com o desenrolar da sua atividade num processo simultaneamente avaliativo e formativo* (Alarcão, 2003:133).

A escola que se questiona permanentemente, uma escola em desenvolvimento e aprendizagem, é também uma organização que prioriza um pensamento sistémico, onde se avalia permanentemente e se identificam os constrangimentos e as fragilidades, partindo destas para rever estratégias de

ação e identificar os seus pontos fortes. Uma escola é reflexiva quando emerge uma visão de um todo, mas também quando revela uma visão articulada das partes, capaz, assim, de se construir numa filosofia enraizada, numa missão social própria, que a caracteriza e onde todos os atores se reveem.

Abordar a escola reflexiva, segundo Isabel Alarcão, significa entendê-la como uma *“organização que continuamente se pensa a si própria, na sua missão social e na sua estrutura, e se confronta com o desenrolar da sua atividade num processo simultaneamente avaliativo e formativo”*. (Alarcão, 2000:13). Nesta conceção sistémica, a escola (re)avalia-se e (re)pensa-se, permanentemente, apontando novos caminhos e exigindo aos professores uma postura de investigadores (dentro de um paradigma sociocrítico). A abordagem sociocrítica, em educação, apresenta o professor como investigador social, no sentido de compreender e se comprometer com a realidade como investigador educacional, com o intuito de reflectir sobre a sua prática e procurar formas de a adaptar criativamente e criticamente às características do contexto da sua ação. Este professor investigador pode designar-se de professor reflexivo e que atua de forma a potenciar a aprendizagem dos alunos e a mudança social, despertando nestes atitudes de curiosidade, o desejo de discutir/criticar, aprofundando conhecimentos e procurando soluções para os seus problemas e novos caminhos para a vida (Tonucci citado por Cardoso *et al*, 1996).

A autonomia dos alunos e dos professores, fundamental para a assunção de um novo trilha na Educação, só é possível quando a escola redescobrir a sua identidade e for capaz de se preocupar não só com o conhecimento, mas também com a individualidade. Ao expor a necessidade do professor assumir um compromisso social e político, do trabalho em equipa, esta conceção implica um modelo de intervenção didática, no qual características do contexto da ação são a chave da estruturação do processo de ensino-aprendizagem e o elemento nuclear em função do qual se definem os restantes elementos configurados num ambiente ecológico que determina os resultados e os processos. O paradigma de profissionalidade proposto é do professor eclético, que apresenta uma fusão de ciência, técnica e arte, detentor de um saber-fazer, inteligente e criativo, com um profissionalismo capaz de

responder a situações únicas de conflito com a sensibilidade próxima de um artista como designa Donald Schön por *Professional artistry*. Pensar é algo naturalmente humano e pensamento reflexivo é a melhor maneira de pensar sendo (...) *espécie de pensamento que consiste em examinar mentalmente o assunto e dar-lhe consideração séria e consecutiva* (Dewey citado por Lalanda e Abrantes, 1996:45).

É com as práticas colaborativas que se constroem pensamentos sobre a escola e é com a supervisão colaborativa, num espírito de entreajuda, que se processa o desenvolvimento profissional de professores numa perspetiva em que a perceção e interpretação do conhecimento se transformam na verdadeira melhoria da qualidade do ensino nas nossas escolas (Alarcão, 2003). Só assim, será possível construir uma comunidade aprendente e de qualidade com uma estrutura organizacional eficaz apoiada na cultura colaborativa (representativa da trilogia Colaboração, Cooperação, *Accountability*) com um corpo docente estável e empenhado em permanente formação (profissional), articulada com todos os corresponsáveis educacionais - pais, professores, alunos e comunidade, assente numa visão com valores próprios e apoiada institucionalmente.

Do ponto de vista organizacional, esta visão de escola remete-nos para um modelo *híbrido* do tipo *Democracia Comunitária / Profissional*, isto é, com uma estrutura assente em decisões conseguidas através do diálogo regular, um alto nível no processo de tomada de decisões, onde as relações de dominação são limitadas e o papel da comunidade político externo é reduzido. Por outro lado, o papel do supervisor assenta na ideia de que os professores dominam as decisões técnicas e partilham uma responsabilidade pela qualidade da sua prática (Darling- Hammond, citada por Strike, 1990).

A escola que se deseja é aquela em que o professor está em constante processo de crescimento e de aprendizagem. Esta nova conceção de escola apresenta uma estrutura organizativa que permite partilhar e construir saberes comuns, onde todos os agentes educativos se sintam livres, responsáveis e capazes de escolher o melhor percurso para os seus alunos. Esta, por sua vez, deverá dotar-se de estruturas que promovam a articulação sistémica, onde o

*professor é um membro de um grupo que vive numa organização que tem por finalidade promover o desenvolvimento e a aprendizagem de cada um num espírito de cidadania integrada (Alarcão, 2000: 18).*

Assim entenda-se a necessidade de:

*alargar o conhecimento para conceitos actuais de supervisão pedagógica, tendo em conta que, num tempo de plena mudança a nível curricular e educativo, se exige que um profissional de educação demonstre competências de trabalho colaborativo como estratégia promotora de aprendizagens, quando a sua formação inicial apenas o preparou para um trabalho de carácter individual, no que respeita à sua acção em sala de aula (Gonçalves, 2010: 69).*

Em suma, entende-se que uma escola reflexiva é aquela que se apresenta como sistema aberto e que, por isso, vê-se obrigada a adaptar e a interagir com o meio onde está inserida. Esta deve promover a abertura ao diálogo por forma a mobilizar toda a comunidade para a vivência de um projeto comum. Com isto, é reconhecida a importância das lideranças para o desenvolvimento organizacional da escola (Tavares e Alarcão, 2003).

Escolas reflexivas são aquelas que apresentam lideranças democráticas e participadas, onde a opinião de todos os agentes é importante para as grandes decisões das lideranças de topo.

O objetivo da supervisão pedagógica numa instituição deverá incidir, sobretudo, no desenvolvimento qualitativo da instituição e de todos aqueles que dela fazem parte.

Como temos vindo a referir, atualmente, há a necessidade de construção de uma nova profissionalidade docente, onde o professor deixa de estar isolado, para se encontrar inserido num corpo profissional e numa organização escolar. Há, também, necessidade de criar redes de (auto) formação participada, através de “troca de experiências” e à “partilha de saberes” capazes de constituírem espaços de formação mútua (Nóvoa, 1991). Também Fullan e Hargreaves (2001) referem o “profissionalismo interativo” entre os docentes como um dos principais desafios da escola neste século.

A supervisão pedagógica poderá constituir uma estratégia para ajudar os docentes neste novo desafio que tem como finalidade promover o desenvolvimento profissional.

*A supervisão é uma atividade de natureza psico-social, de construção intra e interpessoal, fortemente enraizada no conhecimento do eu, do outro e dos contextos em que os atores interagem, nomeadamente nos contextos formativos (Alarcão, 2003:65).*

Este conceito de escola remete-nos para o ideal de escola como comunidade, com uma cultura própria (Roldão citado por Alarcão 2003), autêntica e integrada no contexto nacional e global, não burocratizada, mas sim uma organização capaz de conceber, projetar, atuar e refletir.

Pensar a escola desta forma, não é apresentar a solução única para ultrapassar os dilemas que se lhe apresentam, mas sim, propor um caminho onde o propósito é repensar a sua função pedagógica e social, pressupondo uma escola comprometida com a realidade. Vejamos:

*A escola como eu gostaria que ela fosse...  
Quero uma escola comunidade, dotada de pensamento e vida próprios, contextualizada na cultura local e integrada no contexto nacional e burocrático mais abrangente [...] Uma escola que reflecta sobre os seus próprios processos e as suas formas de actuar e funcionar [...]. Uma escola que saiba criar as suas próprias regras. Mas que, ciente da sua autonomia responsável, saiba prestar contas de sua actuação, justificar os seus resultados e auto-avaliar-se para definir o seu desenvolvimento. (Alarcão, 2004: 82)*

## **4. O supervisor e a sua função de liderança na organização escolar**

Numa sociedade em constante mutação, a mudança em educação, é fácil de propor, no entanto, é complexo implementar e fazê-la sustentar. (Hargreaves & Fink, 2007). A implementação de novas formas de saber-fazer, para uma melhoria dos serviços prestados, é um dos desafios maiores para os supervisores. Esta realidade exige do supervisor uma liderança assente no sucesso.

*A liderança e a melhoria educativa sustentável preservam e desenvolvem a aprendizagem profunda de todos, uma aprendizagem que se dissemina e que perdura sem provocar qualquer dano àqueles que nos rodeiam, trazendo-lhes, pelo contrário, benefícios positivos, agora e no futuro (Hargreaves & Fink, 2007:31).*

Numa sociedade do conhecimento, onde se verifica uma cultura de complexidade, uma das prioridades da liderança é de mobilizar a capacidade coletiva de desafiar as circunstâncias mais difíceis. A eficácia da sua função supervisiva não está só apenas no líder, mas pelo tipo de liderança que produz nos outros (Fullan, 2003).

De acordo com Sergiovanni (2004), a personalidade de uma instituição é uma característica das escolas de sucesso. A sua unicidade poderá ser desenvolvida com valores que conduzam a caminhos e levar a comportamentos, de forma a ultrapassar climas de reformas, reconhecendo neste processo a importância dos mundos-de-vida individuais e coletivos. O líder institucional, segundo este autor, é, em primeiro lugar, um especialista na promoção e proteção de valores.

Para Azevedo (2003), a gestão das escolas só é compreendida pela especificidade dos seus atos, sustentados na relação humana, numa gestão onde a ética está presente, na prática de valores, conhecimentos, convicções e vontades pessoais. Neste sentido, segundo o mesmo autor, o líder deve ter de reunir um perfil técnico e emocional presente numa maturidade e experiências capazes e adequadas. Em suma, para este autor o supervisor deve:

- facilitar o sucesso de todos os elementos da equipa;
- saber ouvir e compreender;
- ter uma atitude positiva;
- saber conceber, planear e executar um projeto educativo;
- fomentar equipas;
- querer ser avaliado.

Christopher Day (2001) considera que a cultura da escola é afetada pelos seus líderes. Refere, ainda, que os comportamentos dos líderes representam a promoção e/ou inibição da predisposição e capacidade de desenvolvimento dos professores. O seu papel é essencial para a criação de culturas de aprendizagem profissional, numa aprendizagem individual e coletiva. Não menos do que isto se espera da função supervisiva.

Como referem Tavares e Alarcão (2007: 149) os supervisores, enquanto líderes de comunidades aprendentes devem *fazer a leitura de percursos de vida institucionais, provocar a discussão, o confronto e a negociação de ideias, fomentar e rentabilizar a reflexão e a aprendizagem colaborativas, ajudar a organizar o pensamento e ação do coletivo das pessoas individuais.*

Surge, neste contexto, a ideia que é exigido às escolas atuais e aos seus atores uma prestação de contas – *accountability* – perante a sociedade pós-moderna.

Entendemos *accountability* como um prestar de contas e de responsabilização das instituições e dos seus atores, decorrente da avaliação do desempenho docente e da avaliação das instituições portuguesas feita pela IGE (Inspeção Geral de Educação) e através dos resultados por estes alcançados nos exames (pela publicação de Rankings). Citando Afonso (2009), refere que *accountability* implica uma rede de relações complexas, interdependências e reciprocidades, bem como a justificação, a responsabilização e a prestação de contas a várias instâncias hierárquicas (do ministério aos diretores de escolas) e outros elementos da comunidade educativa (alunos e encarregados de educação).

Neste sistema de prestação de contas, as responsabilidades são partilhadas pelos docentes e pelos outros agentes educativos. Isto implica que o professor promova as aprendizagens aos alunos, mas espere que os encarregados de educação reforcem essas aprendizagens ou que o investimento organizacional seja reconhecido e valorizado por todos os que a integram. É esta reciprocidade, presente na *accountability*, que se formaliza pelo diálogo, pela comunicação e pela construção de entendimentos comuns.

Não se pretende com isto circunscrever a função do supervisor à eficiência e à eficácia da escola, mas vendo-o como responsável por estimular o contributo de cada um para o desenvolvimento coletivo em prol da missão da escola, assumindo-se, assim, como agente do desenvolvimento organizacional (Alarcão, 2000).

## 5. Comunidade Aprendizente e o papel do supervisor

*A school learning community is one that promotes and values learning as an ongoing, active collaborative process with dynamic dialogues by teachers, students, staff, principal, parents, and the school community to improve the quality of learning and life within the school. Developing school where every aspect of the community nourishes learning and helping everyone who comes into contact with the school to contribute to that learning community are important concepts. (Speck citado por Roberts & Pruitt, 2009:5-6).*

A necessidade de apoiar os professores na sua aprendizagem profissional é uma garantia de resultados no sucesso dos alunos. Promover o desenvolvimento profissional contínuo de professores, é promover oportunidades de reinstrumentalização, com desenvolvimento de novas competências, na sua vertente de prático-reflexivo; remodelação como reforço na prática de ensino, que só é possível com uma abordagem colaborativa; como revitalização bastante desafiadora, quando inclui alunos na aprendizagem, promovendo um desenvolvimento construtivista e transformador; reimaginação de um conjunto de relações entre professores e alunos, num esforço coletivo de negociação com a mudança, o medo, a insegurança e o entusiasmo (Saches & Judyth, 2009).

Como refere Day (2001), atualmente são exigidas elevadas expectativas em relação ao ensino de qualidade que, por sua vez, requer uma elevada qualificação por parte dos professores, que tem de manter a sua motivação ao longo do seu desenvolvimento profissional. Como tal, devemos aceitar que todos aprenderemos se nos juntarmos e partilharmos avanços e recuos.

A partir daqui, entende-se que o desenvolvimento profissional encontra fundamento e alicerces numa comunidade aprendizente, onde a reflexão faz parte das práticas docentes, a autoavaliação e heteroavaliação presente como um instrumento de redefinição de trajetórias. É importante cooperar para aprender, num contexto de aprendizagem por pares assente na igualdade (ambos datem o mesmo tipo de competência) e reciprocidade (Bessa & Fontaine 2002).

Um dos grandes desafios do supervisor numa organização aprendente é promover o “profissionalismo interativo” entre os docentes que lidera. É, também, criar “culturas de colaboração”, de ajuda e de apoio (Fullan & Hargreaves, 2001).

*Promover uma cultura de colaboração num espírito de Colegialidade como uma forma de organização social baseada na participação partilhada e igual de todos os seus membros. Contrasta com uma estrutura hierárquica e piramidal e é representada por uma série de círculos concêntricos. A decisão reside no círculo mais central, não sobre os outros mas equidistantes de cada um deles, de tal forma que a decisão possa ouvir e refletir o consenso de todo (Heaney, 1995 citado por Freire 2001:134). Paulo Freire utiliza este conceito associando-o aos programas de Educação Libertadora (Idem).*

Desenvolver profissionais transformadores, promotores de uma sociedade que valorizará a equidade, a participação e justiça social é uma tarefa árdua, no entanto, não é impossível.

## **6. Avaliação do desenvolvimento docente e o seu contributo no desenvolvimento profissional**

Numa sociedade com características competitivas e em constante desenvolvimento, também o campo da educação deve ser alvo de análise e reflexão, recaindo na evolução da profissão docente, com reflexos no que respeita à responsabilização profissional, quanto aos resultados dos alunos e às suas ações profissionais e respetivas consequências (Tardif & Faucher, 2010).

O desenvolvimento da profissionalidade docente é um processo inacabado. As complexidades e o desenvolvimento das situações profissionais exigem uma procura constante de novos conhecimentos e de implementações únicas, de forma a responder a problemáticas específicas e inéditas (idem).

Faucher apresenta, nesse texto e neste contexto, a profissionalidade como um conjunto de competências que deve ter um profissional ou até

mesmo um conjunto de conhecimentos, socialmente reconhecidos, como caracterizadores de uma profissão (Faucher, 2009:35).

O modelo de avaliação de professores deverá estar relacionado com o processo de melhoria da escola, dado que se trata de um tipo de relação sinérgica de vários atores e agentes educativos alcançarem os objetivos a que se a propõem (Alves & Machado, 2010; Fullan, 1990). Segundo estes autores, o processo de melhoria da qualidade não pode ignorar as necessidades individuais e que as tensões que se geram nesta combinação do desenvolvimento individual /desenvolvimento institucional.

Construir uma cultura de avaliação é fundamental, na medida em que o que se pretende no desenvolvimento da profissionalidade docente é o desenvolvimento institucional, e o que se torna possível se a avaliação não for vista para sancionar e controlar, mas para melhorar e potenciar o desenvolvimento de todos. A avaliação deverá ser um processo reflexivo, sistemático e rigoroso de um questionamento sobre a realidade, enquadrado numa realidade própria.

O docente contemporâneo necessita de adaptar-se a novas situações. Por outras palavras, como Perrenoud (2000) intitula um dos seus livros *decidir na incerteza e agir na urgência*, defendendo que o docente deve desenvolver a capacidade de *pensar sobre*, desenvolvendo um pensamento reflexivo e assumindo-se a sua profissionalidade.

*“A avaliação do desempenho do pessoal docente visa a melhoria dos resultados escolares dos alunos e da qualidade das aprendizagens e proporcionar orientações para o desenvolvimento pessoal e profissional no quadro de um sistema do reconhecimento do mérito e da excelência. “ Decreto – Lei n.º15/2007-Art.40.º*

Neste contexto, a instituição onde este estudo se aplica, refere no seu Projeto Educativo, o processo de avaliação de desempenho docente, como meio de regular e aperfeiçoar o seu trabalho, promovendo uma evolução construtiva da sua profissionalidade com vista ao desenvolvimento institucional,

claramente assumindo como uma forma de proporcionar uma oferta educativa de excelência (in Projeto Educativo, 2009-2012).

O Decreto-Lei n.º 15/2007, de 19 de janeiro, procedeu à alteração do Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário estabelecendo um regime de avaliação de desempenho com efeitos no desenvolvimento da carreira que permita identificar, promover e premiar o mérito e valorizar a atividade letiva. Com esta regulamentação pretende-se criar mecanismos indispensáveis à prática docente, em matéria relativa ao planeamento das atividades de avaliação, à fixação dos objetivos individuais, bem como ao processo, nomeadamente a respetiva calendarização sobre o sistema de classificação.

A avaliação de desempenho docente, nesta instituição de ensino particular, está sustentada nas orientações para a supervisão da Associação de Estabelecimentos de Ensino Privado AEEP.

Este processo multidimensional é iniciado com a observação de uma aula do docente. A observação é realizada pela Coordenação e Direção Pedagógica. Posteriormente, é feita uma reunião com os três atores deste processo, é dado um *feedback* do que foi observado e é construído um plano de melhoria com o docente. A implementação deste plano é acompanhada por um Tutor – “coaching” que nesta instituição é realizado pelo supervisor – coordenador de ciclo. Não está definida a periodicidade deste acompanhamento. Na realidade do segundo e terceiro ciclos do ensino básico, como os professores são em maior número do que nas outras valências da instituição, faz-se, atualmente, mediante as necessidades de cada docente, mensalmente ou trimestralmente. Também é solicitada a colaboração do coordenador de departamento para emitir um parecer a ter em conta na avaliação de final do ano letivo. A avaliação de desempenho realizada em contexto formal, observação/ *feedback*, é efectuada duas a três vezes por ano, terminando com a elaboração do plano de melhoria para o ano letivo seguinte. Este Plano tem como finalidade melhorar a qualidade das práticas pedagógicas, promovendo o desenvolvimento profissional que poderá,

mediante o maior ou menor sucesso, ter consequências na progressão da Carreira Docente.

O supervisor incumbido, muitas vezes, desta tarefa de avaliação docente deverá ter em conta as singularidades e o contexto. Deve ter uma postura não de controlo, mas de reconhecimento, partindo não das práticas, mas do efeito das práticas, numa atitude de compreensão perante os resultados esperados, fazê-los pensar e refletir, nos processos que levaram a esses resultados, fomentar um professor “prático reflexivo” (Altet et al, 2002 citado por Alves & Machado, 2010).

O supervisor será, então, o “amigo crítico” da pessoa avaliada: compreende e reconhece, respeita a pessoa, age como “aliado” que, através de uma atitude crítica construtiva, ajuda o professor a tomar consciência dos fundamentos da sua ação e a compreender o processo que conduz aos efeitos observados (Alves & Machado, 2010).

Acredita-se que os professores são fundamentais na mudança educativa, valorizando um ensino de excelência, a inovação educativa como forma de promover o sucesso de todos os alunos.

## PARTE II – CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Este estudo aplicou-se numa instituição de ensino particular na área do grande Porto, num estabelecimento de ensino que se encontra em funcionamento desde setembro de 2001, tendo como fundamento a sua *vontade de construir um projeto de educação diferente, alicerçado na qualidade educativa* (in Projeto Educativo, 2009-2012:4).

Iniciou a sua atividade com um universo de 27 crianças. No ano seguinte, abriu a primeira turma de primeiro ciclo de ensino básico. Em setembro de 2005, amplia as suas instalações, duplicando o pré-escolar, em 2006-2007 inicia a abertura do segundo ciclo do ensino básico e no ano 2008-2009 é marcado pelo início do terceiro ciclo de ensino básico. Atualmente, o seu universo de alunos perfaz o total de cerca de 672 discentes distribuídos pela creche, pré-escolar, ensino básico e secundário.

Esta instituição defende a sua singularidade numa filosofia fundamentada *na transparência, no diálogo, na participação, na construção democrática e na formação de uma comunidade escolar crítica e participativa* (Projeto Educativo, 2009-2012: 21).

O crescimento e o desenvolvimento desta instituição foi sempre impulsionado pelos pais, assim, deve-se ao interesse da Comunidade a ampliação do projeto. A procura dos serviços desta instituição tem vindo a aumentar, por isso depreende-se que o grau de satisfação da Comunidade é bastante elevado.

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

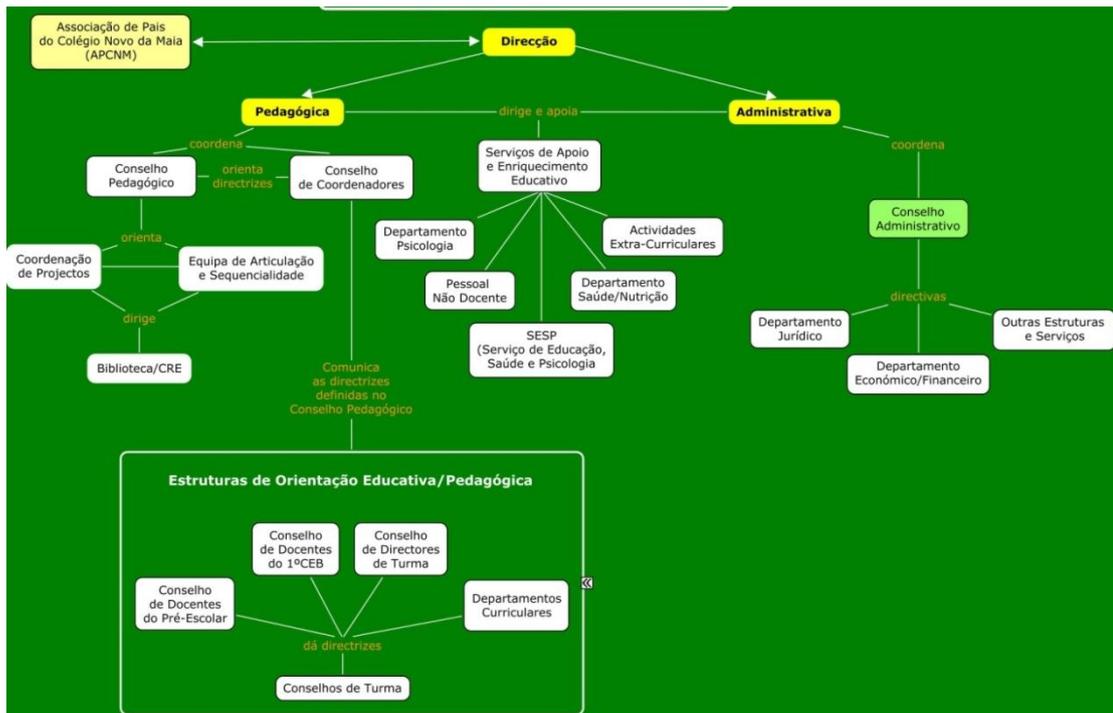


Figura 1 - Organograma da Instituição

Esta instituição tem como princípio envolver toda a sua comunidade de uma forma participativa e democrática na vivência do Projeto Educativo. Assim, além das estruturas e órgãos que se encontram visíveis na figura 1, ainda será importante referir que esta instituição despoletou em 2011/2012 várias estruturas que promovem a participação dos seus intervenientes, a saber: Assembleias de Turma, Assembleias de Delegados de Turma e Assembleia Geral. A última estrutura conta com a participação de representantes de alunos, por ciclo ou valência; de representantes de pais, por ciclo de ensino, e funcionários, pessoal docente e não docente.

Esta instituição também promove nas suas dinâmicas a participação em projetos transversais que abraçam a participação de todos os alunos, professores e as famílias. Promove, igualmente, redes de comunicação centradas no desenvolvimento integral dos alunos. É evidente pela análise da figura que existe uma priorização na formação de cidadão livres, responsáveis, autónomos e reflexivos, através do compromisso de todos os que fazem desta equipa. Consta-se nesta rede de comunicação presente no Projeto Educativo

que a Instituição congrega todos os seus intervenientes no sucesso dos seus alunos comprometendo-os com a missão desta instituição *“qualidade no sucesso que permita, pela exploração de todas as nossas potencialidades, a construção conjunta de um mundo melhor”*.



Figura 2 - Rede de Comunicação da Instituição

Esta instituição revê-se como um exemplo de um estabelecimento de ensino que promove as boas práticas pedagógicas em todos os níveis e valências de ensino, com uma forte valorização dos processos de ensino e aprendizagem, colocando o aluno no centro da aprendizagem. Foi a primeira instituição de ensino particular com as valências e níveis de ensino da creche ao secundário, no Concelho onde se encontra inserida. Foi também a primeira instituição particular do Concelho a fazer parte da Associação de Estabelecimentos de Ensino Particular (AEEP) (citado por Avaliação Interna, 2012). Neste documento ainda referem que, a nível local e Nacional, esta instituição tem-se distinguido pelo seu Projeto Educativo, pelas metodologias utilizadas e pelos resultados escolares.

É evidente, pela análise do Projeto Educativo, Projeto Curricular do Colégio e do Plano Anual de Atividades, a promoção de um processo de articulação e sequencialidade intra e inter-ciclos, passando pelas planificações, gestão do Currículo, estratégias adotadas, atividades propostas, conceção e dinamização de projetos, bem como, no que se refere à avaliação. Em toda a preparação da planificação curricular verticalizada são analisados os planos curriculares, com referências para as adaptações curriculares que caracterizam cada ciclo de ensino. Considera-se, portanto, que existe grande preocupação ao nível dos departamentos e dos conselhos de docentes de elaborarem as suas planificações, uniformizarem os instrumentos e processos de avaliação, assim como, promoverem, em articulação, estratégias e metodologias de diferenciação pedagógica, através de equipas multidisciplinares e equipas de articulação e sequencialidade, constituídas por elementos das várias áreas/disciplinas e ciclos de ensino.

As ações de articulação entre ciclos de docentes e diretores de turma são feitas através de grupos de articulação e sequencialidade, em conselho de docentes e em conselho pedagógico e são planeadas de forma sistemática e marcadas por continuidade temporal. Considera-se que a exigência desse trabalho de integração curricular vertical perspectivado, quer ao nível do trabalho de seleção de recursos e metodologias dos professores, quer ao nível da operacionalização das competências a desenvolver pelos alunos, tem-se tornado numa tarefa rica para os docentes que integram estes grupos.

No âmbito da avaliação formativa integrada para a regulação, importa dizer que todos os aspetos decididos, inerentes à avaliação das aprendizagens, são definidos através de critérios de avaliação dentro de cada área/disciplina e ciclo de ensino. Neste sentido, o conselho pedagógico torna-se o órgão central, pois define os critérios gerais no domínio da avaliação dos alunos em estreita articulação com as estruturas de orientação educativa de cada ciclo de ensino. Considera-se que a complexidade da avaliação exige um esforço conjunto de todos os atores educativos, principalmente quando se pressupõe que a escola existe para a promoção do sucesso dos alunos. Desta forma, cada departamento curricular assume competências na articulação e

regulação das práticas de avaliação levadas a conselho pedagógico para serem analisadas, conferidas e apreciadas, garantindo o seu carácter globalizante e integrador. A dimensão reguladora de toda a avaliação passa pela mediação dos conteúdos e objetivos, consistindo na inventariação de recursos materiais e estratégias, considerando os modos e tempos de gestão das aprendizagens na preferência por modelos de comunicação e na forma como são orientadas as atividades metodológicas. Desta forma, pretende-se organizar e gerir o processo de ensino-aprendizagem, adotando estratégias para a regulação de uma prática integrada, pautada pela diferenciação pedagógica, com vista a dar resposta às necessidades de cada aluno em cada ciclo e nível de ensino.

Considera-se, neste contexto, prática corrente, estruturar e planificar conjuntamente, realizar a troca de recursos entre professores que trabalhem a mesma disciplina e entre professores de níveis de ensino diferentes. Toda a planificação, organização de atividades e participação em projetos conjuntos no desenvolvimento de competências de diferenciação de estratégias e conceção de materiais, são objetivos que norteiam de forma específica as reuniões, referindo-se a preocupação de ajuste na procura de coerência e de sequencialidade curricular. Esta intenção concretiza-se através do trabalho sistemático e integrado desenvolvido por equipas multidisciplinares, em que se privilegia a partilha e a troca de saberes.

A partilha de práticas científico-pedagógicas é uma evidência, concretizando-se através da sua divulgação nos vários meios de comunicação e informação existentes nesta instituição, por meio de *newsletters*, das TIC – *email*, blogues e redes sociais –, bem como de eventos, nomeadamente, congressos em vários locais ligados ao exercício da educação (instituições de ensino superior, autarquias e entidades relacionadas com a promoção dos valores), com os quais esta instituição se encontra protocolada e vinculada. Esta dimensão do trabalho cooperativo consubstancia a articulação constante, em resultado do que emerge da integração colaborativa privilegiada nos documentos estruturantes e nas práticas desenvolvidas pelas equipas de trabalho verticalizadas.

Neste contexto, sempre que se torna pertinente, a partilha de conhecimentos e experiências vivenciadas através de formação contínua ou especializada é dado o contributo dessa formação ao restante elementos que compõe as equipas.

Nesta instituição, existe uma cultura de avaliação docente, caracterizada por momentos formais e informais de diálogo, de reflexão e de avaliação das práticas pedagógicas.

No que concerne à avaliação de desempenho docente, esta é constituída várias etapas:

1. Observação de aula;
2. Reunião de *Feedback*;
3. Construção do plano de melhoria;
4. Repetição do processo anterior (1,2,3);
5. Auto e Heteroavaliação
6. Construção do plano de melhoria para o ano letivo seguinte.

Consideram na sua avaliação interna que todo este procedimento tem conduzido à procura da excelência, desenvolvimento profissional dos docentes e desenvolvimento institucional.

É de referir, também, que existe um forte sentido de pertença e de identificação, de toda a comunidade educativa, com o projeto desta instituição. As múltiplas atividades promovidas permitem concluir que existe uma profunda implicação e identificação da comunidade com a sua filosofia educativa.

Existe, ainda, uma preocupação de articulação do Projeto Educativo com os diferentes documentos estruturantes do Colégio, vertidos em todos os documentos que são produzidos – a missão desta instituição está claramente interiorizada por todo o Colégio e assume-se como guia orientador e inspirador das práticas educativas, fazendo parte de todos os documentos produzidos e em toda a divulgação para o exterior.

As lideranças de topo e intermédias são fortes, consistentes, reconhecidas e aceites por toda a comunidade educativa encontrando-se, claramente, definidas as suas áreas de intervenção. A panóplia de projetos existentes, bem definidos e com objetivos muito bem delimitados, são

reconhecidos e aceites como estratégicos e inovadores para a vida do Colégio, constituindo uma marca identitária da vida desta instituição. A sua permanente avaliação, nos diferentes órgãos e estruturas, permite uma reorientação do trabalho a desenvolver, bem como se constata e reforça o empenho, interesse e motivação dos diferentes atores neles envolvidos.

Existe uma clara preocupação na gestão dos recursos e na afetação das tarefas a realizar tendo em conta o perfil e as funções dos diferentes trabalhadores que deste projeto fazem parte. Existe um sentimento de equidade e justiça por parte dos diferentes atores educativos. A gestão dos processos pedagógicos é monitorizada e avaliada nos diferentes órgãos e estruturas, acautelando-se, assim, a qualidade do serviço educativo prestado. Procura-se identificar e corrigir situações com a celeridade que as situações exigem, evidenciando-se capacidade de resposta e decisão. O trabalho concertado de toda a equipa educativa tem sido, claramente, um ponto forte para a afirmação do projeto.

Sempre que possível, as diferentes estruturas desta instituição asseguram o princípio da continuidade, mormente ao nível da atribuição dos cargos de direção de turma e da constituição dos conselhos de turma. É perceptível pela leitura dos documentos estruturantes que existe a preocupação, na função dos supervisores, em identificar as áreas de intervenção emergente, propiciando aos seus trabalhadores formação contínua. A supervisão pedagógica, em contexto de sala de aula, para além de interiorizada pelos docentes, é assumida como uma prática reguladora e constitui uma mais-valia no seu processo formativo. Procura-se ajustar a formação ao desempenho e às necessidades dos docentes, procurando, ainda, melhorar as práticas com a introdução de novas ferramentas e propostas metodológicas, compatíveis com a modernidade do próprio projeto.

Existem práticas intencionais e sistemáticas de autoavaliação que ocorrem ao nível das diferentes estruturas. Ainda que não exista formalmente constituída uma equipa de avaliação interna, existe uma cultura avaliativa presente e muito consistente que tem contribuído para a afirmação do Colégio a nível local, regional e nacional, este último por força dos resultados dos

exames de 4.<sup>o</sup>, 6.<sup>o</sup> e 9.<sup>o</sup>anos. As práticas desenvolvidas por esta instituição têm permitido um impacto muito importante na afirmação e reconhecimento por parte de toda a comunidade educativa.

É evidente no documento de avaliação interna a listagem dos pontos fortes, passando pela singularidade e a unidade do projeto; os resultados académicos e sociais; a diversidade da oferta educativa em todos os ciclos e níveis de ensino; o reconhecimento da comunidade pelo trabalho já desenvolvido; a consistência dos processos de supervisão pedagógica; as lideranças, que pela sua complementaridade, dão consistência e coesão aos projetos; a diversidade de projetos e os protocolos celebrados com várias instituições, têm reflexos na prestação do serviço educativo; a gestão é reconhecida e valorizada na comunidade. Como pontos de melhoria é referido a necessidade de melhorar as finalidades e dinâmicas de alguns dos projetos, em particular o da articulação e sequencialidade; criar e tornar profícuo o trabalho que vier a ser desenvolvido pela equipa de autoavaliação, numa perspetiva organizacional, de forma a torná-la num instrumento indutor de novas práticas conducentes à melhoria da vida desta instituição e melhorar as práticas de supervisão pedagógica, definindo as funções do supervisor pedagógico como forma de desenvolvimento profissional docente e desenvolvimento institucional.

### **III – PERTINÊNCIA METODOLÓGICA**

#### **1. Desenho Metodológico**

“ A investigação é hoje uma forma de aprender, de conhecer e, até, de intervir na realidade.” (Lima & Pacheco, 2006: 7).

Ao longo de dez anos, a instituição onde decorre o estudo, sofreu um crescimento gradual, mas, ao mesmo tempo, muito rápido. Um crescimento que se reflete no número de alunos e no crescimento de ofertas educativas. Deu-se início ao funcionamento desta instituição em 2001, com creche e pré-escolar e, neste momento, leciona-se até ao terceiro ciclo do ensino básico, estando já a iniciar-se o ensino secundário. Este crescimento acompanhou também um aumento do corpo docente, não docente e de outros técnicos de apoio. Sendo a Direção Pedagógica desta instituição constituída por apenas dois elementos, foi necessário, ao longo destes anos, recorrer a lideranças intermédias para coordenar equipas de professores que, por opção da instituição, se encontravam ainda no início da sua carreira profissional. Também por opção da Direção, foram sempre escolhidos supervisores já com bastante experiência profissional na área da educação.

Construir um projeto, ser fiel aos seus princípios, apresentar um perfil adequado à instituição, às expectativas da Direção e às dos professores, nem sempre foi tarefa fácil. A escolha de supervisores para as lideranças intermédias tornou-se fundamental, pois estes permitem o acompanhamento das equipas e são um canal de comunicação importante entre os professores e a Direção.

Assim, este estudo prevê definir a função do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico. Um perfil que apresente competências científicas, formas de estar, de ser e de agir necessárias para liderar uma equipa de professores jovens, numa instituição que luta para o sucesso

educativo dos seus alunos, para a estabilidade do corpo docente e para o sucesso institucional.

Será proeminente referir que este trabalho constituir-se-á como um grande contributo para o Projeto Educativo desta organização educativa.

Toda a investigação tem por base um problema inicial, que crescente e ciclicamente, se vai complexificando, em interligações constantes com novos dados, até à procura de uma interpretação válida, coerente e solucionadora (Pacheco, 1995:67).

Elaborou-se, para este estudo, uma questão indagadora de onde resultou todo este percurso: quais as funções que um Supervisor deverá ter para a realização da sua prática de Supervisão Pedagógica, no segundo e terceiro ciclos do ensino básico, numa instituição particular?

Portanto, a principal finalidade deste estudo é contribuir para a definição de um conjunto de funções e características pessoais e profissionais necessárias para o exercício da função de Supervisor Pedagógico, num contexto privado, numa comunidade docente jovem, cujo objetivo é promover o desenvolvimento de competências profissionais nestes docentes e um desenvolvimento sustentável da instituição.

## **2. Objetivos de Estudo**

Desta finalidade, decorrem os seguintes objetivos de investigação:

1. Compreender o que os docentes esperam da função do Supervisor;
2. Definir um conjunto de funções profissionais e pessoais de um Supervisor Pedagógico do segundo e terceiro ciclos de ensino básico, sustentadas nas necessidades dos docentes.

Tal como foi referido, participaram neste estudo, 5 professores e um coordenador de ciclo, numa população escolar de cerca de 670 alunos e cerca de 50 docentes, distribuídos pelas seguintes valências: creche, jardim de

infância, 1º, 2º, 3º ciclos do ensino básico e secundário. Estes 5 professores pertencem ao 2º, 3º CEB e secundário. Três destes são coordenadores de departamento, dois destes são também diretores de turma, os restantes são docentes e diretores de turma e, ainda, um coordenador de ciclo.

Para melhor compreensão, apresentamos, em seguida, o faseamento da investigação:

Atividades	Meses					
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Pesquisa teórica (literatura, legislação)						
Pedido de colaboração ao Conselho Pedagógico						
Reunião com a Coordenação						
Conceção dos instrumentos de recolha de dados (inquérito por entrevistas, inquérito por questionário, observações, análise documental)						
Entrevistas à Coordenação						
Entrevistas aos professores						
Análise de dados (análise de conteúdo das entrevistas)						
Conclusão do trabalho empírico						
Proposta ....						
Redação						
Redação final do documento						

Figura 3 - Faseamento da Investigação

### 3. Natureza do Estudo

*A abordagem da investigação qualitativa exige que o mundo seja examinado com a ideia de que nada é trivial, que tudo tem potencial para constituir uma pista que nos permita estabelecer uma compreensão mais esclarecedora do nosso estudo [...] Nada é considerado como um dado adquirido e nada escapa a avaliação (Bogdan & Biklen, 1994: 49).*

A força da investigação qualitativa está na possibilidade de fornecer uma descrição espessa da complexidade das experiências dos indivíduos (a

realidade). Apresenta o lado humano de um determinado fenómeno, os comportamentos muitas vezes contraditórios, as crenças, as opiniões, emoções e relacionamentos entre os indivíduos. Trata-se de identificar o intangível, sem reservas, reconhecendo a subjetividade como uma característica intrinsecamente humana e, portanto, das interações deste com o mundo.

Tal como várias perspetivas filosóficas (de contornos epistemológicos), a investigação qualitativa pode contemplar vários métodos. Um método de investigação é uma estratégia de questionamento que constitui um *continuum* entre as assunções epistemológicas subjacentes e o *design* da investigação e a recolha de dados (Bogdan & Biklen: 1994). A escolha do quadro metodológico de investigação influencia/define a forma como o investigador recolhe os dados.

Se na escolha/delineamento da metodologia se podem vislumbrar as preposições epistemológicas que subjazem ao *design* da investigação, esta escolha será sempre uma escolha consciente e orientada. Consciente, porque o investigador dispõe de um conhecimento amplo do campo concetual em que se inicia a investigação, e orientada pela realidade (o seu ponto de partida) que se lhe apresenta (Albarello et al : 1995).

O estudo qualitativo de carácter longitudinal que aqui se propõe é, claramente, um estudo exploratório - "proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições." (Eco, 1993:45) - que pressupõe a pesquisa como recurso metodológico e tem como métodos propostos para o seu desenvolvimento a entrevista semiestruturada, no que diz respeito à recolha de dados de investigação e a análise de conteúdo, tendo em conta o tratamento dos dados. A utilização destes métodos pretende conseguir a necessária complementaridade metodológica que conduz a uma completa validação dos resultados da investigação. Mais ainda: no domínio das funções do Supervisor, as referências literárias revelam alguma ambiguidade, porque

referem, sempre, um perfil do Supervisor que deve ser contextualizado e situado, pretendendo-se, deste modo, com o presente estudo – cujas pretensões não podem ir além do carácter exploratório – dar um contributo, *quicá* pioneiro, nesta área e, essencialmente, contribuir para o projeto da instituição investigada.

## 4. Entrevista Semiestruturada

A opção da aplicação das entrevistas semiestruturadas aos docentes mais antigos da instituição nos ciclos em questão e no Supervisor, prende-se com a promoção, um contacto próximo com os interlocutores de uma forma não diretiva, onde o entrevistador possui um referencial de perguntas-guia, suficientemente abertas, que serão colocadas à medida que conversa se desenrola (Pardal & Correia, 1995).

Estas entrevistas terão como base um conjunto de questões relativas às suas perceções quanto ao papel e perfil de competências do Supervisor e as necessidades sentidas em relação a estes.

*Instaura-se, assim, em princípio, uma verdadeira troca, durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas perceções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências, ao passo que, através das suas perguntas abertas e das suas reacções, o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos seus objectivos da investigação e permite que o interlocutor aceda a um grau máximo de autenticidade e de profundidade (Quivy & Campenhoudt, 1998:192).*

Este método de aplicação de entrevista semiestruturada permite ao investigador retirar informações e elementos de reflexão muito pertinentes para a investigação em causa, sendo necessário, posteriormente, a aplicação de uma técnica que permitam analisar os dados recolhidos, optando-se, neste caso, pela análise de conteúdo.

Entende-se por análise de conteúdo, um conjunto de técnicas de investigação, baseada numa recolha de dados retirados pelo investigador, neste caso através de um protocolo de entrevistas semiestruturadas. Segundo Stemler (2001), “a análise de conteúdo é uma técnica sistemática e

*replicável para comprimir muitas palavras de texto em poucas categorias de conteúdo, baseada em regras explícitas de codificação” (Lima & Pacheco, 2006:107).*

Ainda segundo, Berelson e Lazarsfeld, “a análise de conteúdo é vista como uma técnica de investigação para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de comunicação” (in Lima & Pacheco, 2006:108).

Pretende-se, ainda, neste estudo, numa fase posterior, a realização de uma operação de tratamento de dados, de forma a classificá-los e a reduzi-los para fundamentar e validar os dados recolhidos em função dos objetivos da investigação, isto é, proceder a uma categorização como processo central da análise de conteúdo.

Deste modo, nesta investigação de natureza qualitativa e interpretativa, pretende-se apresentar uma perspetiva fenomenológica, onde a experiência humana é medida pela interpretação, onde nada tem sentido próprio, porque o “significado é-lhes atribuído” (Bogdan & Biklen, 1994: 55).

## **5. Técnicas de tratamento de informação**

Para este estudo foi utilizado um *software* de análise qualitativa de dados da QSR International, *nvivo*, o qual se tornou um ótimo instrumento de tratamento de dados. O *nvivo* é um programa destinado à investigação qualitativa e que apresenta muitas vantagens, permitindo fazer a análise do conteúdo das entrevistas, colocando-as por categorias, escolhidas pelo investigador, possibilitando a sua exploração e compreensão dos dados. É um excelente recurso de auxílio ao investigador na procura de respostas e, sobretudo, na comprovação de inferências. O uso deste programa facilita e qualifica o processo de análise e interpretação, contudo, não dispensa a ação ativa do investigador, considera-se um método de análise coerente na orientação epistemológica do tema, ampliando as possibilidades de

correlações, sendo também, um processo mais rápido permitindo ao investigador centrar mais o seu tempo de investigação na exploração das inferências, muitas delas impossíveis de serem descobertas manualmente e com este processo tornam-se mais perceptíveis. Para além disto, o *nvivo* comprova de uma forma mais rigorosa as descobertas do investigador.

## **6. Participantes da investigação**

Este estudo circunscreve-se à equipa de docentes do segundo e terceiro ciclos do ensino básico. A pertinência deste estudo insere-se na necessidade de definir funções e campos de ação do Supervisor Pedagógico nestes ciclos, como forma de complementaridade de estudos, um já realizado no pré-escolar e outro em execução no primeiro ciclo do ensino básico. Este estudo pretende vincular as práticas supervisivas numa proposta enquadrada na realidade escolar, com o intuito da melhoria dos processos supervisivos e com a finalidade do desenvolvimento profissional dos docentes e do desenvolvimento institucional.

Os docentes escolhidos para este estudo - amostra selecionada por conveniência - são cinco docentes e um coordenador de ciclo: três dos docentes entrevistados são coordenadores de departamento (Línguas e Ciências Sociais e Humanas, Matemática e Ciências Experimentais e Expressões), os outros dois são docentes e diretores de turma e, ainda, para este estudo fez parte da amostra o coordenador de ciclo que, apesar de consultor externo, coordena a equipa do segundo e terceiro ciclos do ensino básico.

A seguinte tabela pretende identificar os participantes envolvidos:

	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Habilitações literárias</b>	<b>Tempo de serviço</b>	<b>Tempo de permanência na Instituição</b>	<b>Função atribuída</b>
<b>E1</b>	29 anos	Feminino	Pós-graduação	6 anos	6 anos	Docente/Coordenação de Departamento
<b>E2</b>	26 anos	Feminino	Licenciatura	3 anos	3 anos	Docente /DT
<b>E3</b>	37 anos	Masculino	Licenciatura	6 Anos	6 Anos	Docente/Coordenação de Departamento
<b>E4</b>	30 anos	Feminino	Licenciatura	4,8 anos	4 anos	Docente/DT
<b>E5</b>	30 anos	Feminino	Licenciatura	7,5 anos	4 anos	Docente/Coordenação de Departamento
<b>E6</b>	47 anos	Masculino	Doutoramento	23 anos	4 anos	Coordenador de Ciclo

Tabela 1 - Caracterização da amostra

Pela análise da tabela acima apresentada, podemos constatar que o grupo de docentes é um grupo jovem, com algum tempo de serviço, em que esse tempo de serviço está, em quase todos os casos, inter-relacionado com o número de anos que trabalham nesta instituição. Quase todos os docentes demonstram ter experiência profissional circunscrita apenas a esta instituição, no entanto, importa referir que alguns docentes tiveram pequenas experiências noutras instituições, visíveis pelo seu tempo de serviço, mas alguns não são perceptíveis, visto que estas não contaram para tempo de serviço. O caso que apresenta mais tempo de serviço e um grau académico diferente refere-se ao Supervisor Pedagógico, Coordenador de Ciclo.

Apesar de ser um grupo de docentes jovem, pode referir-se que todos abraçaram o projeto da instituição de uma forma responsável, comprometida e que transformaram o projeto em algo singular e reconhecido por toda a comunidade local, regional e nacional. É uma população de docentes que assumiram todas as exigências feitas pelas lideranças e pelos supervisores, bem como da comunidade, como forma de um desenvolvimento pessoal e profissional. Entenda-se que, por vezes, é notório um sentimento de uma

oportunidade de construírem os seus projetos profissionais. Assim, se compreende como existem coordenadores de departamento ainda jovens na profissão. É perceptível, quando se analisa o Projeto Educativo desta instituição, tal como os restantes documentos, e mesmo tendo em conta a análise de conteúdo efetuado nas entrevistas aplicadas, tal como veremos à frente, o forte entendimento, comprometimento, responsabilidade e a solidariedade refletida nos seus discursos. O sucesso desta instituição é o rosto deste envolvimento por parte de todos em torno do sucesso dos alunos, espelhado no trabalho dos seus docentes e na supervisão pedagógica efetuada pelo Supervisor no caminho da melhoria e do sucesso de todos, potenciando as competências e as capacidades de cada um.

## 7. Apresentação, análise e interpretação dos resultados

Para a realização deste estudo foi opção enveredar para um caminho assente no paradigma interpretativo, circunscrito na análise de conteúdo das entrevistas aplicadas aos docentes e ao coordenador de ciclo. Assim, definiram-se sete categorias, classificadas de A, B, C, D, E, F e G. Estas enquadram-se no propósito de cada uma das questões colocadas aos entrevistados. No quadro de referentes que se segue, estão elencadas as categorias e a explicação de cada uma destas.

Categoria	Explicação
A. Conceito de supervisão	Ideias e conceções dos entrevistados em relação à supervisão.
B. O lugar do supervisor na organização educativa	Nível de expectativas dos docentes relativamente ao papel do supervisor em exercício numa organização educativa.

C. Competências pessoais e profissionais do supervisor pedagógico	Competências pessoais e profissionais que os docentes consideram importantes para o exercício da supervisão pedagógica.
D. Funções do supervisor pedagógico	Objetivos emergentes relacionados com a função de supervisão pedagógica com vista ao desenvolvimento de competências supervisivas.
E. Impacto da formação no desenvolvimento profissional e pessoal do docente	Percursos de formação que potenciam o desenvolvimento profissional e pessoal do docente.
F. Ação supervisiva no desenvolvimento profissional do docente	Compreensão e impacto da intervenção do supervisor no desenvolvimento profissional do docente.
G. Outras dimensões da supervisão pedagógica	Pareceres, motivações, interesses e formas de vivenciar o processo de supervisão.

Tabela 2 - Quadro de referentes com as categorias de análise

Relativamente à categoria A, **Conceito de Supervisão**, foram registadas as unidades de registo, das quais se destacam as mais pertinentes para este estudo e para esta análise (anexo1). Esta primeira categoria surge da necessidade de perceber as ideias e conceções dos entrevistados em relação

à supervisão. Pretende-se, também, entender o verdadeiro sentido da ação supervisiva, assim como, o conceito, salientando-o de acordo com as experiências e vivências do dia-a-dia, como podemos ver no gráfico seguinte.

Verifica-se, pela análise efetuada, que os entrevistados 1 e 4 são os que produziram no seu discurso mais citações de referência de codificação em relação a esta categoria.



Gráfico 1 - Conceito de supervisão/Contagem de referências de codificação por entrevista

Ainda nesta categoria, podemos aferir, a partir dos discursos analisados, uma visão alargada da supervisão, pois os entrevistados partem da ideia de **regulação** do processo de ensino-aprendizagem [E2], **observação** de aulas [E4], assumindo que engloba processos de **acompanhamento** [E1], **aconselhamento** [E1], **melhoramento** da ação profissional [E1], **reflexão** acerca da prática docente [E2], **reformulação**, ou um **reajuste** de estratégias que sejam mais adequadas ao contexto educativo [E2], é a **orientação** dos professores [E3], tempo para a **reflexão**, para a **partilha**, para a **crítica** construtiva [E4], **otimização** dos processos e produtos [E6], **exercício refletido** e esclarecido de cidadania exercício [E6], uma abordagem de **(des)construção** entre a teoria e a prática [E6].

### **Inferências resultantes do processo investigativo**

Após a análise de conteúdo efetuada, deduz-se que, nesta instituição, no seio da equipa de 2º e 3º ciclos, existem três diferentes formas de ver a supervisão:

- ✓ uma visão mais centrada na prestação de contas e na regulação formalizada pelo processo de avaliação de desempenho instituído;
- ✓ uma valorização da reflexão, do diálogo e da partilha implícita na primeira, mas explícita nas reuniões de departamento, nas reuniões de conselhos de turma, nas reuniões de diretores de turma e noutros espaços de diálogo informal entre pares;
- ✓ um outra visão, mais alargada, no sentido da metacognição, no sentido de **emancipação pela via esclarecida da reflexão e da crítica, tendo em vista a melhoria dos desempenhos, sejam eles pessoais e/ou profissionais [E6], Entendo a supervisão como exercício refletido e esclarecido de cidadania [E6].**

Estas diferentes formas de perceber a supervisão pedagógica poderiam ser correlacionadas, segundo alguns atributos aplicados aos autores das entrevistas, isto é, correlações quanto à idade, às habilitações literárias, ao tempo de serviço e aos cargos que neste momento desempenham. É perceptível uma apropriação maior do conceito de supervisão pedagógica a professores com mais tempo de serviço e com cargos que envolvem a coordenação de departamento. Para além disso, o coordenador de ciclo evidencia uma maior apropriação ao conceito de supervisão, colocando ao serviço do exercício das suas funções.

Relativamente à idade dos entrevistados, também se verifica que quanto maior for a experiência profissional, mais conscientes se encontram no que toca à definição de supervisão. Realça-se que alguns entrevistados já foram coordenados por duas pessoas diferentes, nesta instituição, o que se reflete

numa maior frequência de Unidades de Registo no âmbito desta categoria. Isto significa que, estes docentes poderão ter mais consciência dos processos supervisivos, por terem sido supervisionados por outros supervisores anteriores, assim sendo, pensa-se que foi potenciado o desenvolvimento profissional e pessoal em diferentes dimensões, resultando um grau de envolvimento e compreensão do conceito – supervisão pedagógica.

Estas práticas de desenvolvimento profissional são realçadas pelo diálogo, pela reflexão, pela aceitação da crítica, pela tolerância à opinião do outro e pela vontade de desenvolver os agentes e a organização. Da visão do “eu” para a visão do “outro”, num projeto comum, numa organização que se constrói numa visão partilhada.

Relativamente à categoria B, **o lugar do Supervisor na organização educativa**, de entre outras unidades de registo salientam-se as que se registam no quadro seguinte.

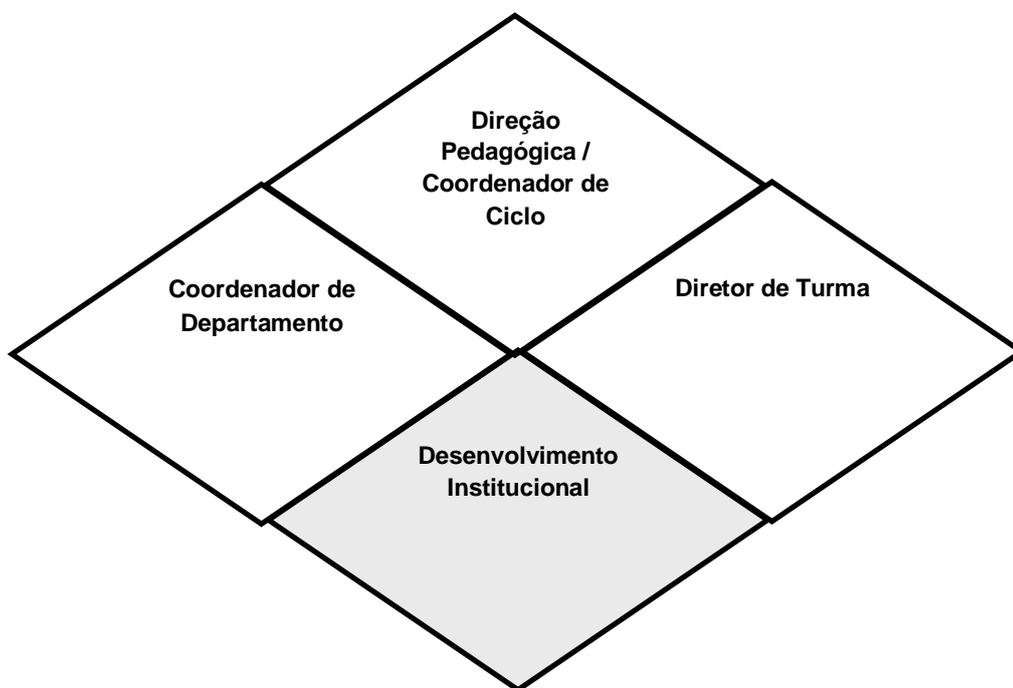


Figura 4 - Lugar do Supervisor em exercício, de acordo com a análise efetuada e no âmbito do desenvolvimento institucional

Quanto a esta categoria, os entrevistados centraram-se sobretudo no lugar/ cargo que Supervisor ocupa na instituição - ***Diretor de turma*** [E1], ***Coordenador de Departamento*** [E1], ***Coordenador de Ciclo*** [E1], ***Direção Pedagógica*** [E1], ***é uma espécie de líder, intermédio*** [E1], ***papéis intermédios*** [E3], ***coordenadores*** [E3]. Assim, pode concluir-se que a figura do Supervisor está, nesta equipa, diluída na assunção de diferentes papéis, definidos de acordo com os cargos que cada um exerce. Contudo, é assumido por todos que um supervisor é alguém que lidera, seja em que instância e/ou patamar for dentro do seu campo de ação específico. Podemos associar esta conexão à ideia de um mosaico, no qual existem vários supervisores cuja ação converge no mesmo sentido, isto é, a melhoria da instituição e a procura de excelência.

### **Inferências resultantes do processo investigativo**

Quanto ao nível de expectativas dos docentes relativamente ao papel do supervisor, os entrevistados centram o seu discurso numa perspetiva hierárquica dentro desta organização educativa. Estes veem os seus supervisores, como figuras que ***ficam no topo e depois só vão dando diretrizes*** [E3], mas também referem que o supervisor é alguém que está ***mais dentro*** [E3], ***que esteja mais tempo cá*** [E3], uma ***liderança interna*** [E3], ***ele não está no topo da pirâmide a olhar cá para baixo, onde estão os outros professores, mas não, está no centro, está no meio dos professores*** [E3], ***ele lidera muito no centro dos problemas e nunca no topo da pirâmide*** [E3].

Também referem que a supervisão pedagógica deveria ser ***aquela que ocorre entre pares*** [E4] e ainda acrescentam que ***se a supervisão não for entre pares, como eu estava a dizer, mas entre avaliado e avaliador este deve ocupar um lugar na instituição que lhe confira imparcialidade*** [E4]. Assume-se, por isso, que os docentes gostariam de ter também uma supervisão entre pares e, ao mesmo tempo, valorizam o papel do supervisor

enquanto um agente hierarquicamente superior que tenha valores como - uma pessoa capaz de ter equidade nas suas ações.

Os entrevistados ainda referem que o supervisor pedagógico, quanto à sua posição na organização, atua como um **gestor de recursos humanos** [E4], **um líder** [E4] como alguém que seja um mediador das relações interpessoais com espírito de Liderança. Consideram, também, importante que **o supervisor seja um suporte ao apoio e à regulação do ensino e da aprendizagem e um pilar indispensável na ajuda às estruturas de decisão e a todos os restantes atores** [E6]. Pela análise desta última unidade de registo, espera-se que um supervisor pedagógico seja representado por uma pessoa capaz de assessorar os órgãos de Direção e como um bom mediador da prática docente.

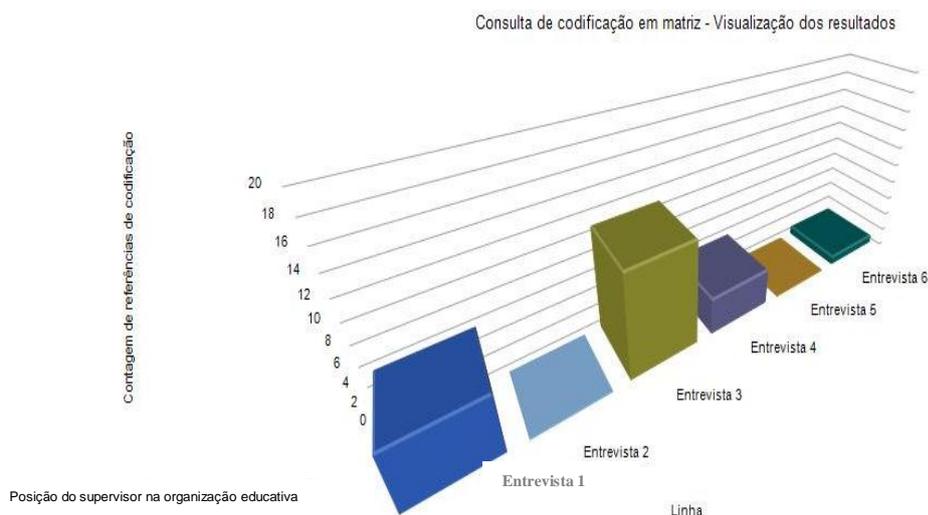


Gráfico 2 - Posição do supervisor pedagógico na organização e número de citações de referência de codificação

Este gráfico apresenta um maior registo de unidades nos docentes E1 e E3. São estes que demonstram estar mais conscientes do lugar do supervisor pedagógico na instituição. Estes docentes são o que têm mais tempo de serviço nesta instituição.

Relativamente à Categoria C - **Competências Pessoais e Profissionais do Supervisor Pedagógico** – os entrevistados enfatizam a especificidade no que toca à formação e experiência profissional do supervisor pedagógico referindo que este deve: ter **formação académica** [E1], possuir **formação na prática letiva** [E1], ter **formação específica na área de supervisão** [E1]. Salientam, ainda, a necessidade do supervisor pedagógico revelar algumas características, tais como: ser **transparente nas relações que estabelece com os diferentes profissionais** [E1], **seja flexível** [E1], **seja proactivo** [E1], **alguém que não cristalize, que esteja constantemente a inovar** [E1], **tenha alguma inteligência emocional** [E1], **sigilo profissional** [E1], **imparcialidade** [E4] e ainda deve saber delegar para explorar ao máximo as potencialidades de cada docente [E4].

#### **Inferências resultantes do processo investigativo**

Podemos inferir que os docentes valorizam um supervisor que apresente mais-valias para estes e para a instituição, considerando que este deve ser uma pessoa com competências para orientar e promover o desenvolvimento profissional dos docentes, para além de ter que ser alguém com competências para avaliar, emitir juízos de valor e com formação na área da Supervisão Pedagógica. Priorizam, ainda, a ação supervisiva realizada por um supervisor que aproveite as potencialidades de cada um, potenciando a delegação de responsabilidades, realçando, assim, a necessidade de saber delegar de forma confiante e com vista à promoção da autonomia do docente. Deste modo, permite-se que, através da supervisão, se verifique o desenvolvimento profissional, nas práticas letivas, que produz efeitos no desenvolvimento organizacional.

Conclui-se, também, após a análise de conteúdo efetuada que os entrevistados consideram que o supervisor é alguém que está atento às mudanças no Sistema Educativo, capaz de *trazer e fazer* inovação com uma atitude proactiva na educação. É importante referir que esta atitude se verifica caso o supervisor interaja com o supervisando, respeitando códigos de ética e

deontologia profissional. Sendo uma pessoa eticamente bem formada, capaz de respeitar as diferenças de cada um dos docentes e sabendo impor-se, valorizando as opiniões dos outros. Assim, o Supervisor promove um desenvolvimento profissional contínuo, fomentando uma cultura de crescimento assente na confiança e na reflexividade, que permite a assunção de valores éticos presentes numa cultura de escola marcada pela colaboração. É, por isso, prioritário, num processo supervisiivo, promover um ambiente saudável entre a equipa docente, que conduza ao estabelecimento de um clima de confiança, de partilha e de diálogo aberto sobre os dilemas e constrangimentos profissionais.

Infere-se a importância do percurso profissional do Supervisor, uma vez que a maioria dos entrevistados referem que este deverá ser alguém que já atuou em contextos educativos, o que lhe confere credibilidade para aconselhar, para ser visto como um exemplo a seguir.

Esta visão do Supervisor aproxima-se da conceção de Alarcão (2003), na qual se entende que o processo de supervisão pedagógica se verifica quando um professor é orientado por outro mais experiente, proporcionando-lhe um desenvolvimento profissional e pessoal. É muito frequente, no discurso dos entrevistados, uma aproximação ao modelo Clínico que esta autora fundamenta. Confirma-se esta aproximação, na medida em que os entrevistados veem no Supervisor uma atitude de regulação e monitorização das práticas que pode ser feita por vários agentes educativos: Direção, Coordenador de Ciclo e Coordenador de Departamento. A Direção é vista como uma estrutura de liderança máxima, a quem se presta contas do trabalho realizado. O Coordenador de Ciclo age como um intermediário entre os professores e a Direção, ou entre o Coordenador de Departamento e a Direção e regula as práticas letivas, através de um processo de avaliação de desempenho que abarca momentos formais e informais, que lhe permitem recolher dados relativos ao exercício de funções de cada um dentro do seu campo de ação pedagógica. O Coordenador de Departamento exerce uma liderança marcada pela horizontalidade supervisiiva, onde se fomenta o

trabalho de participação e cooperação entre pares através da planificação conjunta, escolha de metodologias e estratégias pedagógicas e procura de respostas para situações de maior complexidade.

Com tudo isto, subjaz o conceito de uma escola reflexiva, pelo desenvolvimento e pela aprendizagem, pela ação da supervisão. A ação supervisiva, entendida como conceito muito próximo do conceito de liderança, assume-se, portanto, como um caminho para o desenvolvimento profissional e institucional.

Tavares e Alarcão (2007:139) fazem referência a essa realidade:

*a liderança e o domínio pessoal (personal master) é entendido como a capacidade de “saber o que se quer”, de conceber o que se deseja e de se ser capaz de criar condições que encorajem os membros da organização a caminhar no sentido traçado. Este componente implica não apenas uma capacidade de influenciar os outros, mas um compromisso pessoal e a capacidade de manter viva a motivação para continuar a refletir sobre o modo como as nossas ações afetam o mundo que nos rodeia.*

Os autores referem que as lideranças nas instituições implicam em todos os atores formas de estar proactivas, numa visão positiva para a mudança e para a inovação.

Assim se fazem instituições inteligentes, organizações que se pensam, que refletem constantemente e continuamente, capazes de fazerem convergir pontos de vista dos seus intervenientes, aproveitando-os para as decisões institucionais. Esta postura implica uma construção coletiva de visões de futuro, capacidade de pensar em conjunto, num pensamento sistémico, para que o todo se torne mais rico que o individual.

Os autores ainda referenciam que das organizações democráticas e participadas podem surgir outras lideranças que não se situam apenas no topo e nas posições intermédias das organizações, mas também na aceitação de ideias e de projetos que surgem dos docentes e que influenciam as tomadas de decisão das estruturas do topo.

Ressalta-se, ainda, que a proposta a formalizar deve relevar a relação isenta entre supervisor e supervisando, assente na confiança como condição para a criação de momentos de participação e partilha de fragilidades e de preocupações relativas aos dilemas profissionais de cada um. Assim,

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

privilegia-se o percurso de cada docente e, ao mesmo tempo, fomenta-se o desenvolvimento da equipa em si, que caminha à procura da excelência no campo da formação integral dos discentes.

É importante referir que os entrevistados enfatizaram as competências profissionais, passando para segundo plano a importância das competências pessoais, como se expressa nos gráficos que se apresentam.

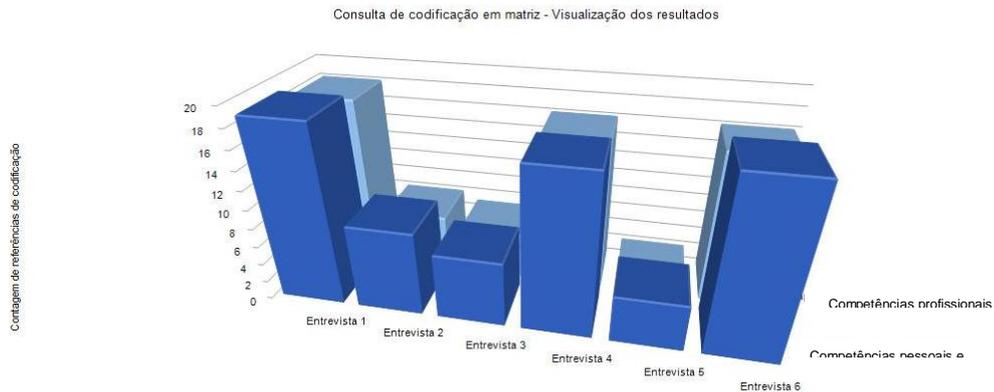


Gráfico 3 - Contagem de referências de codificação dos entrevistados quanto às competências profissionais e competências pessoais e profissionais

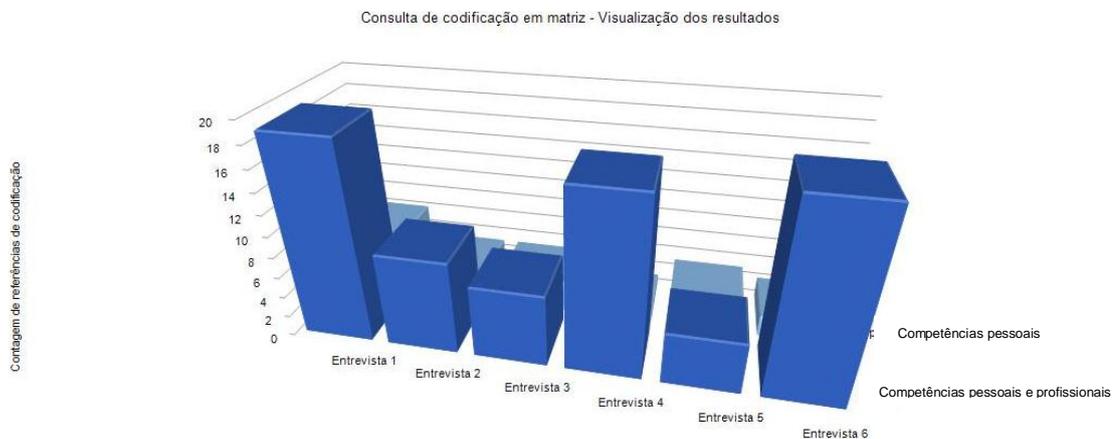


Gráfico 4 - Contagem de referências de codificação dos entrevistados quanto às competências pessoais e competências pessoais e profissionais

As entrevistas que mais citações de referência apresentaram no seu discurso, foram as entrevistas 1, 4 e 6.

De acordo com os docentes, o Supervisor é alguém que a) orienta, aconselha e acompanha o supervisando no seu percurso profissional; b) é uma mais-valia para os docentes e para instituição constituindo o *know-how inteligente e socialmente relevante* (Alarcão e Tavares 2007:35); c) fomenta a reflexão que, de acordo com Schön (1995), é vista como um processo em três níveis distintos que se interligam numa perspetiva formativa de crescimento: *reflexão-na-ação*, *reflexão-sobre-a-ação* e *conhecimento-na-ação* estimulando o *pensamento prático* do profissional no que toca à sua atuação em contexto.

Pela análise do discurso dos entrevistados, deduziu-se que nesta instituição é feita avaliação de desempenho docente. Esta é constituída por um conjunto de fases presentes num processo formativo e de reformulação das práticas educativas. Deste modo, pensa-se em conjunto e exerce-se uma liderança consciente e confiante nos seus profissionais vendo-os como docentes ambiciosos, uma vez que, como assumem no seu Projeto Educativo, *os agentes educativos do Colégio Novo da Maia devem ser audazes e persistentes com vista à atualização constante e conseqüente inovação curricular* (Projeto Educativo: 24), e, ainda, quando referem a necessidade de uma *constante procura, indagação, autonomia, espírito crítico, responsabilidade e de colaboração. Estas características permitirão a construção de um perfil do docente (...) promotor de uma verdadeira Sociedade Educativa* (Projeto Educativo:31)

Este processo de avaliação de desempenho inicia-se com a observação de uma atividade letiva por parte dos supervisores (Direção e Coordenação de Ciclo), onde se preenche um guião de observação (anexo I ).

Após este momento, faz-se um encontro de reflexão entre os três elementos da equipa: a Direção, o Coordenador de Ciclo e o Docente. Neste encontro, é discutida a aula observada, na medida em que escutam os intervenientes e se auscultam formas de sentir a prática e todo o processo que a envolve (relação com os alunos, metodologia de apoio, instrumentos de ensino, entre outros). Neste encontro, constrói-se o plano de melhoria do Docente. Pretende-se, com este processo, o aperfeiçoamento das práticas pedagógicas trabalhando-se, também, a dimensão interpessoal do Docente,

promovendo o trabalho colaborativo, com base em relações sinceras, abertas e colegiais. Este processo implica a realização de momentos formais de reflexão com o intuito da passagem do “eu” solitário para o “eu” solidário (Alarcão e Amaral, 1996), no qual se quebram as fronteiras entre o eu e o outro e se abrem portas aos crescimento comum, assumindo-se que a escola é um lugar onde se aprende, onde se concretiza um projeto vivido por todos os que nela atuam. Desenvolve-se no Docente uma atitude autocrítica ao longo do processo do crescimento contínuo, por forma a proporcionar uma verdadeira reflexão e consequente desenvolvimento profissional.

Este processo de avaliação segue as seguintes fases:



Figura 5 - Fases do processo de avaliação de desempenho docente

No que concerne às competências pessoais do supervisor mais referidas pelos entrevistados realça-se: *ser empático* [E6], *transparente nas relações que estabelece com os diferentes profissionais* [E1], *humilde* [E1], *tenha alguma inteligência emocional* [E1], *segurança em si próprio* [E1], *ser ponderado* [E2], *ter paciência* [E2], *apresentar bom senso* [E2], *um bom carácter* [E3], *perfil de ouvir, perceber, e de aceitar as diferentes opiniões das pessoas* [E3], *ser organizado* [E5], *ser responsável* [E5], deverá ser

também ***uma pessoa calma e segura*** [E5], ***ter um profundo respeito pelas pessoas e pelo trabalho*** [E6], e ***ser coeso*** [E6].

### **Inferências resultantes do processo investigativo**

Os entrevistados destacaram e atribuíram um conjunto de características ou competências essenciais, ao Supervisor, como por exemplo, ser responsável, organizado, mas, sobretudo, uma pessoa capaz de respeitar as opiniões dos outros, discutindo as suas ideias de forma segura e, ainda, ser capaz de compreender outros pontos de vista.

Foi evidente que os docentes sentem necessidade de atuar num contexto educativo que incentive a participação, onde todos intervêm de forma dinâmica e onde se potenciam ambientes reflexivos, numa filosofia de comunicação biunívoca, mais aberta, num cenário dialógico de atuação no campo da supervisão. Esta personalidade do Supervisor proporciona, assim, ambientes mais flexíveis, tirando partido de formas de pensar e agir em contextos educativos. Valoriza-se a individualização do processo de crescimento de cada onde todos participam e se apoiam numa perspetiva construtivista e onde se verifica uma receptividade à crítica e à reformulação de estratégias de ação pedagógica.

Todas as unidades de registo referidas no âmbito desta categoria são primordiais para a estruturação do Perfil de Funções do Supervisor Pedagógico do 2º e 3º CEB, sustentado nas competências pessoais e profissionais acima descritas. Estas competências, que no seu conjunto, são um suporte para ultrapassar as advertências que vão surgindo, no contexto educativo, promovendo a colegialidade e a liderança partilhada para que todos se sintam implicados na construção de uma cultura de escola. Promovendo uma comunidade onde se apreende e se aprende, na mobilização de uma consciência coletiva, na vivência de um projeto cuja missão deve ser interiorizada e assumida por todos.

Quanto à categoria D - **Funções do Supervisor Pedagógico** - os entrevistados identificaram funções prioritárias, a saber: ***melhorar a comunicação, a cooperação de todos elementos que estão inseridos nesta instituição*** [E1]; desenvolver um ***trabalho de acompanhamento*** [E1] e ***aconselhamento*** [E1]; ***manter o seu grupo de trabalho unido e cooperante*** [E1]; ***tomar todas as decisões de acordo com a Direção*** [E1]; estar atento e ***observar o grupo*** [E1]; atuarem em situações de ***conflito para encontrar uma solução eficaz*** [E1]; ***aconselhar a equipa que monitoriza, a instituição, os seus subordinados*** [E1]; ***compreender os desafios de um educador, dum professor do primeiro, segundo, terceiro ciclo e mesmo do secundário*** [E1]; ***innovar*** [E1]; ser ***alguém que não cristalize*** [E1]; de aumentar ***o grau de profissionalismo de cada um e da equipa*** [E1]; ***refletir sobre a nossa prática pedagógica*** [E1], ***alguém que nos obrigue a parar e que nos obrigue a pensar e a refletir sobre as nossa práticas pedagógicas*** [E1]; promover a ***reflexão acerca da prática docente de cada professor e provavelmente uma reformulação, ou um reajuste de estratégias que sejam mais adequadas ao contexto educativo*** [E2]; ***coordenar e orientar a equipa docente*** [E5]; ***assegurar o cumprimento das regras estabelecidas*** [E5]; ***motivar os docentes para fazerem sempre mais e melhor*** [E5], ***auxiliá-los na tomada de decisões*** [E5]; ***aconselhar, apoiar e defender*** [E5]; ***regular o trabalho docente*** [E2], ***promover a reflexão*** [E2], ***Incitar também à formação contínua*** [E2]; transmitir ***uma perspetiva exterior relativamente ao meu trabalho*** [E2]; ***gerir e coordenar a equipa de docentes, acompanhando o trabalho desenvolvido, quer ao nível da planificação das aulas e outras atividades, quer ao nível do seu cumprimento e também avaliar esse trabalho fazendo se necessário as devidas recomendações para que as aprendizagens dos alunos sejam mais profícuas*** [E5]; ***procurar orientar a sua equipa para essa visão, mas sem castrar as suas características e as crenças de cada um dos membros dessa equipa*** [E4]; ***promover de forma eficaz as aprendizagens dos alunos e assim melhorar os resultados escolares para atingir as metas estabelecidas*** [E5]; acompanhar ***nos momentos de maior tensão, de maior preocupação de***

***alguns conflitos que nos surgem e que nos ajuda a encontrar soluções, que não remedeiem mas que eliminem os problemas [E1]; promover uma relação de proximidade entre a instituição, os pais, os alunos, os docentes [E1]; ser o rosto da instituição [E1]; conhecer muito bem a filosofia dessa mesma instituição [E1], deve estar familiarizado com projeto educativo [E1]; compreender as políticas defendidas [E1]; estar implicado em todo o processo [E1]; deverá preconizar a ideologia da instituição [E1],deverá defender a sua instituição [E1]; desenvolver e defender a ideologia preconizada por ela [E1]; deve conhecer a fundo as características, as mais-valias, as falhas e os objetivos da instituição e da profissão para que a sua intervenção seja incisiva e eficaz [E4]; ser conhecedor de toda a legislação aplicada ao ensino, assim como do Regulamento Interno, projeto educativo e restantes documentos estruturantes da instituição onde exerce a supervisão [E5]; fazer a ponte entre o que se pretende desenvolver no âmbito do Projeto Educativo de uma instituição [E5].***

Por fim, associam à figura do Supervisor uma ***cultura colaborativa que deve imprimir, pela reflexão que deve promover, pelo estímulo constante à transformação da realidade, não só traz benefícios inequívocos à instituição, como também promove nos seus atores a possibilidade da emancipação, o exercício crítico e a possibilidade que lhe dá de (re)pensar-se e (re) construir-se como pessoa e como profissional [E6].***

### **Inferências resultantes do processo investigativo**

Pela análise do gráfico 5, que se apresenta de seguida, constata-se que a entrevista 1 foi a que mais forneceu um maior número de referências de codificação em relação a todas as outras entrevistas. Será importante referir que este docente exerce o cargo de Coordenação de Departamento, há mais tempo que todos os outros. Infere-se, assim, que a experiência e o

conhecimento relativamente à Instituição, bem como as funções que exercidas ao longo da carreira profissional permite a este Docente uma maior consciencialização e um maior grau de envolvimento no que toca às funções do Supervisor Pedagógico. Poderá, também, referir-se que este Docente já foi coordenado por vários profissionais, durante o seu percurso, nesta Instituição, depreendendo-se, assim, que houve uma interiorização do conceito de supervisão, bem como da sua operacionalização, numa visão mais rica e abrangente em relação aos outros colegas.

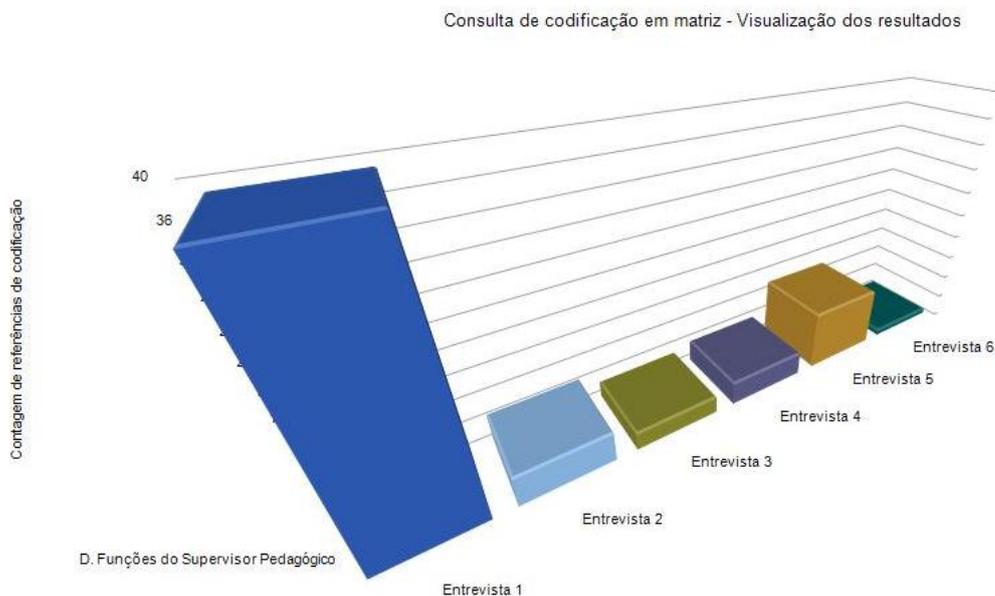


Gráfico 5 - Contagem de referências de codificação dos entrevistados quanto às funções do Supervisor

Deduz-se, pela análise do discurso dos entrevistados, que estes dão ênfase à necessidade de vivenciar uma supervisão colaborativa, assente num espírito de entreajuda, através do qual se caminha para o desenvolvimento profissional, numa procura da verdadeira melhoria da qualidade educativa (Alarcão, 2003). Pressupõe-se, também, uma procura de qualidade nas estruturas educativas, assente numa comunicação efetiva e verdadeira, perspetivando uma tríplice aliança entre os conceitos de Colaboração,

Cooperação e *Accountability*, conceitos já apresentados e interpretados no primeiro capítulo deste estudo.

Os entrevistados assumem a importância de uma cultura supervisiva numa organização educativa que promova a partilha, a discussão conjunta e onde todos se comprometem e responsabilizam pelo desenvolvimento dos projetos. Alia-se teoria e prática e articulam-se as prioridades para a ação educativa, como a planificação dos docentes, de forma sequencializada e coerente e com vista à promoção de um percurso de desenvolvimento assente em valores educacionais emergentes, tais como: liberdade, responsabilidade e solidariedade.

Entende-se, também, que os docentes concebem a supervisão como um processo promotor de integração do docente, vendo-o como um “membro de um grupo que vive numa organização que tem por finalidade promover o desenvolvimento e a aprendizagem de cada um num espírito de cidadania integrada” (Alarcão, 2000:18).

Conclui-se que uma das funções que decorre da análise efetuada é: promover a reflexão crítica para o desenvolvimento pessoal e institucional, pressupondo o paradigma de supervisão reflexiva. Nesta dimensão supervisiva partilham-se opiniões e fomenta-se o espírito crítico. Desta forma, pretende-se desenvolver uma maior consciencialização dos pontos de possível melhoria e o consequente plano de melhoria, com o intuito da reformulação das práticas.

Para além disso, e ainda no campo das funções do supervisor, engloba-se, por um lado, a prestação de contas e o controlo/regulação e, por outro, o diálogo, a abertura, a confiança, o entendimento e a discussão de diferentes pontos de vista essenciais para que esta relação seja profícua. Surge, neste ponto, uma outra função do Supervisor do 2º e 3º CEB: gerir democraticamente a complexidade de diferentes formas de pensar, agir, ser em educação e ser capaz de gerir sentimentos, valores, ideais.

Como referem Tavares e Alarcão (2007), a função dos supervisores, na escola reflexiva, é, sobretudo, uma função de facilitadores ou de líderes de

comunidades aprendentes, na medida que são estes que fomentam contextos de reflexão formativa e transformadora, com o intuito do desenvolvimento de todos os atores, promovendo a melhoria da instituição e da aprendizagem dos alunos.

Relativamente à Categoria E - **Impacto da Formação no desenvolvimento profissional e pessoal do docente** – analisaram-se os percursos de formação dos docentes, que potenciam o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Os entrevistados dão grande importância à formação contínua no seu desenvolvimento profissional, quando salientam ***melhorarmos o profissionalismo*** [E1], ***umenta o grau de profissionalismo de cada um e da equipa*** [E1].

Refere-se que a formação contínua realizada por estes docentes é restrita à sua área disciplinar, muito direcionada aos currículos e às estratégias a utilizar em sala de aula, na medida em que estes optam pela sua frequência para ***propiciar um ambiente, que conduza ao sucesso educativo dos alunos*** [E2]. Também foi mencionado que o frequência em ações de formação ***ajuda a encontrar soluções, que não remedeiem, mas que eliminem os problemas*** [E1], assim como, ***que ao longo destes anos tem ajudado no melhoramento da minha ação profissional, nas práticas letivas*** [E1], ***se os professores sentirem que estão a exercer a sua profissão da forma mais adequada e mais correta, poderão transmitir essa confiança, essa serenidade e essa segurança aos alunos que, por sua vez, também se irão sentir seguros no seu processo de ensino-aprendizagem e ser mais facilmente bem sucedidos no seu percurso*** [E2].

Os docentes que exercem funções de Coordenação de Departamento, assumem que a formação ainda se encontra circunscrita à sua área disciplinar, mostrando alguma preocupação e vontade em alargar o seu campo formativo para as áreas de supervisão e de liderança.

Pôde constatar-se, pela análise realizada, que estas formações são de curta duração. Uma vez que a organização tem crescido num ritmo célere e que estes docentes ainda se encontram em início de carreira, as ações de

formação efetuadas resultam de uma procura imediata de soluções para os problemas que vão surgindo. Para além disso, a instituição por si só propõe-lhes desafios profissionais que constituem uma mais-valia no campo da autoformação (como por exemplo, a integração de docentes nos diferentes projetos em desenvolvimento). Embora a Direção e o Coordenador recomendem algumas formações de longa duração, os docentes sentem que não têm tempo para as frequentar, porque se encontram envolvidos no desenvolvimento de outros projetos profissionais (**A formação recomendada pelo Supervisor Pedagógico tem-se prendido com a realização do mestrado e ainda não tive tempo para me dedicar a esse projeto** [E5]).

Os docentes reconhecem na formação contínua uma grande importância quando referem que as **formações também são estratégias de autorregulação pedagógica e científica, pois ao sermos profissionais atualizados, desempenharemos sempre melhor nossa função** [E4].

Quando se analisa o discurso da entrevista 6 (Coordenador de Ciclo), ressalta-se uma maior consciência do que a formação poderá trazer de benéfico não só ao docente, mas também à instituição. Este refere que o papel do supervisor é incitar a esta evolução, quando assume que **as instituições de excelência são as que coabitam com a inovação e o desenvolvimento e aí o supervisor pode e deve ter um papel importante** [E6].

### **Inferências resultantes do processo investigativo**

Pela análise das unidades de registo referenciadas nesta categoria, constata-se que todos os docentes valorizam o papel da formação contínua no desenvolvimento profissional e pessoal, como um caminho para a melhoria das suas práticas com forte incidência no sucesso educativo do aluno e no desenvolvimento institucional. Valoriza-se o conceito de formação como *construção de conhecimento e produção de saberes, interessam-nos sobretudo, as conceções de natureza interativa, colaborativa e mista que possibilitam o desenvolvimento progressivo e equilibrado dos sujeitos para a sua autonomia* (Tavares, 1997).

No entanto, os docentes investem em formações mais curtas e nas quais encontram respostas objetivas para os problemas curriculares com os quais se deparam, mais propriamente, em contexto sala de aula. Pode inferir-se, relativamente a esta realidade, que os professores, uma vez que são bastante jovens, procuram soluções rápidas e eficientes os seus dilemas.

No entanto, já há docentes que manifestam interesse em realizarem formações mais avançadas, que confirmam graus ou especialidades. Ressalta-se ainda, que existe no processo de supervisão um claro incentivo, por parte dos intervenientes (Direção e Coordenação), na área da formação (Formação Contínua e apelo à frequência em Pós-Graduações e/ou Mestrados). Tem existido, também, um grande investimento por parte das estruturas de lideranças, na promoção da formação contínua e especializada dos docentes. Verifica-se, em alguns casos, que as formações feitas em anos letivos anteriores restringem-se àquelas que foram asseguradas financeiramente pela Direção e realizadas, na maior parte das vezes, na instituição.

Inferre-se, também, pela análise dos discursos dos entrevistados, que estes se encontram envolvidos em projetos pessoais e familiares próprios do seu estágio/ ciclo de vida.

Procurando uma analogia com o Estudo de vida humana: estudos clássicos por Michael Huberman (1995), é apresentado um modelo esquemático e especulativo no quadro seguinte:

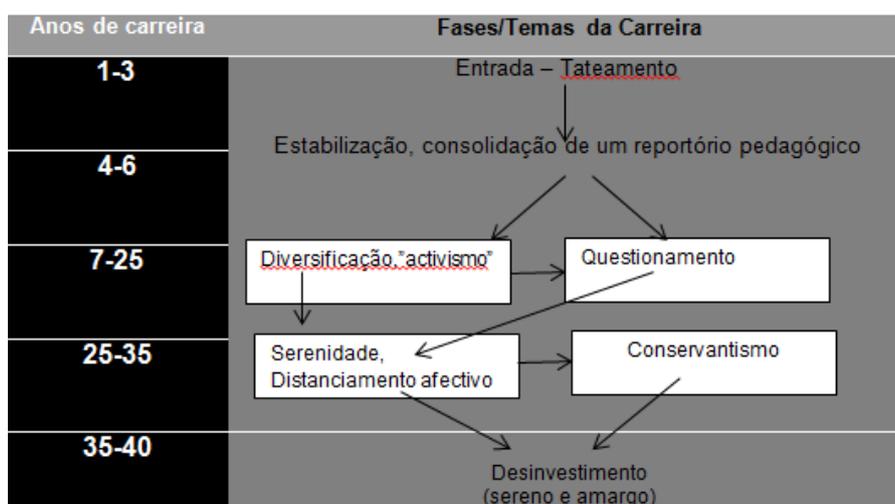


Figura 6 - Percurso profissional Docente (de acordo com Michael Huberman)

Este estudo empírico comprova de forma suficiente que este conjunto de estádios se reporta à maioria das pessoas estudadas. No entanto, sabe-se que muitas pessoas entram em cada um dos estágios em idades um pouco variáveis. Há quem defenda que o desenvolvimento profissional é um processo e não um conjunto de acontecimentos.

Já Field (1979) e Watts (1980) falam do estado de 2-3 anos como o estado de “sobrevivência” e de “descoberta”. Fase esta caracterizada pelo choque com a realidade, onde é notório o tatear à procura de estratégias, na seleção de recursos didáticos adequados ou inadequados, onde a relação pedagógica com os alunos, por vezes, é instável. Quando se refere à descoberta é associado o entusiasmo do início de carreira. A sobrevivência e a descoberta são, muitas vezes, processos paralelos.

A fase de estabilização ou comprometimento definitivo, tomada de responsabilidades é aquela onde se situa, maioritariamente, a nossa amostra.

Por outro lado, a fase da diversificação, é uma fase em que as pessoas procuram experiências pessoais e profissionais, como ambições diferentes como a da Liderança, no caso da fase do Coordenador de Ciclo, em que apresenta uma formação académica diferente dos Docentes (grau de doutoramento), enquanto os Docentes ainda possuem um grau de Licenciatura. Esta fase também é acompanhada pelo autoquestionamento do seu percurso profissional.

O quadro que se segue baseado na teoria de Gonçalves (2000, in Estrela 2010:29) complementa e enriquece fases do percurso docente acima referidas, contrapondo os aspetos positivos e negativos de cada uma delas.

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

Ora vejamos:

As Fases do percurso docente – Características	
Início (1-4 anos)	
<u>Positivos</u> Alegria da descoberta	<u>Negativos</u> Choque do real Falta de preparação
Estabilidade (5-7 anos)	
<u>Positivos</u> Afirmação como profissional Aquisição de confiança e segurança Entusiasmo	<u>Negativos</u> Mera continuidade (desilusão) Sentimento de estagnação
Divergência (8-15 anos)	
<u>Positivos</u> Empenhamento Interesse Desejo de experimentar situações Pedagógicas novas	<u>Negativos</u> Desmotivação Desinteresse Rotina Contestação
Serenidade (15-20/25 anos)	
<u>Positivos</u> Reflexão Ponderação Sentimento de ter valido a pena	<u>Negativos</u> Desencanto Desinvestimento Conformismo Negativismo
Renovação do Interesse ou Desencanto (20/25 – 40 anos)	
<u>Positivos</u> (Re)interesse pela atividade docente (Re)atualização profissional Desejo de acompanhar os novos	<u>Negativos</u> Falta de entusiasmo Sentimento de frustração Carácter penoso da atividade docente Obsessão pela aposentação

Figura 7 - As fases do percurso profissional Docente: Características (Gonçalves, 2000: 446)

Estas etapas não constituem uma sequência obrigatória no âmbito do desenvolvimento da carreira docente. Pelo contrário, estas podem entender-se como forma de interpretar atitudes, formas de agir e de estar na educação à luz de um contexto específico de aprendizagem dos docentes, onde as condições e oportunidades de crescimento são fulcrais para a definição de um trilho enriquecedor e produtivo, no que toca ao seu crescimento pessoal e profissional.

No gráfico que se segue, consta a frequência de unidades de registo formalizadas, nesta categoria.



Gráfico 6 - Contagem de referências de codificação dos entrevistados quanto ao Impacto da Formação contínua através da ação supervisiva

Pela análise do gráfico 6, realça-se um maior número de referências na entrevista 6. O entrevistado, que desempenha a função de Coordenador de Ciclo, revela o quanto é necessária a formação para o desenvolvimento profissional docente e para o desenvolvimento institucional. Os resultados das restantes entrevistas demonstram que existe um fraco investimento por parte dos docentes na formação contínua. Este facto pode ser entendido em diferentes enquadramentos:

a) formação sugerida pelo Supervisor poderá ser descontextualizada com as reais necessidades do Docente;

b) o Docente pode sentir que as ofertas de formação contínua de longa duração são demasiado ambiciosas;

c) como se trata de uma instituição de ensino particular e o facto de não frequentar a formação contínua não interfere diretamente na progressão na

carreira, pode significar que o Docente não vê qualquer necessidade nesse investimento;

d) os docentes poderão não conseguir, neste momento na sua vida profissional, conciliar a formação desejada com o seu projeto de vida pessoal.

No entanto, importa referir que, segundo Tavares (1997), existem três eixos essenciais em educação, no que se refere à profissionalidade docente, que interagem entre si - a competência científica, a competência pedagógica e a competência pessoal, isto é, o saber, saber-fazer, saber-ser e estar, competências exatas exigidas aos docentes em toda a sua vida. É, cada vez mais, impreterível que qualquer profissional aposte no seu desenvolvimento. Para este autor, estes três domínios, definem-se por:

- Competência científica (aquela que se desenvolve numa área do saber, o que implica conhecimento e domínio de conteúdos);

- Competência pedagógica (aquela que se relaciona com o saber-fazer, executar. Esta, por sua vez, exige que dominem as competências científicas, bem como os processos didáticos. É importante para este eixo vise a articulação com os sujeitos, os conteúdos, os processos e os conhecimentos, entre outros);

- Competência pessoal (aquela que se relaciona com o saber-ser). É, como já referia Dewey (in Tavares 1997), o percurso pessoal (aquela que diz respeito ao desenvolvimento *intra e interpessoal do professor*). Segundo o autor, é considerada a competência fundamental, pela função que apresenta, como fomentadora de todas as outras, servindo de suporte e de razão de ser da formação. Com efeito, terá de seguir de perto com os percursos de vida, para que a formação não esteja desligada da realidade do desenvolvimento pessoal e social dos docentes.

No âmbito da categoria F - **Ação supervisiva no desenvolvimento profissional do docente** - pode constatar-se que os docentes esperam que esta seja no âmbito da inovação:

**- vejo como alguém que traz inovação, daí ser importante ser uma pessoa proativa, porque à medida que nos vai trazendo novo tipo de informações, nós também vamos querer saber sempre mais, mais, mais e mais e pronto, não nos deixa cristalizar [E1],**

**- alguém que não cristalize que esteja constantemente a inovar [E1]**

O Coordenador de Ciclo refere que **as instituições de excelência são as que coabitam com a inovação e o desenvolvimento e aí o supervisor pode e deve ter um papel importante [E6].**

Os entrevistados realçam que ação supervisa deverá ser aquela que **um supervisor pedagógico deve ter como objetivo primordial, propiciar um ambiente, que conduza ao sucesso educativo dos alunos, ou melhor que conduza ao sucesso profissional dos professores que no fundo leva ao sucesso educativo dos alunos [E2].** Ao mesmo tempo, esta ação visa **promover o desenvolvimento profissional dos docentes, na medida que deverá reforçar positivamente o trabalho bem-sucedido, fazendo também críticas construtivas quando o trabalho não é feito da melhor forma, o que ajuda os docentes a crescerem enquanto profissionais [E5].**

Assim, os docentes entendem que a ação supervisa no desenvolvimento profissional docente promulga-se **no sentido de promover de forma eficaz as aprendizagens dos alunos e, assim, melhorar os resultados escolares para atingir as metas estabelecidas [E5]** e possibilita **a emancipação pela via esclarecida da reflexão e da crítica tendo em vista a melhoria dos desempenhos sejam eles pessoais e/ou profissionais [E6].**

Referem, ainda, que a ação supervisa deve **tentar orientar as pessoas no sentido de melhorar também o caráter e a postura e atitude perante a profissão, mobilizar sinergias para os objetivos da instituição [E6], deve ser alguém que promova o crescimento pessoal e profissional tendo em vista a concretização do projeto educativo da instituição [E6], deve procurar manter a organização sempre como aprendente [E6].**

Um dos entrevistados resume esta ação estabelecendo que **o supervisor, pela cultura colaborativa que deve imprimir, pela reflexão**

***deve promover, pelo estímulo constante à transformação da realidade, traz benefícios inequívocos à instituição [E6].***

### **Inferências resultantes do processo investigativo**

É muito importante evidenciar que o discurso dos entrevistados foi muito próximo, claro e objetivo no que se refere à ação do supervisor no desenvolvimento profissional do docente. Estes consideram primordial o papel do supervisor para o seu desenvolvimento profissional, perspetivando-o como um conselheiro, como uma pessoa mais experiente, sendo capaz de desmistificar problemas, que deverá ser capaz de ir apontando caminhos possíveis para a resolução destes. Deverá ser, também, proactivo, sendo capaz de prevenir contrariedades e promover momentos de reflexão, como forma a incentivar melhorias nas práticas pedagógicas.

A monitorização dos processos e a análise dos resultados dos alunos é também valorizado pelos entrevistados, como forma de reformular maneiras de agir num projeto comum. Assim, o supervisor deverá ser alguém que pratique e incentive e motive para o compromisso institucional, a consciência comum dos deveres do supervisando, enquanto profissional da educação assente numa vivência da missão educativa da instituição. Uma organização que se questiona, com um espírito reflexivo e que envolve os seus atores na planificação, na execução e na avaliação, é uma instituição que coabita com a inovação e com o desenvolvimento, formalizando uma escola curricularmente inteligente (Leite, 2003), onde se atua com uma intencionalidade formativa no seio de uma comunidade aprendente e onde todos têm oportunidade de evoluir e fazer evoluir.

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

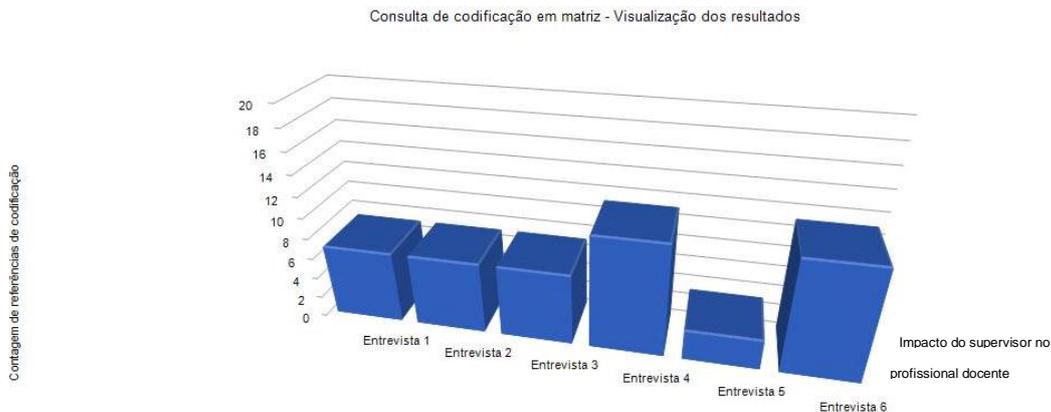


Gráfico 7 - Contagem de referências de codificação dos entrevistados quanto ao Impacto do Supervisor no desenvolvimento profissional docente.

Pela análise do gráfico 7, depreende-se que existem dois entrevistados com mais referências de codificações forneceram nesta categoria - um deles é Coordenador de Ciclo e outro é um docente. Apesar de ser perceptível no discurso dos docentes, a valorização do supervisor no seu desenvolvimento profissional, esta não foi a categoria que evidenciou um número significativo de codificações. Pode aferir-se que, apesar de existir uma consciência bastante nítida da importância do supervisor no desenvolvimento profissional dos docentes, denotam-se outras fragilidades que decorrem da falta de impacto do investimento feito pelo Coordenador no que toca à motivação e incentivo dos docentes para a frequência da formação contínua. A avaliação de desempenho, nesta instituição e mais propriamente neste ciclo, ainda é um professor experiente, uma vez que alguns docentes encontram-se nesta instituição há pouco tempo. Os tempos de reflexão (reuniões e *feedback*) ocorrem duas vezes por ano e quando são promovidos outros tempos de reflexão, são momentos entre pares, como nos Conselhos de Turma, onde se discutem o percurso de alunos e onde se refletem as estratégias promovidas

pelos docentes. Embora seja um momento onde os docentes são confrontados com os resultados dos seus alunos e onde, por vezes, se questionam as opções e atitudes tomadas pelos docentes, o processo está sempre centrado no aluno e não no percurso do professor. Outro momento, onde também é feita uma reflexão conjunta, é nas reuniões de Departamento, onde os professores aferem o cumprimento de programas, discutem as estratégias implementadas e resultados dos alunos, definem prioridades e afinam articulações disciplinares. Existem ainda outros momentos de reflexão e de planificação: as reuniões de Coordenadores de Departamento com o Coordenador de Ciclo, as reuniões de Diretores de Turma com o Coordenador de Ciclo e as Reuniões do Conselho Pedagógico. Em todos estes momentos faz-se uma aposta na reflexão centrada no desenvolvimento e resultados dos alunos, não fazendo quaisquer referências ao desempenho do docente. Quando se verifica a necessidade de interferir nas práticas pedagógicas do docente, com o intuito da melhoria e desenvolvimento profissional de um docente, apela-se à participação de todos em Reuniões de Departamento, ou seja, entre pares, e, posteriormente, com o Coordenador de Ciclo e Direção. No entanto, infere-se que os momentos formais de reflexão poderão ser insuficientes para que a ação supervisiva seja capaz de produzir impacto no desenvolvimento profissional dos docentes.

Relativamente à categoria H – **Outras dimensões da Supervisão Pedagógica** - tentou-se recolher pareceres, motivações, interesses e formas de vivenciar o processo supervisão, recolhendo-se algumas unidades interessantes para este estudo, tais como:

- *penso que o supervisor pedagógico deve regular o trabalho docente, no sentido de promover a reflexão e o diálogo entre grupos disciplinares e até mesmo interdisciplinares, sobre as práticas educativas de cada um ...[E1], uma visão diferente sobretudo entre pares.*

- *gostaria de reforçar a ideia de que acho que é extremamente importante a supervisão pedagógica, porque no fundo é uma visão diferente daquela que nós temos, uma vez que estamos dentro do*

**contexto, e que é essencial, muitas vezes, para conseguirmos perceber que há [E1], Ser alguém de fora, como é o nosso caso, tem vantagens porque tem uma visão mais distanciada dos problemas [E3].**

- também surgiu a ideia de que Supervisor seja alguém dentro da instituição **se for uma pessoa de dentro, não é dentro, que esteja mais dentro, que trabalhe cá mais horas, mais tempo, também vive os problemas e vive as situações, então aí, não tem a tal consciência externa mas tem uma muito maior consciência interna dos problemas..., por isso, eu acho que devemos caminhar daqui para o futuro devemos ter supervisores ou coordenadores, que passem cá mais tempo [E3].**

Surge, assim, um grau de envolvimento com o Conceito de Supervisão em vários domínios:

- a) como um apelo **à autorreflexão: o ideal seria que o supervisor ajudasse numa autorreflexão dos professores e, sobretudo, numa autorreflexão crítica [E3],**
- b) como uma forma de promover a autonomia do professor - **uma estrutura rígida, assim a autonomia dos professores não existe é muito menor, quando essa tal supervisão, orientação está no meio a estrutura torna-se mais flexível, sendo mais flexível os professores tem mais autonomia [E3].**
- c) como uma forma de permitir a reflexão conjunta entre pares (**para mim a melhor supervisão, aquela em que eu acredito é aquela que ocorre entre pares, mas que é mutua baseado na confiança e na reflexão conjunta [E4], dar liberdade para as pessoas errarem ou acertarem e depois daí tirarem um conjunto, com equipa relações) [E4].**

Os entrevistados fazem, também, referência à importância de **haver mais tempo para a reflexão, para a partilha, para a crítica construtiva, eu acho que neste momento a supervisão ainda se encontra muito balizada no tempo, em momentos muito balizados [E4].**

Alude-se, assim, à supervisão pedagógica como forma de **promover o desenvolvimento profissional dos docentes, na medida que deverá reforçar positivamente o trabalho bem-sucedido, fazendo também críticas construtivas quando o trabalho não é feito da melhor forma, o que ajuda os docentes a crescerem enquanto profissionais** [E5] e como forma de **emancipação pela via esclarecida da reflexão e da crítica tendo em vista a melhoria dos desempenhos sejam eles pessoais e/ou profissionais** [E6]. E ainda, **uma comunidade aprendente deve assumir a supervisão como eixo estruturante da sua atuação. Porque só uma organização que se pensa, que se analisa e autoavalia é que melhor responde aos desafios da contemporaneidade** [E6], **as instituições de excelência são as que coabitam com a inovação e o desenvolvimento e aí o supervisor pode e deve ter um papel importante** [E6].

Nesta categoria, os docentes reforçaram, ainda, algumas características do supervisor, a saber: a) alguém **informado pela teoria, deve saber analisar as práticas educativas, interpretá-las e transformá-las, para que contextos e atores evoluam e respondam com qualidade à crescente complexidade das sociedades pós-modernas** [E6]; b) estar atento **às especificidades e fragilidades detetadas ou aquelas que eles próprios identificam, a formação deve ser cirúrgica e contextualizada para que o docente e a instituição ganhem com a formação a realizar** [E6].

Esta ação supervisiva deve ser realizada **pela cultura colaborativa que deve imprimir, pela reflexão que deve promover, pelo estímulo constante à transformação da realidade, não só trás benefícios inequívocos à instituição como também promove nos seus atores a possibilidade da emancipação, o exercício crítico e a possibilidade que lhe dá de (re)pensar-se e (re) construir-se como pessoa e como profissional** [E6] e ainda promover **a (des)construção entre a teoria e a prática e o supervisor pode potenciar esta análise e esta reflexão** [E6].

Salienta-se a função da supervisão como um **exercício refletido e esclarecido de cidadania** [E6] e no qual as instituições e **as organizações**

***têm a obrigação social de promover o crescimento pessoal e profissional dos seus atores [E6].***

### **Inferências resultantes do processo investigativo**

Com esta categoria foi-nos dado a conhecer outras dimensões da supervisão. Foi possível reconhecer as expectativas dos docentes em relação à supervisão pedagógica presente nesta instituição, começando pelo apelo a mais tempo dedicado à reflexão e à partilha entre pares, entre grupos disciplinares ou interdisciplinares.

Sobressai, também, uma discussão da posição do Supervisor Pedagógico propondo-se dois cenários distintos: i) supervisor interno à instituição e/ou ii) supervisor externo à instituição.

Foram apresentadas algumas mais-valias no que diz respeito aos dois cenários. Em ambos os cenários, partiu-se do princípio que o Supervisor seria o Coordenador de Ciclo. A figura de Coordenador de Ciclo, que desempenha também o papel do Supervisor Pedagógico, esta equipa apenas experimentou a figura de Supervisor externo à instituição. Deparando-se com problemáticas como o tempo que este permanece na instituição, o conhecimento pleno da realidade, conhecedor de toda a comunidade de alunos e pais, sendo uma figura externa à instituição, exige um esforço da equipa e do Supervisor para se manter sempre atualizado. Por outro lado, sendo uma pessoa externa à instituição também traz maior imparcialidade na análise de situações problemáticas, tanto com docentes, como com alunos e pais. Torna-se menos complexa a análise com maior equidade e imparcialidade na resolução de conflitos.

Nas palavras dos entrevistados, apuram-se apelos à maior autonomia dos professores, dando-lhes oportunidade de errar e propondo-lhes a oportunidade de discutir e refletir em conjunto, por forma a reformular e evitar novos erros. Entenda-se que esta equipa apresenta muita autonomia, uma vez que Coordenador de Ciclo não está permanente na instituição, a equipa é,

muitas vezes, confrontada com situações que urgem de resolução rápida. No entanto, como se trata de uma instituição com uma história recente, o sentido de responsabilidade é enorme, porque há um constante prestar de contas, compreende-se, assim, a necessidade de acautelar erros que possam comprometer a equipa e a instituição. Vê-se, por isso, no Supervisor alguém instruído, com experiência, capaz de analisar as práticas educativas, interpretá-las e transformá-las, tornando os professores capazes de responder às exigências atuais e à complexidade das sociedades pós-modernas.

Nesta análise, importa referir que o Supervisor surge, também, com a responsabilidade de analisar as fragilidades da sua equipa e deve saber propor formação contínua para o grupo ou individualmente. A formação proposta deve ser cirúrgica e contextualizada, de modo a servir melhor os docentes e a instituição.

Mais ainda: o conceito que a supervisão pedagógica deve ser entendida como um dever, um exercício de cidadania, uma obrigação social de promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos docentes que fazem parte de um projeto. E, por fim, que a supervisão abra caminhos para a ação, promovendo o conhecimento através da epistemologia da prática, que consiste na formação ao longo da vida através da compreensão e da relação entre o observado e o vivido (Alarcão e Tavares, 2003), tal como está representado na figura seguinte.



Figura 8 - Relações entre a função do Supervisor e o desenvolvimento pessoal do docente e o desenvolvimento organizacional

## PARTE IV – PROPOSTA DE FUNÇÕES DO SUPERVISOR DO SEGUNDO E TERCEIRO CICLOS NUMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO E ENSINO PRIVADA

Tendo em conta a apresentação e a análise dos resultados, bem como a questão indagadora, com este trabalho podemos compreender que o papel do supervisor é percecionado como um *líder ou facilitador de comunidades aprendentes no contexto de uma escola que, ao pensar-se constrói o seu futuro e qualifica os seus membros* (Alarcão et al: 2000). A ação do supervisor pretendida, neste estudo, recai ao nível do Coordenador de Ciclo, assim como, dos Coordenadores de Departamento, não descorando a função do Diretor Pedagógico e, ainda, uma outra liderança intermédia, o Diretor de Turma, porque tem o intuito de promover uma comunidade de profissionais em desenvolvimento e em aprendizagem, considerando que este desenvolvimento e esta aprendizagem profissional far-se-á ao longo da vida profissional. A intenção é que toda a escola se organize como uma comunidade aprendente, dirigida para o seu Projeto Educativo.

Tendo em conta que esta proposta pretende promover também uma escola reflexiva, onde todos apresentam responsabilidade pela autoaprendizagem e heteroaprendizagem, pelo autodesenvolvimento e heterodesenvolvimento, como refere Alarcão (2001), é certo que a quem cabe desenvolver esta função de supervisão deverá ser alguém com um profundo conhecimento do contexto e do estado da educação, um conhecimento das limitações e das mais-valias do contexto escolar, com **capacidade mobilizadora** para a cooperação, com **conhecimento e experiência** (Alarcão 2000). Segundo Alarcão (2001:21),

nesta mesma obra, é atribuída ao supervisor as seguintes funções: *responsabilidade em colaborar na conceção do projeto de desenvolvimento da escola, de compreender o papel dos outros intervenientes da escola, compreendendo e estimulando as capacidades de cada um, responsabilidade de colaborar na auto-avaliação da escola para que possa encontrar novos caminhos para o cumprimento da sua missão, dinamizar atitudes de análise, reflexão e*

*avaliação dos processos do desempenho dos alunos, apoiar ou proporcionar condições e culturas de formação e de resolver problemas numa atitude de investigação-ação.*

O supervisor deverá ter uma visão mais inovadora do conceito de supervisão, centrando o seu interesse pelo trabalho coletivo numa perspetiva alongada no tempo, dando ênfase aos problemas reais da escola, escutando, questionando, promovendo a reflexão para que a consciência de todos seja maior na procura de soluções. Pretende-se que este não restrinja a sua ação no desenvolvimento individual docente, mas que promova o desenvolvimento de competências no grupo, capazes de promover o desenvolvimento da autonomia responsável e comprometida com a escola, procurando soluções cada vez mais audazes e proporcionando a experimentação de novos papéis para uma maior participação, tendo lugar para expor opiniões e envolverem-se nas tomadas de decisões. Assim, se desenvolve uma escola enquanto sistema de aprendizagem organizacional (Alarcão, 2000:39), *learning organization* (Senge: 1992, 1995; Schein: 1993; Nevis et al., 1995; Dibella e Nevis, 1998).

O **saber avaliar** é também uma função a privilegiar e uma competência obrigatória a ser colocada em prática diariamente, nos processos e estratégias a serem aplicados, no desenvolvimento e cumprimento dos programas, avaliação de desempenho dos docentes e dos restantes colaboradores.

O **conhecimento científico** que o supervisor pedagógico terá que possuir, realçado pelos docentes entrevistados, deverá ter como referência o que diz respeito às Ciências de Educação, ou seja, *a aquisição e construção de conhecimentos conteudísticos de um modo sistemático, metodológico, para explicar e compreender um determinado campo fenomenal da realidade e as suas múltiplas intersecções, seja qual for o domínio de incidência* (Tavares, 1997:61). O papel do supervisor deve ter como premissa o desenvolvimento do Projeto Educativo, bem como o desenvolvimento da qualidade no serviços educativo prestado. Para que seja possível garantir esta qualidade de quem lidera equipas de docentes, considera-se pertinente, para este grupo de docentes, que este possua uma especialização em Ciências de Educação.

Perspetiva esta defendida por autores, os quais defendem que os supervisores deverão ser especializados em várias áreas da ação escolar: Administração Escolar, Desenvolvimento Curricular, Supervisão Pedagógica (Alarcão, 2000). Espera-se, com isto, que o supervisor seja capaz de olhar para a realidade de uma forma diferente, pensá-la, refletir e fazer ou outros refletirem sobre ela, tornando, todos, mais conscientes da realidade, apostando numa metacognição, em que todos aprendem e desenvolvem a procura de novos caminhos não tão óbvios.

Por conhecimento pedagógico que o supervisor deverá possuir entende-se que não passa pelo domínio dos conteúdos abordados, mas sim pela articulação dos saberes, o saber-fazer, executar, o domínio da sua competência científica também não deve ser descorado, mas deve-se valorizar os processos, recursos didáticos utilizados.

Vejamos, então, a realidade desta instituição. O Coordenador de Ciclo, nesta instituição, integra o Conselho de Coordenadores, este, *é um órgão de orientação educativa, que presta apoio ao órgão de Direção do Colégio no domínio pedagógico, de coordenação de atividades e animação educativas, de orientação e acompanhamento dos alunos e dos professores e que emite parecer sobre a formação/ avaliação do pessoal docente e não docente (in Regimentos).*

Neste documento são referidas mais algumas funções desempenhadas por outras estruturas consideradas também com caráter supervisorio, tais como: Coordenador de Departamento e Diretor de Turma. Tentou-se analisar nos quadros que se seguem e fazer um paralelismo entre aquilo que está regulamentado na lei (Decreto Regulamentar nº 10/99, de 21 de julho, Decreto Regulamentar nº2/2008, Decreto-Lei 26/2012, de 21 de fevereiro), o que está regulamentado nos regimentos previstos no Regulamento Interno da instituição, as apropriações públicas e as funções que os docentes entrevistados referiram como espectáveis.

Será importante mencionar que no Decreto Regulamentar nº10/99, de 21 de julho refere que a coordenação dos conselhos de docentes e dos departamentos curriculares é realizada por docentes profissionalizados, eleitos de entre os docentes que os integram e que possuam, preferencialmente, formação especializada em organização e desenvolvimento curricular, ou em supervisão pedagógica e formação de formadores.

Deste modo, a nossa proposta foi construída a partir da triangulação das funções do supervisor com normativos legais, institucionais, bem como com as expectativas dos professores entrevistados. Ora vejamos:

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

Supervisor	Funções de acordo com os normativos legais institucionais (Regimentos)	Funções de acordo com os normativos legais	Funções de acordo com as expectativas dos professores entrevistados
Coordenador de Ciclo	<p>a) Ouvir os docentes resolvendo e/ou encaminhando os assuntos para o sector respectivo;</p> <p>b) Atender os Encarregados de Educação sempre que necessário, ou quando solicitado;</p> <p>c) Emitir parecer na avaliação do pessoal docente e não docente do seu nível de ensino;</p> <p>d) Orientar a actividade lectiva, não lectiva e actividades de enriquecimento curricular;</p> <p>e) Fazer cumprir o presente Regulamento Interno, nomeadamente no que se refere às atitudes e comportamento dos alunos;</p> <p>f) Assegurar a coordenação das orientações curriculares e dos programas de estudo, promovendo a adequação dos seus objectivos e conteúdos à situação concreta da escola ou do</p>	<p><b>(Decreto Regulamentar n.º 10/99, de 21 de julho)</b></p> <p>No que diz respeito à coordenação dos conselhos de docentes e dos departamentos curriculares, este documento refere que deve ser realizado por docentes profissionalizados e que possuam, preferencialmente, formação especializada em organização e desenvolvimento curricular ou em supervisão pedagógica e formação de formadores e refere, ainda, que cabe a este:</p> <p>a) Promover a troca de experiências e a <b>cooperação</b> entre todos os docentes que integram o conselho de docentes ou o departamento curricular;</p> <p>b) Assegurar a <b>coordenação</b> das orientações curriculares e</p>	<p>- Melhorar a comunicação, a <b>cooperação</b> de todos elementos que estão inseridos nesta instituição [E1];</p> <p>- Desenvolver um trabalho de acompanhamento e aconselhamento [E1];</p> <p>- Manter o seu grupo de trabalho unido e cooperante [E1];</p> <p>- Tomar todas as decisões de acordo com a Direção [E1];</p> <p>- Estar atento e observar o grupo [E1];</p> <p>- Atuarem situações de conflito para encontrar uma solução eficaz [E1];</p> <p>- Aconselhar a equipa que monitoriza, a instituição, os seus subordinados [E1];</p> <p>- Compreender os desafios de um educador, dum professor do primeiro, segundo, terceiro ciclo e mesmo do secundário [E1]; inovar [E1]; ser alguém que não cristalice [E1]; de aumentar o grau de profissionalismo de cada um e da equipa [E1];</p> <p>- <b>Refletir</b> sobre a nossa prática</p>

	<p>agrupamento de escolas;</p> <p>g) <i>Garantir a articulação do ciclo com os restantes níveis do Colégio;</i></p> <p>h) <i>Assegurar a participação do ciclo na elaboração, desenvolvimento e avaliação do Projeto Educativo do Colégio, bem como do Plano Anual de Atividade e do Projeto Curricular de Colégio;</i></p> <p>i) <i>Coordenar a execução das planificações didático-pedagógicas, no plano das competências, dos conteúdos, das metodologias e da gestão dos tempos letivos, assim como acompanhar a sua concretização;</i></p> <p>j) <b>Promover a articulação</b> com outras estruturas ou serviços do Colégio, com vista ao desenvolvimento de estratégias diferenciação pedagógica;</p> <p>l) <i>Promover a realização de</i></p>	<p>dos programas de estudo, promovendo a adequação dos seus objectivos e conteúdos à situação concreta da escola ou do agrupamento de escolas;</p> <p>c) <b>Promover a articulação</b> com outras estruturas ou serviços da escola ou do agrupamento de escolas, com vista ao desenvolvimento de estratégias de diferenciação pedagógica;</p> <p>d) <b>Propor</b> ao conselho pedagógico o desenvolvimento de componentes curriculares locais e a adopção de medidas destinadas a melhorar as aprendizagens dos alunos;</p> <p>e) <i>Cooperar na elaboração, desenvolvimento e avaliação dos instrumentos de autonomia da escola ou do agrupamento de escolas;</i></p> <p>f) <i>Promover a realização de</i></p>	<p>pedagógica [E1];</p> <p>- <i>Alguém que nos obrigue a parar e que nos obrigue a pensar e a refletir sobre as nossa práticas pedagógicas [E1];</i></p> <p>- <i>Promover a <b>reflexão</b> acerca da prática docente de cada professor e provavelmente uma reformulação, ou um reajuste de estratégias que sejam mais adequadas ao contexto educativo [E2];</i></p> <p>- <b>Coordenar</b> e orientar a equipa docente [E5];</p> <p>- <b>Assegurar o cumprimento</b> das regras estabelecidas [E5];</p> <p>- <b>Motivar</b> os docentes para fazerem sempre mais e melhor [E5];</p> <p>- <b>Auxiliá-los</b> na tomada de decisões [E5];</p> <p>- <b>Aconselhar, apoiar e defender</b> [E5];</p> <p>- <b>Regular</b> o trabalho docente [E2], promover a reflexão [E2],</p> <p>- <b>Incitar também à formação contínua</b> [E2];</p>
--	---	--	---

	<p><i>atividades de investigação, reflexão e de estudo, visando a melhoria da qualidade das práticas educativas;</i></p> <p><i>m) Inventariar e comunicar as necessidades de formação docente consideradas fundamentais à qualidade das práticas pedagógicas;</i></p> <p><i>n) Apresentar à Direcção um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido pelo ciclo e pelo respectivo Coordenador;</i></p> <p><i>o) Promover medidas de planificação e avaliação das atividades desenvolvidas pelo ciclo;</i></p> <p><i>p) Programação e supervisão das reuniões com os Encarregados de Educação;</i></p> <p><i>q) Assistir às reuniões com o Encarregados de Educação, sempre que solicitado;</i></p> <p><i>r) Representar o respectivo ciclo</i></p>	<p><i>atividades de investigação, reflexão e de estudo, visando a melhoria da qualidade das práticas educativas;</i></p> <p><i>g) Apresentar à direcção executiva um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido.</i></p> <p>Ainda neste mesmo documento referindo-se:</p> <p>- A coordenação pedagógica destina-se a <b>articular e harmonizar</b> as atividades desenvolvidas pelas turmas de um mesmo ano de escolaridade, de um ciclo de ensino ou de um curso, mediante opção a inscrever no regulamento interno.</p> <p>4 - Sem prejuízo de outras competências a fixar no regulamento interno, aos conselhos de docentes compete:</p>	<p>- <i>Transmitir uma perspetiva exterior relativamente ao meu trabalho [E2];</i></p> <p>- <b>Gerir e coordenar</b> a equipa de docentes, acompanhando o trabalho desenvolvido, quer ao nível da planificação das aulas e outras atividades, quer ao nível do seu cumprimento e também avaliar esse trabalho fazendo se necessário as devidas recomendações para que as aprendizagens dos alunos sejam mais profícuas [E5];</p> <p>- <i>Procurar orientar a sua equipa para essa visão, mas sem castrar as suas características e as crenças de cada um dos membros dessa equipa [E4];</i></p> <p>- <i>Promover de forma eficaz as aprendizagens dos alunos e assim melhorar os resultados escolares para atingir as metas estabelecidas [E5];</i></p> <p>- <i>Acompanhar nos momentos de maior tensão, de maior preocupação de alguns conflitos que nos surgem e que nos ajuda a encontrar soluções, que</i></p>
--	--	---	--

	<p><i>no Conselho Pedagógico;</i></p> <p><i>s) Coordenar os apoios a professores menos experientes;</i></p> <p><i>t) Organizar um dossier de Coordenação</i></p> <p><i>u) Coordenar os docentes na organização do dossier da turma, ou da disciplina.</i></p> <p><i>v) Propor ao Conselho Pedagógico a designação dos docentes reparáveis pelo acompanhamento da profissionalização em serviço, dos orientadores da prática pedagógica da licenciatura em ensino e do ramo de formação educacional, bem como os cooperantes na formação inicial.</i></p>	<p>a) Planificar as actividades e projectos a desenvolver, anualmente, de acordo com as orientações do conselho pedagógico;</p> <p>b) <b>Articular</b> com os diferentes departamentos curriculares o desenvolvimento de conteúdos programáticos e objectivos de aprendizagem;</p> <p>c) <b>Cooperar</b> com outras estruturas de orientação educativa e com os serviços especializados de apoio educativo na gestão adequada de recursos e na adopção de medidas pedagógicas destinadas a melhorar as aprendizagens;</p> <p>d) <b>Dinamizar e coordenar</b> a realização de projectos interdisciplinares das turmas;</p> <p>e) Identificar <b>necessidades de formação</b> no âmbito da</p>	<p><i>não remedeiem mas que eliminem os problemas [E1];</i></p> <p><i>- Promover uma relação de proximidade entre a instituição, os pais, os alunos, os docentes [E1];</i></p> <p><i>-Ser o rosto da instituição [E1];</i></p> <p><i>conhecer muito bem a filosofia dessa mesma instituição [E1],</i></p> <p><i>-Deve estar familiarizado com projeto educativo [E1];</i></p> <p><i>- Compreender as políticas defendidas (...) estar implicado em todo o processo [E1];</i></p> <p><i>- Deverá preconizar a ideologia da instituição...,deverá defender a sua instituição [E1];</i></p> <p><i>- Ser conhecedor de toda a legislação aplicada ao ensino, assim como do Regulamento Interno, Projeto Educativo e restantes documentos estruturantes da instituição onde exerce a supervisão [E5];</i></p> <p><i>(...) deve imprimir, pela reflexão que deve promover, pelo estímulo constante</i></p>
--	--	--	--

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

		<p> direcção de turma;</p> <p> f) <b>Conceber e desencadear mecanismos de formação</b> e apoio aos directores de turma em exercício e de outros docentes da escola ou do agrupamento de escolas para o desempenho dessas funções;</p> <p> g) Propor ao conselho pedagógico a realização de acções de formação no domínio da orientação educativa e da coordenação das actividades das turmas.</p>	<p><i>à transformação da realidade, não só traz benefícios inequívocos à instituição como também promove nos seus atores a possibilidade da emancipação, o exercício crítico e a possibilidade que lhe dá de (re)pensar-se e (re) construir-se como pessoa e como profissional [E6];</i></p>
--	--	---	--

Tabela 3 - Triangulação das funções do supervisor com normativos legais, institucionais e com as expetativas dos professores entrevistados

Feita esta análise, podemos verificar que as funções que os entrevistados assumiram para o supervisor, confrontado com o documento interno (Regimento do Coordenador de Ciclo), bem como, com os normativos legais podemos afirmar que é fácil estabelecer-se analogias entre o enunciado dos documentos e o discurso das entrevistas realizadas, podendo, no entanto, considerar-se que a opinião dos entrevistados siga uma visão de supervisão já mais alargada e mais próxima dos vários autores citados neste trabalho.

Compreende-se, assim, que os normativos legais e os institucionais definem um conjunto de funções para o supervisor, exigindo determinadas competências, que, por sua vez, constroem uma identidade profissional do supervisor nesta instituição, baseada na filosofia educacional, nas necessidades e expectativas sentidas por todos os intervenientes, na missão da escola, a qual orienta toda a ação educativa e as formas de ser e de estar.

A construção da identidade profissional é um *processo individual, personalizado, único, com forte influência contextual, mobilizado por referentes do passado e expectativas relativas ao futuro* (Alarcão e Roldão, 2008:34). O facto de os docentes experimentarem vários papéis, de experimentarem a problematização, a observação, a pesquisa, a avaliação, a colaboração e a partilha de experiências promove um desenvolvimento pessoal e profissional na construção da identidade profissional, o que se pretende que também aconteça com o supervisor, espera-se que um supervisor pedagógico sofra esta evolução. A consciência do serviço que a sua equipa demonstra, analisada e constatada através da avaliação de desempenho, evidencia o pensamento sistémico que promove a si e à sua equipa, a reflexão que faz e potencia, a relação e o clima de grupo que tem que conquistar, a avaliação da escola e o sucesso que se pretende alcançar e, por último, a relação que estabelece com a Direção são condicionantes para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Segue-se um esquema que resume as condições que influenciam a ação do supervisor e nas quais se constrói a sua identidade. Sendo assim, entende-se que as funções impostas em normativos legais, institucionais e as

que correspondem às expectativas dos docentes e restante organização permitem ou exigem determinadas competências. Essas competências são condicionadas por fatores pessoais, pelo clima organizacional entre os grupos e a direção pedagógica, pela missão a que a instituição se propôs, pela consciência dos desempenhos dos alunos e professores, pela formação académica que possui e, por fim, pelas expectativas da comunidade educativa, tornam-se determinantes no desenvolvimento profissional e pessoal do supervisor.

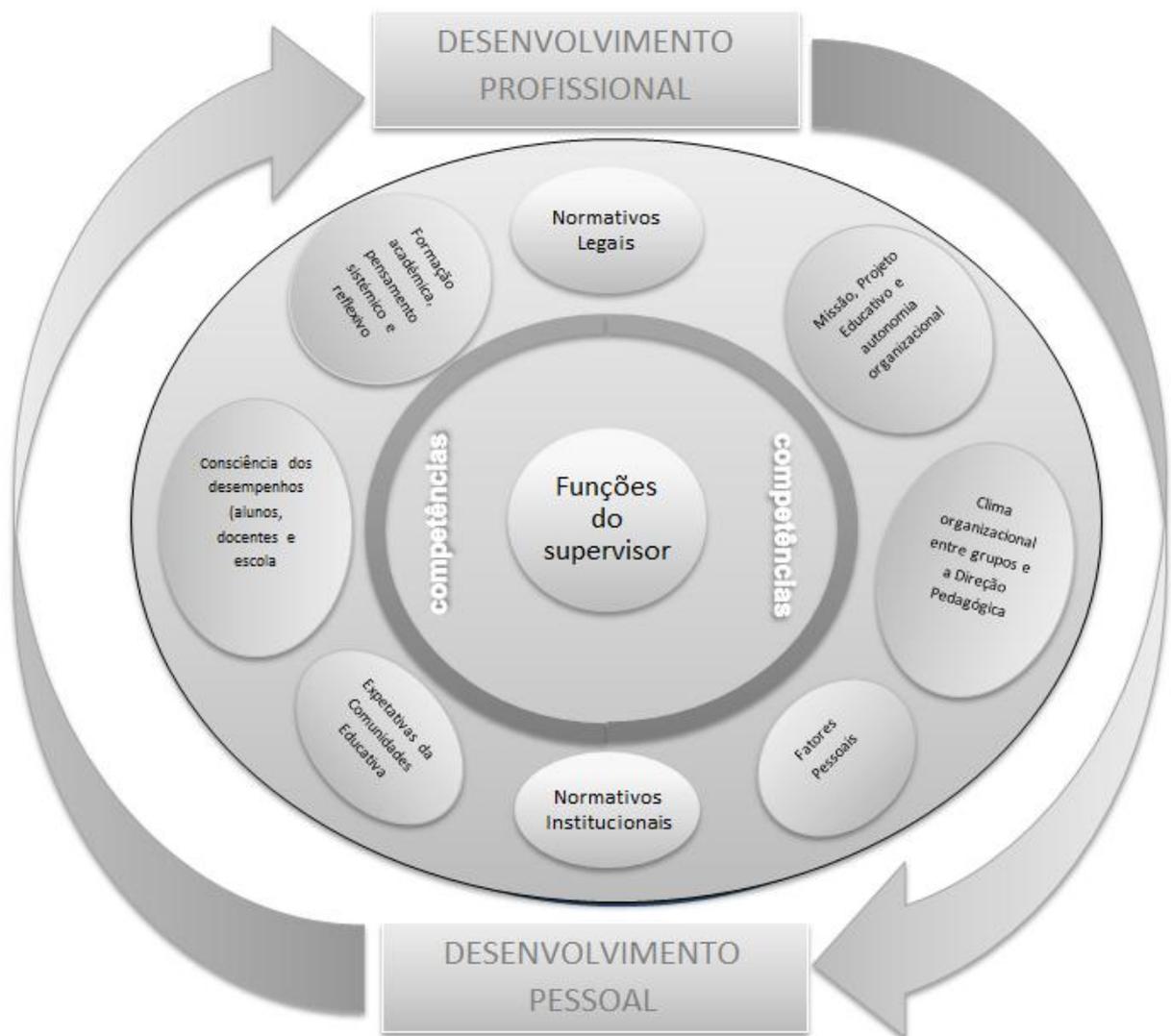


Figura 9 - Condições que influenciam a ação e a identidade do Supervisor Pedagógico

Neste estudo, foi possível, com o contributo dos docentes que participaram nesta investigação, na análise aos documentos legais e institucionais, para além da revisão bibliográfica, construir um conjunto de funções do supervisor de 2º e 3º CEB para esta realidade organizacional.

Quanto a essas funções, do supervisor, apresenta-se na figura 10, como síntese e proposta:

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

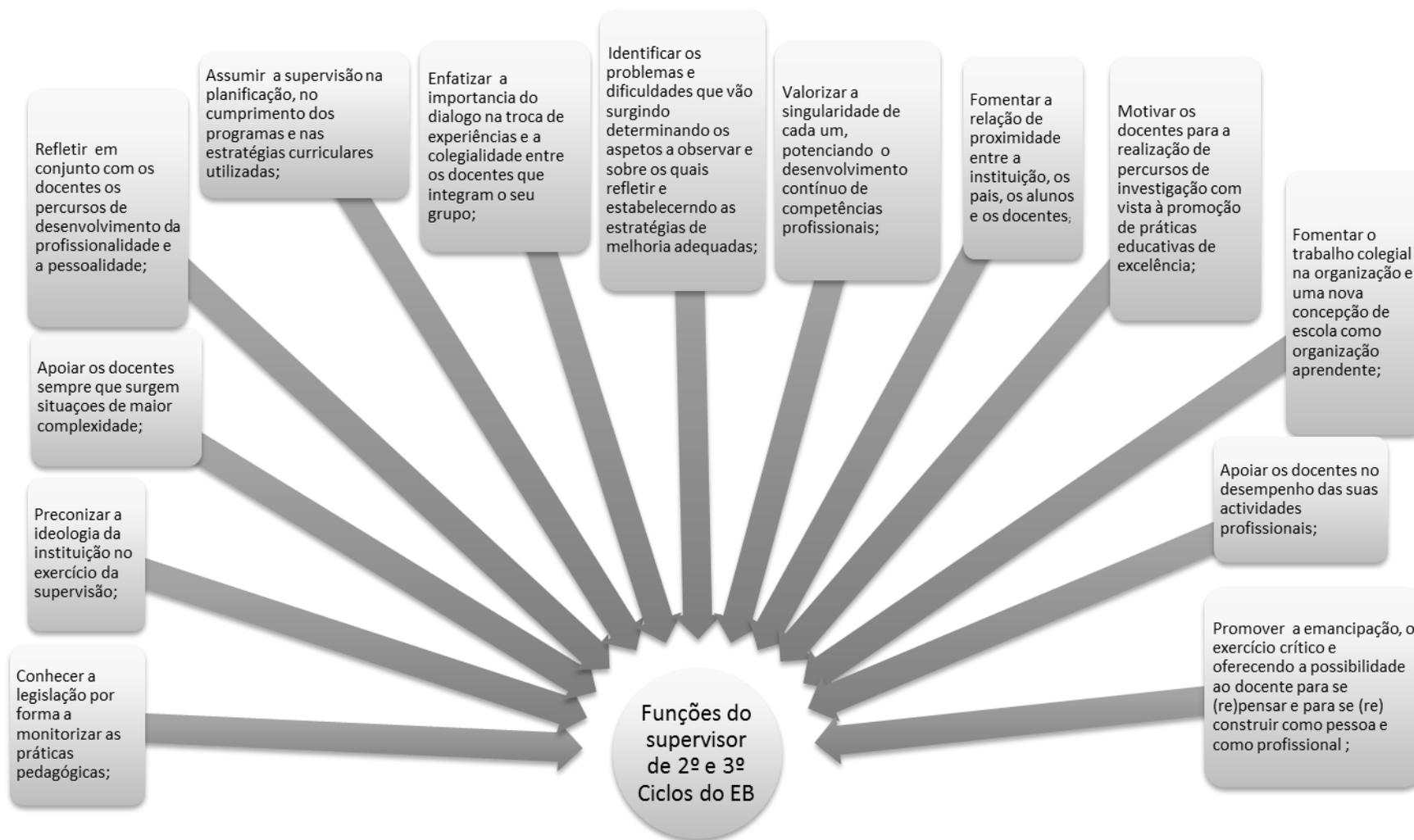


Figura 10 - Funções do Supervisor Pedagógico do 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico

Assim, relativamente às funções do supervisor, cuja a figura supracitada representa, importa salientar e explicar:

### **1. Conhecer a legislação por forma a monitorizar as práticas pedagógicas**

Espera-se que um supervisor pedagógico possua um forte conhecimento da legislação em vigor, por forma a transmitir segurança à equipa, precavendo possíveis erros de docentes, diretores de turma e de coordenadores de departamento. Portanto, o supervisor deve ajudar a preparar conselhos de turma, as reuniões de departamento, tendo por base uma ordem de trabalho exequível, pertinente, sustentada nos normativos legais e institucionais.

### **2. Preconizar a ideologia da instituição no exercício da supervisão**

O supervisor deverá ser capaz de fazer uma leitura da realidade humana, social, cultural e histórica da escola, para que possa detetar desafios emergentes, isto é, deverá ter a capacidade interpretativa dessa mesma realidade. Deverá ter a capacidade de avaliação e de análise em tudo o que diz respeito às dinâmicas da escola (projetos, atividades, desempenhos dos professores e institucionais). Deverá ser um promotor de processos de mudança. Relativamente à área do conhecimento, o supervisor terá que possuir um conhecimento e uma atuação transdisciplinar, entre outros, para além da psicologia, da pedagogia, da didática, da observação, da avaliação e do desenvolvimento curricular, que incluirá bom conhecimento da gestão de recursos humanos, mudanças organizacionais e desenvolvimento profissional.

Assim, deverá viver e preconizar o projeto educativo da instituição, comprometer-se com a missão da instituição e fazer com que a sua equipa se envolva nos objetivos da instituição, por forma a conseguirem o melhor para esta e para os seus alunos que a frequentam. Na esteira de Alarcão e Tavares

(2003), refere-se que o supervisor para desenvolver suas funções necessita de possuir um conjunto de conhecimentos: o conhecimento da missão da escola e da sua história; o conhecimento dos seus membros e das suas expectativas; as suas competências, potencialidades e fragilidades; o conhecimento de como promover o desenvolvimento institucional e profissional; o conhecimento de metodologias de investigação-ação-formação; o conhecimento de metodologias de avaliação da qualidade institucional, das aprendizagens e da avaliação do desempenho docente e, ainda, o conhecimento das políticas educativas.

### **3. Apoiar os docentes sempre que surgem situações de maior complexidade**

Como referem Alarcão e Tavares (2003) e Glickman (1985), podemos identificar dez categorias do supervisor, que interferem no estilo de supervisão, a saber: prestar atenção, clarificar, encorajar, servir de espelho, dar opinião, ajudar a encontrar soluções para os problemas, orientar, estabelecer critérios e condicionar. Assim, Glickman (1985) confirma que estas atitudes do supervisor caracterizam três tipos de supervisão: não diretivo (capacidade de atender ao mundo do professor, compreendendo e dando a possibilidade de este desenvolver o seu poder de iniciativa), colaborativo (depois de ouvir o professor ajudá-lo a resolver os seus problemas) e diretivo (centra a sua ação na orientação das atitudes do professor, condicionando-as). Este último tipo de supervisor não se enquadra, de todo, na proposta pensada neste trabalho.

### **4. Refletir em conjunto com os docentes os percursos de desenvolvimento da profissionalidade e a personalidade**

O Coordenador do 2º e 3º CEB terá, também, como missão ajudar e colaborar na criação de um bom clima afetivo – relacional, no desenvolvimento pessoal e profissional; na promoção de um espírito de reflexão, autoconhecimento, inovação e colaboração; gosto pelo ensino, planificação e

avaliação no processo de ensino e aprendizagem; análise de programas, textos de apoio, etc.; na identificação e resolução de problemas; na interpretação de dados colhidos na observação; na definição de planos de ação a seguir; no desenvolvimento do conhecimento profissional, entre outros.

*Elliott Eisner (1979) quando citado em Glickman (1985), chama o educational criticism, a uma estratégia de observação e avaliação que assenta fundamentalmente na experiência e na reflexão. Esta estratégia apresenta um grande paralelismo com o que acontece com os críticos de arte...atende a determinados aspectos para, a partir daí, chegar a uma opinião geral, assim o crítico de educação olharia os aspectos significativos do que se passa na sala de aula e noutras circunstâncias profissionais da vida do professor para, com base na expertise, formar uma opinião geral (Alarcão e Tavares, 2003:110).*

Será de igual modo importante salientar, como refere, que parece ser importante que o supervisor evolua continuamente, quer nas suas características de personalidade, quer de profissionalidade para que a relação que estabelece com os docentes seja mais profícua e motivadora e que resulte de igual modo uma evolução positiva e significativa nos docentes, que resultará no sucesso educativo dos alunos (Gonçalves, 2010:33). Importa, ainda, referir que o supervisor compreende a ideia de interajuda, de monitorização, de encorajamento para ultrapassar as diversidades diárias, na qual a sua função deverá assentar num contínuo processo de interação consigo próprio e com os outros, devendo incluir estratégias de observação, reflexão e ação do supervisor e o docente, desenvolvendo neste uma maior complexidade da sua identidade, tanto pessoal, como profissional (Gonçalves, 2010).

## **5. Assumir a supervisão na planificação, no cumprimento dos programas e nas estratégias curriculares utilizadas**

O supervisor deverá agilizar um conjunto de procedimentos capazes de garantir que os docentes cumpram a planificação a longo prazo, realizada no início do ano e que se comprometam com o cumprimento ou não cumprimento do programa, perante o Departamento Curricular, Conselho de Turma, Coordenação de Ciclo e, posteriormente, com o Conselho Pedagógico e Direção. Deverá conseguir que os docentes exercitem momentos de reflexão e

procura de novas estratégias, com vista ao sucesso de todos os alunos em Conselhos de Turma e em Departamento Curricular.

## **6. Enfatizar a importância do diálogo na troca de experiências e a colegialidade entre os docentes que integram o seu grupo**

A escola deve ser um espaço de construção de desenvolvimento profissional dos docentes, na medida que este é um espaço privilegiado para a criação de redes de (auto)formação participada, troca de experiências, estratégias, saberes (Nóvoa 1991 citado por Lima 2002:42), desenvolvimento de um profissionalismo interativo entre os docentes (Fullan e Hargreaves, 2001).

Em conformidade, pode considerar-se que toda a instituição que pretenda desenvolver uma comunidade aprendente, o supervisor deverá fazer a leitura dos percursos de vida institucionais, provocar a discussão, o confronto e a negociação de ideias, fomentar e rentabilizar a reflexão e as aprendizagens colaborativas, ajudar a organizar o pensamento e a ação do coletivo das pessoas individuais (Alarcão e Tavares, 2003).

Estes autores referem, ainda, que o supervisor numa escola reflexiva deverá ter em conta as seguintes funções:

*dinamizar comunidades educativas, privilegiar culturas de formação centradas nos problemas da escola, numa atitude de aprendizagem e experimental, acompanhar a formação e integração dos novos agentes educativos, fomentar a auto e hetero-supervisão, colaborar no projeto educativo da escola, colaborar no processo da monitorização do desempenho dos professores e monitorização dos resultados dos alunos (Alarcão e Tavares, 2003:150).*

Gonçalves (2010: 34) refere, também, que a prática refletida e o diálogo do supervisor com o docente é que *permite alcançar e diversificar competências e saberes que emergem das suas ações, enquanto ações em investigação, não menosprezando as estratégias pedagógicas que potenciam todo o processo.*

### **7. Identificar os problemas e dificuldades que vão surgindo determinando os aspetos a observar e sobre os quais refletir e estabelecendo as estratégias de melhoria**

Quanto às competências de formação, os docentes que exercem competências de gestores intermédios, coordenador de ciclo, devem ser capazes de apoiar os docentes no desempenho das suas actividades, e na sua formação contínua, desde que, sejam identificadas as necessidades de formação, a conceção e desenvolvimento da formação e, sobretudo, motivar as equipas para a melhoria, levando-as a investir na sua autoformação, quer seja contínua e/ou especializada (Oliveira, 2000).

### **8. Valorizar a singularidade de cada um potenciando o desenvolvimento contínuo de competências profissionais**

O supervisor, como elemento pertencente a um sistema organizativo educacional, responsável, autónomo deverá conhecer o potencial de si e de cada elemento da sua equipa, deverá ser, igualmente, capaz de potenciar o cumprimento da missão da instituição, promover o desenvolvimento organizacional e, por conseguinte, o desenvolvimento profissional e pessoal dos docentes. Deste modo, como conhecedor das capacidades e fragilidades de cada um, deverá ser capaz de fomentar e apoiar contextos de formação contínua e avançada, com vista ao desenvolvimento profissional do docente, da organização e, como tal, promover um quadro de melhoria do desempenho e aprendizagem dos alunos.

### **9. Fomentar a relação de proximidade entre a instituição, os pais, os alunos e os docentes**

Deverá ser capaz de construir uma dimensão coletiva, desenvolvendo um espírito colaborativo e uma cidadania integrada, por forma a promover uma melhoria de qualidade em todos os serviços prestados pela instituição.

Pretende-se, com este propósito, que o supervisor incentive e seja uma referência no envolvimento e no compromisso de todos os agentes que constituem a comunidade educativa.

#### **10. Motivar os docentes para a realização de percursos de investigação com vista à promoção de práticas educativas de excelência**

Neste âmbito, o supervisor deverá criar condições de trabalho e interação que possibilitem o desenvolvimento humano e profissional dos professores; desenvolver o espírito de reflexão, autoconhecimento, inovação e colaboração; criar condições para que os professores desenvolvam e mantenham o gosto pelo ensino e pela formação em contínuo; analisar criticamente os programas, os textos de apoio, os contextos educativos, etc. Objetiva-se, também, que o supervisor seja capaz de planificar o processo de ensino-aprendizagem dos alunos e do próprio professor; identificar os problemas e dificuldades que vão surgindo; determinar os aspetos a observar e sobre os quais refletir e estabelecer as estratégias adequadas; observar, analisar e interpretar os dados observados; avaliar os processos de ensino-aprendizagem; definir os planos de ação a seguir; criar espírito profissional, baseado nas dimensões do conhecimento profissional, entre outros.

#### **11. Fomentar o trabalho colegial nas organizações e uma nova conceção de escola como organização aprendente**

O supervisor pedagógico deverá entender a colaboração profissional, o trabalho colegial, a partilha, a ajuda e o apoio, como forma de assegurar o desenvolvimento profissional dos docentes, promovendo um trabalho de excelência como garantia do sucesso dos alunos nas aprendizagens e, por consequência, o sucesso da instituição. Assim, será possível garantir uma inovação constante das equipas e a construção de uma autêntica comunidade de aprendizagem ou uma organização aprendente. Ross e Regan (1993 citado

por Lima 2002:42) *afirmam que a partilha de experiências profissionais em grupos colegiais estimula a progressão dos professores ao longo dos diferentes estágios do seu desenvolvimento profissional.*

No entanto, será importante referir que a colegialidade poderá também ser contraproducente, quando intensa e forçada, nas aprendizagens dos alunos, bem como tornar-se uma perda de tempo para os docentes, pondo em causa o desempenho adequado dos docentes (Huberman, 1993 citado por Lima 2002: 47). Também importa referir que promover uma colaboração efetiva nos docentes não se resume a reunir os docentes para falar com periodicidade (Ellis, 1990 citado por Lima 2002:49).

## **12. Motivar as equipas para a melhoria, levando-os a investir na formação contínua e especializada**

O supervisor deverá ser o motor na dinamização da formação dos docentes, para que se construa uma comunidade de aprendizagem colaborativa, numa perspetiva de mobilização de diferentes saberes e na partilha de novas experiências. Deverá manifestar a capacidade de estabelecer uma boa comunicação e uma boa relação interpessoal, para que seja capaz de captar as motivações, as expectativas e as necessidades de formação sentidas por todos os agentes educativos e vinculá-los à formação implícita detetada.

## **13. Apoiar os docentes no desempenho das suas atividades profissionais**

O supervisor deve promover a emancipação e o exercício crítico, por forma a oferecer a possibilidade ao docente para se (re)pensar e para se (re)construir como pessoa e como profissional. As competências supervisivas (técnicas e humanas) são imprescindíveis no apoio ao desenvolvimento profissional dos docentes e ao desenvolvimento da instituição, no que concerne

*à elaboração de projetos, à gestão do currículo, à resolução colaborativa dos problemas, à aprendizagem em grupo e à reflexão formativa, na avaliação, na monitorização e na valorização do pensamento sistémico sobre o contexto educativo em que se encontra inserido (Alarcão, 2000:19).*

Quanto às competências profissionais do supervisor, será oportuno relembrar algumas unidades de registo das entrevistas, dos normativos elencados e dos autores referidos, que vinculam o Supervisor: *a formação académica [E1]; a formação na prática letiva [E1]; a formação específica na área de supervisão [E1].*

Segundo Oliveira (2000), aos professores com este tipo de funções de supervisão, cabe-lhes a execução de programas e projetos, no âmbito das respetivas áreas de especialização. Refere, ainda, as competências de avaliação que estes deverão possuir para monitorizar o cumprimento de programas, projetos, bem como o desempenho profissional docente e não docente. Para além disto, considera-se que o regime de autonomia, administração e gestão das escolas prevê o reforço nas lideranças intermédias e fomentam o trabalho colegial nas organizações e uma nova conceção de escola como organização aprendente. Por conseguinte, espera-se que estes líderes intermédios possuam uma formação mais especializada em organização e desenvolvimento curricular ou em supervisão pedagógica e formação de formadores (Decreto Regulamentar n.º10/99, art.5º). Importa, também, relembrar algumas unidades de registo relativamente às competências pessoais que os entrevistados referiram: ***ser empático [E6], transparente nas relações que estabelece com os diferentes profissionais [E1], humilde [E1], que possua inteligência emocional [E1], segurança em si próprio [E1], ser ponderado [E2], ser paciente [E2], apresentar bom senso [E2], um bom carácter [E3], perfil de saber ouvir, perceber, aceitar as diferentes opiniões das pessoas [E3], ser organizado [E5], ser responsável [E5]; deverá ser também uma pessoa calma e segura [E5], ter um profundo respeito pelas pessoas e pelo trabalho [E6], e ser coeso.***

Outros autores referem mais algumas características do supervisor, tais como: *a capacidade de prestar atenção, saber escutar, saber compreender, procurar a clarificação de sentidos, a construção de uma linguagem comum, conseguir comunicar de uma forma verbal e não-verbal, de parafrasear e interpretar, de cooperar, de interrogar* (Acevedo et al.,1976; Blase e Blase, 1995; Boyan, 1973; Garland, 1982; Ivey, 1974 a e b ; Stones, 1984; Whitfield, 1977).

Alarcão e Tavares (2003) referem que o supervisor deve possuir uma formação mais especializada em organização e desenvolvimento curricular, ou em supervisão pedagógica e formação de formadores, o mesmo é preconizado pelo Decreto Regulamentar n.º10/99, art.5º.

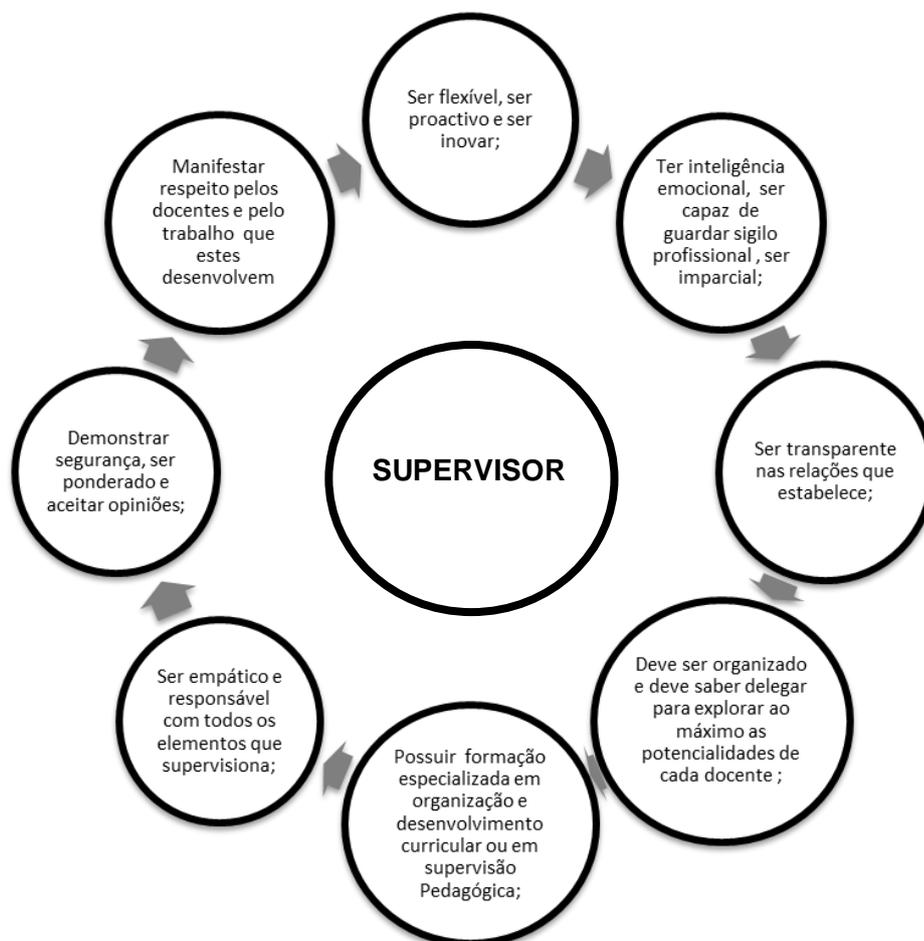


Figura 11 - Características pessoais e profissionais do Supervisor

Portanto, consideramos que a nossa proposta vai ao encontro da perspectiva dos entrevistados, respeitando a legislação em vigor, para além das normativas regulamentares da instituição em estudo.

## Considerações finais

Consideramos ser pertinente, através deste estudo exploratório, tornar perceptível a importância fulcral que os docentes desta instituição reveem relativamente às funções do supervisor pedagógico do 2º e 3º CEB. Apesar do curto tempo de existência desta instituição, foi evidente a forte maturidade profissional destes docentes, quando veem no seu supervisor todas as funções e características elencadas ao longo deste estudo, tanto pessoais como profissionais. Deste modo, torna-se possível a assunção de metas para o desenvolvimento institucional e, desta forma, consegue-se promover com mais eficácia o sucesso das aprendizagens dos alunos.

Os resultados obtidos confirmam que as funções que os docentes do 2º e 3º CEB desta instituição esperam do supervisor estão consideradas já em normativos legislativos em vigor, normativos presentes nos regimentos institucionais e em políticas de avaliação de desempenho docente. Estas últimas enquadradas em políticas de estabelecimentos de ensino particular e regulamentadas no Contrato Coletivo entre a AEEP — Associação dos Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo e o SPLIU — Sindicato Nacional dos Professores Licenciados pelos Politécnicos e Universidades — Alteração salarial e outras e texto consolidado (Boletim do Trabalho e Emprego, n.º30, 15/8/2011), adaptadas ao contexto e como política educativa no seu projeto. Com efeito, vai para além dos normativos, quando se defende uma política de avaliação docente sistemática, cumprindo intervalos temporais mais constantes e curtos, pressupondo um acompanhamento no desenvolvimento docente, tanto na sua pessoalidade como no sua profissionalidade, permitindo, ainda, refletir, construir e reformular planos de melhoria, após uma autoavaliação e heteroavaliação.

Entende-se que é legítimo considerar que este estudo veio clarificar o que os docentes desta instituição e destes ciclos de ensino esperam da função do supervisor, o que nos leva, também, a perceber que estas expectativas não

poderão constituir um modelo de *Standard* que seja aplicável a qualquer outro estabelecimento de ensino particular, por se considerar um contexto específico, com uma cultura docente muito singular, compreendida pelo estado de desenvolvimento institucional, de natureza complexa e muito própria, entendida como resultado de lideranças de topo e da filosofia organizacional defendida por todos que dela fazem parte.

Os dados referidos neste estudo levaram facilmente à definição de funções profissionais e de características pessoais de um supervisor pedagógico de 2º e 3º CEB, sustentadas nas necessidades, nas expectativas dos docentes e na filosofia institucional defendida pelo seu Projeto Educativo.

Este estudo também enfatiza a emergência do papel do supervisor para estes ciclos de ensino, por forma a garantir o desenvolvimento profissional docente e, conseqüentemente, mecanismos de auto e hetero-regulação, desenvolvendo um sentido comum de constante aprendizagem, constante partilha de experiências e construção permanente de um caminho para a melhoria das práticas com o intuito final - o sucesso dos alunos, no que diz respeito, às suas aprendizagens e à sua formação pessoal e social.

Esta investigação permitiu formalizar um conjunto de funções e de características do supervisor, enquadrado numa realidade organizacional que marcará a sua diferença e singularidade e que não poderá estar consignada à pessoa que exerce a função, mas sim aquando da escolha desse profissional ter em consideração todo o contributo do *perfil* e funções delineadas neste estudo, respondendo, assim, às necessidades dos supervisionados que atuam nesta instituição.

Apesar dos resultados obtidos podemos encontrar algumas limitações neste estudo: i) o facto da amostra corresponder a seis professores (num universo de vinte e oito) poderá ter constituído um constrangimento para o desenvolvimento do mesmo. Porém, esta investigação poderá ser um ponto de partida para futuras investigações, de modo a desenvolver um conjunto de funções e um conjunto de características pessoais e profissionais de um

supervisor pedagógico para o 2º e 3º CEB em instituições privadas, em geral. A sugestão do alargamento deste estudo apenas a instituições de ensino particulares, reveste-se por uma maior garantia de contextos idênticos e com características e filosofias de educação e organizacionais próximas.

O objetivo deste estudo teve o intuito de trazer algo de novo, refletindo uma prática de supervisão mais assumida e mais formalizada para estes níveis de ensino e mostrando que os docentes se encontram recetivos e conscientes da importância desta figura numa instituição. Ora, consideramos pertinente o aprofundamento desta temática numa futura investigação, sob a forma de uma tese de doutoramento.

Consideramos, ainda, como constrangimento: ii) o período temporal no qual decorreu o estudo, que não proporcionou aos docentes uma maior participação no estudo, tendo sido mais profícuo se esta investigação tivesse contemplado mais tempo para discussão das propostas.

Contudo, consideramos que importa referir e acreditar que:

- i) O papel do supervisor pedagógico no 2º e 3º CEB é fulcral e não dispensa outras figuras de liderança;
- ii) A reflexão sobre as práticas letivas, a partilha de experiências e de pontos de vista, a aceitação de um olhar *diferente*, *são dimensões essenciais para* o desenvolvimento docente, tanto na sua componente profissional como pessoal, refletindo-se no trabalho desenvolvido com os alunos, no sucesso destes e, conseqüentemente, no sucesso institucional;
- iii) O supervisor poderá ser uma marca identitária da instituição, vista como um elemento revelador de inovação e de boas práticas presente na organização educativa e no projeto educativo;
- iv) Os docentes anseiam por metas, por poder partilhar, por poder melhorar as suas práticas e ver reconhecido o seu papel na sociedade e no mundo.

Em suma, pode referir-se que este estudo está enraizado numa realidade institucional onde se promulga a inovação, a reflexão, a avaliação e a qualidade no sucesso educativo dos alunos, sustentada no desenvolvimento profissional e pessoal dos docentes. Por isso, o exercício da supervisão, neste contexto, assente no perfil de funções supervisivas, torna-se fundamental para que se construa uma escola em que a comunicação em rede e o desenvolvimento pessoal e institucional se articulam e caminham para a assunção de uma escola reflexiva, promotora de uma comunidade aprendente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALARCÃO, Isabel (1996), *Formação Reflexiva de Professores*. Porto: Porto Editora.

ALARCÃO Isabel, T. J. (2007), *Supervisão da Prática Pedagógica*. Coimbra: Almedina.

ALARCÃO, Isabel (2001), *Escola Reflexiva e Supervisão, Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto: Porto Editora.

ALARCÃO, Isabel (2003); *Professores reflexivos em uma escola reflexiva*. S. Paulo: Cortez Editora.

ALARCÃO, Isabel; TAVARES, José (2003), *Supervisão da prática pedagógica: Uma perspetiva de desenvolvimento e aprendizagem*. Coimbra: Almedina.

ALARCÃO, I., & ROLDÃO, M. d. (2008). *Supervisão. Um contexto de desenvolvimento profissional dos professores*. Mangualde: Edições Pedagogo, Lda.

ALVES, M. P & MACHADO, E.A (2010). *O Polo de Excelência-Caminhos para a avaliação de desempenho docente*. Porto: Areal Editores

ÁVILA de, J., & PACHECOJ, J. A. (2006). *Fazer Investigação-Contributos para a elaboração de dissertações e tese*. Porto:Porto Editora.

AZEVEDO, J. (2003). *Cartas aos directores de escola*. Porto: ASA Editores.

BESSA, N., & Fontaine, A.-M. (2002). *Cooperar para aprender - uma introdução à aprendizagem cooperativa*. Porto: ASA Editores.

BIKLEN, Sari.; BOGDAN, Robert (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.

BOLÍVAR, A. (2003). *Como melhorar as escolas*. Porto: ASA Editores, S.A.

CARDOSO, A. M. (1996). *Formação reflexiva de professores - Estratégias de Supervisão*. Porto: Porto Editora.

DAY, C. (2001). *Desenvolvimento Profissional de Professores.Os desafios da aprendizagem permanente*. Porto: Porto Editora.

DELORS, J. MUFTI, I.A. ISAO, A. CARNEIRO, R. CHUNG, F. GEREMEK, B. GORHAM, W. KORNHAUSER, A. MANLEY, M. QUERO, M.P. SAVANÉ, M.A. SINGH, K. STAVENHAGEN, R. SUHR, M.W. NAZHAO, Z. (2005) *Educação: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XX*. Porto: Edições ASA.

ECO, (1993), *Interpretação e Superinterpretação*. São Paulo: Martins Fontes.

ESTRELA, M. (2010), *Profissão Docente*. Maia: Areal Editores

FLORES, M. & SIMÃO, A. (Org.) (2009). *Aprendizagem e desenvolvimento profissional de professores: contextos e perspectivas*. Mangualde: Edições Pedagogo, lda.

FREIRE, P. (2001). *Revisitando Paulo Freire - sentidos na educação*, Porto, ASA Editores.

FULLAN, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: ASA Editores.

GLICKMAN (1985). *Supervision of institcttion – a developmental approach*. Massachusetts: Ally and Bacon

GODSON, I. (2008). *Conhecimento e vida profissional: estudos sobre a educação e mudança*. Porto:Porto Editora.

GONÇALVES, Daniela (2010), *Complexidade e Identidade Docente: A Supervisão Pedagógica e o (E) Portfólio Reflexivo Como Estratégia(s) de Formação Nas Práticas Educativas do Futuro Professor: Um Estudo de Caso*. Tese de Doutoramento, Universidade de Vigo, Campos Universitário de Ourense. Faculdade de Ciências da Educação: Espanha.

HARGREAVES, A., & Fink, D. (2007). *Liderança sustentável*. Porto: Porto Editora.

JACQUES, T., & Faucher, C. (2010). Um conjunto de balizas para a avaliação da profissionalidade dos professores. In M. P. Alves, & E. A. Machado, *O Pólo de excelência - Caminhos para a avaliação do Desempenho Docente*. Porto: Areal Editores.

LIMA, J. A. (2002). *As culturas Colaborativas nas escolas*. Porto: Porto Editora.

LALANDA ,M. C. e ABRANTES, M.M.(1996) *O conceito de reflexão em John Dewey*, in ALARCÃO, I. *Formação reflexiva de professores*. Porto: Porto Editora

LEITE, Carlinda (2000), *A figura do “amigo crítico” no assessoramento/desenvolvimento de escolas curricularmente inteligentes*, Comunicação ao 5º Congresso da SPCE.Faro.

MARTINS, Guilherme de Oliveira (2008), *Cultura e Educação na Europa e no Mundo*, in Seminário Temático, Disciplina de Disciplina de Dimensão Cultural no âmbito da Pós – Graduação em Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores. Porto:ESEPF.

MORIN, (2002), *Os Sete Saberes para a Educação do Futuro*. Lisboa: Instituto Piaget;

NÓVOA, A., (1991), *A formação contínua entre a pessoa-professor e a organização escola*.Inovação, 4 (1). Porto: Porto Editora.

PACHECO, J.. (1995). *O pensamento e a acção do professor*. Porto: Porto Editora.

PARDAL, L., & Correia, E. (1995). *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal Editores.

PERRENOUD, P. (2000). *Novas Competências para Ensinar*. Brasil: Artmed Editora S.A.

QUIVY, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

ROBERTS, S. M., & Pruitt, E. Z. (2009). *School as Professional Learning Communities - Collaborative Activities and Strategies for Professional Development*. California: Corwin Press.

SÁ-CHAVES, Idália (Org.) (1997). *Percursos de Formação e Desenvolvimento Profissional*. Porto: Porto Editora, Lda.

SÁ-CHAVES, Idália e AMARAL, M.J. (2000). *Supervisão reflexiva: a passagem do eu solitário ao eu solidário* in ALARCÃO, I. (org.) *Escola Reflexiva e Supervisão*. Porto: Porto Editora.

SÁ – CHAVES, I. e AMARAL, M.J. (2000). *Supervisão reflexiva: a passagem do eu solitário ao eu solidário* in ALARCÃO, I. (org.) *Escola Reflexiva e Supervisão*. Porto: Porto Editora.

SÁ-CHAVES, Idália, (2002). *A Construção do Conhecimento pela Análise Reflexiva da Praxis*, Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro. Aveiro: Portugal.

SÁ-CHAVES, Idália (2007). *Portfolios Reflexivos – Estratégia de Formação e Supervisão*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

SÁ-CHAVES, Idália (2011). *Formação, Conhecimento e Supervisão: Contributos nas áreas de formação de professores e outros agentes Educativos*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

SACHS, & Judyth. (2009). *Aprender para melhorar ou melhorar a aprendizagem: O dilema do desenvolvimento profissional contínuo dos professores*. In M. Flores, & A. M. Simão, *Aprendizagem e desenvolvimento profissional de professores - Contextos e Prespectivas*. Mangualde:Edições Pedago, LDA.

SACRISTÁN, José G., (2008) , *A Educação que ainda á possível*. Porto: Porto Editora.

SERGIOVANNI, T. J. (2004). *O mundo da liderança - Desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escola*. Porto: ASA Editora.

SOUSA, J.; FINO, C. (2007). *A Escola Sob Suspeita*. Porto: Edições Asa.

TAVARES (1997). *A Formação como construção do conhecimento científico e pedagógico*. Universidade de Aveiro. In: Sá-chaves I.(org.). *Percursos de Formação e Desenvolvimento Profissional*. Coleção Cidine. Porto: Porto Editora

VIEIRA, F. et al (2006). *No Caleidoscópio da Supervisão: Imagens da formação e da Pedagogia*. Mangualde: Edições Pedagogo

#### Documentos Legais:

Decreto-Lei nº. 15/2007 - Estatuto da Carreira Docente

Decreto-Lei nº. 2/2008 - Avaliação dos desempenhos dos docentes integrados na carreira

Decreto – Lei nº 6/2001 – Reorganização Curricular do Ensino Básico

Despacho Normativo nº 14420/2010 - Regras para a calendarização do procedimento de avaliação do desempenho

Despacho Normativo nº 16034/2010 – Padrões de desempenho docente

Decreto Regulamentar nº 10/99 de 21 de Julho

#### Sítios Consultados

<http://www.colegionovodamaia.pt>

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

## **ANEXOS**

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

## **ANEXO I**

### **Guião de Observação de Aulas**

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

<b>A. Preparação e organização das actividades lectivas</b>				
	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Nobs</b>	<b>Obs</b>
1. Elabora as planificações com correcção científica, pedagógica e didáctica				
2. Selecciona conteúdos utilizando critérios de actualidade, relevância, sequencialidade e amplitude adequadas				
3				
4. Prevê o recurso à diferenciação pedagógica em contexto de sala de aula e extra-aula				
5. Prevê a utilização de recursos de ensino e aprendizagem eficazes e diversificados				
6.				
7. Planifica as actividades lectivas tendo em conta o PE, PCC e PCT				

<b>B. Selecção, organização e abordagem dos conteúdos</b>				
	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Nobs</b>	<b>Obs</b>
1. Inicia a aula com o recurso a alguma forma de motivação dos alunos				
2. Clarifica os objectivos e actividades da aula				
3. Efectua a articulação das aprendizagens a realizar com as anteriores				
2. Estabelece sequências de aprendizagem coerentes				
3. Mobiliza os alunos para a aprendizagem				
4. Gere o tempo de forma eficaz				
5. Proporciona a todos os seus alunos oportunidades de participação				
6. Promove o estabelecimento de relações entre conteúdos abordados na sala com outros saberes				
7. Mostra segurança no desenvolvimento dos conteúdos não incorrendo em erros ou imprecisões				
8. Apresenta o conhecimento de forma problematizadora de modo a suscitar dúvidas no aluno				
8. Usa documentos e materiais adequados ao nível etário e de ensino dos alunos				
9. Recorre a exemplos pertinentes na exploração dos conteúdos relacionados com as vivências dos alunos				

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

<b>C. Estratégias de ensino e aprendizagem</b>				
	<b>sim</b>	<b>não</b>	<b>nobs</b>	<b>Obs</b>
1. Mantém os alunos activamente envolvidos nas tarefas propostas				
2. Faz diferenciação pedagógica				
3. Orienta o trabalho dos alunos com base em instruções precisas				
4. Utiliza o método expositivo de modo adequado na realização frequente de sínteses de aprendizagem				
5. Prove o dialogo com os alunos na construção do conhecimento				
6. Promove a aprendizagem de métodos de trabalho e de estudo na realização de actividades				
7. Propõem actividades de apoio a alunos que revelem dificuldades de aprendizagem				

<b>D. Organização do trabalho</b>				
	<b>sim</b>	<b>não</b>	<b>nobs</b>	<b>Obs</b>
1. Utiliza estratégias de trabalho diversificadas: a) Trabalho em grupo turma b) Trabalho de grupo c) Trabalho de pares d) Trabalho autónomo dos alunos				
2. Desloca-se pela sala para estimular a atenção dos alunos				
3. Promove o trabalho cooperativo e a entreaajuda entre os alunos				

<b>E. Relação pedagógica com os alunos/ Ambiente sala de aula</b>				
	<b>sim</b>	<b>não</b>	<b>nobs</b>	<b>Obs</b>
1. Mostra-se disponível para atender e apoiar os alunos no decurso aula				
2. Estabelece relações interpessoais assertivas e empáticas com os alunos				
3. Favorece a aprendizagem, a convivência e o respeito pelos outros				
4. Demonstra responsabilidade				
5. Evita situações de isolamento				

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

6. Gere com segurança e flexibilidade situações problemáticas e conflitos interpessoais				
7. Mostra-se firme em relação ao respeito das regras ao funcionamento da sala				
8. Evidencia segurança no trabalho e relação dos alunos				
9. Utiliza adequadamente um sistema de sinais para a gestão dos comportamentos da sala de aula				
10. Manifesta entusiasmo e empenhamento				
7. Supervisiona a entrada/saída dos alunos				

<b>F. Avaliação das aprendizagens dos alunos</b>				
	<b>sim</b>	<b>não</b>	<b>nobs</b>	<b>obs</b>
1. Procede à avaliação diagnóstica e formativa no decurso da aula				
2. Realiza momentos de síntese				
3. Utiliza os resultados do trabalho realizado com vista a um ajustamento permanente do processo ensino/aprendizagem				
4. Reforça positivamente				
5. Constrói instrumentos de avaliação adequados ao nível do desenvolvimento cognitivo dos seus alunos e às exigências do programa				
6. Comunica e analisa com os alunos resultados da avaliação das aprendizagens				
8. Realiza a correcção do TPC				

<b>G. Conclusão da aula</b>				
	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Nobs</b>	<b>Obs</b>
1. Efectua uma síntese global dos conteúdos tratados na aula				
2. Indica tarefas a realizar em casa pelos alunos				
3. Anuncia o assunto/conteúdo da próxima aula estabelecendo ligações com os conteúdos abordados				
4. Material manipulável				
5. Outros materiais				

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

<b>C. Utilização de Recursos</b>				
	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Nobs</b>	<b>Obs</b>
<b>1. Utiliza as possibilidades didácticas de recursos variados:</b>				
<b>a) Fichas de trabalho</b>				
<b>b) Quadro interactivo</b>				
<b>c) Material manipulável</b>				
<b>D)Outros materiais</b>				

#### **E. Pontos Fortes**

--

#### **F. Pontos de possível melhoria**

--

- Instrumento de natureza eminentemente formativa que visa promover o desenvolvimento profissional do professor
- Instrumento de observação não focada, podendo cada avaliador, em desejável articulação com o avaliado, construir instrumentos de observação focada em determinados aspectos a melhorar

Observação realizada em //

**Observadores:**

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

## **Anexo II**

### **Grelha de Auto e Heteroavaliação**

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

Domínio	Ordens de Competências	Indicadores	Escala
A. COMPETÊNCIAS PARA LECCIONAR	1. Conhecimentos científicos e didácticos	1. Evidência o conhecimento das matérias 2. Explica com clareza as áreas do seu domínio científico 3. Apresenta informação (científica) precisa e actualizada 4. Procura abordagens para ajudar o desenvolvimento cognitivo, afectivo e social do aluno 5. Procura conhecimentos sobre o pensamento, tendências e práticas inovadoras na educação  <b>MÉDIA</b>	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	2. Promoção da aprendizagem pela Motivação e Responsabilização dos alunos	1. Apoia os alunos na aquisição de novas competências 2. Motiva os alunos para a melhoria 3. Utiliza práticas que promovem o desenvolvimento e aprofundamento de competências 4. Sistematiza procedimentos e tarefas de rotina para comprometer os alunos em várias experiências de aprendizagem 5. Promove a auto-estima do aluno, com reforço positivo 6. Apoia os alunos no desenvolvimento e utilização de formas de avaliar criticamente a informação  <b>MÉDIA</b>	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

			1	2	3	4	5
	3. Plasticidade (Flexibilidade e capacidade de adaptação)	1. Usa várias estratégias para fazer face a diferentes modos de aprendizagem dos alunos.	<input type="checkbox"/>				
		2. Quando selecciona os recursos, considera as necessidades individuais de cada aluno, o ambiente de aprendizagem e as competências a desenvolver.	<input type="checkbox"/>				
		3. Conhece os processos relacionados com a educação especial e providencia as experiências adequadas para o sucesso do aluno (quando aplicável e tendo formação)	<input type="checkbox"/>				
		4. Dá informação fundamentada sobre os trabalhos propostos aos alunos	<input type="checkbox"/>				
		5. Utiliza uma variedade de recursos adequados para aperfeiçoar a aprendizagem dos alunos	<input type="checkbox"/>				
		MÉDIA	<input type="checkbox"/>				

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

	4. Identificação e vivência do projecto educativo	1. Segue as linhas orientadoras do projecto educativo e usa a metodologia preconizada 2. Estimula a aquisição dos valores propostos no projecto educativo da escola.  <b>MÉDIA</b>	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	5. Comunicação	1. Demonstra proficiência na utilização da vertente escrita da língua portuguesa; 2. Demonstra proficiência na utilização da vertente oral da língua portuguesa; 3. Promove, no âmbito, da sua área disciplinar o bom uso da língua; 4. Promove competências eficazes de comunicação.  <b>MÉDIA</b>	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	6. Planeamento	1. Desenvolve, com os alunos, expectativas atingíveis para as aulas; 2. Gere o tempo de ensino de uma forma a cumprir os objectivos propostos; 3. Faz ligações relevantes entre as planificações das aulas diárias e as planificações de longo prazo; 4. Planifica adequadamente os temas das aulas; 5. Planifica adequadamente as aulas;	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

		<p>6. Modifica planificações para se adaptar às necessidades dos alunos, tornando os tópicos mais relevantes para a vida e experiência dos alunos;</p> <p>7. Acompanha a planificação do seu grupo disciplinar.</p> <p><b>MÉDIA</b></p>	<p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
	7. Procura de informação e actualização de conhecimentos	<p>1. Utiliza, apropriadamente as tecnologias da informação e da comunicação para melhorar o ensino/aprendizagem;</p> <p>2. Promove, sempre que possível, a utilização destas novas tecnologias de informação, pelos alunos;</p> <p>3. Mantém um registo das suas experiências de aprendizagem relacionando-as com os contextos educacionais;</p> <p>4. Explora formas de aceder e utilizar a pesquisa sobre educação;</p> <p>5. Participa em acções de formação propostas pela escola.</p> <p><b>MÉDIA</b></p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
	8. Avaliação	<p>1. Alinha as estratégias de avaliação com os objectivos de aprendizagem</p> <p>2. Utiliza o trabalho do aluno para diagnosticar dificuldades de aprendizagem que corrige adequadamente</p> <p>3. Aplica adequadamente os instrumentos e as estratégias de avaliação, tanto a curto como a longo prazo</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

	4. Utiliza uma variedade de técnicas de avaliação	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	5. Utiliza a comunicação contínua para manter tanto os alunos como os pais informados e para demonstrar o progresso do aluno	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	6. Modifica os processos de avaliação para assegurar que as necessidades dos alunos especiais ou as exceções de aprendizagem são correspondidas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	7. Integra a auto-avaliação como estratégia reguladora da aprendizagem do aluno	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	MÉDIA	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

<b>A. COMPETÊNCIAS PARA LECCIONAR</b>			
---	--	--	--

### ***Evidências e Documentação***

--

### ***Observações***

<p>Data: _____</p> <p>Assinatura: _____</p>
---

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

Domínio	Competências	Indicadores	Escala
<b>B. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E DE CONDUTA</b>	1. Trabalho de Equipa e  Cooperação Inter- áreas	1. Partilha novas aquisições de conhecimentos científicos com os colegas 2. Trabalha cooperativamente com os colegas para resolver questões relacionadas com alunos, as aulas e a escola. 3. Participa nos diversos grupos de trabalho da escola (grupos por disciplina, etc.). 4. Toma a iniciativa de criar actividades lúdico/pedagógicas pluridisciplinares na escola 5. Participa em actividades lúdico/pedagógicas pluridisciplinares na escola	<div style="text-align: center;">             1   2   3   4   5           </div> <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;">MÉDIA</div>

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

<b>B. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS</b>			
--	--	--	--

***Evidências e Documentação***

--

***Observações***

Data:

Assinatura:

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

Domínio	Ordens de Competências	Indicadores	Escala
<b>C. COMPETÊNCIAS SOCIAIS E DE RELACIONAMENTO</b>	1. Relação com os alunos e encarregados de educação	1. Demonstra preocupação e respeito para com os alunos, mantendo interações positivas	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		2. Promove, entre os alunos, interações educadas e respeitadas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		3. Tem capacidade para lidar com comportamentos inadequados dos alunos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		4. Mantém um canal de comunicação informal, de abertura e de proximidade com os alunos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		5. Aplica o conhecimento sobre o desenvolvimento físico, social e cognitivo dos alunos.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		6. Conhece, explica e implementa eficazmente os regulamentos existentes	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		7. Demonstra ter bom relacionamento com os Encarregados de Educação	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		8. Promove um ambiente disciplinado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		9. Promove o compromisso efectivo dos Encarregados de Educação na concretização de estratégias de apoio à melhoria e sucesso dos alunos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		10. Mobiliza valores e outras componentes dos contextos culturais e sociais, adoptando estratégias pedagógicas de diferenciação, conducentes ao sucesso de cada aluno <sup>1</sup>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
MÉDIA			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

	2. Envolvimento com a comunidade educativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demonstra estar integrado na comunidade educativa</li> <li>2. Reconhece e releva os esforços e sucessos de outros (elementos da comunidade educativa)</li> <li>3. Inicia contactos com outros profissionais e agentes da comunidade para apoiar os alunos e as suas famílias, quando adequado</li> <li>4. Cria oportunidades adequadas para os alunos, seus pais e membros da comunidade partilharem a sua aprendizagem, conhecimentos e competências com outros, na sala de aula ou na escola.</li> </ol> <p style="text-align: right;">MÉDIA</p>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>																								
1	2	3	4	5																													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																													

<b>C. COMPETÊNCIAS SOCIAIS E DE RELACIONAMENTO</b>			
--	--	--	--

***Evidências e Documentação***

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

### ***Observações***

Data:	Assinatura:
-------	-------------

<b>Domínio</b>	<b>Ordens de Competências</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala</b>
----------------	-------------------------------	--------------------	---------------

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

<p><b>D. GESTÃO</b></p> <p>Nas situações previstas no n.º 2 do artigo 4.º do Anexo III</p>	<p>1. Liderança</p>	<p>1. Adapta o seu estilo de liderança às diferentes características dos colaboradores.</p> <p>2. Favorece a autonomia progressiva do colaborador.</p> <p>3. Obtém o cumprimento das suas orientações através de respeito e adesão.</p> <p>4. É um exemplo de comportamento profissional para a equipa</p> <p>5. No caso de estar nas suas funções, identifica e promove situações que requerem momentos formais de comunicação com alunos, encarregados de educação.</p> <p style="text-align: right;">MÉDIA</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
	<p>2. Motivação</p>	<p>1. Dá apoio e mostra-se disponível sempre que alguém necessita.</p> <p>2. Elogia com clareza e de modo proporcionado.</p> <p>3. Mostra apreço pelo bom desempenho dos seus colaboradores.</p> <p style="text-align: right;">MÉDIA</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

	3. Delegação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delega todas as tarefas e responsabilidades em que tal é adequado.</li> <li>2. Promove a delegação desafiante, proporcionando assim oportunidades de desenvolvimento individual dos seus colaboradores;</li> <li>3. Ao delegar deixa claro o âmbito de responsabilidade, os recursos e o objectivo final;</li> <li>4. Responsabiliza os delegados pelo resultados das tarefas atribuídas;</li> <li>5. Controla em grau adequado.</li> </ol> <p style="text-align: right;">MÉDIA</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
	4. Planeamento e Controlo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elabora planos, documentados, para as principais actividades, rentabilizando os recursos humanos e materiais.</li> <li>2. Baseia o seu planeamento em previsões realistas, definindo calendários, etapas e subobjectivos, e pontos de controlo das actividades em momentos-chave.</li> </ol> <p style="text-align: right;">MÉDIA</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

5. Estratégia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formula uma visão estratégica positiva e motivante.</li> <li>2. Envolve a equipa e suscita a sua adesão à visão.</li> <li>3. Promove processos, actividades e estilos de actuação coerentes com a visão.</li> <li>4. O seu discurso é um exemplo de coerência com a visão.</li> <li>5. A sua acção é um exemplo de coerência com a visão.</li> <li>6. Integra na sua visão estratégica a gestão da qualidade.</li> </ol> <p style="text-align: right;">MÉDIA</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
6. Reconhecimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconhece boas práticas</li> <li>2. Estimula boas práticas (que não sejam necessariamente inovadoras).</li> </ol> <p style="text-align: right;">MÉDIA</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

			1 2 3 4 5
	7. Gestão da Inovação	1. Incentiva a análise crítica dos métodos de trabalho, encorajando a inovação.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Domínio</b>	<b>Ordens de Competências</b>	2. Recolhe sugestões e propõe à equipa temas concretos para inovação.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		3. Reconhece e elogia em ocasiões públicas acções de inovação	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		4. Aplica medidas de inovação ou reformulação de procedimentos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		MÉDIA	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	8. Avaliação	1. Implementa mecanismos formais de avaliação dos processos de gestão que lhe estão confiados	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		2. Garante a implementação de acções de melhoria resultantes dos processos formais de avaliação	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		3. Gere de forma eficaz (integrando a informação em futuras acções) a avaliação de todo o processo de gestão.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		MÉDIA	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

<p><b>D. GESTÃO</b></p> <p>Nas situações previstas no n.º 2 do artigo 4.º do Anexo III</p>	<p>1. Liderança</p>	<p>1. Adapta o seu estilo de liderança às diferentes características dos colaboradores.</p> <p>2. Favorece a autonomia progressiva do colaborador.</p> <p>3. Obtém o cumprimento das suas orientações através de respeito e adesão.</p> <p>4. É um exemplo de comportamento profissional para a equipa</p> <p>5. No caso de estar nas suas funções, identifica e promove situações que requerem momentos formais de comunicação com alunos, encarregados de educação.</p> <p style="text-align: right;">MÉDIA</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
	<p>2. Motivação</p>	<p>1. Dá apoio e mostra-se disponível sempre que alguém necessita.</p> <p>2. Elogia com clareza e de modo proporcionado.</p> <p>3. Mostra apreço pelo bom desempenho dos seus colaboradores.</p> <p style="text-align: right;">MÉDIA</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

	3. Delegação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delega todas as tarefas e responsabilidades em que tal é adequado.</li> <li>2. Promove a delegação desafiante, proporcionando assim oportunidades de desenvolvimento individual dos seus colaboradores;</li> <li>3. Ao delegar deixa claro o âmbito de responsabilidade, os recursos e o objectivo final;</li> <li>4. Responsabiliza os delegados pelo resultados das tarefas atribuídas;</li> <li>5. Controla em grau adequado.</li> </ol> <p style="text-align: right;">MÉDIA</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
	4. Planeamento e Controlo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elabora planos, documentados, para as principais actividades, rentabilizando os recursos humanos e materiais.</li> <li>2. Baseia o seu planeamento em previsões realistas, definindo calendários, etapas e subobjectivos, e pontos de controlo das actividades em momentos-chave.</li> </ol> <p style="text-align: right;">MÉDIA</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

5. Estratégia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formula uma visão estratégica positiva e motivante.</li> <li>2. Envolve a equipa e suscita a sua adesão à visão.</li> <li>3. Promove processos, actividades e estilos de actuação coerentes com a visão.</li> <li>4. O seu discurso é um exemplo de coerência com a visão.</li> <li>5. A sua acção é um exemplo de coerência com a visão.</li> <li>6. Integra na sua visão estratégica a gestão da qualidade.</li> </ol> <p style="text-align: right;">MÉDIA</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
6. Reconhecimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconhece boas práticas</li> <li>2. Estimula boas práticas (que não sejam necessariamente inovadoras).</li> </ol> <p style="text-align: right;">MÉDIA</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

<p>7. Gestão da Inovação</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentiva a análise crítica dos métodos de trabalho, encorajando a inovação.</li> <li>2. Recolhe sugestões e propõe à equipa temas concretos para inovação.</li> <li>3. Reconhece e elogia em ocasiões públicas acções de inovação</li> <li>4. Aplica medidas de inovação ou reformulação de procedimentos</li> </ol> <p style="text-align: right;">MÉDIA</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>8. Avaliação</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementa mecanismos formais de avaliação dos processos de gestão que lhe estão confiados</li> <li>2. Garante a implementação de acções de melhoria resultantes dos processos formais de avaliação</li> <li>3. Gere de forma eficaz (integrando a informação em futuras acções) a avaliação de todo o processo de gestão.</li> </ol> <p style="text-align: right;">MÉDIA</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

<b>D. GESTÃO</b>			
------------------	--	--	--

***Evidências e Documentação***

--

***Observações***

Data: <span style="float: right;">Assinatura:</span>
--

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

## **ANEXO III**

### **Plano de Melhoria**

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

# **PLANO DE MELHORIA**

**Ano Letivo 2011 - 2012**

**Maia, 10 de julho de 2012**

DOMÍNIO	ORDEM DE COMPETÊNCIAS	ASPETOS A MELHORAR
<p><b>A. COMPETÊNCIAS PARA LECIONAR</b></p>	<p>1. Conhecimentos científicos e didáticos</p>	<p>- Ao longo deste ano letivo, a Assessoria Pedagógica permitiu uma reflexão constante e alargada sobre a didatização dos conteúdos lecionados no Ensino Secundário, primordialmente, no décimo ano. Com efeito, seria importante a manutenção desta estrutura pedagógica como elemento de enriquecimento da minha função enquanto docente do Colégio. Este é um veículo promotor de partilha de experiências diversificadas e, sobretudo, de reflexão sobre a adaptabilidade de métodos e processos no ensino da língua materna;</p> <p>- Uma outra vertente profissional que carece de melhoria será a dinâmica processual da minha prática profissional enquanto Coordenadora de Departamento e/ou Diretora de Turma, assim sendo, reconheço a necessidade de frequentar uma formação superior com especial enfoque na Administração Escolar;</p> <p>Ao longo da minha carreira docente enquanto profissional da área da Língua Portuguesa devo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar a frequentar ações de formação que permitam uma atualização constante das novas normas gramaticais e linguísticas;</li> <li>- Participar em iniciativas que promovam o desenvolvimento / atualização de aprendizagens nucleares: métodos de trabalho e de estudo, meios de pesquisa, novas práticas educacionais, ...</li> <li>- Continuar a procurar conhecimentos sobre o pensamento, tendências e práticas inovadoras na educação.</li> </ul>
	<p>2. Promoção da aprendizagem pela Motivação e Responsabilização dos alunos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar a atualizar constantemente o leque de materiais a fornecer aos alunos, motivando-os e incentivando a criatividade dos mesmos;</li> <li>- Continuar a desenvolver uma pedagogia diferenciada, de acordo com o perfil académico e social dos discentes.</li> </ul>
	<p>3. Plasticidade (Flexibilidade e capacidade de adaptação)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar a utilizar documentos diversos que suscitem o debate e o espírito crítico dos alunos;</li> <li>- Continuar a promover, sempre que for necessário, o trabalho entre equipas de técnicos especializados para apoio dos alunos com dificuldades específicas: psicólogos, professores do ensino especial, ...</li> <li>- Continuar a promover o apoio individualizado / em pequenos grupos, de acordo com as necessidades de cada discente.</li> </ul>

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

	<p>4. Identificação e vivência do projeto educativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar a contemplar as linhas mestras do Projeto Educativo nas diferentes atividades realizadas e nas planificações diárias;</li> <li>- Continuar a promover momentos de reflexão e partilha entre todas as valências, acerca das metas e projetos previstos no Projeto Educativo, de forma a agilizar os objetivos pressupostos nesse documento identificativo da Instituição.</li> </ul>
	<p>5. Comunicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar a promover a proficiência da Língua Materna dentro e fora da sala de aula;</li> <li>- Desenvolver mais atividades que permitam o enriquecimento do currículo na área de Língua Portuguesa.</li> </ul>
	<p>6. Planeamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover a participação dos discentes na planificação de experiências de aprendizagem;</li> <li>- Continuar a realizar planificações que se adaptem às necessidades evidenciadas pelos alunos.</li> </ul>
	<p>7. Procura de informação e atualização de conhecimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar a investir em formações / informações que possibilitem um enriquecimento das competências específicas e gerais dentro da minha área profissional;</li> <li>- Procurar frequentemente novas práticas e métodos de desenvolvimento / operacionalização das competências nucleares da Língua Materna.</li> </ul>
	<p>8. Avaliação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar a diagnosticar as dificuldades dos discentes nas várias unidades de trabalho, através dos dados obtidos pela avaliação diagnóstica e formativa, de forma a influenciar a planificação diária / semanal, antes da aplicação da avaliação sumativa;</li> <li>- Continuar a refletir sobre o sucesso/insucesso dos alunos nos diferentes momentos avaliativos;</li> <li>- Continuar a aplicar diversos instrumentos e estratégias de avaliação, tanto a curto como a longo prazo;</li> <li>- Continuar a elaborar gráficos comparativos entre a avaliação interna e externa;</li> <li>- Modificar, sempre que se aplique, os processos de avaliação para assegurar que as necessidades dos alunos especiais ou as exceções de aprendizagem são correspondidas.</li> </ul>
<p><b>B. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E DE CONDUTA</b></p>	<p>1. Trabalho de Equipa e Cooperação Interáreas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar a promover o espírito de equipa e colaborativo entre os colegas como forma de desenvolvimento profissional;</li> <li>- Continuar a elaborar e a realçar atividades de cariz pedagógico, que contribuam para a educação, para a cidadania, para o desenvolvimento pessoal e social, e, sobretudo, para os objetivos evidenciados no Projeto Educativo.</li> </ul>

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

<b>C. COMPETÊNCIAS SOCIAIS E DE RELACIONAMENTO</b>	1. Relação com os alunos e encarregados de educação	- Continuar a estimular um bom ambiente escolar, promovendo a articulação e a aproximação entre alunos, docentes e encarregados de educação.
	2. Envolvimento com a Comunidade Educativa	- Continuar a garantir o espírito de partilha e colaboração entre todos os elementos da comunidade educativa, como um meio de desenvolvimento pessoal e profissional; - Integrar todos os membros / representantes da comunidade educativa em grupos de trabalho, de modo a gerir as dificuldades / necessidades evidenciadas pelos alunos, para que seja possível construir um projeto curricular uno e flexível.

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

## **ANEXO IV**

### **Entrevista 1**

## **Entrevista 1**

### **1. O que entende por Supervisão Pedagógica?**

Para mim, a supervisão pedagógica é, acima de tudo, um método de acompanhamento e também de aconselhamento em contexto profissional. O objetivo é sempre melhorar a comunicação, a cooperação de todos elementos que estão inseridos nesta instituição e também é uma forma de melhorarmos o profissionalismo de cada um e da equipa, através, sobretudo, da reflexão de práticas pedagógicas. Eu julgo que existem diferentes formas de supervisão, num primeiro momento o diretor de turma acaba por ser um interface entre o Colégio, os pais e os professores também, e depois a nível interno, o Coordenador de Departamento, o Coordenador de Ciclo e numa última instância a Direção Pedagógica.

### **2. Que papel deve um Supervisor Pedagógico ocupar dentro de uma organização educativa?**

Segundo a minha perspetiva, como já referi também na resposta anterior, o supervisor é uma espécie de líder, intermédio, e será também um rosto da equipa que está a acompanhar, e desenvolve um trabalho de acompanhamento e ao mesmo tempo de aconselhamento, nunca deixando de parte a filosofia da instituição, caso contrario não conseguirá prevenir situações adversas e não conseguirá manter o seu grupo de trabalho unido e cooperante. Am...parece-me ainda que um supervisor tem de tomar todas as decisões de acordo com a Direção, porque senão vão ser geradas normativas distintas e também é importante, mesmo que sejam um colaborador interno que adote sempre uma postura independente, quase como alguém que de fora está a observar o grupo para conseguir numa situação de conflito encontrar uma solução eficaz. Também entendo, que o supervisor deve aconselhar a equipa que monitoriza, a instituição, os seus subordinados

em geral. Tem que ter simultaneamente em vista diferentes objetivos, o da organização, o dos seus colaboradores diretos e, neste caso, também o dos pais e dos nossos alunos. E só assim, é que conseguirá ultrapassar todas as dificuldades que surgirem.

### **3. Que competências profissionais e pessoais deve ter um Supervisor Pedagógico?**

Eu acho que as competências, quer profissionais, quer pessoais, são fundamentais num perfil de um supervisor pedagógico, isto porquê? As suas competências profissionais terão a ver com a sua formação académica e parece-me muito importante que qualquer supervisor tenha, neste contexto, tenha a... alguma formação na prática letiva, seja em que valência for, mas terá que ter alguma formação nessa área para conseguir compreender os desafios de um educador, dum professor do primeiro, segundo, terceiro ciclo e mesmo do secundário. Parece-me muito importante, e depois terá que obrigatoriamente ter alguma formação específica na área de supervisão. Isto em termos profissionais. Em termos pessoais, am... parece-me que é importante que um supervisor seja transparente nas relações que estabelece com os diferentes profissionais que ... seja flexível, que seja também humilde, que respeite a opinião e os valores e o trabalho dos diferentes colaboradores, que seja coerente nas decisões que toma, am... que seja proactivo. É importante termos alguém que não cristalice, que esteja constantemente a inovar, que tenha alguma inteligência emocional, que consiga perceber as diferentes sensibilidades das pessoas com quem trabalha, e segurança em si próprio, também é muito importante e que seja convicto nas ações que vier a desenvolver e, por outro lado, sigilo profissional, acho que não podemos esquecer, porque também faz parte do perfil do supervisor. Esqueci-me apenas de acrescentar o facto de que me parece que um supervisor tem de ter sabedoria. Eu olho para alguém, olho para um supervisor como alguém que combina ao mesmo tempo a inteligência com o conhecimento, com a experiência, isto não

quer dizer que seja obrigatoriamente mais velho, mas que naquela área tenha conhecimento, experiência e que nos possa dar conselhos sempre, sempre que precisarmos, porque acaba por ser um suporte, para cada um dos profissionais. Pelo menos eu entendo assim.

#### **4. Qual deve ser o objetivo/s da função de Supervisor Pedagógico?**

O supervisor, am.. os objetivos da função do supervisor pedagógico, acima de tudo eu vejo um supervisor como alguém que aumenta o grau de profissionalismo de cada um e da equipa, porque nos momentos em que temos de refletir sobre a nossa prática pedagógica, muito deles são promovidos pelo supervisor e, portanto, é uma forma de aumentarmos e de termos consciência do nosso profissionalismo. Depois é alguém que nos acompanha nos momentos de maior tensão, de maior preocupação de alguns conflitos que nos surgem e que nos ajuda a encontrar soluções, que não remedeiem mas que eliminem os problemas. Depois, ele também deve promover a transparência de funções, clarificar muito bem os objetivos e as tarefas de cada um dos elementos do grupo. Am... também entendo que seja alguém que nos acompanhe em todos os momentos e que deve, e um dos seus objetivos deve ser também acompanhar as pessoas nas diferentes deslocações que eventualmente tenham que fazer na instituição e ... acima de tudo promover uma relação de proximidade entre a instituição, os pais, os alunos, os docentes, portanto julgo que essas devem ser as principais funções do supervisor.

#### **5. Que impacto tem o Supervisor Pedagógico no desenvolvimento profissional dos Docentes?**

O supervisor, como julgo que já fui referindo, acima de tudo, ao longo destes anos tem ajudado no melhoramento da minha ação profissional, nas práticas letivas, acima de tudo porque, a nossa profissão estamos sempre recheados de trabalho, solicitados por várias pessoas quer pelos

pais , alunos e se não houver alguém que nos faça parar e refletir sobre as nossa práticas, por vezes, acabam quase por ser mecanizadas e precisamos de alguém que nos obrigue a parar e que nos obrigue a pensar e a refletir sobre as nossa práticas pedagógicas, isto por um lado. Por outro lado, entendo o supervisor como alguém que nos aconselha, que nos ajuda e que nos momentos em que temos de tomar algumas decisões, que nos tranquiliza pelos seus conselhos. E esqueci-me referir algo que é importante, e também vejo como alguém que traz inovação, daí ser importante ser uma pessoa proactiva, porque à medida que nos vai trazendo novo tipo de informações, nós também vamos querer saber sempre mais, mais, mais e mais e pronto, não nos deixa cristalizar, como já disse anteriormente.

**6. De que forma, na sua opinião, a supervisão potencia o desenvolvimento organizacional?**

Não consigo conceber a construção do projeto educativo sem a presença do supervisor e em todos os momentos, quer na sua elaboração, quer na implementação, quer na avaliação do projeto educativo, e isto porquê? Se o supervisor vai trabalhar com os elementos da instituição e também de certa forma vai ser o rosto da instituição, ele tem que conhecer muito bem a filosofia dessa mesma instituição e, para isso, o projeto educativo é o documento primordial que nos demonstra o rumo neste caso do colégio que nos demonstra a nossa orientação que é o nosso fio condutor, e portanto se o supervisor não estiver familiarizado com projeto educativo não vai compreender as políticas defendidas pelo colégio, logo não vai poder ser o rosto da instituição, portanto ele tem que estar implicado em todo o processo. Para além disso, eu creio que as intervenções que supervisor vai tendo e atuação que vai tendo com os pais e com os alunos, se não for uma forma de preconizar a ideologia da instituição não serão com certeza bem sucedidos, portanto vai levar a uma inadequação do discurso, vai levar à ações descontextualizadas e, portanto, o resultado não será de

todo aquele que a instituição pretenderá e, portanto, não defenderá a sua instituição no seu melhor e não desenvolverá a ideologia preconizada por ela.

**7. Que tipo de formação tem realizado e que implicações trazem para o seu desenvolvimento profissional (pessoal)?**

As formações que tenho vindo a realizar foram no âmbito da educação especial, nomeadamente na dislexia e depois todas as outras formações tem a a ver mais, com a minha prática docente, enquanto profissional da área do ensino do Português. A... o impacto, são acima de tudo, e agora centrando-me na formação que fizemos de Dislexia, tem muito a ver com a forma, como penso nas aulas, para os alunos que tem alguns problemas nessa área, porque estou atenta a pequenos fatores que até então não estava, e preparo aulas específicas e momentos de aulas específicos para aqueles alunos, algo que não faria antes e que não tinha a sensibilidade para encontrar os melhores exercícios, as melhores formas de ajudar aquele aluno a desenvolver-se. As restantes formações têm mais a ver com a minha área, uma vez que o português está a sofrer algumas transformações, quer ao nível do acordo ortográfico, quer ao nível do programa em si, e, nomeadamente, das questões gramaticais e, portanto, tem sido mais nessa área.

**8. Relativamente a esta entrevista, acha que foi algo esquecido ou omitido? Gostaria de acrescentar ou referir mais alguma coisa?**

Creio que não. Todos os dias trabalhamos com os nossos supervisores, portanto, esta, nesta entrevista tentei colocar alguma noções de supervisão mais teóricas, mas sempre aliadas aquilo que eu conheço e, portanto, em contexto.

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

## **ANEXO V**

### **Entrevista 2**

## Entrevista 2

### **1. O que entende por Supervisão Pedagógica?**

Ora bem, na minha opinião, a supervisão pedagógica deve ter vários objetivos. O objetivo principal deverá ser a regulação do processo de ensino-aprendizagem, am.. uma vez que nós queremos obter sucesso da parte dos nossos alunos, esse sucesso estará dependente, obviamente do sucesso profissional de cada docente. Além disso, também deverá levar a uma reflexão acerca da prática docente de cada professor e, provavelmente, uma reformulação, ou um reajuste de estratégias que sejam mais adequadas ao contexto educativo que o professor se insere, na minha opinião. (hi..Hi)

### **2. Que papel deve um Supervisor Pedagógico ocupar dentro de uma organização educativa?**

Ora bem, antes de mais penso que o supervisor pedagógico deve regular o trabalho docente, no sentido de promover a reflexão e o diálogo entre grupos disciplinares e até mesmo interdisciplinares, am... sobre as práticas educativas de cada um. Incitar também à formação contínua e no fundo assegurar um clima, uma atmosfera de diálogo, de transparência, de confiança e de abertura no sentido de podermos melhorar cada vez mais, de podermos ser cada vez melhores, de trabalhar no sentido de nos aperfeiçoar-nos enquanto docentes.

### **3. Que competências profissionais e pessoais deve ter um Supervisor Pedagógico?**

Em termos de competências profissionais, penso que um supervisor pedagógico deve ser, acima de tudo, muito transparente, deve transmitir confiança, abertura, deve ter também um sentido de dever na tarefa que leva a cabo e também uma perspetiva construtiva para a prática docente, uma vez quando o docente é supervisionado espera da parte

do supervisor que ele lhe transmita confiança e vontade de querer melhorar a sua prática pedagógica. Em termos pessoais, acho que um supervisor deve ser ponderado, sereno, ter paciência, também, por vezes, é importante o bom senso.

**4. Qual deve ser o objetivo/s da função de supervisor pedagógico?**

Eu penso que um supervisor pedagógico deve ter como objetivo primordial, propiciar um ambiente, am... que conduza ao sucesso educativo dos alunos, am.. ou melhor que conduza ao sucesso profissional dos professores, que no fundo leva ao sucesso educativo dos alunos, porque se os professores sentirem que estão a exercer a sua profissão da forma mais adequada e mais correta, poderão transmitir essa confiança, essa serenidade e essa segurança aos alunos que, por sua vez, também se irão sentir seguros no seu processo de ensino-aprendizagem e ser mais facilmente bem sucedidos no seu percurso.

**5. Que impacto tem o Supervisor Pedagógico no desenvolvimento profissional dos Docentes?**

Am.. enquanto docente, eu espero que um supervisor pedagógico me transmita uma perspetiva exterior relativamente ao meu trabalho, tem uma perspetiva completamente diferente, uma vez que eu concretizei e realizei as tarefas, planifiquei as tarefas, mas é sempre importante esta perspetiva exterior e esta perspetiva exterior levar-me-á, com certeza, a uma reflexão póstuma acerca da, das minhas atitudes e das minha metodologias e práticas pedagógicas que poderão sempre ser melhoradas tendo em conta o contexto educativo em que estou inserida.

**6. De que forma, na sua opinião, a supervisão potencia o desenvolvimento organizacional?**

Am... eu acho que o supervisor pedagógico deve ter sempre bem presente, e até mesmo incorporar os ideais vertidos no projeto educativo de escola, am.. consequentemente irá transmitir esses ideais à comunidade educativa, mais diretamente provavelmente aos professores, que por sua vez os irão transmitir aos alunos de forma a poder que eles possam vivenciar, porque acho que o mais importante de um projeto educativo é que ele seja experienciado, que seja vivenciado, am... que seja vivido, am... mais propriamente do que um documento em papel, am... deverá ser entendido com algo em construção, uma vez que a comunidade educativa também se vai alterando ao longo dos tempos, am...contudo acho que esse supervisor pedagógico deve transmitir esses ideais aos professores que por seu lado transmitirão ao alunos, de forma a criar essa atmosfera de vivência do projeto educativo, só a partir disso é que eu penso que se poderá efetuar possíveis alterações ou reajustes em relação a esse documento .

**7. Que tipo de formação tem realizado e que implicações trazem para o seu desenvolvimento profissional (pessoal)**

O tipo de formação que tenham realizado são basicamente, para já, pequenas ações de formação e workshops na área da minha formação, tanto na área de português como na área de inglês, principalmente na área de inglês, porque é que estou a exercer neste momento, contudo não quero deixar de parte o português, porque é uma área que eu também gosto e não sei o que é que o futuro me espera, não é, faço pequenas ações de formação, procuro estar atenta aos cursos que saem tanto na faculdade como por organizações, am.. editoras e afins e espero no próximo ano realizar o meu mestrado, de forma a poder

alcançar mais um patamar na minha carreira enquanto docente, mas para já tem sido formações pontuais que me ajudam a perceber melhor, como devo atuar face a imprevistos, am.. como devo gerir o meu tempo, am.. Como devo fazer adequar a minha planificação ao contexto de sala de aula e, principalmente, como me tornar uma melhor profissional na minha atividade.

**8. Relativamente a esta entrevista, acha que foi algo esquecido ou omitido? Gostaria de acrescentar ou referir mais alguma coisa?**

Não, eu penso que não. Agora, gostaria de reforçar a ideia de que acho que é extremamente importante a supervisão pedagógica, porque no fundo é uma visão diferente daquela que nós temos, uma vez que estamos dentro do contexto, e que é essencial muitas vezes para conseguirmos perceber que há falhas, porque há sempre falhas e nos podermos continuamente formar am.. Na nossa profissão, acho que é extremamente importante.

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

## **ANEXO VI**

### **Entrevista 3**

## Entrevista 3

### 1. O que entende por Supervisão Pedagógica?

Eu acho que supervisão pedagógica é a orientação dos professores em tudo que diga respeito à sua profissão, portanto sobretudo a nível pessoal, a nível humano e profissional acho que a supervisão deve orientar também no sentido de que as pessoas tenham uma opinião sobre o que se passa em termos profissionais, mas também pessoais e humanos, não é? Acho que tem muito a ver com tentar orientar as pessoas no sentido de melhorar também o carácter e a postura e atitude perante a profissão, neste caso, dar aulas, mas também tudo o resto que envolve.

### 2. Que papel deve um Supervisor Pedagógico ocupar dentro de uma organização educativa?

Falando no nosso caso, posso falar do nosso caso? Eu acho que é um papel central, porque é quem faz a ponte entre a Direção e os professores, não é? Nós não temos muitos papéis intermédios, é só esse, e acho que é fundamental, porque a Direção não consegue chegar a todos os professores de igual forma, e terá de ser o supervisor, lá está, daí o supervisor terá que ter uma consciência, sobretudo deverá ter um carácter para perceber o que é que cada um dos professores, como chegar a cada um dos professores, como tocar neste ou naquele ponto com cada um dos professores. E agora não é fazer uma crítica, mas agora eu acho que o supervisor devia ser alguém dentro da... instituição. Ser alguém de fora, como é o nosso caso, tem vantagens porque tem uma visão mais distanciada dos problemas, e então consegue ter uma visão diferente do que todos nós temos, mas se for uma pessoa de dentro, não é dentro, que esteja mais dentro, que trabalhe cá mais horas, mais tempo, também vive os problemas e vive as situações, então aí, não tem a tal consciência externa, mas tem uma

muito maior consciência interna dos problemas. Por isso, eu acho que devemos caminhar daqui para o futuro devemos ter supervisores ou coordenadores, que passem cá mais tempo.

**3. Que competências profissionais e pessoais deve ter um Supervisor Pedagógico?**

Profissionais será a formação inerente ao cargo, talvez mestrado em supervisão Pedagógica, deve ser isso, não sei, mas em termos de currículo terá que ter isso, não é? Em termos pessoais, eu acho que tem muito a ver com o carácter das pessoas, porque ele é um gestor de recursos humanos e quem gere os recursos humanos tem de perceber o que cada um pode dar à instituição e, sobretudo, gerir muito bem esses recursos humanos, que não é fácil, não é? Eu acho que basicamente tem a ver com o carácter, tem que ter um bom carácter e, sobretudo, um perfil de ouvir, perceber e de aceitar as diferentes opiniões das pessoas, são muito diferentes, mesmo num grupo pequeno como o nosso, são muito diferentes.

**4. Qual deve ser o objetivo/s da função de supervisor pedagógico?**

**5. Que impacto tem o Supervisor Pedagógico no desenvolvimento profissional dos Docentes?**

O impacto tem a ver com... não é fácil, o ideal seria que o supervisor ajudasse numa autorreflexão dos professores e, sobretudo, numa autorreflexão crítica, não é? E aí é uma parte que nós, contra mim falo, que nós temos sempre mais dificuldade em autocriticarmo-nos e, então, o papel dele deve ser esse, deve nos ajudar a perceber que há momentos que nós erramos e que precisamos de corrigir algumas coisas e ele deve orientar-nos nessa correção, sobretudo nessa busca pela autocrítica, que nós temos muita dificuldade, apesar de nós

avaliarmos todos os dias, nós professores, mas quando somos nós avaliados é uma chatice... eu acho que é por aí.

**6. De que forma, na sua opinião, a supervisão potencia o desenvolvimento organizacional?**

Se entendo que é importante numa organização o papel dele, quanto melhor for essa supervisão, quanto mais próximo estiver das pessoas, lá está, por isso é que eu digo ser for uma pessoa que esteja mais dentro, que viva mais, que esteja mais tempo cá é como uma liderança interna, portanto ele não está no topo da pirâmide a olhar cá para baixo, onde estão os outros professores, mas não, está no centro, está no meio dos professores e depois emerge a função dele como supervisor, portanto se ele viver os problemas, as situações e depois tem um conhecimento mais profundo, pode ... ajudar a resolver os problemas e numa estrutura como a nossa é fundamental que os problemas sejam resolvidos logo à partida. Portanto, acho que seja fundamental que ele esteja, que o supervisor, a pessoa que está nessa função, que esteja bem integrado, e bem consciente de...da estrutura em si, da organização, neste caso do Colégio.

**7. Que tipo de formação tem realizado e que implicações trazem para o seu desenvolvimento profissional (pessoal)?**

A formação que eu tenho realizado é mais na minha área específica, ou noutras áreas como tive... não na supervisão, mas tive na CIF, na Dislexia, mas ao nível da supervisão nunca tive nada, mas é engraçado que eu já fiz ... já tive em alguns congressos, e no futebol, no desporto é um assunto que se fala muito. Ainda há dois anos estive num congresso de psicologia do desporto, exatamente, na universidade de Coimbra e um dos temas era sobre as lideranças e é evidente que no desporto quando se fala de lideranças, fala-se logo no Mourinho. E foi lá Luís Lourenço, que é assim que se chama, é quem escreve os livros dele e ele teve imenso tempo a falar sobre a forma dele liderar, realmente a

forma como ele lidera também é ... tem a ver com isto, ele lidera muito no centro dos problemas e nunca no topo da pirâmide. Existem muitos que ficam lá em cima e nem se chegam aos atletas ou desportistas, ficam no topo e depois só vão dando diretrizes e ele não, vive muito no centro do grupo, por isso é que todos os jogadores que estão com ele, gostam muito dele. E aqui é uma analogia igual, é a mesma coisa.

**8. Relativamente a esta entrevista, acha que foi algo esquecido ou omitido? Gostaria de acrescentar ou referir mais alguma coisa?**

Acho que não, em termos de supervisão não tenho muito conhecimento e acho que poderíamos falar é o que estamos a falar agora, também não tenho muito conhecimento em concreto o que é supervisão e lá está, se calhar vou ter que seguir o conselho e vou ver uma coisa qualquer nesta área. Nós, aqui acho que estamos em termos de supervisão, em termos de coordenação e de liderança intermédia estamos, evoluímos bastante e o que defendo é que quem está a liderar a equipa, nunca está no meio, está em cima e apenas dá diretrizes, é uma estrutura mais rígida, assim a autonomia dos professores não existe é muito menor, quando essa tal supervisão, orientação está no meio a estrutura torna-se mais flexível, sendo mais flexível, os professores têm mais autonomia até para errar o que não acontecia noutra altura, e espero que não venha acontecer outra vez.

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

## **ANEXO VII**

### **Entrevista 4**

## Entrevista 4

### 1. O que entende por Supervisão Pedagógica?

Num sentido restrito considero que supervisão pedagógica surge associada a observação de aulas, que já acontecia no estágio, mas que agora se estende a toda carreira docente. Num sentido mais lato e acho que mais interessante, a Supervisão Pedagógica consiste na orientação e até da mobilização dos docentes para um determinado projeto educativo. Através da avaliação sistemática das competências e das estratégias pedagógicas da equipa. No fundo, a Supervisão será um processo de regulação da qualidade do trabalho que se faz na instituição de ensino e a tentativa de orientar a equipa para um determinado Projeto educativo sempre numa perspetiva dinâmica.

### 2. Que papel deve um Supervisor Pedagógico ocupar dentro de uma organização educativa?

Para mim, a melhor supervisão, aquela em que eu acredito, é aquela que ocorre entre pares, mas que é mútua baseado na confiança e na reflexão conjunta, se não for mútua, ou seja, se eu não observar e se eu não for também observada, o que e acontecerá é que o avaliado sentir-se-á beliscado na sua competência científica e ou pedagógica e o avaliador sentirá necessidade de ser mais completo e todos os níveis do que o avaliado, portanto a supervisão passará a competição, que não desejável. Eu acho que uma equipa de trabalho em que todos são corresponsabilizados pelo sucesso e insucesso das estratégias adotadas é a melhor.

### 3. Que competências profissionais e pessoais deve ter um Supervisor Pedagógico?

Várias...a meu ver, isto falando de uma supervisão que não ocorra entre pares, a meu ver o supervisor deve ser acima de tudo e em primeiro

lugar presente, deve conhecer a fundo as características, as mais-valias, as falhas e os objetivos da instituição e da profissão para que a sua intervenção seja incisiva e eficaz. Se a supervisão não for entre pares, como eu estava a dizer, mas entre avaliado e avaliador este deve ocupar um lugar na instituição que lhe confira imparcialidade. Sem transparência à relação de confiança que se pretende não existirá. Acho que também deve saber delegar para explorar ao máximo as potencialidades de cada docente, deve ser um bom gestor de recursos humanos, um líder, estando atento aos pontos fortes do profissional potenciando-os e propondo estratégias para superar os pontos menos positivos. Deve também ser capaz de discutir os seus pontos de vista e a apresentar à equipa os interesses da instituição. Ser capaz, acima de tudo, de seguir as suas ideias, mas também recuar, se necessário for. Por fim, acho que deve ser um exemplo de qualidades profissionais mais do que pregá-las deve ser um exemplo e as que eu mais valorizo a nível pessoal são: a ética, a exigência, a responsabilidade, a transparência, a competência científico-pedagógica, a liderança e a capacidade de trabalho.

#### **4. Qual deve ser o objetivo/s da função de supervisor pedagógico?**

Eu acho que acima de tudo ele deve, ou o seu principal objetivo deverá ser promover a reflexão. Dar liberdade para as pessoas errarem ou acertarem e depois daí tirarem um conjunto, com equipas ilações. Am.... Deve também orientar com base em estratégias fundamentadas na experiência em contextos semelhantes, torna-se pouco enriquecedor querer adotar estratégias, por exemplo de um ensino universitário num contexto do básico, acho que as estratégias devem ser ... pertencente ao mesmo contexto. E, por fim, deve acreditar numa linha pedagógica, deve ser um visionário e procurar orientar a sua equipa para essa visão, mas sem castrar as suas características e as crenças de cada um dos membros dessa equipa.

**5. Que impacto tem o Supervisor Pedagógico no desenvolvimento profissional dos Docentes?**

Eu falo pelo meu caso, neste momento ainda não tem o impacto desejável, sobretudo ao que concerne à supervisão entre pares, era importante haver mais tempo para a reflexão, para a partilha, para a crítica construtiva, eu acho que neste momento a supervisão ainda se encontra muito balizada no tempo em momentos muito balizados. Contudo, a relação dessa prática, da nossa prática pedagógica é fundamental e desejável, porque deve ser sempre fundamentada através de uma supervisão subtil, mas orientadora.

**6. De que forma, na sua opinião, a supervisão potencia o desenvolvimento organizacional?**

Eu acho que uma supervisão baseada no estudo, em primeiro lugar, depois na reflexão crítica sobre esse estudo e, finalmente, na experiência, levará ao supervisor a uma convicção e isso permitirá construir uma linha pedagógica em que a equipa docente também acredite e para a qual ele trabalhe, para qual todos nós trabalhemos. E eu acho que o projeto educativo deve ser o resultado dessas duas coisas, que para mim são fundamentais, aquilo que nós não queremos fazer na educação, para evitar, e aquilo que achamos que tem que ser feito na educação, para fazer também a equipa sonhar com as nossas crenças e com aquilo que nos achamos que é o melhor para aquela instituição.

**7. De que forma, na sua opinião, a supervisão potencia o desenvolvimento organizacional?**

Eu tenho feito algumas formações mais a nível científico do que propriamente ao nível da supervisão pedagógica, mas essas formações também são estratégias de autorregulação pedagógica e científica, pois ao sermos profissionais atualizados desempenharemos sempre melhor nossa função. Além disso permite-nos desenvolver uma consciência crítica e reflexiva que é condição sinéquanone para ser professor.

**8. Relativamente a esta entrevista, acha que foi algo esquecido ou omitido? Gostaria de acrescentar ou referir mais alguma coisa?**

Acho que está bem formulado.

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

## **ANEXO VIII**

### **Entrevista 5**

## **Entrevista 5**

### **1. O que entende por Supervisão Pedagógica?**

Então, na minha opinião, a Supervisão Pedagógica é um acompanhamento, controlo e orientação da atividade docente. A Supervisão Pedagógica pode ser, ao nível de cada disciplina, geralmente realizada no início da carreira, aquando o estágio pedagógico, ou então de coordenação pedagógica como temos aqui no Colégio. Portanto, um só Coordenador para uma equipa de docentes multidisciplinares.

### **2. Que papel deve um Supervisor Pedagógico ocupar dentro de uma organização educativa?**

Portanto, o Supervisor Pedagógico deve gerir e coordenar a equipa de docentes, acompanhando o trabalho desenvolvido, quer ao nível da planificação das aulas e outras atividades, quer ao nível do seu cumprimento e também avaliar esse trabalho fazendo se necessário as devidas recomendações para que as aprendizagens dos alunos sejam mais profícuas.

### **3. Que competências profissionais e pessoais deve ter um Supervisor Pedagógico?**

Então, quanto às competências pessoais, na minha opinião, o Supervisor Pedagógico deverá ser organizado, responsável, deverá ser uma pessoa calma e segura. Deverá saber gerir possíveis conflitos que possam surgir na sua equipa e deverá conhecer bem a sua equipa. A nível profissional deve, acima de tudo, ser conhecedor de toda a legislação aplicada ao ensino, assim como do Regulamento interno, projeto educativo e restantes documentos estruturantes da instituição onde exerce a supervisão. Deverá ainda ter experiência no ensino, ou seja, ser professor ou já ter sido professor para conhecer bem o terreno onde se move.

#### **4. Qual deve ser o objetivo/s da função de supervisor pedagógico?**

Então, os objetivos deverão ser:

- Coordenar e orientar a equipa docente;
- Assegurar o cumprimento das regras estabelecidas;
- Motivar os docentes para fazerem sempre mais e melhor;
- Auxiliá-los na tomada de decisões;
- Aconselhar, apoiar e defender;

#### **5. Que impacto tem o Supervisor Pedagógico no desenvolvimento profissional dos Docentes?**

O supervisor Pedagógico é um dos elementos que poderá promover o desenvolvimento profissional dos docentes, na medida que deverá reforçar positivamente o trabalho bem sucedido, fazendo também críticas construtivas quando o trabalho não é feito da melhor forma, o que ajuda os docentes a crescerem enquanto profissionais.

#### **6. De que forma, na sua opinião, a supervisão potencia o desenvolvimento organizacional?**

O supervisor deverá fazer a ponte entre o que se pretende desenvolver no âmbito do Projeto Educativo de uma instituição e os meios a utilizar para esse fim, nomeadamente as atividades a realizar ao longo de cada ano letivo e as boas práticas em sala de aula, no sentido de promover de forma eficaz as aprendizagens dos alunos e, assim, melhorar os resultados escolares para atingir as metas estabelecidas.

#### **7. Que tipo de formação tem realizado e que implicações trazem para o seu desenvolvimento profissional (pessoal)?**

Então, tenho realizado formações desenvolvidas por editoras de manuais e relativas às alterações ao programa de Matemática no Ensino Básico, assim como formações produzidas pelo Colégio. A formação recomendada

pelo supervisor Pedagógico tem-se prendido com a realização do mestrado e ainda não tive tempo para me dedicar a esse projeto.

**8. Relativamente a esta entrevista, acha que foi algo esquecido ou omitido? Gostaria de acrescentar ou referir mais alguma coisa?**

Acho que não.

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

## **ANEXO IX**

### **Entrevista 6**

## **Entrevista 6**

### **1. O que entende por Supervisão Pedagógica?**

Democratizar as relações existentes numa instituição, valorizando todos os seus atores, tendo em conta a missão da organização e, sobretudo, apostar na otimização dos processos e produtos em função dessa missão.

Ou ainda, a possibilidade da emancipação pela via esclarecida da reflexão e da crítica, tendo em vista a melhoria dos desempenhos sejam eles pessoais e/ou profissionais.

### **2. Que papel deve um supervisor Pedagógico ocupar dentro de uma organização educativa?**

Decorrente da sua própria formação, deve em primeiro lugar, entranhar-se na vida da organização e no conhecimento profundo do seu projeto educativo e dos seus atores, procurando articular o seu trabalho com os demais atores e estruturas da instituição.

Em segundo lugar, deverá ter a capacidade de saber conceber, planificar e avaliar o seu trabalho, em cultura colaborativa, de acordo com as metas definidas para essa organização e articulando-o com os atores respetivos.

Em terceiro lugar – deve saber prever e antecipar soluções e alternativas. É fundamental que o supervisor seja um suporte ao apoio e à regulação do ensino e da aprendizagem e um pilar indispensável na ajuda às estruturas de decisão e a todos os restantes atores e estruturas.

### **3. Que competências profissionais e pessoais deve ter um Supervisor Pedagógico?**

Do ponto de vista profissional, para além do conhecimento que deve ter do sistema e das políticas educativas e daquele que decorre da sua formação especializada, o supervisor deve assentar, essencialmente, a sua atuação num compromisso constante entre a análise das práticas e a melhoria das mesmas. Deve manter, acima de tudo, um compromisso com a reflexão, com a melhoria das práticas pedagógicas, com a monitorização de processos e produtos, com visão estratégica e sentido de compromisso institucional. Deve ter para si, em sintonia com as estruturas de topo, metas e objetivos claros a atingir.

As competências pessoais que mais considero são as seguintes: ter um profundo respeito pelas pessoas e pelo trabalho que desenvolvem; saber ouvir as experiências dos outros e, acima de tudo, ajudar na resolução de dificuldades; bem como deve saber mobilizar sinergias para os objetivos da instituição .

Naturalmente que ser empático, promover um espírito de grupo forte e coeso, ser um líder, fomentar a participação, saber criar e manter um clima relacional favorável a par de outros atributos positivos são, naturalmente, aspetos a considerar e a valorizar num supervisor.

### **4. Qual deve ser o objetivo/s da função de supervisor pedagógico?**

Construir a profissionalidade docente assenta na reflexão, na investigação e, acima de tudo, procurar manter a organização sempre como aprendente-deve ser esse o grande objetivo. Uma comunidade aprendente deve assumir a supervisão como eixo estruturante da sua atuação. Porque só uma organização que se pensa que se analisa e auto-avalia é que melhor responde aos desafios da contemporaneidade.

Em suma, o supervisor enformado pela teoria, deve saber analisar as práticas educativas, interpretá-las e transformá-las, para que contextos e atores

evoluam e respondam com qualidade à crescente complexidade das sociedades pós-modernas.

**5. Que tipo de formação divulga ao grupo de docentes, promovendo o desenvolvimento profissional (e pessoal) de cada um(a)?**

A análise das práticas e conseqüente reflexão permite a identificação de potencialidade e fragilidades no exercício das mais variadas funções a que os docentes são chamados a intervir. Sejam elas em contexto de aula, de departamento, de direção de turma, com os pais.... Naturalmente, e porque todos somos e seremos seres inacabados, a formação recai sobre as debilidades que temos – sejam elas de cariz científico, pedagógico, relacional e organizacional. De acordo com as especificidades e fragilidades detetadas ou aquelas que eles próprios identificam, a formação deve ser cirúrgica e contextualizada para que o docente e a instituição ganhem com a formação a realizar. As questões da inovação científico-pedagógica, a didática também devem estar no horizonte das preocupações do supervisor. As instituições de excelência são as que coabitam com a inovação e o desenvolvimento e aí o supervisor pode e deve ter um papel importante. É importante saber identificar e construir um plano de formação institucional que procure cumprir e superar os objetivos estratégicos da instituição.

**6. Que impacto tem o supervisor no desenvolvimento profissional dos Docentes?**

Deve ser alguém que promova o crescimento pessoal e profissional tendo em vista a concretização do projeto educativo da instituição. Acima de tudo, na minha perspectiva, deve enraizar nos outros o gosto pela análise e reflexão das práticas. Aprender a lidar com o erro, com a incerteza e fazendo disso motor de construção e crescimento confere credibilidade e solidez ao próprio grupo e coloca a equipa educativa num contínuo processo de amadurecimento e aprendizagem.

A análise serena mas refletida sobre as práticas, a possibilidade de poder dialogar, a regulação, a ajuda clarividente confere maior segurança e solidez àqueles a quem apoia.

**7. De que forma, na sua opinião, a supervisão potencia o desenvolvimento organizacional?**

Entendo a supervisão como exercício refletido e esclarecido de cidadania. As organizações têm a obrigação social de promover o crescimento pessoal e profissional dos seus atores. Tal desiderato, ainda que não exclusivo, consegue-se por uma abordagem de (des)construção entre a teoria e a prática e o supervisor pode potenciar esta análise e esta reflexão. O supervisor, pela cultura colaborativa que deve imprimir, pela reflexão que deve promover, pelo estímulo constante à transformação da realidade, não só trás benefícios inequívocos à instituição como também promove nos seus atores a possibilidade da emancipação, o exercício crítico e a possibilidade que lhe dá de (re)pensar-se e (re) construir-se como pessoa e como profissional.

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

## **ANEXO X**

### **Regimento do Conselho de Coordenadores**

## **REGIMENTO DO CONSELHO DE COORDENADORES**

### **Introdução**

De acordo com o Decreto-Lei nº 115-A/98, o Regulamento Interno do Colégio e o regimento da Direcção, o Conselho de Coordenadores possui o seguinte regimento:

### **Artigo 1º**

#### *Definição*

O Conselho de Coordenadores é um órgão de orientação educativa, que presta apoio ao órgão de Direcção do Colégio no domínio pedagógico, de coordenação de actividades e animação educativas, de orientação e acompanhamento dos alunos e dos professores e que emite parecer sobre a formação/ avaliação do pessoal docente e não docente.

### **Artigo 2º**

#### *Presidente do Conselho de Coordenadores*

O Presidente do Conselho de Coordenadores é um membro da direcção do Colégio.

### **Artigo 3º**

#### *Composição*

Integram o Conselho de Coordenadores os seguintes elementos:

1. Directores do Colégio;
2. Coordenador da Creche e do Pré-Escolar;
3. Coordenador do 1º CEB;

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

4. Coordenador do 2º CEB;

5. Coordenador do 3º CEB.

#### **Artigo 4º**

##### *Competências do Conselho de Coordenadores*

O Conselho de Coordenadores tem as seguintes competências:

1. Analisar e decidir sobre todos os assuntos, especificamente do âmbito pedagógico e outros, que a Direcção entendam dever submeter-lhe;
2. Contribuir para a elaboração, revisão, avaliação e aprovação do Projecto Educativo, do Projecto Curricular do Colégio, do Regulamento Interno, do Plano Anual de Actividades e dos Regimentos;
3. Apresentar propostas e emitir pareceres nos domínios da gestão de currículos, programas e actividades de complemento curricular;
4. Emitir pareceres, por sua iniciativa, ou quando solicitado, sobre qualquer matéria de natureza pedagógica e pedagógico-lúdica;
5. Dar parecer em matéria de formação de pessoal docente e não docente;
6. Dar parecer em matéria de gestão de espaços e equipamentos escolares;
7. Sugerir estratégias que promovam a interdisciplinaridade.

#### **Artigo 5º**

##### *Competências específicas do Coordenador de Ciclo*

1. Presidir / integrar os Conselhos de Turma;
2. Dar formação aos Directores de Turma;
3. Ouvir os docentes resolvendo e / ou encaminhando os assuntos para o sector respectivo;

4. Atender os Encarregados de Educação sempre que necessário, ou quando solicitado;
5. Emitir parecer na avaliação do pessoal docente e não docente do seu nível de ensino.
6. Orientar a actividade lectiva, não lectivas e actividades de enriquecimento curricular.
7. Fazer cumprir o presente Regulamento Interno, nomeadamente no que se refere às atitudes e comportamento dos alunos.
8. Acompanhar a actuação e desempenho dos respectivos docentes.
9. Garantir a articulação do ciclo com os restantes níveis do Colégio.
10. Assegurar a participação do ciclo na elaboração, desenvolvimento e avaliação do Projecto Educativo do Colégio, bem como do Plano Anual de Actividade e do Projecto Curricular de Colégio.
11. Coordenar a execução das planificações didacto-pedagógicas, no plano das competências, dos conteúdos, das metodologias e da gestão dos tempos lectivos, assim como acompanhar a sua concretização.
12. Promover a articulação com outras estruturas ou serviço do Colégio, com vista ao desenvolvimento de estratégias diferenciação pedagógica.
13. Promover a realização de actividades de investigação, reflexão e de estudo, visando a melhoria da qualidade das práticas educativas.
14. Inventariar e comunicar as necessidades de formação docente consideradas fundamentais à qualidade das práticas pedagógicas.
15. Apresentar à Direcção um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido pelo ciclo e pelo respectivo Coordenador.
16. Promover medidas de planificação e avaliação da actividade desenvolvidas pelo o ciclo.
17. Programação e supervisão das reuniões com os Encarregados de Educação.
18. Assistir às reuniões com o Encarregados de Educação sempre que solicitado.
19. Representar o respectivo ciclo no Conselho Pedagógico.

20. Coordenar os apoios a professores menos experientes.

21. Organizar um dossier de Coordenação

22. Coordenar os docentes na organização do dossier da turma, ou da disciplina.

23. Propor ao Conselho Pedagógico a designação dos docentes reparáveis pelo acompanhamento da profissionalização em serviço, dos orientadores da prática pedagógica da licenciatura em ensino e do ramo de formação educacional, bem como os cooperantes na formação inicial.

### **Artigo 6º**

#### *Substituição do Coordenador de Ciclo*

O Coordenador será substituído nas suas faltas e impedimentos pelo docente representante do Pré-Escolar ou dos ciclos respectivos ao Conselho Pedagógico.

### **Artigo 7º**

#### *Reunião do Conselho de Coordenadores*

1. O Conselho de Coordenadores reunirá, ordinariamente, uma vez por trimestre;
2. As reuniões são convocadas com, pelo menos, 72 horas de antecedência;
3. Na impossibilidade do cumprimento da ordem de trabalhos, ser-lhe-á dada continuidade na semana seguinte, não dando origem a convocatória, salvo se o assunto não for urgente;
4. Os Coordenadores são informados através de uma convocatória;
5. A convocatória será afixada nos locais habituais do Colégio, indicará expressamente o dia, hora, local da reunião, respectiva ordem de trabalhos e tempo previsto de duração;
6. Os documentos relativos à ordem de trabalhos devem ser entregues três dias antes aos Coordenadores.

## **Artigo 8º**

### *Reuniões extraordinárias*

1. As reuniões extraordinárias têm lugar mediante convocação do Presidente do Conselho de Coordenadores;  
(Art. 17º Pt. 1 – Secção IV C.P.A.)
2. O Presidente, ou em quem este delegar, procede à convocação por sua iniciativa, ou por requerimento de um terço dos seus membros em efectividade de funções.
3. A convocatória da reunião deve ser feita para um dos 2 dias seguintes à apresentação do pedido, mas sempre com antecedência mínima de 24 horas sobre a data da reunião extraordinária;
4. Da convocatória devem constar, de forma expressa e especificada, os assuntos a tratar na reunião.  
(Art. 17º Pt. 1 – Secção IV C.P.A.)

## **Artigo 9º**

### *Ordem do dia*

1. A ordem do dia de cada reunião é estabelecida pelo Presidente do Conselho, que deve incluir os assuntos que para este fim lhe forem indicados por qualquer membro efectivo, desde que sejam da competência do órgão;
2. A ordem do dia deve ser entregue a todos os membros com antecedência de, pelo menos, 3 dias úteis sobre a data da reunião.  
(Art. 18º Pt. 2 – Secção IV C.P.A.)

## **Artigo 10º**

### *Objecto das deliberações*

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

Só podem ser objecto de deliberação os assuntos incluídos na ordem do dia da reunião, salvo se, tratando-se de reunião ordinária, pelo menos dois terços dos membros reconhecerem a urgência de deliberação imediata sobre outros assuntos.

(Art. 19º Pt. 2 – Secção IV C.P.A.)

### **Artigo 11º**

#### *Quorum*

O Conselho de Coordenadores só pode propor quando esteja presente a maioria dos seus membros com direito a voto.

### **Artigo 12º**

#### *Acta da reunião*

1. De cada reunião será lavrada acta, que conterà um resumo de tudo que nela tiver ocorrido, indicando, designadamente, a data e o local da reunião, os membros presentes, os assuntos apreciados, as propostas tomadas;
2. As actas são lavradas por um dos Coordenadores eleito para o efeito e postas à aprovação de todos os membros no final da respectiva reunião ou no início da seguinte, sendo assinadas, após a aprovação, pelo Presidente e respectivo secretário;
3. As propostas do Conselho de Coordenadores só podem adquirir eficácia depois de aprovadas as respectivas actas ou depois de assinadas as minutas.

(Art. 27º Pt. 4 – Secção IV C.P.A.)

4. As actas são registadas em suporte digital e impressas em papel, com modelo próprio chanceladas pelo Presidente, ficando à guarda deste.

### **Artigo 13º**

#### *Alterações*

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

O Conselho de Coordenadores pode alterar o regimento na primeira reunião de cada ano lectivo, ou, em qualquer outro momento, por deliberação de dois terços dos seus membros.

#### **Artigo 14º**

##### *Ausências às Reuniões*

1. É considerado em falta todo o Coordenador que não compareça até 15 minutos após o início da reunião;
2. As faltas dos Coordenadores serão justificadas nos termos do Regulamento Interno do Colégio e da legislação vigente;

#### **Artigo 15º**

##### *Perda de Mandato*

Os Coordenadores que compõem este Conselho perdem essa qualidade desde que cessem as funções como Coordenadores neste Colégio.

#### **Artigo 16º**

##### *Arquivo de Documentos*

Os documentos relativos a reuniões, convocatórias, actas e outros documentos, serão arquivados no dossier do Conselho de Coordenadores.

Este regimento foi proposto em reunião de Conselho de Coordenadores realizada em:

09/07/07

Aprovado em reunião Conselho Pedagógico realizado em 11 de Julho de 2007.

As funções do Supervisor do segundo e terceiro ciclos do ensino básico: contributos para o desenvolvimento profissional docente e no desenvolvimento institucional numa organização de educação e ensino privada

---

O Coordenador de Projectos

---

O Coordenador do Pré-Escolar

---

O Coordenador do 1º Ciclo

---

O Coordenador do 2º Ciclo

Homologado em 11 de Julho de 2007,

---

A Direcção