

A supervisão pedagógica na liderança de estruturas intermédias

Fernanda Pereira¹, Daniela Gonçalves^{2,3}
mfdrpereira@gmail.com, daniela@esepf.pt

¹ Agrupamento de Escolas António Alves Amorim, Portugal

² Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti, Portugal

³ Centro de Estudos para o Desenvolvimento Humano, Universidade Católica Portuguesa, Portugal

Resumo

A partir da dimensão interativa, dialógica, interpessoal e desenvolvimentista presente no processo de supervisão pedagógica, e na sua articulação com o trabalho colaborativo, é nossa pretensão descrever neste artigo a forma como compreendemos a realidade de uma escola para agirmos sobre ela, com a inevitável intencionalidade de a transformar. Foi no âmbito desta intencionalidade investigativa e formativa que formulámos a seguinte questão norteadora: de que forma as lideranças intermédias podem contribuir para a concretização do Projeto Educativo? Nesta sequência, definimos os seguintes propósitos que nortearam um conjunto de objetivos que explicitamos no enquadramento metodológico: a) envolver os docentes no Projeto Educativo do Agrupamento e conseqüentemente na melhoria do serviço educativo prestado à comunidade educativa; b) desenvolver competências que potenciem o exercício de lideranças intermédias; c) elaborar uma proposta de melhoria do desempenho nas lideranças intermédias. No enquadramento metodológico estão explicitados as opções investigativas, bem como uma análise das teorias públicas acerca dos instrumentos de recolha e tratamento dos dados da investigação, não esquecendo de enfatizar todos os procedimentos adotados. Da análise e discussão dos dados de investigação, resulta uma proposta de ação que reforça a responsabilidade e compromisso das lideranças intermédias, tendo em conta a realidade estudada, beneficiando, deste modo, a possibilidade/oportunidade de (re)configurar a realidade educativa com recurso à supervisão pedagógica.

Palavras-Chave: supervisão pedagógica; lideranças intermédias; trabalho colaborativo; coordenação de departamento

1 Introdução

Permanecemos num tempo em que a escola mostra dificuldades em dar respostas aos novos e permanentes desafios do mundo contemporâneo. Sentimos a urgência da mudança no seu interior. Observamos sistematicamente no nosso quotidiano a inércia existente no interior da escola, a ineficácia da sua complexa organização, o desnorte dos vários profissionais, o desconforto dos docentes, a insatisfação dos alunos e a sua falta de identidade com o exercício do que lhes é pedido, a desorientação dos pais e, por vezes, a quase ausência do sentido de pertença dos vários atores à comunidade.

É neste contexto, e entendendo o desenvolvimento profissional como um processo sistemático de aprofundamento e reconstrução do conhecimento em que teoria e prática se fundem, que é sentida a necessidade de comprometimento com a escola e com os outros, assumindo a coordenação do departamento como uma forma de contribuir para a melhoria da instituição. Durante este percurso formativo e investigativo, fomos sempre perseguidos e perseguimos novos desafios. Escutámos e fomos ouvidos por professores e alunos, pelo órgão de gestão a pedido do próprio e por nossa iniciativa, onde a investigação nos envolveu em reflexões e novas ações, procurando o sentido da interação com os outros e dentro de nós; foi possível constatar

a quase incapacidade de não envolvimento e comprometimento com a resolução dos problemas em contexto escolar, reforçando a ideia que a escola faz parte da vida de cada docente. Ciente que o processo de liderança ultrapassa o de gestão, que dele fazem parte tanto a liderança partilhada como a auto-liderança, que todos nós somos inacabados e condicionados, como refere Freire (1996) e que as organizações com elevado desempenho também aprendem quando os seus colaboradores aprendem no encontro com os outros, foi nossa proposta investigar um dado contexto educativo, focalizando-nos na resolução dos problemas, bem como nos planos de melhoria.

A partir da dimensão interativa, dialógica, interpessoal e desenvolvimentista da supervisão pedagógica e na sua articulação com a colaboração, procurámos compreender a realidade de uma escola num dado contexto (quer espacialmente, quer no tempo) para agirmos sobre ela, com a inevitável intencionalidade de a transformar. Foi no âmbito desta intencionalidade investigativa e formativa que formulámos a seguinte questão norteadora: de que forma as lideranças intermédias podem contribuir para a concretização do Projeto Educativo (PE)?

Nesta sequência, definimos os seguintes propósitos que nortearam um conjunto de objetivos que explicitamos na metodologia: envolver os docentes no PE do agrupamento e consequentemente na melhoria do serviço educativo prestado à comunidade educativa e desenvolver competências que potenciem o exercício de lideranças intermédias.

Salientaremos a evolução do conceito de supervisão pedagógica a partir de diferentes teorias públicas, nomeadamente, Alarcão e Tavares (2003), da escola reflexiva, rumo a uma supervisão pedagógica potencialmente transgressora, transformadora e emancipatória defendida por Vieira (2011), Moreira (2011), Vítton e Gonçalves (2014). Associamos a supervisão pedagógica a um processo de desenvolvimento profissional e humano, de natureza transformadora, assente em valores democráticos de liberdade e de responsabilidade social com valorização do sujeito/contexto. A importância do enlace entre colaboração e supervisão na assunção de compromissos onde se integram singularidades e se ajustam ações à especificidade dos contextos. Encontramos uma cumplicidade latente entre liderança e supervisão com a intencionalidade de criar ambientes de corresponsabilização e transformação, construindo as melhores respostas aos desafios da contemporaneidade.

Da análise e discussão dos dados, resulta uma proposta de entender esta temática, tendo em conta a realidade estudada, beneficiando, deste modo, a possibilidade/oportunidade de (re)configurar a realidade educativa deste agrupamento. Sempre em prol de mais aprendizagens, onde todos e cada um, lutam, incessantemente, por um projeto que faça sentido e que partilhem os significados.

2 A supervisão pedagógica na liderança de estruturas intermédias ao serviço dos outros

Considerar o conceito de liderança é pensar em pessoas: uns líderes e outros liderados. Este conceito remete-nos para várias ideias: solidão, integridade, honestidade, humanismo, contextos diferenciados, complexidade e incerteza. Mas vejamos o que a literatura refere. Liderança é “a capacidade de influenciar outros, libertando o poder e o potencial dos indivíduos e das organizações para alcançar o bem superior” (Blanchard, 2013, p. 2). Liderar é desafiar a si próprio e aos outros para um percurso sinuoso de vitórias e derrotas, encantos e desencantos, é assumir compromissos para atingir objetivos. “Liderar é uma vivência, um quotidiano de desafios, de alegrias de tristezas, de dor, de solidões várias, mas também de paz e satisfação, de reconhecimento e solidariedades, de lutar para encontrar soluções, de obter vitórias e derrotas, de conseguir resultados...” (Batista, 2011, p. 22).

Liderar em contexto escolar implica um exercício de “gestão integrada de várias estruturas” (Batista, 2011, p. 165) e requer a existência de uma visão forte e partilhada. Uma visão forte origina uma dinâmica pró-ativa, entusiasmada, confiante, enérgica e comprometida em relação aos resultados pretendidos. Importa ter presente que numa organização escolar os resultados são de diversa ordem: a escola tem como missão desenvolver capacidades, aumentar

o nível de conhecimentos e qualificar para o desempenho profissional, a par com o desenvolvimento pessoal e social, possibilitando o exercício de uma cidadania ativa e a melhoria das condições de vida.

Tempos houve em que as abordagens sobre líderes e liderança se centravam quase unicamente nas características psicológicas e de personalidade de quem liderava. Hodiernamente,

o líder é entendido, cada vez mais, como um homem comum, dotado de um conjunto de características que resultam da vontade e determinação de como está na vida e nas coisas, do profundo conhecimento que tem de si próprio para melhor conhecer os outros, da aprendizagem e dos conhecimentos adquiridos e das vivências e experiências por que passou (Batista, 2011, p. 31).

Blanchard (2013) considera que a liderança eficaz é um percurso transformador: “a liderança não é algo que se faz aos outros, mas algo que se faz com os outros” (Blanchard, 2013, p. 92). Já Batista (2011) refere que, numa abordagem sistémica da liderança, deve ser considerado o líder e as suas competências, as pessoas integradas e a interagirem em grupo, o contexto e a sua complexidade e a ambição na prossecução de objetivos e resultados de excelência. Considerando este modelo, as pessoas, os líderes e os liderados assumem o papel preponderante, são consideradas a esperança e a ação, o presente e o futuro, o tudo e o nada. Os diversos contextos e as mudanças rápidas que os mesmos assumem, impõem a líderes e liderados constantes adaptações que exigem esforço, coragem e entrega. A constituição do grupo em que se desenvolve o exercício da liderança é fundamental na colaboração, na integração de singularidades, no afeto, no humor, na partilha do bom e do mau. São os liderados que reconhecem o mérito do líder que lhe permitem construir o seu caminho permanente e solitário por entre todos, dando sentido à sua determinação, integridade, honestidade e compromisso, sempre em proveito de outros.

Batista (2011) considera que um líder tem de “gostar de pessoas”, ser um “exemplo”, possuir “sentido de equilíbrio” e “saber ajudar os outros”. Portanto, tem de ser capaz de comunicar aos seus liderados o que espera deles, mostrar disponibilidade e vontade de os acompanhar na realização dos objetivos. Para isso, precisa de conhecer-lhes as competências, vontades, sonhos e limitações, ser disciplinado, reflexivo, perseverante, dedicado, íntegro, saber delegar, congregar esforços e vontades, ter visão, energia, coragem, flexibilidade, capacidade de decisão, vontade de vencer e sentido de pertença ao grupo que lidera. É neste âmbito que identificamos este estilo de liderança com a função do supervisor pedagógico, nomeadamente com o papel a desenvolver pelo coordenador de departamento.

Consideramos que a adequação do estilo de liderança ao contexto, a líderes e liderados, aos objetivos e finalidades do grupo específico deve fazer parte da construção do líder, será a sua habilidade, flexibilidade e inteireza que confere qualidade à liderança. Um mesmo líder pode mudar o estilo de liderança na ação, consoante os diversos problemas que tiver de resolver no grupo que lidera. Pode mesmo aplicar estilos diferentes a pessoas diferentes, tirando proveito da singularidade dos seus liderados de modo a maximizar as potencialidades encontradas. Não é este um dos papéis fundamentais do coordenador de departamento? Na nossa perspetiva, o coordenador de departamento, assumindo-se como supervisor pedagógico, deve estar à altura da renovação permanente em função de situações concretas, mantendo a coesão do grupo e sem perder de vista os resultados a atingir.

2.1 Liderança, colaboração e supervisão

Em nosso entender, a liderança implica colaboração e supervisão, estando subjacente a ideia de aproximação entre pessoas, numa interação positiva e ação convergente com vista a um dado propósito. Para usar o conceito como referencial de ação, Alarcão e Canha (2013), desenvolvem-no em três dimensões que se inter-relacionam: “um instrumento ao serviço do desenvolvimento”; “um processo de realização” e uma “atitude de abertura”. Colaborar, pressupõe alcançar em conjunto com outros, o que antes não se possuía. A colaboração alimenta-se

da convicção que o enlace de saberes e experiências entre profissionais implicados origina melhores resultados do que esforços isolados. Embora, a colaboração enquanto “instrumento ao serviço do desenvolvimento”, pareça ter um significado apenas funcional, ao ser construído na relação entre pessoas ganha uma dimensão emocional e afetiva, associando-se, indubitavelmente ao conceito de supervisão pedagógica que preconizamos e ao estilo de liderança que defendemos.

A colaboração, enquanto “processo de realização”, assenta na expectativa de alcançar um determinado objetivo com a intervenção de várias pessoas: “para que exista, de facto relação colaborativa, é necessário que a responsabilidade sobre o processo de realização dos propósitos que a justificam seja equilibradamente assumida e partilhada por todos os que nela intervêm, independentemente dos papéis diferenciados que podem assumir. É dessa responsabilização que nascem a riqueza e a eficácia das soluções e o sentimento de pertença que determina a participação genuinamente comprometida de cada interveniente” (Alarcão & Canha, 2013, p. 47).

O processo assim concebido, no entender destes atores, deverá atender a quatro preocupações: “convergência conceptual”, no sentido de haver entendimento sobre significados, mas integrando a diversidade como uma mais-valia; “acordo na definição de objetivos” definidos em conjunto pela equipa; “gestão partilhada”, onde gerir o processo é um direito e um dever, com manifesta coresponsabilização e sentido de pertença e por fim com a preocupação de “antecipação de ganhos individuais e comuns”, considerado a colaboração como um entendimento negociado, com proveito para profissionais e instituições, onde a antevisão dos ganhos é um fator de motivação. A terceira dimensão, “uma atitude de abertura”, consubstancia-se num desafio ao íntimo de cada participante, no sentido em que é um convite à visão que cada um tem de si e dos outros, implicando vontade, humildade e valorização de singularidades.

Liderança, colaboração e supervisão tocam-se e conjugam-se com diferente envolvimento e intensidade na intencionalidade de promover o desenvolvimento profissional. Nalgumas situações podemos encontrar conflito de interesses no exercício dos vários poderes, pode haver mais ou menos coresponsabilização na distribuição destes poderes conforme o papel institucional atribuído aos diversos atores. Haverá menos horizontalidade na supervisão da formação inicial de professores do que no desenvolvimento profissional ao longo da vida, sobretudo quando ele acontece em dinâmicas colaborativas integradas nos diversos projetos de escola.

Consideramos que a cumplicidade entre a liderança, a supervisão e a colaboração, num dado contexto educativo, apresentam-se como rede de suporte a uma praxis que origina o crescimento e desenvolvimento, na dimensão intrapessoal, interpessoal, profissional e social dos atores que a tecem, onde os supervisores intencionalmente se comportam como os nós libertadores. Conferimos significado a esta cumplicidade, enquanto contributo, para “a caminhada do Homem na procura de entendimento, inteligibilidade do mundo e, sobretudo, no esforço do conhecimento de si próprio na incomensurável (e ainda indizível) complexidade do ser individual e do dever colectivo da própria humanidade nas suas relações múltiplas com um cosmos tão fascinante quanto, ainda, inacessível à compreensão plena” (Sá-Chaves, 2007, p. 10).

Ao pensarmos numa supervisão integradora de princípios colaborativos, que incrementa mais qualidade e maior desenvolvimento de pessoas e instituições, vamos ao encontro de Alarcão e Canha (2013, p. 62), que a consideram “transformadora pela ação e pelo pensamento, agregadora de vontades e competências atenta à complexidade dos fenómenos e, portanto, ecossistémica e ecológica”. A supervisão enquanto processo de acompanhamento e monitorização tem sempre uma “intencionalidade”, pois promove a qualidade das ações e das pessoas que nelas estão envolvidas, centra-se num “objeto de ação” que corresponde à atividade em si mesma e ao seu contexto, constituindo-se ainda, como um “processo” interativo que estimula ambientes de desenvolvimento. Quando associada a uma perspectiva colaborativa, apresenta maior “visibilidade” devido à envolvimento de diferentes atores e em maior número, “coresponsabilização” e “abertura” na compreensão de todos e de cada um.

A escola não é um sistema isolado, e mesmo dentro de cada escola existe uma enorme diversidade de microcosmos. A atividade docente insere-se num contexto que se entrelaça noutros contextos interdependentes, em que cada um dos atores da comunidade educativa arrasta consigo a influência dos ambientes vividos no tempo. Por outras palavras, a supervisão joga-se na interação entre o pensamento e a ação, tentando, sempre, dar sentido ao vivido e ao conhecido; portanto pretende-se compreender melhor a profissionalidade docente e as dinâmicas das instituições educativas para agir melhor sobre estes contextos (Gonçalves, 2010).

É neste campo aberto, povoado pela complexidade inerente à nossa contemporaneidade, e vivido entre pessoas que a liderança, supervisão e colaboração podem construir novas vidas e novas formas de estar em educação.

3 Metodologia

Em termos metodológicos esta investigação insere-se num paradigma qualitativo ou interpretativo e este tipo de metodologia de investigação é fundamentada em pressupostos que nos são apresentados por Freixo (2010) dizem respeito aos acontecimentos que devem ser estudados no terreno, em contexto natural e devem ser compreendidas e interpretadas à luz da percepção dos participantes, devendo ser acrescentado que o próprio investigador faz parte de todo o processo.

O nosso objeto de estudo organiza-se numa perspetiva de investigação do quadro teórico acerca da natureza e modos de construção do conhecimento e desenvolvimento profissional baseado em práticas colaborativas e reflexivas, numa dinâmica supervisiva, dando destaque ao papel das lideranças intermédias. Eis os objetivos do estudo: a) identificar o grau de conhecimento dos docentes sobre o conteúdo dos documentos estruturantes da vida na escola; b) conhecer o envolvimento dos docentes na vida da escola; c) identificar interações entre coordenadores de departamento curricular e direção; d) identificar interações entre coordenadores de departamento curricular e respetivos docentes; e) indagar sobre a existência de trabalho colaborativo entre os docentes; f) identificar potencialidades e constrangimentos na coordenação de departamento.

No que diz respeito aos participantes deste estudo, a seleção foi realizada de forma não aleatória, constituindo uma amostragem por conveniência na medida em que “usamos grupos intactos já constituídos” (Coutinho, 2011, p. 90). A amostra corresponde a todos os docentes do 2.º e 3.º ciclos de um agrupamento de escolas situado no concelho de Santa Maria da Feira (64 participantes). Importa referir que a amostra integra assim, os docentes que lecionam todas as disciplinas e áreas disciplinares, tal como os que também desempenham funções de gestão, de direção, de coordenação e/ou são membros dos diversos órgãos da escola.

Acérrimos defensores de que a qualidade científica dos resultados e das conclusões desta investigação dependem da escolha dos instrumentos utilizados, assim como dos procedimentos seguidos, recorreremos à técnica do inquérito por questionário (aplicado a todos os docentes), do inquérito por entrevista (aplicado aos coordenadores de departamento e diretor) e, ainda, à análise documental (aplicada aos documentos estruturantes do agrupamento, bem como ao relatório da Inspeção Geral de Educação e Ciência e à legislação em vigor) a fim de operacionalizar a investigação qualitativa.

Relativamente ao tratamento de dados, optamos pela análise de conteúdo, análise descritiva e análise inferencial. Para além disto, os dados recolhidos a partir do questionário foram previamente organizados, de modo a serem posteriormente tratados com o programa informático de gestão e análise de dados Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

4 Resultados

No que diz respeito aos dados resultantes das entrevistas, salientamos o seguinte: na opinião dos entrevistados, as constantes alterações legislativas e as várias solicitações aos coordenadores, constituem-se como constrangimento ao trabalho de coordenação, fazendo com

que o mesmo perca eficácia e seja pouco produtivo. Por outro lado, a diferente atitude dos docentes, no que concerne a informação, conhecimento, brio, envolvimento e sentido de pertença, comprometem o trabalho colaborativo. A coordenação de departamento promove o envolvimento de todos no PE do agrupamento, motivando e proporcionando o trabalho de equipa, torna possível uma visão global e proveitosa sobre a escola, criando ainda oportunidades para integrar ideias inovadoras. No entanto, dificuldade na conjugação de horários e a quantidade de funções exigidas a alguns docentes não favorecem o trabalho colaborativo. Alguns coordenadores mostram-se desconfortáveis na sua relação com o diretor e com os docentes do departamento, porque o exercício desta liderança intermédia é, por vezes, posta em causa. De acordo com as respostas dos entrevistados, o trabalho burocrático e a falta de compromisso deixam pouco espaço para refletir sobre a escola.

Relativamente aos dados recolhidos através do questionário a análise sumária permite-nos sublinhar os seguintes resultados: é possível inferir uma relação saudável onde todos são “cordiais, responsáveis”, existindo grande “partilha e sugestões recebidas com cordialidade e respeito” sendo que o maior “propósito é solucionar os problemas da escola”.

Consideram ainda que tal relação permite-lhes interagir e intervir na tomada de decisão, referindo até que as “interações são permanentes, globais e transversais na organização escola”. Acresce ainda a referência à “disponibilidade e interesse” de todos que curiosamente não se sente/experimenta no contexto. Quanto à operacionalização do trabalho colaborativo, os inquiridos destacam os momentos formais – “reuniões de departamento e conselho de turma” -, informais e a forma de comunicação (“reuniões, emails”). Sendo que o trabalho colaborativo é decisivo para o funcionamento institucional, contribuindo, decisivamente, para a promoção das aprendizagens dos alunos, os resultados seguintes são reveladores da atitude destes profissionais perante o assunto. A maior expressão do trabalho colaborativo, segundo os respondentes, verifica-se na elaboração de planificações, critérios de avaliação e resolução de problemas. É de notar que as atividades referidas pelos docentes são efetuadas em reuniões formais de departamento e grupo de recrutamento sob a orientação dos respetivos coordenadores. A menor expressão de trabalho colaborativo na opinião dos inquiridos corresponde à colaboração em sala de aula, formação em contexto e formação não acreditada.

Partindo do conhecimento em contexto da dinâmica da instituição investigada, realçamos alguma falta de correspondência entre os resultados de investigação (revelam muito mais aquilo que deveria ser e menos aquilo que acontece na realidade) e as lógicas de colaboração, articulação e supervisão dos docentes implicados nas lideranças intermédias.

Neste âmbito, e tendo em conta os objetivos da investigação, consideramos pertinente apresentar o plano de intervenção/melhoria construído pelos coordenadores de departamento cuja finalidade é aproximar a realidade institucional com as expectativas que os docentes que ocupam cargos de liderança intermédia. “É a supervisão como capacidade de compreensão holística da realidade, sustentada numa atuação carregada de sentido (...) é um acompanhamento situado, capaz de interpretar o presente de o integrar na história do passado e na visualização do futuro” defendida por Alarcão e Canha (2013).

Relativamente a este plano de intervenção/melhoria, considera-se como pressupostos a necessidade de desenvolver competências que potenciem o exercício de lideranças intermédias e identificar estratégias a desenvolver para uma liderança partilhada.

Sendo a supervisão pedagógica, uma atividade de acompanhamento e de transformação orientada no sentido da mudança e na promoção da qualidade do trabalho desenvolvido num dado contexto, é importante o envolvimento dos docentes nessa mudança. Numa perspetiva colaborativa e partindo da observação, do diálogo e da reflexão sustentada pela teoria e na prática, os docentes poderão assumir compromissos sentidos e consentidos tendo em vista o seu desenvolvimento profissional. Assim, propomos uma ação de formação sobre o tema “Supervisão e Colaboração”, destinada a todos os docentes do 2.º e 3.º ciclo, num total de 50 horas, a realizar no terceiro período letivo, tendo como propósito avaliativo, a elaboração de um plano de melhoria a implementar na escola no ano letivo seguinte, sob a orientação e coordenação dos respetivos coordenadores de departamento. A elaboração com os docentes deste plano de

melhoria permitirá trabalhar num “cenário supervisivo ecodesenvolvimentista, numa dinâmica ecológica, colaborativa desenvolvimentista e transformadora”, preconizado por Alarcão e Canha (2013).

As estratégias e práticas supervisivas necessitam de um planeamento estratégico e, numa liderança partilhada, a delegação de poderes “liberta o poder dos colaboradores – o seu conhecimento, experiência e motivação – e que concretiza esse poder de forma a alcançar resultados positivos para a organização” (Blanchard, 2013, p. 67). Considerando, ainda, que esta delegação de poderes é uma partilha de riscos, que não corresponde a que cada um faça o que entender, mas a um aumento de liberdade, responsabilidade e assunção de compromissos, e que revigora e revitaliza a organização escola, definimos um conjunto de etapas facilitadoras desta partilha que intencionalmente reorienta a construção coletiva:

- promoção de uma reunião com todos os docentes do 2.º e 3.º ciclo para apresentação dos resultados da avaliação interna do agrupamento e informação sobre o plano de intervenção/melhoria;
- concretização de um percurso formativo com a temática da “Supervisão e Colaboração”;
- avaliação da formação com a elaboração de um plano de melhoria, sob a ação dos respetivos coordenadores;
- discussão do plano a implementar, no Conselho Pedagógico de final de ano escolar, onde é feito o balanço do trabalho realizado pela escola e se inicia a organização do próximo ano letivo;
- criação de uma plataforma informática para trabalho colaborativo, visto a escola não a possuir, para facilitar a partilha e a colaboração do trabalho entre todos os docentes;
- colaboração entre coordenadores de departamento e formadores da ação “Supervisão e Colaboração”, durante o período de aplicação.

Para além disto, recomenda-se a utilização de momentos formais e informais para o desenvolvimento de todo o trabalho colaborativo: plataforma informática, reuniões ordinárias de departamento e de conselhos de grupo de recrutamento, assim como encontros informais.

4 Conclusões

Relembramos que as metas do PE do agrupamento, onde decorreu a investigação, preconizam uma “liderança forte através de uma organização escolar bem orientada” e a “gestão de relações e conflitos”. O relatório da Inspeção Geral da Educação e Ciência refere que “os diversos responsáveis escolares revelam conhecer as suas competências, embora as assumam com um empenhamento diferenciado”. Mais ainda: referem a necessidade de uma “visão estratégica, a implementação de práticas inovadoras e o fomento do sentido de pertença e identidade com o agrupamento. Fazemos também notar que a legislação aponta para que as funções de supervisão pedagógica devam ser “reservadas” a docentes posicionados nos escalões mais elevados da carreira docente e “preferencialmente detentores de formação especializada”.

No nosso entender, a proposta apresentada abre caminho para dar resposta a alguns problemas identificados no âmbito desta investigação e vai de encontro ao definido nos documentos estruturantes para vida do agrupamento tal como a recomendações emanadas superiormente e nos demais documentos. Salientamos o gosto e o enriquecimento que este trabalho nos proporcionou a nível pessoal e profissional. As leituras, a escuta interna e externa, as informações, os diferentes e enriquecedores pontos de vista, foram pretextos valiosos que nos permitiram e permitem, refletir acerca de teorias e das nossas práticas, visitar o passado, imaginando o futuro (sempre no presente), construindo e desconstruindo ideias, convicções e saberes.

5 Referências

- Alarcão, I., & Canha, B. (2013). *Supervisão e colaboração: uma relação para o desenvolvimento*. Porto: Porto Editora.
- Alarcão, I., & Tavares, J. (2003). *Supervisão da prática pedagógica : uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem*. Coimbra: Almedina.
- Batista, A. V. (2011). *Descubra o líder que há em si*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Blanchard, K. (2013). *Um nível superior de liderança*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Editora Paz e Terra.
- Freixo, M. (2010). *Metodologia científica*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gonçalves, D. (2010). *Complexidade e identidade docente: a supervisão pedagógica e o (e)porfólio reflexivo como estratégia(s) de formação nas práticas educativas do futuro professor: um estudo de caso*. Tese de Doutoramento. Espanha: Faculdade de Ciências da Educação, Universidade de Vigo.
- Moreira, M. A. (2011). *Narrativas dialogadas na investigação, formação e supervisão de professores*. Mangualde: Pedago.
- Sá-Chaves, I. (2007). Cultura, conhecimento e identidade. *Saber (e) Educar*, 12.
- Vieira, F. (2011). *Supervisão e avaliação do desempenho docente: Para uma abordagem de orientação transformadora*. Lisboa: Ministério da Educação - Conselho Científico para a Avaliação de Professores.
- Vítton, M., & Gonçalves, D. (2014). Práctica docente en la enseñanza universitaria, reflexión de saberes y aprendizaje transformativo. Prospectiva en innovación y docencia universitaria [Em linha] / *Congreso de la Sociedad Española de Estudios de la Comunicación Iberoamericana (SEECI)*. Madrid: SEECI. (1141-1154).