



AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VILELA



Plano estratégico para SUPERVISÃO PEDAGÓGICA interna

Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já têm a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos."

Fernando Teixeira de Andrade, Professor de Literatura [1946-2008]

In Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Vilela, 2013.2016

INDICE

INTRODUÇÃO	3
1. O conceito de supervisão.....	5
2. O papel do supervisor pedagógico	5
3. Vertentes da supervisão pedagógica.....	7
3.1. Supervisão da prática letiva.....	7
3.1.1 Condições de realização da Supervisão	8
3.1.2 Objetivos	8
3.1.3 Benefícios	9
3.1.4 Calendarização.....	10
3.1.5 Estratégias/metodologias/atividades.....	11
3.2. Supervisão Documental.....	11
3.2.1. Condições da realização da supervisão.....	11
3.2.2. bjetivos	11
3.2.3. Benefícios	12
3.2.4. Calendarização.....	12
3.2.5. Estratégias/metodologias/atividades.....	13
4. O que fazer com resultados da supervisão	13
5. Divulgação do projeto de supervisão	13
6. Considerações finais.....	14

INTRODUÇÃO

O Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Vilela (doravante, PEAEV), no domínio “Contexto Educativo”, prevê como primeiro objetivo central ***Promover uma cultura de organização baseada no comprometimento, confiança e responsabilidade pessoal e profissional propiciadora de uma estratégia de desenvolvimento autónomo.*** Para a consecução deste objetivo, está prevista a intervenção em seis áreas devidamente identificadas: envolvimento da comunidade educativa na estratégia da escola, prática reflexiva, condições de trabalho, ação dos grupos, mecanismos de autoavaliação e autoavaliação organizacional. A cada uma dessas áreas estão associados objetivos estratégicos, metas e os elementos (órgãos e estruturas) que são responsáveis pelas ações a desenvolver.

Importa ter presente a atual tendência para a autonomia e para necessidade de fundamentar as suas ações e resultados, desafios a que uma instituição prestadora de um serviço público de educação deve estar preparada para enfrentar. A par da construção de uma nova profissionalidade docente, vertentes ligadas ao incremento de práticas de autoavaliação, avaliação interna *versus* externa e práticas supervisivas devem ser vistas como potenciadoras da melhoria do serviço a prestar, tornam-se, cada vez mais, inevitáveis num quadro em que a pressão social se vai multifacetando. Justifica-se, por isso, a institucionalização do conceito de supervisão num contexto de uma escola que procura ser reflexiva e capaz de se renovar nas suas práticas, objetivando a melhoria contínua como padrão organizacional.

A procura constante de melhores *performances* em termos de desempenho profissional implica por parte dos professores cada vez mais uma cultura de corresponsabilização e cooperação entre pares. As exigências autorreguladoras da estrutura organizacional escolar em que se inserem e a forma como interatuam dentro dos seus grupos e com os seus alunos, a qualidade das aprendizagens que proporcionam e os índices de sucesso escolar justificam um revisionamento constante das práticas pedagógico-didáticas e das atitudes organizacionais, mobilizando dinâmicas autónomas, participativas e colaborativas, assentes em trabalho sistemático de autoquestionamento, reflexão, investigação e ação consequente. Torna-se, portanto, necessário investir nas práticas letivas adaptadas aos diferentes contextos educativos com que nos vamos deparando. A articulação e gestão curricular, asseguradas pelos departamentos curriculares,

devem ser encaradas como promotoras da cooperação entre os docentes, procurando encontrar formas de adaptar o currículo às necessidades específicas dos alunos, numa lógica de melhoria das suas aprendizagens e dos seus resultados.

Tendo em conta que este processo constitui uma inovação, dado que a observação de aulas em contexto profissional, que designaremos de autorreguladora (pretende-se distinguir o contexto em causa dos contextos de supervisão típicos no nosso país, que são os da formação inicial de professores, de estágio pedagógico e de avaliação de desempenho), não é uma prática comum, é fundamental definir estádios de implementação desta prática, para que se consiga usufruir o mais possível do valor transformador que caracteriza este processo.

De acordo com o projeto de intervenção vigente no Agrupamento, no que concerne a Área de Intervenção 2: área de intervenção do desenvolvimento humano, assente nos eixos dois, três, quatro, cabe-nos, enquanto elementos dinâmicos da comunidade escolar, impulsioná-lo através de um plano de ação no âmbito da Supervisão Pedagógica.



1. O conceito de supervisão

O conceito de 'supervisão' assumido como referência neste plano de ação pode formular-se nos seguintes termos:

«(...) prática pedagógica (...) de compreensão e gestão da complexidade das situações educativas, recusando processos de simplificação da realidade ou a aplicação tecnicista de soluções pré-definidas aos problemas encontrados, e abrindo caminho à resistência e acção estratégicas face a constrangimentos e dilemas.» (Vieira, 2010: 167)

Este modo de entender a supervisão pedagógica está relacionado com a dimensão colaborativa e de entreajuda entre os professores, uma vez que assenta em atividades de auto e de hetero-supervisão, dado que, numa escola que se queira reflexiva e inovadora, «todos têm a função de se entre-ajudarem e de contribuir para uma escola melhor.» (Alarcão, 2009: 121)

Numa dinâmica deste género, cada professor «(...) assume o papel de colega crítico que funciona como apoio e recurso para a superação das dificuldades sentidas (Alarcão e Tavares, 2003).» (Reis, 2010: 7)

2. O papel do supervisor pedagógico

Da análise da legislação em vigor retira-se que as funções de supervisão pedagógica pertencem, por inerência de cargo, ao coordenador de departamento e ao representante de área disciplinar, por delegação. É a estes elementos do corpo docente que compete o papel de supervisor, na medida em que são estes docentes que devem auxiliar os professores do seu departamento/ área disciplinar a encetar processos de desenvolvimento profissional. Assim, o supervisor assume um papel de facilitador, promovendo relações de confiança mútua entre os docentes do departamento/ área disciplinar.

Para o exercício deste trabalho supervisivo são fundamentais algumas características específicas, como o entendimento e a comunhão com a cultura do agrupamento, a valorização dos professores, promovendo o seu crescimento profissional, a promoção da colaboração por oposição à cooptação, a alternativa pelas opções e não de imposições e a saber usar dos mecanismos burocráticos para facilitar e não para constranger. Por estas razões, a responsabilidade da supervisão pedagógica é do coordenador de departamento e/ou, por delegação

deste, do representante da área disciplinar.

No entanto, no que à observação de aulas diz respeito, é fundamental que a montante se prepare a naturalização da supervisão pedagógica num trabalho colaborativo dos departamentos curriculares orientado para a promoção da heterosupervisão colaborativa, de modo a incrementar a capacidade de observação e a partilha de práticas letivas entre os diversos colegas. Assim sendo, não obstante a observação de aulas que o coordenador de departamento e o representante de área disciplinar realizem, por inerência de cargo, está prevista a possibilidade de realização de observação de aulas pelos colegas que, não desempenhando a função de coordenador(a) nem de representante de área disciplinar, se voluntariem ou sejam convidados pelo professor que voluntariamente ofereça a sua aula como contexto de observação.

O supervisor deve ser capaz de liderar, orientar e estimular o professor, ou grupo de professores sob sua coordenação para a ação, promovendo o trabalho colaborativo, manifestando disponibilidade para a abertura a novas perspectivas. A partilha de experiências e de materiais, a indicação de onde e como pesquisar informação pertinente e a capacidade de provocar vontade de mudança, fomentando a crítica construtiva e a aceitação das diferenças individuais, são outras das qualidades necessárias para uma boa dinâmica de supervisão, sem descurar o saber, como uma mais-valia no processo supervisorio.

A função do observador deve ser, antes de mais, a de ajudar o professor a fazer a observação do seu próprio ensino, a analisar, interpretar e refletir sobre os dados recolhidos e a procurar melhores soluções para as dificuldades e problemas que vão surgindo. Para que a supervisão decorra numa perspetiva de resolução de problemas, é necessário que se estabeleça entre o professor e o observador uma relação de trabalho, isenta de tensões e baseada numa confiança sólida e fiável, pois só deste modo será possível que o professor confie ao supervisor as suas preocupações e dificuldades.

Assim, num ambiente de escola aprendente e reflexiva, compete ao supervisor:

- a) dinamizar comunidades educativas e a acompanhar, incentivando, iniciativas nesse sentido;
- b) privilegiar culturas de formação centradas na identificação e resolução de problemas específicos da escola, numa atitude de aprendizagem experimental e, preferencialmente, no contexto de metodologias de

investigação-ação;

- c) acompanhar a formação e integração de novos agentes educativos;
- d) fomentar a auto e heterosupervisão;
- e) colaborar na conceção do projeto de desenvolvimento das práticas supervisivas;
- f) respeitar a confidencialidade dos registos pessoais dos professores que tiver a responsabilidade de observar a aula;
- g) evitar comentários críticos ou juízos de valor, especulações ou inferências;
- h) registar evidências descrevendo comportamentos, gestos, ações, evitando descrições vagas e sendo o mais objetivo possível.

Deve dar-se enfoque ao facto de se considerar que a prática de supervisão não deve ser reduzida a aspetos meramente técnicos, requerendo-se habilidades comunicativo-relacionais, observacionais-analíticas, interpretativas e avaliativas.

3. Vertentes da supervisão pedagógica

A supervisão pedagógica é da responsabilidade do coordenador de departamento; no entanto, pela especificidade de cada disciplina ou da didática, pode delegar competências noutro docente, por princípio o representante de área disciplinar.

A supervisão pedagógica assume duas vertentes: supervisão da prática letiva e a supervisão documental.

3.1. Supervisão da prática letiva

A observação de aulas num contexto de supervisão pedagógica/colaborativa:



3.1.1 Condições de realização da Supervisão

A supervisão da prática letiva ocorre, segundo a calendarização, os objetivos da observação e o foco acordados entre supervisor e docentes, em reunião de departamento e/ou de área disciplinar. Cada coordenador de departamento e cada representante de área disciplinar observará duas aulas em cada período letivo, de acordo com o ponto 2., do Art.º 6.º do regimento interno dos departamentos curriculares e conselhos de docentes, áreas disciplinares e conselhos de ano.

É fundamental que o contexto de supervisão pedagógica aqui considerado seja explicitamente descrito como um processo de desenvolvimento profissional na escola, envolvendo grupos de professores na observação, análise e discussão recíprocas de aulas. Este processo, de natureza essencialmente formativa, não seguindo orientações inspetivas, prescinde da formalização escrita de uma planificação de aula ou de um relatório ou comentário pós- observação, para valorizar a dimensão reflexiva da supervisão promotora do reconhecimento das boas práticas (para manutenção e reforço) e identificação de fragilidades (para construção de plataformas colaborativas de melhoria). Não pode existir nenhum equívoco relativamente à diferença de contextos profissionais em que a supervisão ocorre.

3.1.2 Objetivos

- Reconhecer, celebrar e promover as boas práticas pedagógicas do Agrupamento para manutenção e reforço.
- Naturalizar a ação que permite ao professores “sair de si e ver-se pelos olhos” de um amigo crítico, como potenciadora do seu desenvolvimento profissional.
- Reforçar competências de Liderança Pedagógica em espaço de aula.
- Investir reflexivamente na qualidade da relação pedagógica.
- Promover relações de confiança e de respeito entre os docentes.
- Promover práticas de reflexão entre docentes.
- Melhorar as práticas pedagógicas em espaço de aula.
- Promover a supervisão pedagógica através de mecanismos impulsionadores do desenvolvimento profissional dos docentes.
- Construir documentos de supervisão que propiciem o desenvolvimento profissional dos docentes.
- Edificar comunidades profissionais de aprendizagem que propiciem o trabalho de equipa e o trabalho colaborativo.
- “Compreender” a observação de aulas como estratégia formativa para os docentes.

-
- Identificar auto e colaborativamente as dimensões onde a formação contínua pode melhorar ou potenciar os desempenhos profissionais.
 - Aperfeiçoar o serviço educativo prestado pela escola.

3.1.3 Benefícios

Olhando a instituição da supervisão como um processo de interação profissional, de carácter essencialmente formativo, centrado no desenvolvimento profissional e na melhoria da qualidade do ensino e das aprendizagens, devemos associar-lhe um conjunto de benefícios, traduzidos nos itens seguintes:

- a institucionalização do processo no *ethos* escolar permitirá, de uma forma progressiva, melhorar as dinâmicas em espaço de aula e promoverá a procura contínua pela inovação pedagógica que responda aos desafios específicos que a complexidade dos currículos ou os diferentes perfis de aprendizagem dos alunos suscitam, em cada ano letivo, aos professores;
- a construção de melhores formas de *feedback* avaliativo como instrumento de ensino/aprendizagem;
- a transversalidade das medidas a todos os departamentos curriculares possibilitará uma maior reflexividade e aprendizagem dos professores para a importância das estratégias para a diferenciação pedagógica e as pedagogias diferenciadas;
- a promoção do reconhecimento e identificação de fenómenos na aprendizagem;
- a apreensão de relações sequenciais e causais no contexto do espaço de aula;
- o incremento da sensibilidade às reações dos alunos;
- o desencadear do questionamento face a situações de aprendizagem e o teste de soluções em situações de ensino - aprendizagem;
- a realização da recolha objetiva, organização e a interpretação de situações de aprendizagem em espaço de aula;
- a oportunidade de se situar criticamente face aos modelos existentes;
- a oportunidade para realizar a síntese entre teoria e prática;
- a interação com pares que se encontram num processo de questionamento e melhoria da qualidade nas atividades letivas.

3.1.4 Calendarização

Assim sendo, foram delimitados os seguintes estádios de implementação do processo de supervisão pedagógica por meio da observação de aulas:

1. Realizar formação no âmbito da supervisão pedagógica contactando com práticas atuais de observação de aulas na construção de comunidades educativas e de escolas reflexivas.
2. Refletir, no seio do departamento e/ou área disciplinar, sobre aspetos da prática profissional que suscitem particular interesse ou preocupação.
3. Concertar em departamento e/ou área disciplinar o calendário de aulas observadas, bem como o foco da observação, tendo em conta os aspetos da prática profissional que suscitaram particular interesse ou preocupação, sobre o qual irá incidir cada uma das observações.
4. Em casos devidamente justificados, poderá haver lugar a observação de aulas não prevista nesta calendarização.
5. Implementar a observação de aulas.
6. Depois de estar finalizada a observação de aulas, deve haver um momento formal de reflexão partilhada entre observador e observado.
7. Partilhar, no seio do departamento e/ ou área disciplinar, as boas práticas observadas.

Para que esta dinâmica possa funcionar, será importante que haja uma progressão gradual do processo. Assim, distribuir-se-ia cada uma de acordo com o seguinte calendário:

- etapa 1 = em junho/julho de 2016;
- etapas 2 e 3 = julho ou em setembro de 2016;
- etapas 4 , 5 e 6 = entre setembro de 2016 e maio de 2017;
- etapa 7 = entre maio e julho de 2017.

3.1.5 Estratégias/metodologias/atividades

- Construção e apropriação das grelhas de observação, respeitantes aos focos selecionados pelos docentes que irão integrar esta ação.
- Estabelecimento de trabalho colaborativo entre os docentes no decurso da observação, antes, durante e após a observação.
- Análise uniformizada dos resultados obtidos nos vários grupos disciplinares e respetivos departamentos, face a determinados focos.
- Elaboração de um documento de avaliação da ação desenvolvida no seio de cada grupo disciplinar para posteriormente ser elaborado um documento de avaliação no final de cada ano letivo.
- Dar continuidade ao projeto fazendo anualmente os reajustes considerados pertinentes.

3.2. Supervisão Documental

3.2.1. Condições da realização da supervisão

A supervisão documental pode ser efetuada pelo diretor, coordenador de departamento e pelo representantes de área disciplinar.

3.2.2. Objetivos

- Edificar comunidades profissionais de aprendizagem que propiciem o trabalho de equipa e o trabalho colaborativo, através da construção e partilha de materiais/documentos que traduzam a visão estratégica de ensino do Agrupamento:

- a) planificações (longo e médio prazo, PEI dos alunos com NEE);
- b) critérios de avaliação;
- c) materiais pedagógicos;
- d) fichas de diagnóstico e de avaliação;
- e) grelhas de avaliação;
- f) matrizes e informações prova;
- g) provas e exames de equivalência à frequência;
- h) análises e reflexões sobre resultados obtidos nos instrumentos de diagnose e avaliação;
- i) análise e reflexão sobre os resultados das avaliações de final de período e após as avaliações intercalares;

-
- j) articulações curriculares entre docentes das mesmas disciplinas;
 - k) articulações curriculares interdisciplinares e interdepartamentais;
 - l) fichas de auto e heteroavaliação dos alunos;
 - m) coordenação pedagógica (registo de conteúdos planificados e lecionados).

3.2.3. Benefícios

- Elaboração reflexiva de documentos de planificação estratégica que potenciem a ação diagnóstica e construção de pontes de aquisição cognitiva facilitadoras da aprendizagem.
- Construção de documentos que potenciem a avaliação formativa como “a principal modalidade de avaliação (...), devendo fundamentar o apoio às aprendizagens, nomeadamente à autorregulação dos percursos dos alunos (...) (Decreto-lei n.º 17/2016 artigo 23, 1 e 2, artigo 24, 1 e 4)”.
- Elaboração de critérios de avaliação que reflexivamente se traduzam, em **referenciais comuns** que exigem a **partilha de ideias e práticas** sobre a prossecução de objetivos de aprendizagem e o domínio de competências pelos alunos de forma a que a avaliação se constitua, efetivamente, como estratégia de aprendizagem.
- Interação com pares que se encontram num processo de questionamento e melhoria da qualidade das análises, reflexões e materiais de trabalho produzidos.
- Gestão das aprendizagens dos alunos, identificando as suas necessidades especiais e procurando resposta para as mesmas.
- Melhor condução das aulas e gestão do cumprimento dos programas.
- Promoção da articulação curricular.

3.2.4. Calendarização

- Ao longo do ano letivo.
- Nos momentos estipulados no plano de ação do diretor.

3.2.5. Estratégias/metodologias/atividades

- Construção e apropriação das grelhas de verificação, respeitantes aos documentos produzidos.
- Estabelecimento de trabalho colaborativo entre os docentes no decurso da construção dos materiais/documentos.
- Estabelecimento de trabalho colaborativo entre os docentes no decurso das análises e reflexões sobre o trabalho desenvolvido.

4. O que fazer com resultados da supervisão

Terminado o processo de supervisão, este deve constituir uma oportunidade de melhoria das práticas letivas.

Em sede de área disciplinar devem ser partilhadas as boas práticas e ultrapassadas as fragilidades detetadas.

Da ação levada a cabo deve ser dado conhecimento em Conselho pedagógico resultante do trabalho a promover em reunião entre coordenador de departamento e respetivos representantes de área disciplinar.

Se oportuno, estes resultados devem ser tidos em consideração no momento de preparação do ano letivo seguinte.

5. Divulgação do projeto de supervisão

- Pequena sessão de apresentação do projeto, com reflexividade colegial e compromisso com todos os docentes, eventualmente com os elementos do Conselho Geral como convidados, elevando o compromisso com a melhoria numa lógica participativa e colaborativa entre todos.
- Elaboração de *posters* que serão colocados em pontos estratégicos das escolas do Agrupamento divulgando as boas práticas aí desenvolvidas.
- Elaboração no âmbito deste projeto na página do Agrupamento para que toda a comunidade, onde está inserido o Agrupamento, partilhe das boas práticas existentes nas suas escolas.

6. Considerações finais

As estruturas de liderança pedagógica intermédias – departamentos curriculares/ áreas disciplinares – são importantes elos de ligação entre os docentes que dinamizam o ensino e os restantes órgãos de gestão, onde se definem as políticas educativas e as estratégias que levam à concretização dos objetivos e das metas dos planos de intervenção que constam dos documentos orientadores do Agrupamento. Neste contexto, é essencial a criação de dinâmicas de trabalho colaborativo que impliquem a partilha de experiências e a reflexão conjunta acerca das práticas educativas, para que seja criado um ambiente propício à superação das vicissitudes inerentes ao contexto de trabalho intenso, carácter multifacetado do serviço, bem como a existência de traços de alguma inadaptação a este modelo organizacional.

Este plano concretiza a opção estratégica tomada através da operacionalização do plano de intervenção do Projeto Educativo AEV, contribuindo para a concretização de importantes objetivos e metas do âmbito do contexto educativo da nossa estrutura organizacional. Este plano é, por isso, contribuinte líquido da melhoria da prestação do nosso serviço, devendo avaliar-se na medida em que é consequente na melhoria das práticas letivas, na melhoria da ação dos grupos e na promoção do sucesso dos alunos, cabendo ao Conselho Pedagógico a aferição avaliativa, em resultado das informações formais que aí forem apresentadas, nomeadamente através de um processo analítico e interpretativo dos relatórios de ação supervisiva globais.