



**Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti**  
Pós-Graduação em Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores

# **Perfil de Competências do Supervisor Pedagógico do Colégio Novo da Maia**

**Projecto de Intervenção**  
Dr. João Gouveia

**Inês Lopes**  
nº 2000052

**Isabel Pereira**  
nº 2001050

**Nuno Resende**  
nº 2007277

**Porto**  
2008



## Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>2</b>
<b>Metodologia do Projecto .....</b>	<b>4</b>
Aspectos de Ordem Geral .....	4
Desenho do Projecto.....	5
Fases do Projecto .....	6
<b>Caracterização da Instituição .....</b>	<b>7</b>
Historial do Colégio Novo da Maia.....	7
Definição do Logótipo do Colégio .....	8
Missão do Colégio .....	9
Cultura Organizacional .....	12
Organigrama.....	14
Valores.....	15
Princípios Organizacionais para a Docência.....	16
<b>O que é uma competência?.....</b>	<b>18</b>
<b>Proposta de Competências do Perfil do Supervisor Pedagógico .....</b>	<b>21</b>
Tradução das Competências .....	22
Indicadores por Competência .....	26
<b>Inquérito por Questionário .....</b>	<b>29</b>
Análise Comparativa dos Resultados dos Inquéritos por Questionário .....	33
Conclusão dos resultados obtidos no Inquérito por Questionário .....	40
<b>Perfil de Competências do Supervisor Pedagógico do Colégio Novo da Maia .....</b>	<b>42</b>
<b>Conclusão .....</b>	<b>45</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>47</b>

## Introdução

Numa sociedade moderna que se caracteriza pela revolução tecnológica que modificou processos de produção, formas de interacção e socialização, na qual a circulação de informação acontece a um ritmo ultra-rápido e as relações são cada vez mais “digitais”, a supervisão assume um papel preponderante no desenvolvimento profissional contínuo, que não poderá passar pela reprodução de técnicos, mas sim pela assunção de uma postura reflexiva que tenha em conta a ecologia e a complexidade da sociedade contemporânea.

Perante o desafio de construir um Perfil de Competências do Supervisor Pedagógico do Colégio Novo da Maia, num primeiro momento, sentimos necessidade de caracterizar a instituição educativa, os seus valores, os seus princípios, os seus projectos, a sua missão educativa, numa expressão: *conhecer o Colégio naquilo que o caracteriza e o distingue das demais instituições.*

Após este trabalho de pesquisa e caracterização da instituição, e tendo por base a grelha de avaliação de desempenho da AEEP (Associação de Estabelecimentos de Educação Particular), construámos uma proposta de Perfil de Competências do Supervisor Pedagógico que mais se aproximasse do ideal de acordo com as necessidades da referida instituição. Para cada uma das competências, definimos indicadores que permitissem operacionalizar e tornar mais concreta a acção do Supervisor.

Com o intuito de melhor servir as necessidades sentidas pelo corpo docente do Colégio, aplicámos um inquérito por questionário, com base na proposta realizada. Procurámos, deste modo, atribuir um grau de prioridade entre os indicadores considerados, de acordo com as perspectivas da população-alvo, com o objectivo de possibilitar que o Supervisor Pedagógico adequa a sua intervenção às expectativas do corpo docente, face à importância da sua presença na instituição.

Realizado este percurso, sentimos que estaríamos em condições de avançar com a definição do Perfil do Supervisor Pedagógico do Colégio Novo da Maia, onde

procurámos definir o Domínio de Actividade, o Nível Mínimo de Qualificação, a Actividade de Desempenho Possível, as Actividades Principais, as Características Pessoais e o Perfil de Competências.

## Metodologia do Projecto

### Aspectos de Ordem Geral

É fundamental que as diferentes instituições educativas visem um sistema de supervisão atento ao contexto e às relações humanas, uma vez que “ *a ecologia do desenvolvimento humano implica o estudo (...) da interacção mútua e progressiva entre, por um lado um indivíduo activo, em constante crescimento, e, por outro lado, as propriedades sempre em transformação dos meios mais imediatos em que o indivíduo vive, ...*” (Broffebrenner, 1992:37 *ap.* Alarcão et al 2000: 145). Esta ecologia do desenvolvimento envolve o supervisor e o professor.

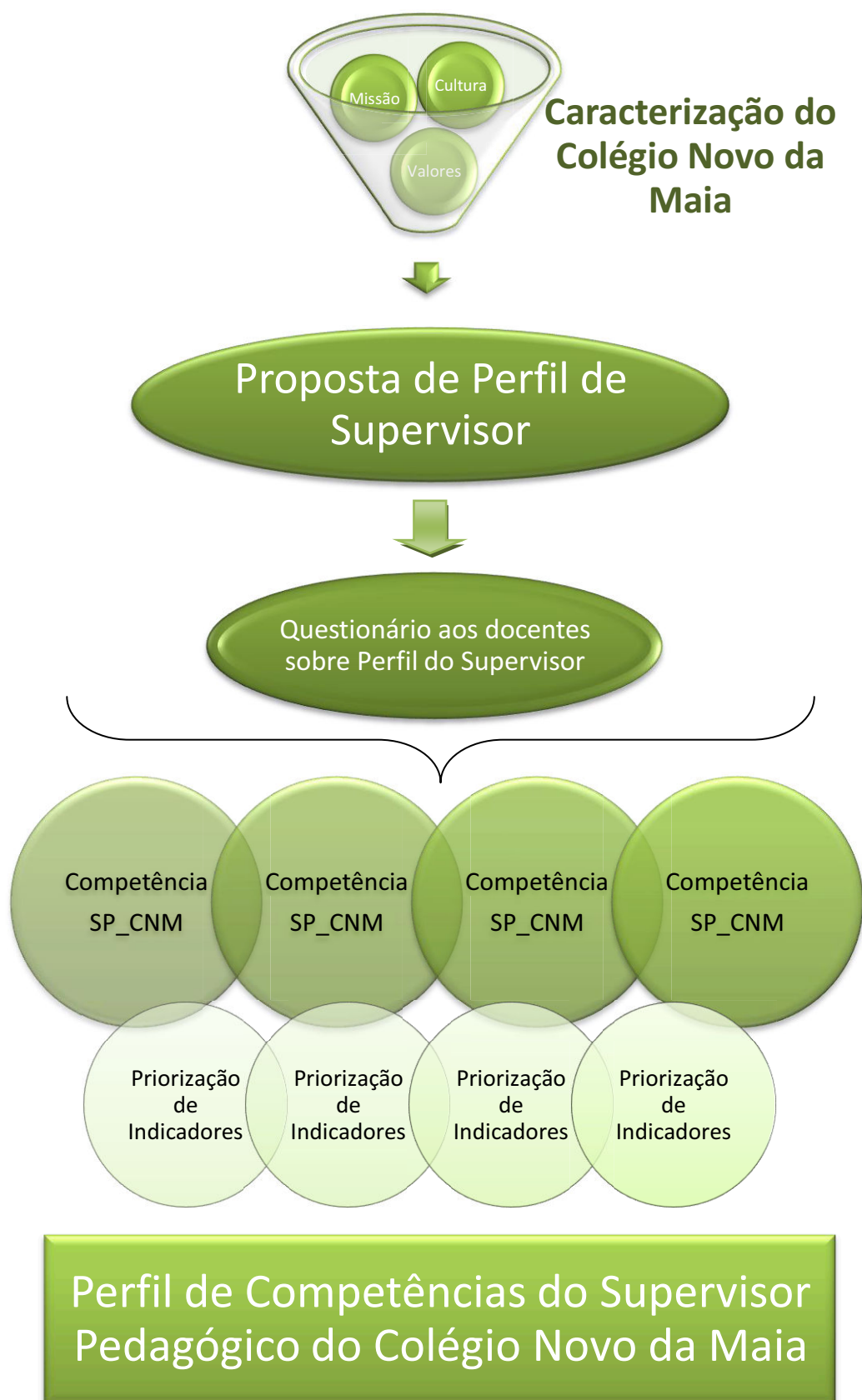
Neste sentido, o papel do supervisor deverá ser o de “*organizar as situações onde o professor possa praticar e confrontar-se com problemas reais.*” (Amaral et alii, 1996: 98). Assim, assumir-se-á como um agente desafiador, encorajador e facilitador de aprendizagens, valorizando as tentativas e erros do professor, nunca descurando o incentivo à reflexão. É preciso dar voz aos profissionais de educação para que, desta forma, comuniquem, debatam e reflectam sobre experiências, possibilitando a construção do conhecimento.

Como elemento desafiador e securizador, o supervisor deverá revelar interesse e disponibilidade em conhecer os interesses e as expectativas da comunidade educativa. Tem também o papel de incentivar para a mudança e para a melhoria das práticas, ajudando na consciencialização e na resolução dos problemas.

O seu papel é essencial para o crescimento pessoal e profissional dos docentes, uma vez que, o supervisor vai “*contribuindo para o alargamento da visão do ensino (para além da transmissão de conhecimentos), estimulando o autoconhecimento e a reflexão sobre as práticas, transmitindo conhecimentos úteis para a prática profissional*” (Alarcão e Roldão, 2008:54).

Será nesta perspectiva que deverá ser entendido o seguinte projecto de investigação, através do qual se procurou definir um Perfil de Competências do Supervisor Pedagógico do Colégio Novo da Maia.

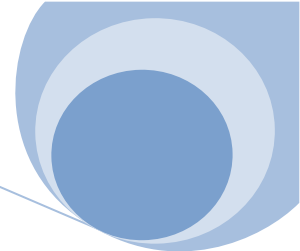
## Desenho do Projecto



## Fases do Projecto

Na realização deste projecto de investigação, consideraram-se os seguintes momentos-chave:

- 1º - Caracterização do contexto educativo (Colégio Novo da Maia);
- 2º - Definição de uma proposta de Perfil de Supervisor, tendo por base a Grelha de Avaliação de Desempenho da AEEP (instrumento utilizado na instituição);
- 3º - Aplicação de um questionário aos docentes sobre o Perfil de Supervisor;
- 4º - Organização e sistematização da proposta apresentada;
- 5º - Definição do Perfil de Competências do Supervisor Pedagógico do Colégio Novo da Maia.



## Caracterização da Instituição

### Historial do Colégio Novo da Maia

O Colégio Novo da Maia é um estabelecimento de Ensino Particular, a funcionar desde o dia 12 de Setembro de 2001, tendo actualmente dois pólos, que servem valências educativas diferenciadas.

O pólo I foi inaugurado a 13 de Outubro de 2001 e nele funcionam a Creche e o Jardim-de-Infância. Está legalizado pelo Ministério da Educação através do alvará nº 68 da DREN, de 14 de Janeiro de 2002, e pelo Ministério da Segurança Social, através do alvará nº 03/2002, de 18 de Março de 2002. O pólo II foi inaugurado a 1 de Julho de 2005 e abrange todo o Ensino Básico (1º, 2º e 3º CEB), em regime de Paralelismo Pedagógico.

A existência do Colégio encontra-se devidamente reconhecida a nível ministerial e a nível concelhio, na sua capacidade de gestão educativa, financeira e organizacional. Actualmente, participa no Concelho Municipal de Educação e faz parte do Agrupamento Vertical de Escolas do Levante da Maia.

O Colégio Novo da Maia teve a sua génese na vontade de construir um projecto de educação diferente, alicerçado na qualidade educativa, nos recursos humanos e nas estruturas físicas. Iniciou-se com uma população de três dezenas de alunos, distribuídos por Creche e Jardim-de-Infância. No ano seguinte, conseguia a abertura da primeira turma do 1º Ciclo do Ensino Básico, perfazendo um total de 75 alunos. Em Setembro de 2005, dá-se a abertura do pólo II, destinado aos 1º, 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico, com o funcionamento de duas turmas do 1º ano (do 1º CEB) e com turmas únicas dos 2º, 3º e 4º anos. É também neste ano que o Pré-escolar aumenta para duas turmas dos 2 aos 5 anos. No início do ano lectivo 2006/2007, o Colégio iniciou o 2º CEB (5º ano) com um total de 36 alunos. No ano lectivo 2008/2009 iniciar-se-á o 3º CEB.



## Definição do Logótipo do Colégio

O símbolo do Colégio Novo da Maia assume uma forma de brasão onde se salientam as cores verde e dourado como representação da esperança numa sociedade activa e interventiva e a sofisticação e o requinte na qualidade do ensino, respectivamente.

Para além das cores sobressai uma cruz, simbolizando uma educação assente nos valores e um leme que remete para a necessidade de uma escola pensante e que rume em direcção a um futuro inovador.



## Missão do Colégio

O mundo atravessa um período de transição, de mudanças complexas e profundas que afectam todas as dimensões da vida, quer a nível físico, social, económico, intelectual, moral e espiritual.

O Colégio Novo da Maia considera que educar em tempos de mudança postula a interiorização e a adopção de novos desafios. Educar na “era da descontinuidade” pressupõe a assunção da educação como uma função social, numa ambivalência entre a tradição e a inovação, entre a permanência e a mutação, tornando-se numa árdua tarefa, pois é nela que estão postos os olhares da Esperança na construção do Homem do Futuro.

Nesta perspectiva, surge a missão desta instituição que pretende construir uma escola *Nova* capaz de criar compromissos, entre os quais, o desenvolvimento de um projecto individual claro de vida, por forma a que cada aluno se torne plenamente *Pessoa*, assumindo compromissos com a sociedade, tornando-se assim um *Cidadão* participativo e com consciência crítica, estando alerta para as especificidades da sociedade actual (a mundialização/globalização das economias, a sociedade da informação e das novas formas de comunicação, a evolução científica). Paralelamente a tudo isto pretende promover uma verdadeira inclusão social assente numa real participação democrática, incrementando uma filosofia de educação que tem como principal premissa a aprendizagem ao longo da vida.

Enfatiza na sua concepção educativa, o pensamento de Alonso (1994) segundo o qual a escola deve dar um sentido às aprendizagens e desenvolver competências adequadas, promovendo o desenvolvimento intelectual (educação para a compreensão e reflexão) e o desenvolvimento social (aprendizagem da solidariedade e colaboração).

No seu Projecto Educativo, o Colégio “*propõe-se activar os quatro pilares da educação para o século XXI, apresentados no relatório da UNESCO (1996), resumidos nas atitudes de “aprender a viver em comum”, “aprender a conhecer”, “aprender a fazer”, e finalmente “aprender a ser”.*

**Aprender a viver em comum**, promovendo um ambiente onde os valores de cidadania e de construção da identidade estão continuamente presentes, a fim de participar e cooperar com os outros nas múltiplas oportunidades respeitando os valores do pluralismo e através deles potenciar a construção de uma identidade.

**Aprender a conhecer**, desenvolvendo novas fontes de informação, novos meios de aprender numa sociedade em rede através da activação de diferentes ferramentas que lhe permitam desenvolver competências essenciais para a actualização permanente de conhecimento ao longo da sua vida.

**Aprender a fazer**, preparando os alunos para distinguirem entre o conhecimento e as aptidões, entre as aprendizagens e as competências, entre o conhecimento inerte e activo. Esta abordagem lança um desafio simultâneo aos docentes na sua conceptualização das aulas, alternando momentos de ensino formal com momentos em que os alunos consigam não só aprender a fazer, como fazer a aprender. Estas atitudes tornam os discentes capazes de agir sobre o meio mobilizando conhecimentos e desenvolvendo, progressivamente, competências.

**Aprender a ser** como prioridade intemporal que integra as três precedentes e pressupõe o amadurecimento dos alunos no sentido de se tornarem cidadãos autónomos, responsáveis, cooperantes, activos, críticos e reflexivos.” (in Projecto Educativo do Colégio Novo da Maia).

O Colégio propõe-se fugir a uma *concepção estática e compartimentada do conhecimento e das aprendizagens*, distanciando-se de uma concepção de aquisição de conhecimentos de forma *passiva, linear e individualista* e da função instrutiva. Em vez disso, fomenta-se a formação integral do aluno, valorizando os procedimentos e as atitudes para que as aprendizagens sejam verdadeiramente significativas para o aluno.

O Colégio Novo da Maia pretende edificar uma organização aprendente, uma comunidade educativa envolvida e participativa num projecto comum.

A **qualidade do ensino** e a avaliação dos processos dos resultados e do desempenho organizacional constituem a prioridade maximizadora do Colégio, daí que no domínio curricular, se proponha a repensar o currículo, adaptando-o, flexibilizando-

o e contextualizando e valorizando o papel dos professores enquanto mediadores deste processo, desenvolvendo neles competências para a auto-formação, a prática reflexiva, a comunicação, a resolução de problemas, a capacidade para trabalhar em equipa e a auto-avaliação.

O Colégio Novo da Maia propõe construir uma “organização aprendente”, na medida em que se quer assumir como motor de aprendizagem e promotor da sociedade do conhecimento, valorizando o papel de todos os agentes e actores da sua comunidade. Considera então que cada aluno é, acima de tudo, pessoa com direitos e deveres, em busca de uma educação social e pessoal, assente na liberdade, na solidariedade e na demanda de um sentido para a vida.

Pretende fomentar uma cultura *porque e como aprender*, o que exigirá aos professores novas capacidades.

Seguindo de perto a perspectiva de Carneiro (2001), exige-se que o corpo docente do Colégio desenvolva as seguintes competências:

- Ser conselheiro individual do aluno;
- Ser gestor de contratos de aprendizagem;
- Ser moderador de processos de aprendizagem colaborativa e cooperativa;
- Ser parceiro do trabalho de projecto;
- Ser mentor de trajectos específicos de aprendizagem;
- Ser co-criador de conteúdos de multimédia de aprendizagem;
- Ser facilitador da aprendizagem individual e de itinerários próprios;
- Ser apoio constante a alunos com aptidões diferenciadas e portadoras de múltiplas inteligências/talentos;
- Ser utilizador da avaliação formativa e formadora como monitoria de percurso;
- Ser estimulador de culturas pessoais de aprendizagem permanente;
- Ter aptidão para recriar constantemente ambientes organizacionais de aprendizagem;
- Ter apetência para congregar comunidades educativas e estabelecer parcerias alargadas...

## Cultura Organizacional

O Colégio Novo da Maia entende a criança como um sujeito que tem direitos, desejos, interesses e necessidades próprias, onde a relação professor-aluno caracteriza-se pelo diálogo. Neste sentido, é essencial que professores e alunos criem um clima de liberdade de expressão, autodisciplina e confiança, um espaço de troca, respeito mútuo e cooperação.

O Colégio distingue-se por uma filosofia que se fundamenta na transparência, no diálogo, na participação, na construção da democracia e, entre os vários objectivos gerais educacionais, formar uma comunidade escolar crítica e participativa, capaz de responder aos desafios que a sociedade da informação e do conhecimento coloca aos jovens.

Olhando o Colégio Novo da Maia de uma forma eclética reconhecemos, na sua organização e no seu funcionamento, traços identificadores de dois modelos organizacionais: *“Modelo Formal”* e *“Modelo Colegial”*.

Na sua concepção de *“Modelo Formal”* ressalta uma estrutura hierárquica e vertical devendo todos os intervenientes subordinar-se às orientações emanadas pelos superiores na hierarquia – modelo orientado por objectivos específicos determinados pelo superior máximo.

Do *“Modelo Colegial”*, salienta-se uma estrutura hierárquica e horizontal, onde todos os intervenientes interagem de uma forma participativa e não imposta baseada em valores comuns.

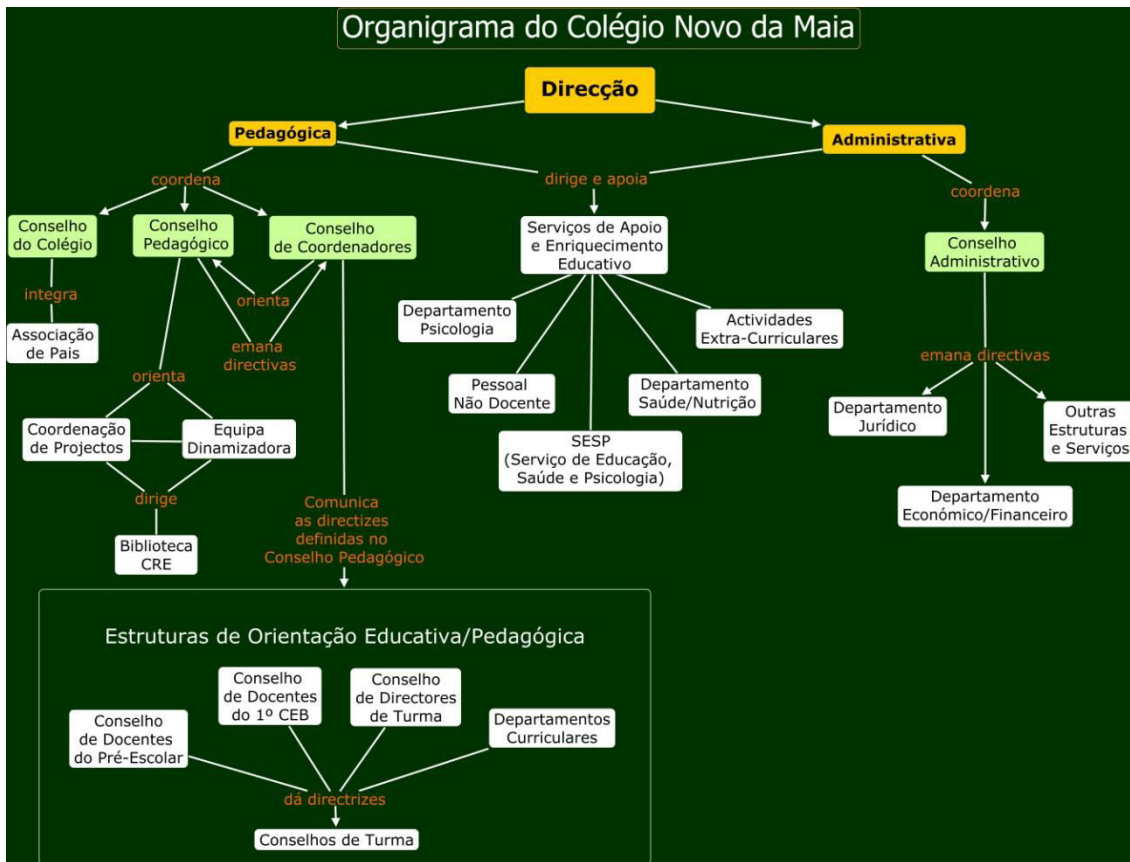
Se, por um lado, no *“Modelo Formal”* há um líder orientador de todo o processo educativo, o que leva a uma maior dependência do poder central, o *“Modelo Colegial”* permite a descentralização da liderança, caracterizando-se por um processo participativo na tomada de decisões.

O Colégio Novo da Maia adoptou a simbiose dos dois modelos acima mencionados na sua vertente – *Modelo Colegial Formal*, por forma a dotar o Colégio de uma estrutura mentora de uma nova estratégia: a estratégia da participação, da

liberdade, da responsabilidade e da autonomia. Ao optar por este modelo misto garante-se a adesão, o esforço e o comprometimento de todos no projecto. Contudo, é pertinente a existência de um líder que defina metas e indicadores capazes de avaliar o desempenho dos objectivos propostos, redefinindo estratégias sempre que necessário, uma vez que a aprendizagem é um processo contínuo e está em constante actualização.

A partir deste modelo de gestão organizacional é necessário definir os limites da acção de todos os actores escolares. É através da configuração organizacional (organigrama) que se estabelece o grau de autonomia e participação na tomada de decisões.

## Organigrama



in Projecto Educativo do Colégio Novo da Maia

## Valores

O Colégio Novo da Maia baseia-se na ideia de que o destino do Homem “*não é coisificar-se, mas humanizar-se*” (Freire, 1974). É com base neste pressuposto que, de uma forma activa, funde e operacionaliza tradição e inovação; o Currículo Nacional com a realidade da sua comunidade educativa; a instrução com uma verdadeira autonomia da *praxis*... As suas práticas têm como objectivo proporcionar um ensino de qualidade e excelência. Deste modo, todos os agentes envolvidos são, efectivamente, importantes, responsáveis e participativos. Aqui, todo o espaço físico apoia, liberta, oferece experiências, cria oportunidades... nunca reprime, circunscreve ou delimita explorações!

O Colégio Novo da Maia “cria” e questiona, constantemente, a sua intervenção educativa. A meta é a melhoria constante da qualidade do seu desempenho. Cada aluno é prioridade máxima e, em última análise, o catalisador de novas propostas e vertentes a explorar. A dinâmica que pretende implementar é partilhada pelos pais e restante comunidade educativa. A cultura de participação e a relação próxima e adequada com todos os agentes é, sempre que possível, fomentada e maximizada.

De modo a poder operacionalizar a sua intervenção educativa foi necessário desenvolver um trabalho assente em princípios organizacionais que fundamentem a pretensão de uma docência de excelência, sustentada, obviamente, em modelos teóricos, em competências e objectivos para a prática pedagógica, em mecanismos e instrumentos de avaliação das práticas.



## Princípios Organizacionais para a Docência

No Colégio Novo da Maia desenvolve-se uma estrutura organizacional onde se promove um conjunto de pressupostos essenciais para uma docência de excelência. Partindo de Perrenoud (2000), esta instituição conceptualiza os seguintes pressupostos:

- **Trabalho em equipa** no qual se partilhem saberes, experiências pedagógicas e se implementem práticas verdadeiramente colaborativas; onde as representações comuns e a avaliação de problemas e situações complexas nos conduzirão à formalização de uma planificação curricular integrada que contemple áreas curriculares disciplinares e não disciplinares e áreas de enriquecimento curricular.

O desenvolvimento do Colégio, em conformidade com a Direcção, prevê de forma crescente a promoção e maximização dos seus recursos. Desta forma, a agilização e a organização serão consubstanciadas pelos docentes, discentes, pais e restante comunidade educativa.

- **Aprendizagens significativas** através da criação de momentos em que os alunos possam construir o seu conhecimento, envolvendo-se em actividades de pesquisa e de projectos nos quais o professor assume o papel de orientador na produção de saber, e onde o aluno desenvolverá a capacidade de realizar a sua própria avaliação. Posteriormente, este será capaz de, percepcionando o contexto em que está inserido, estabelecer regras sociais (nas Assembleias de Turma ou outras situações menos formais) e definir contratos individuais.

O professor deverá ser capaz de planificar a sua acção pedagógica a curto, médio e a longo prazos e, paralelamente, avaliar essas acções sob o ponto de vista formativo. No que diz respeito ainda às aprendizagens, a existência de balanços periódicos, a avaliação dos progressos, bem como a percepção da evolução e competências por ciclos, deverão ser, sempre, equacionadas.

O docente deverá contemplar a heterogeneidade da turma e ser capaz de adoptar estratégias diversificadas para os alunos que demonstrem ritmos e formas de

aprendizagem diferentes dos outros elementos da turma. Os alunos devem ser motivados para o trabalho de equipa de forma a promover o espírito colaborativo.

- **Deveres e dilemas éticos da profissão:** o professor deverá ser capaz de participar na profilaxia e na resolução dos conflitos. Este deverá promover regras de conduta e deve pautar-se pela adopção de uma verdadeira cidadania (lutar contra os preconceitos étnicos, sociais e religiosos). A relação pedagógica aluno – professor deverá ser assente no respeito, na comunicação, autonomia e na responsabilização.

- **Novas Tecnologias da Informação,** como recurso e para complementar o trabalho que é desenvolvido em contexto sala de aula, de forma integrada, no tocante a práticas de pesquisa e selecção de informação que preconizam a comunicação entre comunidades educativas.

- **O envolvimento das famílias** deverá começar pela identificação do projecto e da filosofia educacional do Colégio; a participação dos pais passa pela parceria permanente estabelecida entre a escola e a família no processo ensino-aprendizagem, na construção de saberes e na realização de actividades de enriquecimento do Plano Anual de Actividades.

- Para os professores **a formação contínua** deverá ser uma realidade na qual a aprendizagem ao longo da vida contemplará o binómio tradição/temporalidade. Visamos com esta ideia a criação de um “*professor investigador*”, capaz de desenvolver um espírito de constante procura, indagação, autonomia, espírito crítico, responsabilidade e de colaboração. Estas características permitem a construção de um perfil do *docente do Colégio Novo da Maia*, promotor de uma verdadeira Sociedade Educativa. Nesta perspectiva, pretende a adopção de modelos de excelência e, simultaneamente, de abrangência. As aprendizagens promovidas visam a construção de um saber contínuo que tem como objectivo a criação de um modelo de sociedade verdadeiramente inovador, no qual o professor assume a formação, não como preparação para a vida, mas como parte integrante da sua vida.

## O que é uma competência?

*“A competência não se reduz a um saber nem a um saber-fazer. (...) Todos os dias a experiência mostra que pessoas em posse de conhecimentos ou capacidades não as sabem mobilizar de forma pertinente e no momento oportuno. (...) A competência não reside nos recursos a mobilizar (conhecimentos, capacidades, ...) mas na própria mobilização desses recursos. A competência é da ordem do saber mobilizar. (...) Esta mobilização não é da ordem da simples aplicação, mas da ordem da construção.”*  
Le Boterf (1994)

As características da Sociedade da Informação e do Conhecimento impelem a transformações que atendam à complexidade dos tempos e das relações. O contexto profissional, nos tempos hodiernos, exige uma transformação significativa no modo de execução de tarefas, passando de um trabalhador meramente “executor” (aquele que somente cumpre tarefas prescritas) a um trabalhador “pensante” (aquele que pensa, produz, age, questiona, propõe, cria, ...). Urge, então, a necessidade de definir perfis de competências que garantam sucesso nas diferentes actividades profissionais, não se tratando da elaboração de uma listagem de tarefas a realizar, mas sim de um quadro de referência como resposta às exigências dos novos contextos profissionais.

Uma vez entendida a necessidade de criar perfis de competências, importa, então, compreender e definir o conceito de competência. Esta tarefa, por si só, devido à variedade de perspectivas dos diferentes autores sobre a temática, não gera consensos e muito menos proporciona uma uniformização do conceito. Segundo Mário Ceitil, as competências ainda hoje são entendidas de diferentes formas nos mais variados contextos, podendo-se distinguir quatro perspectivas: **competência como atribuição**, concedida por alguém externo à pessoa para o exercício de uma função, entendida como um “*elemento formal, quer a pessoa a use ou não*” (Ceitil, 2006:25); **competência como qualificação**, onde a pessoa adquire saberes certificados através do ensino formal, profissional ou ao longo da vida (desde que validadas); **competências como uma característica pessoal** (como inputs - qualidades intrínsecas aos indivíduos); **competência como um comportamento ou acção** (como outputs – resultados ou comportamentos).

As duas primeiras perspectivas, em cima referenciadas, parecem-nos desadequadas às actuais exigências da Sociedade da Informação e Conhecimento, pelo facto destas remeterem para ideais *fordistas/tayloristas*. Posto isto, será dado um maior enfoque nas duas últimas perspectivas para uma melhor clarificação e definição de competência.

Por competências como uma característica pessoal entendemos aquelas que são intrínsecas à pessoa e que fazem parte da sua personalidade. No entanto, estas competências só têm significado quando mobilizadas na resolução de situações concretas, pois permitem observar o modo como a pessoa reage, pensa e actua em contextos diferenciados e não estruturados. Deste modo, um indivíduo competente não é necessariamente detentor de inúmeras capacidades mas antes aquele que as sabe mobilizar de uma forma correcta e contextualizada. A competência, segundo McClelland, será *“uma característica subjacente de um indivíduo que tem uma relação causal com critérios de eficácia e/ou de realização superior num trabalho ou situação”* (Cascão, 2004: 23). Boyatsis concluiu que a interacção entre as características pessoais, as motivações, o grau de experiência e os diferentes comportamentos é que definem a competência como uma *“característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efectiva ou superior performance na realização de uma actividade”* (Boyatsis, 1982: 9, in Gouveia, 2007: 44).

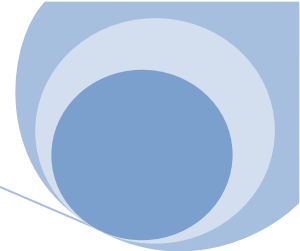
As competências como um comportamento ou acção centram-se nas atitudes dos indivíduos e nos seus comportamentos em contextos reais. Desta forma, as competências manifestam-se por comportamentos observáveis que deverão estar de acordo com mínimos específicos pré-estabelecidos. Assim, as competências como um comportamento ou acção valorizam o modo de agir do indivíduo em contexto, em detrimento das características pessoais. Ou seja, de acordo com esta perspectiva as competências são observáveis, manifestam-se exteriormente e podem ser medidas uma vez que *“os traços e as características são realidades em potência, enquanto que as competências são realidades em acto e, como tal, visíveis, observáveis e, naturalmente, mais facilmente mensuráveis”* (Ceitil, 2006: 34).

Nesta perspectiva, em que as competências terão que ser visíveis, observáveis e qualificadas, é necessário a definição de indicadores comportamentais por forma a torná-las mais específicas, facilitando assim a sua operacionalização e observação, evitando que a avaliação das mesmas seja dúbia e subjectiva.

Lyle Spencer e Signe Spencer perspectivaram um modelo de competências que provocou uma simbiose entre as duas perspectivas exploradas anteriormente. Desta forma, as competências *input* (motivações, personalidade, valores, auto-conceito, ...) intrínsecas ao indivíduo e de difícil observação directa, quando interligadas com as competências *output* (habilidades e conhecimentos), extrínsecas e visíveis através de indicadores comportamentais, permitem compreender a competência como “*um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, um conjunto de habilidades pessoais) que justificam um desempenho de elevada performance, acreditando-se que esses desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas*” (Ramos e Bento in Ceitil, 2006: 101).

Face à complexidade da Sociedade actual, o profissional competente será aquele que, mais do que saber executar tarefas pré-definidas, age e inova mobilizando conhecimentos e capacidades face aos imprevistos de uma situação complexa. Desta forma, Boterf propõe que uma competência será sempre um **saber agir**, que não se limita a uma única acção mas sim a uma sequencialização de acções, num **contexto particular**, com condicionalismos específicos daquele campo de acção. Uma competência terá ainda de ser um **saber agir validado**, uma vez que será necessário evidenciá-la, **com vista a uma finalidade** (Boterf 1999 in Gouveia, 2008: 50).

Perante o exposto, podemos concluir que o conceito de competência pode assumir diferentes perspectivas. No entanto, perante o desafio de construção de um Perfil de Competências para o Supervisor Pedagógico do Colégio Novo da Maia, entendemos o conceito de competência como um **saber-agir** contextualizado, operacionalizado em indicadores comportamentais, distanciando-se da ideia de que competência é um mero saber-ser, fazer ou estar, permitindo entendê-la como um “*saber gerir uma situação profissional complexa.*” (Boterf, 1997 in Rey et al, 2005: 22).



## Proposta de Competências do Perfil do Supervisor Pedagógico

Tendo por base a grelha de avaliação de desempenho da AEEP (Associação de Estabelecimentos de Educação Particular), nomeadamente no domínio da Gestão, definimos um conjunto de competências tendo por base as necessidades da instituição em questão.

- Adota posturas de liderança que tenham em conta os supervisionados e o contexto educativo;
- Usa adequadamente estratégias que motivem a equipa docente reconhecendo as boas práticas dos supervisionados;
- Desenvolve um pensamento estratégico coerente e que vise a qualificação da instituição educativa;
- Delega responsabilidades de uma forma equilibrada, promovendo o desenvolvimento profissional dos supervisionados;
- Planifica e controla as actividades educativas de uma forma coerente e responsável;
- Gere de forma eficaz e motivadora acções inovadoras como fomento de novas práticas;
- Adota estratégias capazes de fomentar a reflexão e a auto-avaliação dos supervisionados com o intuito de implementar melhorias na sua prática pedagógica.

## Tradução das Competências

Competências	Tradução
<b>Adopta posturas de liderança que tenham em conta os supervisionados e o contexto educativo</b>	<p>A primeira responsabilidade do Supervisor Pedagógico deve ser definir a realidade envolvente. Desta forma deverá adaptar o seu estilo de supervisão às características dos supervisionados e do contexto educativo em que está inserido, favorecendo a sua progressiva autonomia e obtendo o cumprimento das suas orientações. Assim, será um exemplo de comportamento profissional identificando e promovendo situações de reflexão entre a comunidade educativa.</p> <p>“Compete aos supervisores, se quiserem ser líderes de comunidades aprendentes, fazer a leitura dos 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 a ação do colectivo das pessoas individuais. Aplicando-lhes a expressão com que Giroux (1988) apelidou os professores, os supervisores devem ser “intelectuais transformadores” (Alarcão e Tavares, 2003: 149).</p>

<p><b>Usa adequadamente estratégias que motivem a equipa docente reconhecendo as boas práticas dos supervisionados</b></p>	<p>Com o intuito de motivar a equipa docente, o Supervisor Pedagógico deverá apoiar as iniciativas da mesma, mostrando-se disponível sempre que necessário. Deverá procurar elogiar o trabalho dos supervisionados com clareza e de modo proporcionado, reconhecendo e valorizando, desta forma, as boas práticas da equipa docente.</p> <p>“O papel do professor consiste em suscitar condições de aprendizagem facilitadoras, em colocar o aprendente em situações de aprendizagem que desencadeiam e favoreçam a sua actividade, o interesse pela pesquisa, desenvolvam a suas iniciativas e levem a pôr em jogo os seus mecanismos cognitivos produtivos de saber” (Altet, 2000: 173).</p>
<p><b>Desenvolve um pensamento estratégico coerente e que vise a qualificação da instituição educativa.</b></p>	<p>O Supervisor Pedagógico deverá ter uma visão do futuro da instituição educativa e visar a sua qualificação “a partir de uma estratégia bem concebida para alcançar essa visão e de directivas e planos meticolosamente estabelecidos e comunicados que permitam a todos participar e ser publicamente responsáveis pela sua consecução” (Pree, 1989: 33).</p> <p>Deste modo, deverá formular um pensamento estratégico positivo e motivante para a instituição educativa envolvendo e suscitando a adesão da equipa a esse mesmo pensamento. Assim, o seu discurso e a sua acção deverão ser exemplo de coerência com o pensamento formulado.</p>



<p><b>Delega responsabilidades de uma forma equilibrada, promovendo o desenvolvimento profissional dos supervisionados.</b></p>	<p>“(…) a acção do supervisor destina-se essencialmente a ajudar o professor a crescer e a ensinar os seus alunos para que eles aprendam e se desenvolvam. Na realidade, as tarefas do formando têm pontos de contacto com as do supervisor no que respeita à criação de um bom clima afectivo-relacional, ao desenvolvimento pessoal e profissional, etc.” (Alarcão e Tavares, 2003: 58).</p> <p>Por forma a promover o desenvolvimento dos supervisionados, o Supervisor Pedagógico deverá delegar e controlar adequadamente tarefas estimulantes, especificar de forma clara o âmbito de responsabilidade, os recursos e o objectivo final, responsabilizando os profissionais pelos resultados das tarefas atribuídas.</p>
<p><b>Planifica e controla as actividades educativas de uma forma coerente e responsável.</b></p>	<p>O Supervisor Pedagógico deve entender a planificação como “o conjunto de processos psicológicos básicos, através dos quais a pessoa visualiza o futuro, faz um inventário de fins e meios e constrói um marco de referência que guia as suas acções” (Clark e Peterson in Zabalza, 1998: 48).</p> <p>Deverá, então, elaborar planos documentados exequíveis para as principais actividades, definir calendários, etapas e sub-objectivos, rentabilizando, dessa forma, os recursos humanos e materiais. Deverá ainda acompanhar a execução desta planificação de forma coerente e responsável.</p>

<p><b>Gere de forma eficaz e motivadora ações inovadoras como fomento de novas práticas</b></p>	<p>O Supervisor deverá “preconizar e permitir uma mudança das práticas dos professores e educadores, isto é, uma mudança de prática na educação, na intervenção educativa” (Cró, 1998: 75), sendo que “...o motor da própria supervisão reside na construção de práticas e saberes mais adequados aos problemas e aos desafios com que os profissionais se confrontam no decurso das suas interações nos contextos educativos, no sentido da criação de espaços de transformação e de alternativas às práticas correntes” (Soares in Roldão e Marques, 2000:139)</p> <p>O Supervisor procurará incentivar e analisar criticamente os métodos de trabalho, recolher sugestões e propor à equipa temas concretos, aplicando medidas de inovação ou reformulação de procedimentos.</p>
<p><b>Adopta estratégias capazes de fomentar a reflexão e a auto-avaliação dos supervisionados com o intuito de implementar melhorias na sua prática pedagógica</b></p>	<p>“O profissional mobiliza um capital de saberes, de saber-fazer e de saber-ser que não estagnou, pelo contrário, cresce constantemente, acompanhando a experiência e, sobretudo, a reflexão sobre a experiência.” (Perrenoud, 1993: 186)</p> <p>“Quando visa a transformação das pessoas, de suas atitudes, de suas representações e de seus atos, a análise das práticas exige que todos realizem um trabalho concreto sobre si mesmos; ela exige tempo e esforços, expõe ao olhar alheio, estimula o questionamento e pode ser acompanhada de uma crise ou de uma mudança de identidade” [Perrenoud, 2002: 121].</p> <p>Para que tal aconteça é necessário que o Supervisor Pedagógico proporcione momentos formais de reflexão e garanta a implementação de ações de melhoria resultantes desses processos, através de um diálogo constante com os profissionais. Estes momentos de reflexão e auto-avaliação deverão ser entendidos como uma estratégia reguladora do desempenho dos supervisionados, promovendo o seu crescimento pessoal e profissional.</p>

## Indicadores por Competência

Realizada a definição das competências, sentimos necessidade de especificar indicadores que permitissem uma operacionalização das mesmas e, em simultâneo, permitam tornar mensurável o desempenho do Supervisor Pedagógico.

Competências	Indicadores
<b>Adopta posturas de liderança que tenham em conta os supervisionados e o contexto educativo</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Adapta o seu estilo de Supervisão às diferentes características dos supervisionados.</li><li>2. Adequa o seu estilo de Supervisão ao contexto educativo em que está inserido.</li><li>3. Favorece a autonomia progressiva dos supervisionados.</li><li>4. Obtém o cumprimento das suas orientações através de respeito e adesão.</li><li>5. É um exemplo de comportamento profissional para a equipa pedagógica.</li><li>6. Identifica e promove situações que requerem momentos formais de reflexão com alunos, docentes e Encarregados de Educação.</li></ol>
<b>Usa adequadamente estratégias que motivem a equipa docente reconhecendo as boas práticas dos supervisionados</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Apoia as iniciativas da equipa docente.</li><li>2. Mostra-se disponível sempre que necessário.</li><li>3. Elogia o trabalho dos supervisionados com clareza e de modo proporcionado.</li><li>4. Valoriza o bom desempenho dos supervisionados.</li><li>5. Reconhece boas práticas.</li><li>6. Estimula boas práticas.</li></ol>

<p><b>Desenvolve um pensamento estratégico coerente e que vise a qualificação da instituição educativa.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formula um pensamento estratégico para a instituição educativa de uma forma positiva e motivante.</li> <li>2. Envolve a equipa e suscita a sua adesão ao pensamento estratégico.</li> <li>3. Promove processos, actividades e estilos de actuação coerentes com o pensamento formulado.</li> <li>4. O seu discurso é um exemplo de coerência com o pensamento definido.</li> <li>5. A sua acção é um exemplo de coerência com o pensamento formulado.</li> <li>6. Integra a gestão da qualidade no pensamento estratégico.</li> </ol>
<p><b>Delega responsabilidades de uma forma equilibrada, promovendo o desenvolvimento profissional dos supervisionados.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delega tarefas e responsabilidades sempre que se revele pertinente.</li> <li>2. Proporciona oportunidades de desenvolvimento individual dos seus supervisionados através da delegação de tarefas estimulantes.</li> <li>3. Delega de forma clara especificando o âmbito de responsabilidade, os recursos e o objectivo final.</li> <li>4. Responsabiliza os delegados pelos resultados das tarefas atribuídas.</li> <li>5. Controla em grau adequado.</li> </ol>
<p><b>Planifica e controla as actividades educativas de uma forma coerente e responsável.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elabora planos documentados para as principais actividades.</li> <li>2. Rentabiliza os recursos humanos e materiais na planificação de actividades educativas.</li> <li>3. Baseia o seu planeamento em previsões realistas, definindo calendários, etapas e sub-objectivos, e pontos de controlo das actividades em momentos-chave.</li> <li>4. Acompanha a execução da planificação de uma forma coerente e responsável.</li> </ol>

<b>Gere de forma eficaz e motivadora ações inovadoras como fomento de novas práticas</b>	<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 ações de inovação</li><li>4. Aplica medidas de inovação ou reformulação de procedimentos</li></ol>
<b>Adopta estratégias capazes de fomentar a reflexão e a auto-avaliação dos supervisionados com o intuito de implementar melhorias na sua prática pedagógica</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Implementa momentos formais de reflexão visando a melhoria da prática pedagógica.</li><li>2. Garante a implementação de ações de melhoria resultantes dos processos formais da reflexão.</li><li>3. Integra a auto-avaliação como estratégia reguladora do desempenho dos supervisionados.</li><li>4. Mantém um diálogo constante com os supervisionados promovendo um crescimento pessoal e profissional.</li></ol>

## Inquérito por Questionário

Após a definição das competências do Supervisor Pedagógico e respectivos indicadores, os docentes do Colégio Novo da Maia responderam a um Inquérito por Questionário, indicando o grau de prioridade entre os indicadores de cada competência, com o objectivo de construir o Perfil de Competências do Supervisor Pedagógico do Colégio Novo da Maia, assente nas necessidades sentidas pela população-alvo.

Apresentamos, de seguida, o questionário adoptado neste estudo.

## Inquérito por Questionário

### Perfil de Competências do Supervisor do Colégio Novo da Maia

O Colégio Novo da Maia pretende com o presente questionário conhecer e, dessa forma, traçar o perfil de competências do Supervisor Pedagógico desta instituição educativa. Pedimos a sua colaboração, solicitando que responda a cada uma das questões. Responda com a maior sinceridade e rigor possível e não deixe nenhuma questão por responder, para que as conclusões do nosso estudo sejam válidas e fiáveis. Este inquérito é confidencial e em nada o/a identificam. Solicitamos portanto, que nos devolva este Inquérito devidamente preenchido, no mais curto espaço de tempo possível. Agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

Competências	Indicadores
<p><b>Adopta posturas de liderança que tenham em conta os supervisionados e o contexto educativo</b></p>	<p><i>(Em cada uma das competências, numere os indicadores que considere essenciais no perfil de um Supervisor Pedagógico, sendo que 1 é o mais prioritário e 6 o menos prioritário.)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adapta o seu estilo de Supervisão às diferentes características dos supervisionados.</li> <li>2. Adequa o seu estilo de Supervisão ao contexto educativo em que está inserido.</li> <li>3. Favorece a autonomia progressiva dos supervisionados.</li> <li>4. Obtém o cumprimento das suas orientações através de respeito e adesão.</li> <li>5. É um exemplo de comportamento profissional para a equipa pedagógica.</li> <li>6. Identifica e promove situações que requerem momentos formais de reflexão com alunos, docentes e Encarregados de Educação.</li> </ol>
<p><b>Usa adequadamente estratégias que motivem a equipa docente reconhecendo as boas práticas dos supervisionados</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoia as iniciativas da equipa docente.</li> <li>2. Mostra-se disponível sempre que necessário.</li> <li>3. Elogia o trabalho dos supervisionados com clareza e de modo proporcionado.</li> <li>4. Valoriza o bom desempenho dos supervisionados.</li> <li>5. Reconhece boas práticas.</li> <li>6. Estimula boas práticas.</li> </ol>

<p><b>Desenvolve um pensamento estratégico coerente e que vise a qualificação da instituição educativa.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formula um pensamento estratégico para a instituição educativa de uma forma positiva e motivante.</li> <li>2. Envolve a equipa e suscita a sua adesão ao pensamento estratégico.</li> <li>3. Promove processos, actividades e estilos de actuação coerentes com o pensamento formulado.</li> <li>4. O seu discurso é um exemplo de coerência com o pensamento definido.</li> <li>5. A sua acção é um exemplo de coerência com o pensamento formulado.</li> <li>6. Integra a gestão da qualidade no pensamento estratégico.</li> </ol>
<p><b>Delega responsabilidades de uma forma equilibrada, promovendo o desenvolvimento profissional dos supervisionados.</b></p>	<p><i>(Em cada uma das competências, numere os indicadores que considere essenciais no perfil de um Supervisor Pedagógico, sendo que 1 é o mais prioritário e 5 o menos prioritário.)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delega tarefas e responsabilidades sempre que se revele pertinente.</li> <li>2. Proporciona oportunidades de desenvolvimento individual dos seus supervisionados através da delegação de tarefas estimulantes.</li> <li>3. Delega de forma clara especificando o âmbito de responsabilidade, os recursos e o objectivo final.</li> <li>4. Responsabiliza os delegados pelos resultados das tarefas atribuídas.</li> <li>5. Controla em grau adequado.</li> </ol>
<p><b>Planifica e controla as actividades educativas de uma forma coerente e responsável.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elabora planos documentados para as principais actividades.</li> <li>2. Rentabiliza os recursos humanos e materiais na planificação de actividades educativas.</li> <li>3. Baseia o seu planeamento em previsões realistas, definindo calendários, etapas e sub-objectivos, e pontos de controlo das actividades em momentos-chave.</li> <li>4. Acompanha a execução da planificação de uma forma coerente e responsável.</li> </ol>



<b>Gere de forma eficaz e motivadora acções inovadoras como fomento de novas práticas</b>	<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>
<b>Adopta estratégias capazes de fomentar a reflexão e a auto-avaliação dos supervisionados com o intuito de implementar melhorias na sua prática pedagógica</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Implementa momentos formais de reflexão visando a melhoria da prática pedagógica.</li><li>2. Garante a implementação de acções de melhoria resultantes dos processos formais da reflexão.</li><li>3. Integra a auto-avaliação como estratégia reguladora do desempenho dos supervisionados.</li><li>4. Mantém um diálogo constante com os supervisionados promovendo um crescimento pessoal e profissional.</li></ol>

## Análise Comparativa dos Resultados dos Inquéritos por Questionário

### Competência A

Adopta posturas de liderança que tenham em conta os supervisionados e o contexto educativo.

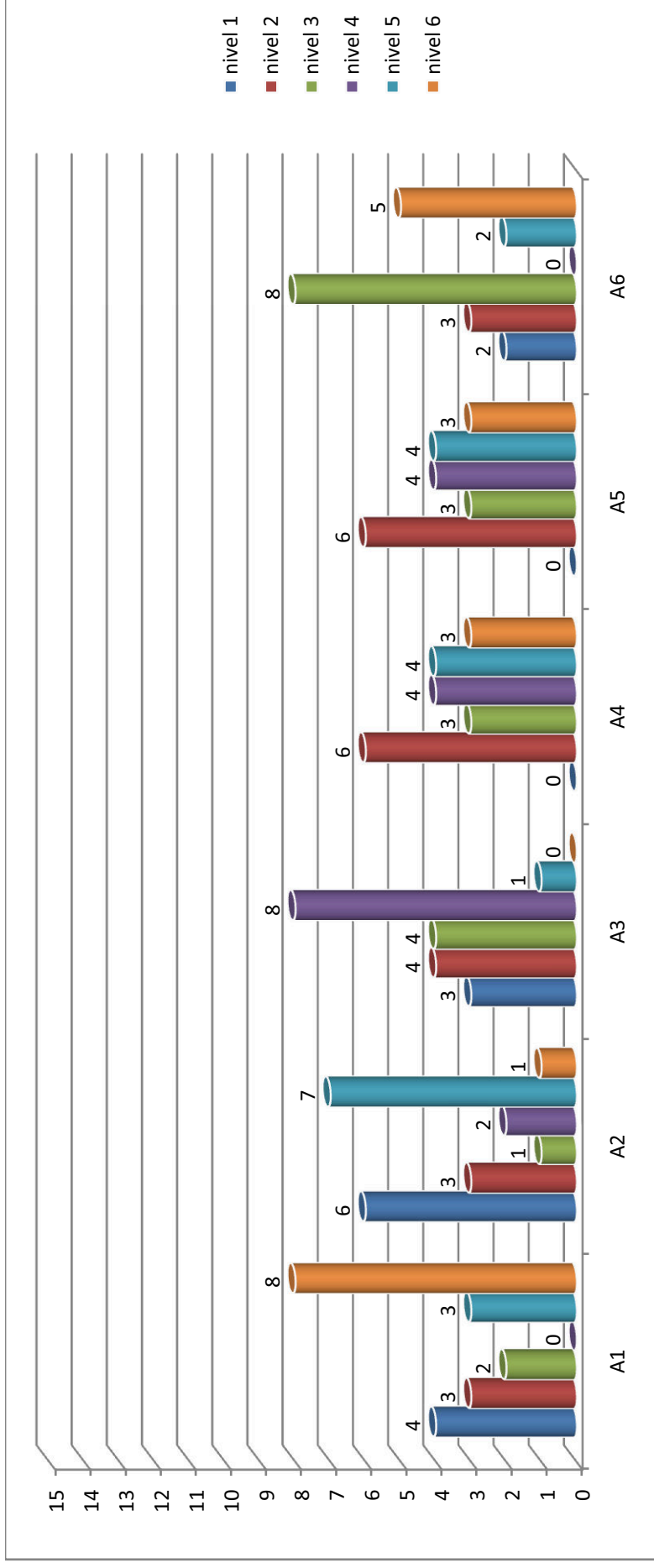
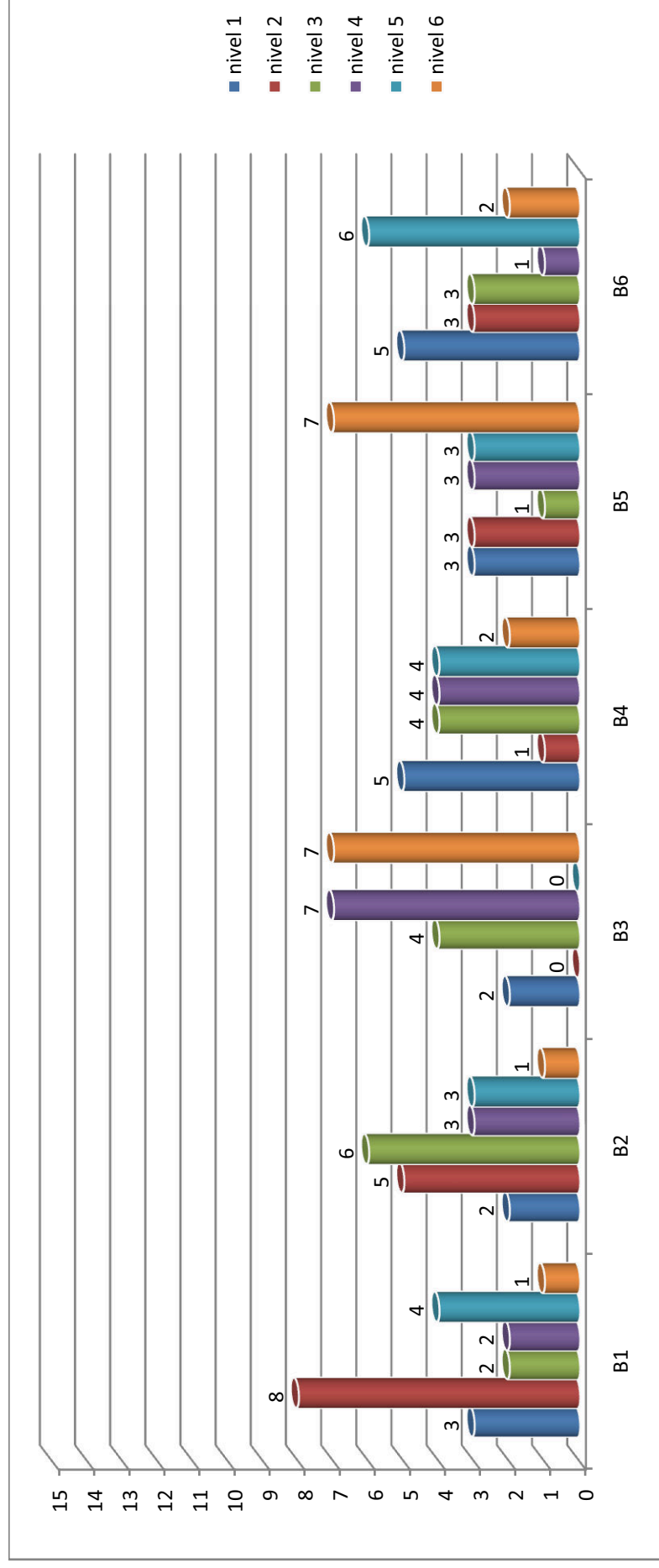


Gráfico 1

**Competência B**

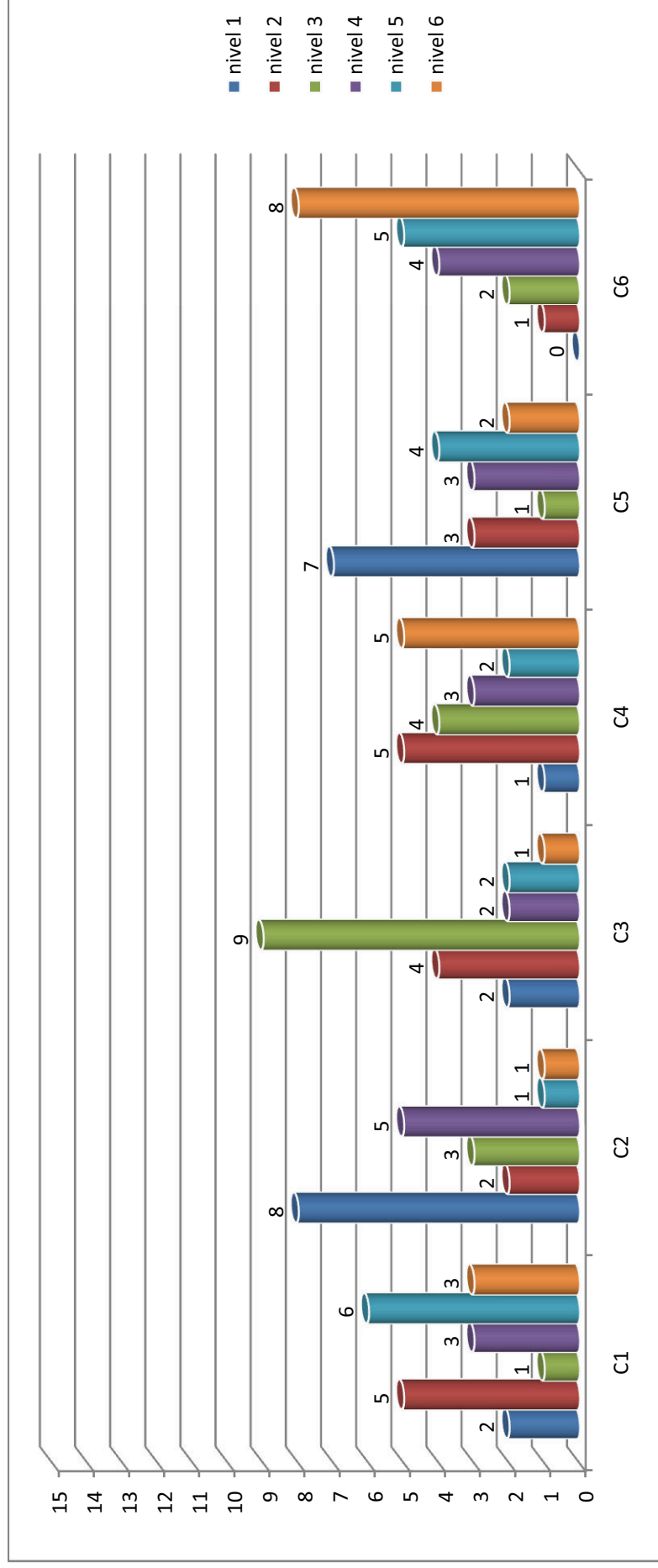
Usa adequadamente estratégias que motivem a equipa docente reconhecendo as boas práticas dos supervisionados



**Gráfico 2**

**Competência C**

Desenvolve um pensamento estratégico coerente e que vise a qualificação da instituição educativa.



**Gráfico 3**

### Competência D

Delega responsabilidades de uma forma equilibrada, promovendo o desenvolvimento profissional dos supervisionados.

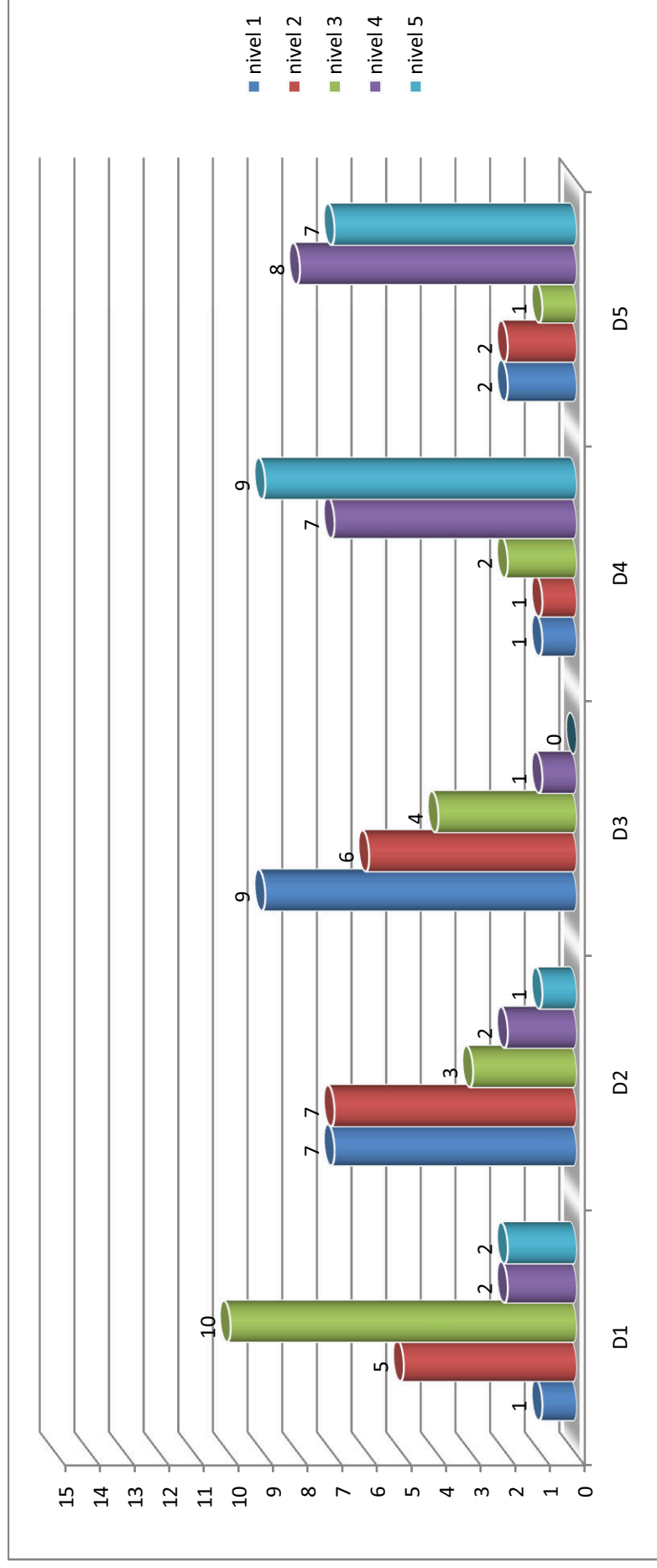


Gráfico 4

### Competência E

Planifica e controla as actividades educativas de uma forma coerente e responsável.

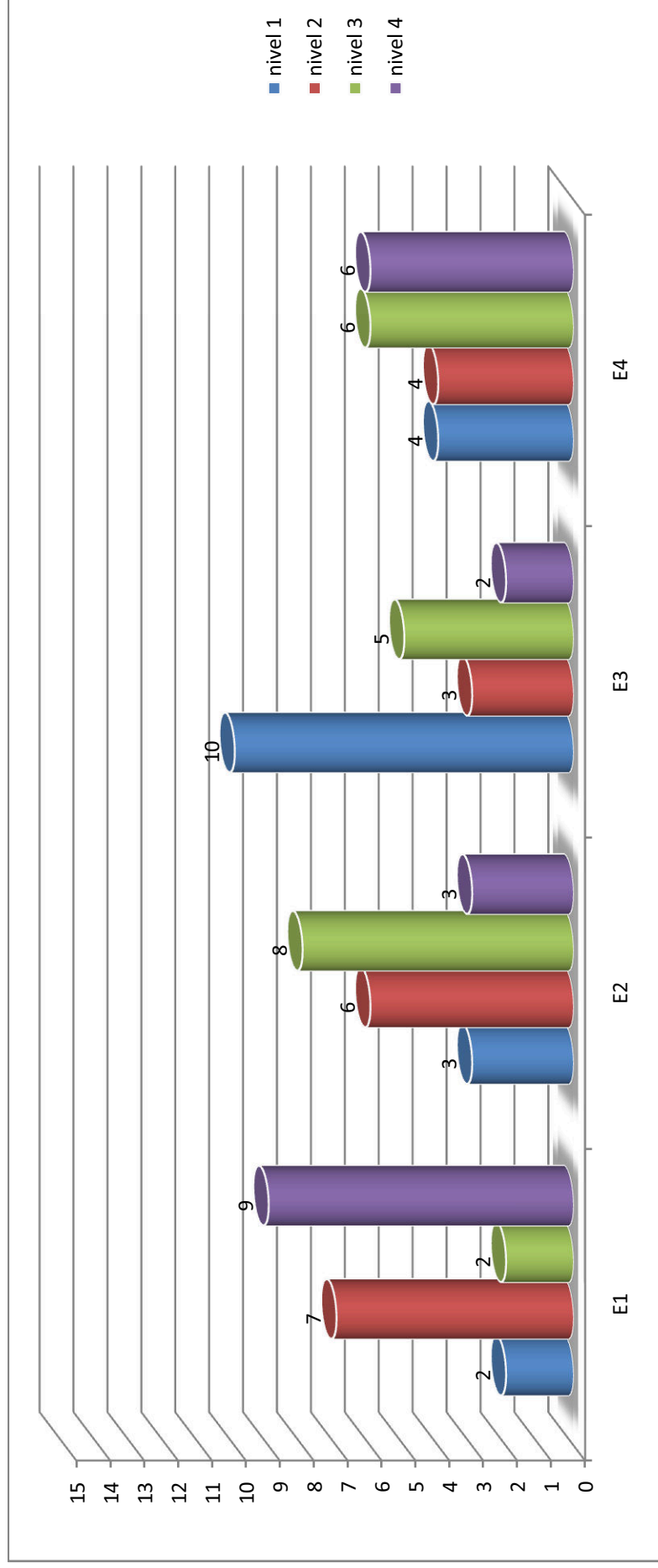


Gráfico 5

### Competência F

Gere de forma eficaz e motivadora acções inovadoras como fomento de novas práticas

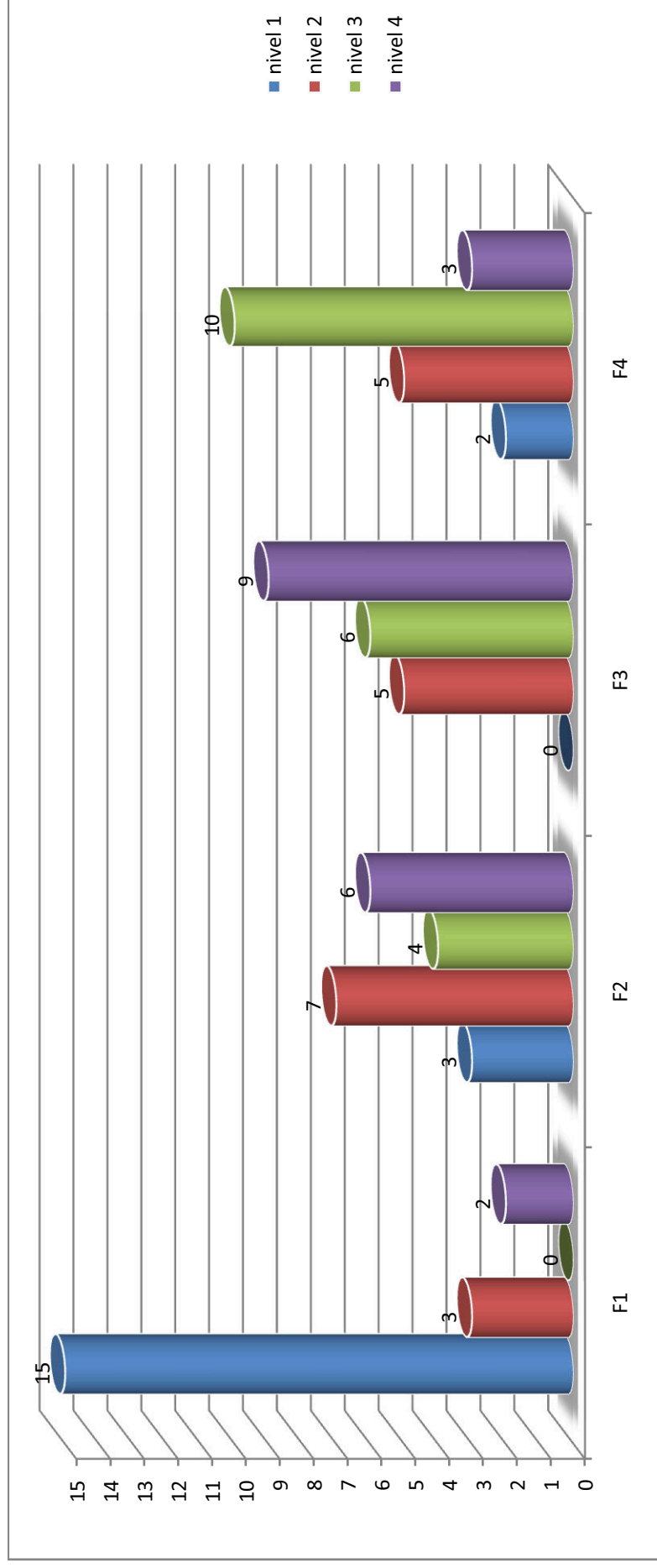


Gráfico 6

### Competência G

Adopta estratégias capazes de fomentar a reflexão e a auto-avaliação dos supervisionados com o intuito de implementar melhorias na sua prática pedagógica

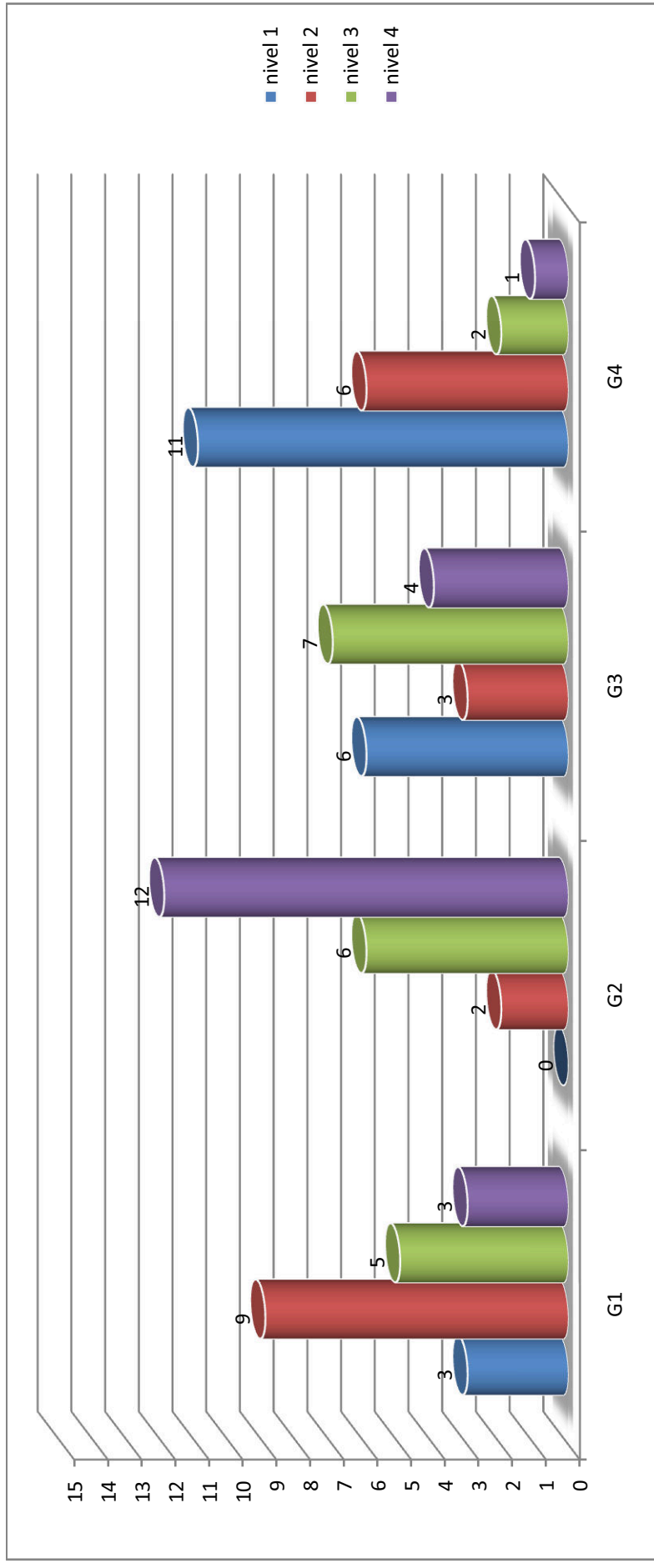


Gráfico 7



## Conclusão dos resultados obtidos no Inquérito por Questionário

O tratamento de dados dos resultados dos inquéritos por questionário aplicados aos docentes do Colégio Novo da Maia permite-nos concluir que, no que diz respeito às três primeiras competências consideradas (A, B e C), não foi possível aferir um padrão na sequencialidade dos indicadores apresentados. A dispersão dos dados obtidos indica que, para a população-alvo em questão, todos os indicadores são considerados essenciais no Perfil do Supervisor Pedagógico do Colégio Novo da Maia (confrontar gráficos 1, 2 e 3).

Na competência D (Delega responsabilidades de uma forma equilibrada, promovendo o desenvolvimento profissional dos supervisionados), a capacidade de delegar de forma clara especificando o âmbito de responsabilidade, os recursos e objectivo final, foi considerado como o indicador com maior relevância, sendo que, o indicador “responsabilizar os delegados pelos resultados das tarefas atribuídas” foi seleccionado como o de menor importância (confrontar gráfico 4).

Relativamente à competência E (Planifica e controla as actividades educativas de uma forma coerente e responsável), os inquiridos consideram que o supervisor pedagógico, deverá preferencialmente basear o seu planeamento em previsões realistas, definindo calendários, etapas e sub-objectivos, e pontos de controlo das actividades em momentos-chave. Por outro lado, apresenta-se como de menor importância a elaboração de planos documentados para as principais actividades e o acompanhamento da execução da planificação de uma forma coerente e responsável (confrontar gráfico 5).

No que concerne à competência F (Gere de forma eficaz e motivadora acções inovadoras como fomento de novas práticas), valorizam a capacidade de incentivar a análise crítica dos métodos de trabalho, encorajando a inovação. Contrariamente, reconhecer e elogiar em ocasiões públicas acções de inovação não constitui um indicador tão relevante (confrontar gráfico 6).

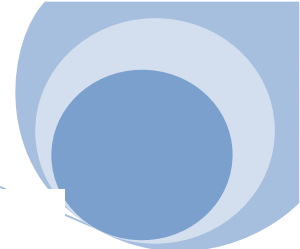
No que diz respeito à competência G (Adopta estratégias capazes de fomentar a reflexão e a auto-avaliação dos supervisionados com o intuito de implementar

melhorias na sua prática pedagógica) manter um diálogo constante com os supervisionados promovendo um crescimento pessoal e profissional afigura-se como o indicador mais valorizado, enquanto que, garantir a implementação de acções de melhoria resultantes de processos formais de reflexão, foi considerado o de menor importância (confrontar gráfico 7).

É importante referir que, os indicadores considerados menos importantes pela população-alvo não deixam de ser relevantes na elaboração do Perfil do Supervisor Pedagógico do Colégio Novo da Maia, uma vez que o referido perfil contemplará todos os indicadores propostos, graduando os que o Supervisor deverá dar prioridade na sua prática supervisiva.

## Perfil de Competências do Supervisor Pedagógico do Colégio Novo da Maia

Designação Profissional	
Supervisor Pedagógico do Colégio Novo da Maia	
Domínio de Actividade	
Educação	
Nível Mínimo de Qualificação	
Pós-Graduação em Supervisão Pedagógica	
Actividade de Desempenho Possível	
Supervisão Pedagógica Coordenação de Valência	
Actividades Principais	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Planear e organizar actividades;</li><li>- Coordenar e supervisionar o corpo docente do Colégio;</li><li>- Gerir os recursos humanos;</li><li>- Acolher, integrar e acompanhar os docentes.</li></ul>	
Características Pessoais	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Revelar interesse e disponibilidade em conhecer os interesses e as expectativas da comunidade educativa;</li><li>- Incentivar para a mudança e para a melhoria das práticas;</li><li>- Ajudar na consciencialização e na resolução dos problemas.</li></ul>	
Perfil de Competências	
<b>Adopta posturas de liderança que tenham em conta os supervisionados e o contexto educativo</b>	
Adapta o seu estilo de Supervisão às diferentes características dos supervisionados.	
Adequa o seu estilo de Supervisão ao contexto educativo em que está inserido.	
Favorece a autonomia progressiva dos supervisionados.	
Obtém o cumprimento das suas orientações através de respeito e adesão.	
É um exemplo de comportamento profissional para a equipa pedagógica.	
Identifica e promove situações que requerem momentos formais de reflexão com alunos, docentes e Encarregados de Educação.	

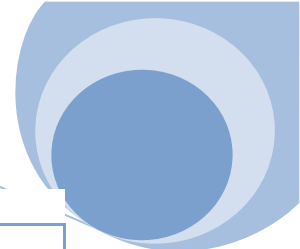


<b>Usa adequadamente estratégias que motivem a equipa docente reconhecendo as boas práticas dos supervisionados</b>	
Apoia as iniciativas da equipa docente.	
Mostra-se disponível sempre que necessário.	
Elogia o trabalho dos supervisionados com clareza e de modo proporcionado.	
Valoriza o bom desempenho dos supervisionados.	
Reconhece boas práticas.	
Estimula boas práticas.	

<b>Desenvolve um pensamento estratégico coerente e que vise a qualificação da instituição educativa.</b>	
Formula um pensamento estratégico para a instituição educativa de uma forma positiva e motivante.	
Envolve a equipa e suscita a sua adesão ao pensamento estratégico.	
Promove processos, actividades e estilos de actuação coerentes com o pensamento formulado.	
O seu discurso é um exemplo de coerência com o pensamento definido.	
A sua acção é um exemplo de coerência com o pensamento formulado.	
Integra a gestão da qualidade no pensamento estratégico.	

<b>Delega responsabilidades de uma forma equilibrada, promovendo o desenvolvimento profissional dos supervisionados.</b>	
Delega de forma clara especificando o âmbito de responsabilidade, os recursos e o objectivo final. que se revele pertinente.	
Delega tarefas e responsabilidades sempre	
Proporciona oportunidades de desenvolvimento individual dos seus supervisionados através da delegação de tarefas estimulantes.	
Controla em grau adequado.	
Responsabiliza os delegados pelos resultados das tarefas atribuídas.	





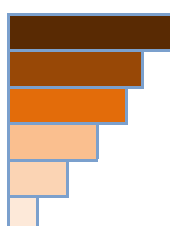
<b>Planifica e controla as actividades educativas de uma forma coerente e responsável.</b>	
Baseia o seu planeamento em previsões realistas, definindo calendários, etapas e sub-objectivos, e pontos de controlo das actividades em momentos-chave.	
Rentabiliza os recursos humanos e materiais na planificação de actividades educativas.	
Acompanha a execução da planificação de uma forma coerente e responsável.	
Elabora planos documentados para as principais actividades.	

<b>Gere de forma eficaz e motivadora acções inovadoras como fomento de novas práticas</b>	
Incentiva a análise crítica dos métodos de trabalho, encorajando a inovação.	
Recolhe sugestões e propõe à equipa temas concretos para inovação.	
Aplica medidas de inovação ou reformulação de procedimentos	
Reconhece e elogia em ocasiões públicas acções de inovação	

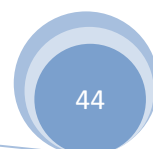
<b>Adopta estratégias capazes de fomentar a reflexão e a auto-avaliação dos supervisionados com o intuito de implementar melhorias na sua prática pedagógica</b>	
Mantém um diálogo constante com os supervisionados promovendo um crescimento pessoal e profissional.	
Integra a auto-avaliação como estratégia reguladora do desempenho dos supervisionados.	
Implementa momentos formais de reflexão visando a melhoria da prática pedagógica.	
Garante a implementação de acções de melhoria resultantes dos processos formais da reflexão.	

Legenda:

Maior prioridade



Menor prioridade



## Conclusão

Na sociedade contemporânea a Globalização implica uma mudança interior, em que é necessário fazer algo para tornar mais eficaz a qualificação das pessoas.

A supervisão assume uma nova dimensão que fomenta a construção e o desenvolvimento da personalidade e da profissionalidade, desde a formação inicial à formação em exercício. Entendemos, portanto que esta corresponderá à optimização do pensamento reflexivo, complexo e auto-crítico, promovendo a reflexão, assumindo-a numa perspectiva construtivista e consciente da complexidade e imprevisibilidade dos contextos educativos.

A integração e a utilização adequada de um sistema supervisivo em contexto educativo e o acompanhamento do Supervisor na relação pedagógica tornam-se preponderantes.

Para que a prática supervisiva seja adequada e promotora de mudança é necessário que a definição do Perfil de Competências do Supervisor Pedagógico tenha em conta o contexto educativo ao qual se destina. A participação de todos os agentes educativos do Colégio Novo da Maia foi determinante na elaboração deste perfil, uma vez que possibilitou um conhecimento aprofundado dos seus ideais. Deste modo, foi possível traçar um Perfil de Competências de Supervisor Pedagógico com o qual os elementos se identificassem.

Podemos concluir que, os docentes do Colégio Novo da Maia, valorizam um supervisor que incentive a análise crítica, encoraje à inovação e promova o crescimento pessoal e profissional, por forma a criar profissionais activos e interventivos, capazes de lidar com a ecologia e a imprevisibilidade dos contextos.

Delegar tarefas e planear objectiva e realisticamente, estabelecendo metas atingíveis são duas características fundamentais, de acordo com os participantes no estudo, num Supervisor Pedagógico.

Na base deste Perfil de Competências está a capacidade de manter um diálogo constante com todos os envolvidos, por forma a que todos se envolvam activamente

em todo o processo educativo tendo, sempre em conta, a personalidade e a profissionalidade de cada um e de todos.

Assim, o supervisor assume a função de companheiro de viagem motivando os que colaboram e trabalham com ele para a realização de novas aprendizagens ao longo da vida, baseando-se, portanto, no aprender a aprender.

## Bibliografia

- ALARCÃO & TAVARES (2003), *Supervisão da prática pedagógica: uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem*, Almedina, 2ª edição, Coimbra
- ALARCÃO, I. e ROLDÃO, M. C. (2008), *Supervisão: um contexto de desenvolvimento profissional dos professores*, Mangualde, Edições Pedagogo
- ALARCÃO, Isabel (2000) (org.), *Escola Reflexiva e Supervisão*, Porto Editora, Porto.
- ALONSO, Luísa & FERREIRA, Fernando & SANTOS, Manuel & RODRIGUES, Margarida & MENDES; Teresa (1994). *A Construção do Currículo na Escola*. Porto: Porto Editora
- ALTET, Marguerite (2000), *Análise das Práticas dos Professores e das Situações Pedagógicas*, Porto Editora, Porto.
- AMARAL et al (1996), *O papel do supervisor no desenvolvimento do professor reflexivo*, in ALARCÃO, I. *Formação reflexiva de professores*, Porto, Porto Editora
- CARNEIRO, Roberto (2003). *Fundamentos da Educação e da Aprendizagem. 21 Ensaios para o século 21*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão
- CASCÃO, Ferreira (2004), *Entre a Gestão de Competências e a Gestão de Conhecimento*, Lisboa, Edições Sílabo
- CEITIL, Mário (2006), *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, Lisboa, Edições Sílabo
- CRÓ, Maria de Lurdes (1998) *Formação Inicial e Contínua de Educadores/Professores: Estratégias de Intervenção*, Porto Editora, Porto.
- FREIRE, Paulo (1974). *Educação e Mudança*, Rio de Janeiro: Paz e Terra
- GOUVEIA, João (2007), *Competências: moda ou inevitabilidade?* in *Saber (E) Educar*, nº 12, Porto, Escola Superior de Paula Frassinetti
- PERRENOUD, Philipp (2000). *Dez Novas Competências*. Porto Alegre: Artemed



- PERRENOUD, Philipp (2001). *Porquê Construir Competências a partir da Escola? Desenvolvimento da autonomia e luta contra as desigualdades*. Porto: Porto Editora
- PERRENOUD, Philippe, 1993, *Práticas Pedagógicas, profissão Docente e Formação: Perspectivas Sociológicas*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- PREE, Max de (1989), *Liderar é uma arte*, Lisboa, Difusão Cultural
- REY, Bernard, CARETTE, Vincent, DEFRANCE, Anne, KAHN, Sabine, (2005), *As competências na escola, aprendizagem e avaliação*, V. N. Gaia, Gailivro
- ROLDÃO, Maria do Céu e MARQUES, Ramiro (2000), *Inovação, Currículo e Formação*, Porto, Porto Editora
- ZABALZA, Miguel A. (1998), *Planificação e Desenvolvimento Curricular na Escola*, Porto, Edições Asa