

Introdução

Várias são as concepções que permitem entender a supervisão como um instrumento de formação, inovação e mudança, influenciado pelo contexto, e num processo de desenvolvimento envolvendo dois sujeitos – o supervisor e o supervisionado.

Este é um processo, em que uma pessoa mais experiente (e bem informada), orienta alguém no desenvolvimento humano, educacional e profissional, numa atitude de monitorização sistemática da prática, sobretudo, através de procedimentos de reflexão e experimentação (Alarcão & Tavares, 2010, Vieira 1993).

Sendo a nossa sociedade alvo de várias transformações, também a Educação tem sido palco de diferentes reformas e políticas. O professor/Educador terá de se adaptar a todas estas mudanças, tentando melhorar práticas e a qualidade do ensino.

A noção de desenvolvimento profissional surge inerente a todas estas mudanças, exigindo ao professor a capacidade de enfrentar situações e de se adaptar às exigências institucionais e organizacionais.

Este conceito está interligado com o conceito da formação mas também associado, a ações de formação, conferências cursos, bem como a seminários, projetos e/ou partilha de informação de forma organizada e continuada.

A formação ocorre pontualmente enquanto que, ao conceito de desenvolvimento Profissional, está associada a ideia de crescimento pessoal e, ao mesmo tempo, a noção de aprendizagem ao longo da vida como processos inacabados. Valoriza-se o docente como responsável pelo seu próprio desenvolvimento, valorizando-se as suas capacidades individuais como também as suas competências sociais, de partilha e de colaboração.

Fullan, refere que “ O desenvolvimento profissional foi definido com maior amplitude ao incluir qualquer atividade ou processo que procure melhorar competências, atitudes, compreensão ou ação em papéis atuais ou futuros.” (1990:3, cit. in Garcia, 1999).

Desta forma, para a melhoria das competências e práticas do docente, a relação interpessoal torna-se muito importante. As relações estabelecidas dentro da instituição, enquanto organização social, tornam-se as responsáveis por ações adequadas ao contexto.

É neste contexto que a Supervisão Pedagógica assume um papel de extrema importância na organização e funcionamento da Instituição, assumindo um papel mediador de todos os docentes.

É no contexto desta problemática que se insere o presente estudo. Este tem como objeto de estudo nove Educadores de Infância e tem como finalidade estudar de que forma a supervisão poderá influenciar o seu desenvolvimento profissional.

Ser educador implica que este se empenhe no desempenho de uma profissão muito exigente e que possua a capacidade de mobilizar um conjunto de saberes que não se limita apenas à formação inicial. É importante que o Educador reflita na sua prática docente, de forma a tornar-se num profissional reflexivo, investigador e que tenha a capacidade e abertura de trabalhar em colaboração com os seus colegas, para em conjunto melhorarem a prática.

A Supervisão, sendo uma atividade que visa e implica o desenvolvimento e a aprendizagem dos profissionais, é também uma realidade alvo de preocupação da investigadora, enquanto Educadora de Infância com funções de Coordenação.

A confrontação diária de profissionais que resistem á mudança, com atitudes que persistem em não inovar, motivaram decididamente a escolha da temática do estudo.

Desta forma, surge a questão: “ De que forma a supervisão poderá ajudar no desenvolvimento profissional dos Educadores?”.

Com este estudo, pretende-se conhecer as conceções de Supervisão e Desenvolvimento Profissional dos Educadores de Infância de uma Instituição Particular de Solidariedade Social, identificando a importância do Supervisor na promoção do Desenvolvimento Profissional e os fatores que influenciam todo este processo.

A questão inicial e a definição do objetivo geral conduz à formulação de objetivos específicos que conduziram a realização deste estudo.

No que concerne à metodologia, trata-se de um estudo de carácter qualitativo. Procedeu-se à realização de entrevistas semiestruturadas como processo de recolha de dados.

O estudo encontra-se organizado em três capítulos. No primeiro capítulo I é efetuado o enquadramento teórico, abordando a temática do desenvolvimento profissional e supervisão, fazendo referência aos modelos de desenvolvimento profissional, os cenários de supervisão, as funções do supervisor, a reflexão e a

colaboração no processo supervisivo e os fatores que influenciam o desenvolvimento profissional.

No Capítulo II é abordada a metodologia utilizada neste estudo, as opções metodológicas, a caracterização do contexto e da amostra. Por fim são definidas as técnicas e instrumentos de recolha de dados, assim como a análise e interpretação dos dados recolhidos.

No Capítulo III apresentam-se as considerações finais, sendo estas uma síntese que resulta de reflexões decorrentes do estudo realizado, pretendendo destacar a importância atribuída pelos Educadores ao Supervisor como promotor de Desenvolvimento Profissional. Neste capítulo estão ainda apresentadas as limitações e implicações do estudo bem como um Projeto de Supervisão a implementar num Jardim de Infância visando a promoção de Desenvolvimento Profissional dos Educadores.

Capítulo I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Desenvolvimento Profissional na Educação de Infância

Desenvolvimento Profissional: diferentes perspectivas

O conceito de desenvolvimento profissional é alvo de várias investigações ao longo do tempo.

Conceber e reconhecer conhecimentos sobre o ensino, as atitudes no ato educativo, o papel do professor e do aluno, as suas relações interpessoais, as competências envolvidas no processo pedagógico e o processo reflexivo sobre as práticas do professor são questões diretamente ligadas com este conceito.

A importância do desenvolvimento profissional resulta das mudanças e complexidades da sociedade que cada vez mais se impõe à escola com enormes responsabilidades e cada vez com mais exigências.

Este conceito representa uma nova perspectiva de olhar os professores. Estes deixam de ser vistos como transmissores de informação, passando a ser considerados profissionais autónomos e responsáveis por exercerem múltiplas funções, funções essas cada vez mais específicas em múltiplas áreas.

A maioria dos investigadores define o termo “desenvolvimento profissional” como sendo aquele que melhor se adapta à sociedade atual que sofreu profundas transformações, refletidas na escola e nas tarefas exigidas aos professores. Hargreaves (1998) afirma que, “as responsabilidades dos professores são cada vez maiores e os seus papéis mais difusos” (p.131).

Garcia (1999) refere que desenvolvimento profissional, “pressupõe uma abordagem na formação de professores que valorize o seu carácter contextual, organizacional e orientado para a mudança” (p.137).

Por sua vez, Formosinho (2009), distingue formação contínua e desenvolvimento profissional, considerando-as como perspectivas diferentes da “educação permanente dos professores” num processo de ciclo de vida. Assim, a formação contínua é encarada como um processo de ensino/formação e o desenvolvimento profissional como um processo de aprendizagem/crescimento.

Este autor define

desenvolvimento profissional como um processo contínuo de melhoria das práticas docentes, centrado no professor, ou num grupo de professores, em interação, incluindo momentos formais e não formais, com a preocupação de promover mudanças educativas em benefício dos alunos, das famílias e das comunidades. (p.226).

De acordo com a perspectiva de Griffin (1983, cit. in Garcia, 1999) defende que o conceito é mais abrangente pois o desenvolvimento profissional ocorre dentro da escola e deverá ser encarado não apenas a nível do professor mas por todos aqueles que com ele interagem tais como diretores, supervisores e/ou coordenadores. Afirmar ainda que desenvolvimento profissional “ significa qualquer tentativa sistémica de alterar a prática, crenças ou conhecimentos profissionais do pessoal da escola com um propósito de articulação “ (p.137).

Marcelo (2009) faz referência a Heideman (1990) que afirma que o “ desenvolvimento profissional dos professores vai para além de uma etapa meramente informativa; implica adaptação à mudança com o fim de modificar as atividades de ensino-aprendizagem, alterar atitudes dos professores e melhorar os resultados escolares dos alunos. O desenvolvimento profissional de professores preocupa-se com as necessidades individuais , profissionais e organizativas”.

O desenvolvimento profissional do professor é definido por Day (2001) como um processo que engloba todas as suas experiências de aprendizagem (naturais, planeadas e conscientes) que lhe trazem benefício direto ou indireto e que contribuem para a qualidade do seu desempenho junto dos alunos. O professor, individualmente ou acompanhado, revê, renova e desenvolve o seu compromisso quanto aos propósitos do ensino e adquire e desenvolve, de forma crítica, o conhecimento, as técnicas e a inteligência (cognitiva e afetiva) essenciais a uma prática profissional de qualidade com os alunos, no contexto escolar.

Bredeson (2002, cit.in Marcelo, 2009) afirma que desenvolvimento profissional são “ oportunidades de trabalho que promovam nos educadores capacidades criativas e reflexivas, que lhes permitam melhorar as suas práticas”.

O papel do professor na sociedade tem vindo a evoluir ao longo dos tempos. É uma profissão muito valorizada na década de 60 e com o passar do tempo assume um papel

cada vez mais complexo e exigente , com uma imagem socialmente desgastada e exercida numa escola e numa sociedade em constante mudança. Como consequência, a própria organização do ensino e o trabalho docente também se transformam e tornam a profissão docente numa profissão “ de risco”.

É exigido aos professores, um maior empenhamento na formação contínua, nas práticas organizacionais da escola, nos saberes e competências necessárias para a transformação das condições de acesso à profissão, assim como, dos percursos da carreira dos seus membros, e da sua identidade profissional.

Nesta perspetiva, os conhecimentos e as competências adquiridos pelos professores antes e durante a formação inicial tornam-se insuficientes para o exercício das suas funções ao longo de toda a sua carreira.

O conceito de desenvolvimento profissional alvo de constante mudança e motivado pela evolução da compreensão de como se produzem os processos de ensinar e aprender, Villegas- Reimers (2003, cita in Marcelo, 2009) revelam que este é um processo a longo prazo, que integra diferentes tipos de oportunidades e de experiências, planificadas sistematicamente, de forma a promover o desenvolvimento profissional docente. Assim este autor refere como características do desenvolvimento profissional:

1. O desenvolvimento profissional é baseado no construtivismo, entendendo o professor como sujeito que aprende de forma ativa ao estar implicado em tarefas concretas de ensino, avaliação, observação e reflexão;
2. É um processo a longo prazo que reconhece que os professores aprendem ao longo do tempo. Será necessário que se faça um seguimento de forma a contribuir para a mudança;
3. É um processo que se assume em contextos concretos. As experiências mais eficazes para o desenvolvimento profissional são aquelas que se baseiam na escola e que se relacionam com as atividades diárias dos professores,
4. O desenvolvimento profissional está diretamente relacionado com os processos de reforma da escola;
5. O professor é visto como assumindo um papel reflexivo, detentor de conhecimento e que vai adquirindo mais conhecimentos a partir da reflexão da sua experiência, ajudando-o a construir novas teorias e novas práticas pedagógicas;

6. O desenvolvimento profissional é encarado como um processo colaborativo, havendo no entanto espaço para a reflexão e para o trabalho isolado;
7. Este processo assume diferentes formas em diferentes contextos, não havendo por isso um só modelo de desenvolvimento profissional que seja eficaz e aplicável em todas as escolas.

Marcelo (2009) identifica algumas alterações ao conceito de desenvolvimento profissional. A destacar:

- de um desenvolvimento profissional cujo objetivo seria o desenvolvimento do docente, passa-se para uma tentativa de desenvolvimento da organização;
- de uma fragmentação e desconexão passa-se para um contexto coerente e orientado por metas claras e estabelecidas;
- de uma organização da formação a partir da administração, passa-se para outra centrada na escola;
- de uma focalização das necessidades dos adultos, passa-se para uma focada nas necessidades de aprendizagem dos alunos;
- da formação realizada fora da escola passa-se para formas múltiplas de desenvolvimento profissional realizadas na escola;
- passa-se de uma orientação baseada na transmissão de conhecimentos aos docentes e das competências feitas por especialistas para o estudo dos processos de ensino-aprendizagem feito pelos professores;
- passa-se de um desenvolvimento profissional, dirigido apenas aos professores, para um outro, dirigido a todos os intervenientes na aprendizagem dos alunos;
- de um desenvolvimento profissional dirigido apenas ao professor, a título individual para a criação de comunidades de aprendizagem.

Day (2001: 20-21) resume este conceito como sendo

todas as experiências espontâneas de aprendizagem e as atividades conscientemente planificadas, realizadas para benefício, direto ou indireto, do indivíduo, do grupo ou da escola e que contribuem, através destes, para a qualidade da educação na sala de aula. É o processo através do qual os professores, enquanto agentes de mudança, revêm, renovam e ampliam, individualmente ou coletivamente, o seu compromisso com os propósitos morais do ensino, adquirem e desenvolvem, de forma crítica, juntamente

com as crianças, jovens e colegas, o conhecimento, as destrezas e a inteligência emocional, essenciais para uma reflexão, planificação e prática profissionais eficazes, em cada uma das fases das suas vidas profissionais.

Existem, dos mais diversos autores, muitas definições de desenvolvimento profissional, no entanto, todas se tocam e se identificam aspetos comuns, tais como o fato de entenderem o desenvolvimento profissional como um processo, individual ou coletivo, contextualizado no local de trabalho, isto é, é a escola que contribui para o desenvolvimento profissional dos professores a partir de experiências diferentes, tanto formais como informais, sendo este um dos fatores de crescimento individual, pessoal e profissional.

Modelos de desenvolvimento profissional

Existem várias perspetivas sobre a forma de proporcionar aos docentes o desenvolvimento profissional. Estas poderão concretizar-se por diferentes tipos de atividades.

Garcia (1999) distingue dois tipos de atividades de desenvolvimento profissional, são elas: as organizadas e dinamizadas por especialistas (formação contínua) e as que são desenvolvidas com apoio colaborativo. Esta forma de trabalho privilegia o trabalho de equipa entre professores, as quais poderão ser realizadas de diferentes formas, visto que cada professor dispõe da sua própria experiência profissional, o seu ciclo de vida, com características pessoais muito próprias.

Garcia (1999) num estudo realizado sobre modelos de desenvolvimento profissional define cinco modelos de desenvolvimento profissional:

1. Desenvolvimento profissional autónomo.

O Desenvolvimento profissional autónomo que entende o professor com capacidade de identificar as suas próprias necessidades de formação, implicando-se em processos formativos escolhidos por si segundo as necessidades sentidas. Este modelo remete para a conceção de formação como “autoformação”.

2. Desenvolvimento profissional baseado na reflexão.

O Desenvolvimento baseado no processo de observação/supervisão ou seja na reflexão conjunta e com apoio mútuo. A reflexão sobre a ação é um processo que tem como objetivo proporcionar aos professores um modo de análise sobre o ensino que desenvolvem. O modelo assente na observação/supervisão, em que um professor é observado por outro, pode tornar-se, segundo Formosinho (2009), um poderoso modelo de desenvolvimento profissional.

Este autor apresenta quatro pressupostos que fundamentam este modelo. São eles:

- 1) A reflexão e a análise são os meios centrais para o desenvolvimento profissional. A observação e a supervisão da instrução oferecem ao professor os dados para essa análise e reflexão necessários ao desenvolvimento profissional;
- 2) A profissão de ensinar é uma atividade solitária, desenrola-se isoladamente no contexto da sala de aula, onde o professor está quase sempre sozinho;
- 3) A observação e a supervisão podem beneficiar as duas partes envolvidas, não só o professor em observação como também o professor observador;
- 4) Há mais probabilidades dos professores se continuarem a envolver em processos de melhoria do comportamento, quando observam os resultados positivos dos seus esforços para mudar; (p.241)

Este modelo, também apelidado de *coaching*, é denominado por Garcia (1999) como “apoio profissional mútuo”.

3. Desenvolvimento baseado no processo de desenvolvimento curricular e organizacional.

Este modelo de desenvolvimento profissional, segundo Garcia (1999) tem como objetivo envolver o maior número possível de membros da comunidade escolar no desenvolvimento de um projeto que pode ser de inovação educativa ou de auto-revisão institucional, com a finalidade não só melhorar a qualidade da educação, como também aumentar os níveis de colaboração e autonomia da escola na resolução dos seus próprios problemas.

Segundo este autor os adultos aprendem de forma mais eficaz quando têm necessidade de conhecer ou resolver um problema e quando trabalham em questões relativas ao seu trabalho, pois conseguem compreender melhor o que é preciso melhorar. Além disso os professores desenvolvem importantes conhecimentos ou competências quando se envolvem em programas ou projetos de melhoria da escola ou de desenvolvimento do currículo.

4. Desenvolvimento profissional através de cursos de formação.

Este é o modelo com maior tradição na formação de professores e tem como objetivo envolver os professores na apropriação de conhecimentos ou competências através da orientação de um outro professor que é considerado um perito no âmbito do conhecimento disciplinar, psicodidático ou organizacional. (Garcia, 1999 e Formosinho, 2009). As modalidades geralmente utilizadas são as oficinas de formação ou cursos em que o formador estabelece os conteúdos e as atividades a desenvolver.

Tal como acontece com os outros modelos, também este apresenta vantagens e desvantagens. Garcia (1999), refere, entre outras, que uma das vantagens deste modelo de desenvolvimento profissional reside no facto de que a partir da participação num curso, e participando individualmente em atividades de formação escolhidas por ele, o professor pode adquirir maior conhecimento ou melhorar as suas competências na área que mais lhe interessa.

Como desvantagem, salienta, o carácter demasiadamente teórico dos cursos, a pouca flexibilidade no momento de adaptar os conteúdos aos participantes, o carácter individualista das atividades e que, por isso, têm poucas possibilidades de ter impacto na escola e, finalmente, o facto de não ter em conta o conhecimento prático dos professores.

Formosinho (2009), refere que este processo deve incluir “a exploração teórica, a demonstração ou modelação de uma competência, a prática através da simulação, o *feedback* e o apoio profissional mútuo no local de trabalho.” A observação dos pares poderá ser um dos grandes contributos como apoio a este modelo de formação, na medida em que enriquece, não só o professor que é observado bem como aquele que observa, pois os professores tanto podem aprender com os peritos como com os outros colegas sendo esta uma mais valia para ambos.

5. Desenvolvimento profissional através da investigação para a ação.

O modelo de desenvolvimento profissional através da investigação para a ação, também designado como modelo investigativo segundo Formosinho (2009), surge ligado à imagem do professor como investigador.

Garcia (1999), afirma que do ponto de vista da investigação-ação, o professor é entendido como alguém com capacidades para refletir sobre a sua atividade docente, que pode identificar e diagnosticar problemas da sua própria prática e ser capaz de levar a cabo a reflexão na ação.

Um dos elementos básicos no desenvolvimento deste modelo é o trabalho colaborativo, participativo entre professores e investigadores pois, sem colaboração, não há investigação-ação.

A investigação-ação será um modelo centrado na prática, na medida em que todas as dificuldades encontradas contribuem para o desenvolvimento profissional do professor e conseqüente aprofundamento da sua capacidade de análise crítica. Esta reflexão torna o professor capaz de refletir sobre a sua própria ação e melhorar o seu desempenho.

Fatores que influenciam o desenvolvimento profissional dos docentes

O conceito de desenvolvimento profissional de professores tem inerente um processo para o qual as necessidades pessoais, profissionais e organizacionais convergem.

Garcia (1999) defende que este processo poderá ser diferente consoante o modelo a que está associado e influenciado por fatores do sistema educativo vigente.

O sistema educativo definido oficialmente terá influência ao nível das condições de trabalho dos professores (como vencimentos, autonomia, responsabilidades e exigências) e poderá pôr em causa o desenvolvimento profissional dos professores, servindo como aspeto bloqueador ou pelo contrário motivar o professor para o seu desenvolvimento e evolução pessoal e profissional.

Amélia e Valéria (2003) referem que também a política educativa influencia o modelo curricular das escolas e consequentemente a motivação e as necessidades formativas dos professores.

As alterações no modelo curricular vão consequentemente provocar alterações nos materiais curriculares, mais propriamente os manuais escolares, os quais tentam sempre aproximar-se das concepções dos professores para que os possa atrair para a sua utilização.

Um outro fator salientado por estas autoras, são as instituições públicas de formação que, sendo responsáveis pela formação inicial, contínua, especializada e avançada dos professores, podem exercer uma enorme influência na formação ao longo da vida dos professores. Esta influência poderá ser diferente de instituição para instituição, pois sendo regidas pelas mesmas políticas, são autónomas para poderem desenvolver modelos de formação diferentes o que influenciará diretamente o desenvolvimento profissional destes.

Estas autoras referem que Garcia (1999, p. 196) defende que as instituições de formação devem adequar os seus programas de formação de modo a contemplar as necessidades dos professores e atender ao “desenvolvimento cognitivo, moral e pessoal” em que estes se encontram.

Mas o processo de desenvolvimento profissional sofre também influências de quem nele está envolvido, sendo neste caso os professores que aqui podem influenciar numa perspectiva tanto individual como coletiva.

Ponte (1998, p.10) afirma que “o desenvolvimento profissional de cada professor é algo que é da sua inteira e total responsabilidade”, o que significa que a vontade, de repensar e de evoluir é unicamente da responsabilidade do professor e se este não estiver disposto para avançar com este processo reconhecendo as suas necessidades educativas, refletindo e encontrando estratégias que ultrapassem essas necessidades nada fará sentido.

No seguimento desta ideia Huberman (1995) apresenta a teoria sobre os ciclos vitais dos professores. Para este autor, o professor passa por uma fase inicial de exploração, correspondente aos 2-3 primeiros anos de ensino, em que procura determinar os parâmetros da situação de ensino e os comportamentos que devem ser adotados pelo professor. Todavia, esta exploração pode assumir aspetos diferentes, dos quais os mais significativos são: a sobrevivência e a descoberta, com a entrada na

carreira, que traz o sentimento de choque da realidade, mas implica em explorações e experimentações.

A fase da estabilização, que ocorre entre 4 e 6 anos de carreira, resultante de uma escolha pessoal e subjetiva do ensino como carreira e de um ato administrativo, significando por isso um “comprometimento definitivo”, a “tomada de responsabilidade”, a “consolidação de um repertório pedagógico de base” no seio da classe, a pertença a um corpo profissional e a independência e autonomia. São frequentes nesta fase uma crescente competência pedagógica que cria a sensação geral de segurança, descontração, confiança, conforto e uma maior descentração.

Este autor defende que a estabilização conduz a uma fase de experimentação e diversificação, entre os 7 e 25 anos de carreira, podendo observar-se duas tendências gerais nos professores: a consolidação pedagógica procurando vincar a sua prestação e impacto no seio da turma, lançando-se, por conseguinte, numa série de experiências pessoais que passam pela diversificação do material didático, dos modos de avaliação, a forma de agrupar os alunos, as sequências dos programas e outros, ao tomarem consciência dos fatores institucionais que contrariam o desejo de maximizar a prestação em situação de aula, procuram lançar ataques às aberrações do sistema.

Na fase de questionamento identificar-se, por volta dos 25 a 35 anos de carreira, existe uma descida do nível de ambição pessoal, do nível de investimento e um aumento da sensação de confiança e serenidade em situação de sala de aula e um distanciamento afetivo nas relações com os alunos. No entanto, estes professores manifestam uma grande serenidade em situação de sala de aula, apresentam-se menos sensíveis, ou menos vulneráveis à avaliação dos outros, quer se trate do diretor, dos colegas ou dos alunos. Também se poderá destacar o conservantismo que corresponde a uma tendência que se verifica com a idade, no sentido de maior rigidez, uma resistência maior às inovações, uma nostalgia do passado, uma mudança face ao futuro.

No final da carreira profissional dos 35 a 40 anos de carreira, é frequente uma libertação progressiva do investimento no trabalho e uma maior consagração de tempo a interesses exteriores à escola e a uma vida social de maior reflexão. Trata-se de um fenómeno que se pode considerar de desinvestimento nos planos pessoal e institucional, um retrocesso face às ambições e ideias presentes à partida.

Huberman (1995, cit in Day, 1999) afirma “ grande parte do desenvolvimento não é nem programado nem elaborado pessoalmente, é antes descontínuo, ou seja não possui continuidade nem ordem, é completamente fortuito”.

Como fator que influencia o desenvolvimento profissional, Ponte (1998), afirma ainda que este processo “é favorecido por contextos colaborativos (institucionais, associativos, formais ou informais)” contextos estes que permitem que o professor não se sinta isolado, pois existem colegas que partilham as mesmas necessidades, podendo discutir em conjunto, interagir, falar das suas experiências e tentar resolver os seus problemas em conjunto.

Condicionando o desenvolvimento profissional estão também as forças sociais, como associações de pais, e associações de professores bem como e as forças políticas, as quais contribuem para que a educação vá ao encontro das necessidades da sociedade, a qual se encontra em constante mudança.

Para finalizar, muitos professores continuam a achar que o seu papel é receber formação, não investindo nessa área, ou seja não se assumindo como protagonistas neste processo. (Ponte, 1998)

Assim, Ponte (1998) defende como ideias fundamentais:

- A profissão docente exige o desenvolvimento profissional ao longo de toda a carreira;
- A formação (inicial, contínua, especializada e avançada) é um suporte fundamental do desenvolvimento profissional;
- O desenvolvimento profissional é favorecido por contextos colaborativos (institucionais, associativos, formais ou informativos);
- O desenvolvimento profissional de cada professor é, no essencial, da sua responsabilidade;
- O desenvolvimento profissional visa tomar os professores mais aptos a conduzir um ensino adaptado às necessidades e interesses de cada aluno e a contribuir para melhorar as instituições educativas, realizando-se pessoal e profissionalmente;
- O conhecimento profissional envolve diversos domínios, como o currículo, o aluno, a aprendizagem, a instrução, o contexto de trabalho e o autoconhecimento;

- A chave da competência profissional é a capacidade de equacionar e resolver problemas da prática profissional;
- O trabalho investigativo em questões relativas à prática profissional é fundamental para o desenvolvimento profissional do professor;
- As instituições de formação cabe fornecer oportunidades diversas de formação, procurando adequar a sua oferta às necessidades dos professores.

Este autor defende que, em primeiro lugar, os professores devem assumir-se como protagonistas do seu processo de formação e desenvolvimento profissional, assumindo uma postura autónoma, assumindo iniciativas, desenvolvendo projetos, avaliando o seu trabalho, ligando a teoria à prática. Pressupõe uma nova atitude profissional.

Em segundo lugar, será da responsabilidade das instituições e dos Centros de Formação de Professores proporcionar diversos tipos de oportunidades de formação aos professores em diferentes fases de carreira.

Depois, o processo de investigação assume um papel fundamental na formação. A investigação, a curiosidade, a iniciativa são grandes aliados para o progresso em qualquer atividade humana, assim como no desenvolvimento profissional.

Por ultimo, este autor refere ainda que a formação deverá constituir um objeto fundamental de investigação no terreno educativo.

2.A supervisão em Educação

Conceito de supervisão - várias perspetivas

O conceito de Supervisão sendo um conceito ambíguo e polissémico tem sido alvo de estudos e tem evoluindo ao longo dos tempos.

São vários os autores que fazem referência e definem este conceito.

Alarcão e Tavares (1987) definem supervisão como

o processo em que o professor, em princípio mais experiente e mais informado orienta um outro professor, ou candidato a professor, no seu desenvolvimento humano e profissional. Depreende-se desta noção que a supervisão tem lugar num tempo continuado, pois só assim se justifica a sua definição como processo. Tem um objetivo: o desenvolvimento profissional do professor; daí chamar-se-lhe também orientação para a prática pedagógica.

Alarcão (2003) define supervisão como “o processo de dinamização e acompanhamento do desenvolvimento qualitativo de organização escola e dos que nela realizam o seu trabalho de estudar, ensinar ou apoiar a função educativa, através de aprendizagens individuais e coletivas, incluindo as dos novos agentes”.

Esta autora faz também referência a Tavares (1987), que referia que na “formação contínua a supervisão da prática pedagógica emerge como uma auto e hétero-supervisão, comprometida e colaborante em que os professores se entreeajdam a desenvolver-se e a melhorar o seu próprio ensino”.

Voltando a Alarcão e Roldão (2008) referem que, a noção de supervisão remete para a criação e sustentação de ambientes promotores da construção e do desenvolvimento profissional, num percurso sustentado, de progressivo desenvolvimento da autonomia profissional.

Estas autoras defendem que já nesta altura consideravam relevante o papel da supervisão na formação contínua mais do que na formação inicial.

Estas autoras referem ainda que supervisão é “uma atividade de apoio, orientação e regulação do processo formativo” (2008,p 56)

Alarcão (2002) afirma ainda “que a supervisão deveria ser vista não apenas no contexto de sala de aula mas de forma mais abrangente que contemplasse o tempo para a aprendizagem para todos, crianças e jovens, educadores e professores, auxiliares e funcionários e para a própria escola enquanto organização”.

A Supervisão é definida por Vieira (2009) como sendo a “teoria e prática de regulação de processos de ensino e de aprendizagem em contexto formal, instituindo a pedagogia como o seu objeto”.

Também Sá-Chaves (2007) afirma que

a supervisão e a atitude supervisiva pressupõem um atento e abrangente olhar que contemple e atente de perto e ao longe, ao dito e ao não dito, ao passado e às hipóteses de futuro, aos factos e às suas interpretações possíveis, aos sentidos sociais e culturais, à manifestação do desejo e à possibilidade/impossibilidade da sua concretização, ao ser e à circunstância, à pessoa e ao seu próprio devir.

Vasconcelos (2007), aponta alguns princípios emergentes da supervisão, sendo um deles a orientação para a qualidade pedagógica e deste modo garantir que as pessoas se sintam sustentadas, permitindo ir mais longe e proporcionar feedback das suas práticas.

A perspetiva de “ver como as pessoas se sentem” prevalece sobre uma perspetiva reguladora. A autora defende que se deve pôr as pessoas no centro, ou seja investir nas pessoas tornando-as atores e sujeitos dos próprios processos de supervisão. “...conceito de scaffolding: fazer os outros tomar consciência do que têm e do que sabem, no sentido de os poder “empurrar” ou “sustentar” para níveis mais elaborados do conhecimento...” (p.14)

Refere ainda que as práticas de supervisão assentam na imersão do contexto, na reorganização e reconstrução das dinâmicas.

Alarcão (2000) define a função da supervisão pedagógica como

fomentar ou apoiar contextos de formação que, traduzindo-se numa melhoria da escola, se repercutem no desenvolvimento profissional dos agentes educativos (professores, auxiliares e funcionários) e na aprendizagem dos alunos que nela encontram um lugar, um tempo e um contexto de aprendizagem.(p.19)

Esta mesma autora refere que a supervisão pedagógica converge para o ensino e aprendizagem e tem como objeto de estudo a qualidade do ensino, sendo que, os critérios e a apreciação da qualidade “não são impostos de cima para baixo numa

perspetiva de receituário acriticamente aceite pelos professores mas, na interação entre o supervisor e os professores.”

De acordo com Alarcão e Roldão (2008), a finalidade da supervisão aparece com a função de apoiar e regular o processo formativo. “A supervisão tem um papel securizante. É mesmo considerada fulcral no processo de formação.”

No conceito de supervisão está subjacente o alargamento da relação didática entre supervisor-supervisionado, numa conceção que compreende a importância de outros contributos, de outras formas de informação, de outras formas de conhecer. (Sá-Chaves 2007)

Refere ainda que o conhecimento pessoal reconstrói-se de forma contínua, em função da capacidade de processar e relacionar a informação adquirida. A supervisão potencia, reconhece e desenvolve sistemas de conhecimento interior, uma vez que os processos que orientam a supervisão promovem processos de investigação-ação nas decisões e escolhas, de conteúdos temáticos e na abordagem epistemológicas e relacionais, ou seja há a apropriação não só dos saberes de cada um mas também dos produtos que lhes dão visibilidade e se tornam disponíveis a outros, num ciclo de crescimento e desenvolvimento. A supervisão, segundo a autora, pode ser encarada como um processo de desenvolvimento profissional através da reconstrução continuada do saber pessoal e profissional.

Alarcão e Roldão, (2008), referem que as tendências supervisivas apontam para uma conceção democrática de supervisão e estratégias que valorizam a reflexão, a aprendizagem em colaboração, o desenvolvimento de mecanismos de autossupervisão e autoaprendizagem, a capacidade de gerar, gerir e partilhar o conhecimento, a assunção da escola como comunidade reflexiva e aprendente.

No entender destas autoras a formação contínua existente, é mais no domínio da sensibilização e enriquecimento pessoal e pouco relevante para a melhoria da prática profissional, os casos de sucessos são isolados e com pouca apropriação pela escola e sistema educativo em geral. Salientam no entanto que, casos que apresentam processos reais de desenvolvimento combinam três ações fundamentais: “envolvimento coletivo na formação; centralização na análise reflexiva sobre as práticas; apoio de formadores ou investigadores.” (p.34)

Apontam o supervisor como alguém que contribui para o alargamento da visão de ensino, promovendo o autoconhecimento e a reflexão sobre as práticas e que “a noção

de supervisão remete para a criação e sustentação de ambientes promotores da construção e do desenvolvimento profissional num percurso sustentado, de progressivo desenvolvimento da autonomia profissional” (p. 54)

Estas autoras definem que

a supervisão implica uma visão de qualidade, inteligente, responsável, livre, experiencial, acolhedora, empática, serena e envolvente de quem vê o que se passou antes, o que se passa durante e o que se passará depois, ou seja, de quem entra no processo para o compreender por fora e por dentro, para o atravessar com o seu olhar e ver para além dele numa visão perspectiva baseada num pensamento estratégico. (p.45)

O foco da supervisão é a prática, apoiada por supervisores ou orientadores, tendo como referências os saberes adequados e resultantes da prática ou como resultado de pesquisas individuais e colaborativas. Relativamente às estratégias, estas são observadas nas ações de observação, atuação, reflexão, envolvimento em projetos, avaliação, organização de dossier/portefólios entre outras, ressaltando-se o questionamento e o feedback formativo.

Por último a relevância do processo supervisivo reveste-se de grande importância devido ao papel que lhe é atribuído no processo de formação “...a supervisão como atividade de apoio, orientação e regulação aparece com uma dimensão de formação com grande relevância, não obstante a heterogeneidade das suas práticas”. (p.56)

A supervisão é ainda:

- Um fator de realização e perceção na formação de professores reflexivos
- Um meio de comunicação e de informação, com vista também à formação de uma escola reflexiva.

Para Alarcão e Tavares (2003) um ciclo de supervisão, em que a mesma proporciona o desenvolvimento de competências e capacidades fundamentais para um melhor desempenho, compreende três etapas: preparação da aula; discussão da aula e avaliação do ciclo da supervisão. As duas primeiras etapas subdividem-se em duas fases; a planificação e a interação.

O objetivo da supervisão pedagógica será a dinamização e o acompanhamento do desenvolvimento qualitativo da escola e dos que nela realizam o seu trabalho, estudar, ensinar ou apoiar a função educativa.

A supervisão pedagógica, tem como missão específica, não controlar ou direccionar, mas sim estimular o desenvolvimento de capacidades e competências dos

supervisionados e explorar os conhecimentos de que os mesmos dispõem ou devem dispor, para um desempenho mais completo da sua atividade docente.

A supervisão pedagógica, reúne potencialidades que devem ser inquestionáveis no quadro da regulação pedagógica ou no âmbito da aprendizagem ao longo da vida, na coordenação, na entreaajuda e na melhoria do processo ensino-aprendizagem

Segundo Alarcão e Tavares (2003) o sucesso da supervisão pedagógica passa pela integração de quatro elementos considerados imprescindíveis:

- A participação livre;
- Ausência de avaliação de pares;
- Apoios para a realização das tarefas e atividades;
- Horários compatíveis.

Na perspectiva de Glickman (1985) a supervisão escolar deve funcionar como um instrumento que reforça e estimula a coesão pedagógica do trabalho realizado na escola. Pode-se falar em supervisão pedagógica, quando há um conjunto mais limitado de atividades orientadas para a organização do ensino e dos atos pedagógicos, no contexto da sala de aula ou meio circundante.

Para Vieira (1993), a supervisão pode ser abordada como uma atuação de monitorização sistemática da prática pedagógica, sobretudo através de procedimentos de reflexão e experimentação nas suas dimensões analítica e interpessoal, de observação como estratégia de formação e de didática como campo especializado de reflexão experimentação pelo professor.

Desta definição decorrem os seguintes pressupostos: o objeto da supervisão é a prática pedagógica do professor; a sua função primordial é a monitorização dessa prática; os seus processos centrais são a reflexão e a experimentação.

Alarcão e Tavares (2003), afirmam que o objetivo da supervisão não é apenas o desenvolvimento do conhecimento, mas visa também o desabrochar de capacidades reflexivas e o repensar de atitudes, contribuindo para uma prática de ensino mais eficaz, mais comprometida, mais pessoal e mais autêntica.

O conceito de supervisão aparece associado à normatividade, superioridade, hierarquização, reprodução de práticas e a algum distanciamento no que diz respeito a questões humanas. Há a necessidade da aproximação aos valores e crenças dos professores, passando a supervisão a ser colaborativa. O professor, em parceria e

partilha com o supervisor, observa, traça o diagnóstico das possíveis áreas problemáticas e discute eventuais propostas de estratégias promotoras de superação. Esta procura articular num processo conjunto a observação, a recolha de informação sobre o processo de ensino e a sua análise sobre a prática dos sujeitos envolvidos na ação: alunos, professor e supervisor. Assim, a colaboração será princípio ou condição essencial no modelo da supervisão clínica, assume-se como uma condição de qualidade, facilitadora e promotora de boas práticas nas relações interpessoais.

Por isso, torna-se essencial fazer intervir a problemática da supervisão pedagógica no processo de formação contínua de professores como um fator de transformação e mudança das práticas e das próprias escolas, repercutindo-se na aprendizagem dos alunos. O professor não deve ficar à espera que alguém do exterior lhe diga o que deve ou como deve fazer. Deverá ser ele a descobrir, por si próprio, a melhor forma de atuar e a responsabilidade que lhe cabe no processo de formação. (Goldhammer e Cogan 1987, in Alarcão e Tavares, 1987).

Neste sentido e seguindo a opinião destes autores, enquanto que a supervisão em geral atua de fora para dentro, impondo aos professores soluções técnicas e físicas relativamente aos processos, aos conteúdos, às estratégias, aos materiais e à própria realização do ensino na sala de aula, soluções que assentam em teorias mais ou menos estandardizadas, a supervisão clínica (Alarcão e Tavares, 2003), pelo contrário, atua de dentro para fora, acentuando na observação e reflexão do próprio ensino e na colaboração e entreajuda dos colegas que, na clínica da sala de aula, procuram a interação do processo de ensino e aprendizagem como um processo de reflexão e fonte de hipóteses de solução e mudança.

Para que a supervisão decorra numa perspetiva de resolução de problemas, é necessário que se estabeleça entre o professor e o supervisor 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.

Cenários de Supervisão

Alarcão e Tavares, (2010) sustentam que, ao longo dos anos, foram surgindo um conjunto de práticas de supervisão que os autores agrupam em nove cenários: imitação artesanal; aprendizagem pela descoberta guiada; behaviorista; clínico; psicopedagógico; pessoalista; reflexivo; ecológico e cenário dialógico.

Os autores alertam que todos estes cenários, não devem ser entendidos como “compartimentos estanques ou categorias que se excluem mutuamente já que coexistem com frequência.” (p.17)

A estes nove cenários estão subjacentes diferentes conceções: relação entre teoria e a prática; formação e investigação; noção de conhecimento como saber constituído e transmissível ou construção pessoal de saberes; papéis do supervisor ou professor; noções de educação e de formação de professores ou supervisores; assunção da escola como centro de formação ou como mera estação de serviço à formação.

1.O cenário da imitação artesanal consiste em colocar o futuro professor a praticar com o professor mais experiente, que é considerado como o modelo, pois acredita-se que a imitação é a melhor maneira de aprender a fazer. Subjacentes a este modelo estavam ideias como a autoridade do mestre e da imutabilidade do saber, associadas à crença na demonstração e imitação como a melhor forma de aprender a fazer.

2.O cenário da aprendizagem pela descoberta guiada concebe que nos processos de ensino e aprendizagem interagem muitas variáveis e não depende apenas do ensino do professor. Não há método único eficaz e é necessário descobrir que método funciona, com que professor, com que alunos e em que contextos.

Este modelo influenciou também a orientação da prática pedagógica uma vez que pressupunha que o candidato a professor não só conhecesse diferentes modelos teóricos, como também tivesse a oportunidade de poder observar diferentes professores em diferentes situações, mesmo antes de iniciar o seu estágio pedagógico. Um dos constrangimentos sentidos na aplicação deste modelo é a integração da teoria e da prática.

Dewey (1994), citado pelos autores, defende que a formação profissional dos professores deve integrar uma componente teórica e uma componente prática. Nesta última, o autor distingue dois objetivos, que devem ser complementares: concretizar a componente teórica, tornando-a mais viva e mais real e permitir que os professores desenvolvam as “ferramentas” necessárias ao desenvolvimento da sua profissão. Para o autor, o professor só deve começar a sua prática pedagógica depois de passar pela componente teórico-prática, acima referida, caso contrário podia adquirir hábitos difíceis de corrigir. Assim, Alarcão e Tavares (2010) referindo-se a Dewey, afirmam que este propunha que a prática pedagógica se seguisse à teoria e fosse gradual, começando pela simples observação e integrando atividades progressivamente mais complexas como a participação nalgumas tarefas de ensino e a seleção e organização de algumas unidades até chegar à responsabilidade total pelo ensino praticado, atividade que, todavia, não devia ser sujeita a uma supervisão muito rígida para permitir que o professor desse largas à sua capacidade de imaginação e desenvolvesse o espírito de autocrítica.

3. O **cenário behaviorista** está ligado à conceção do professor como um técnico de ensino e ao movimento do ensino por competências. Partindo do pressuposto que o professor não pode dominar tudo ao mesmo tempo, um grupo de investigadores organizou um programa de formação de professores que, partindo da identificação das competências de maior utilidade para o jovem professor, desenvolvia um programa de treino dessas mesmas competências. A esta técnica deram o nome de “microensino” e consistia, primeiro na análise dos componentes de algumas tarefas desempenhadas por professores que eram explicadas e demonstradas ao jovem professor e de seguida, o jovem professor iria tentar pôr em prática, numa miniaula, se possível, gravada em vídeo. O professor faria a análise da sua atuação, à luz da competência que desejava treinar. Para essa tarefa podia contar com a colaboração dos alunos, do supervisor ou de outros colegas. Mais tarde, daria outra miniaula, utilizando a mesma técnica, mas com outros alunos, para pôr em prática o que tinha aprendido na discussão anterior.

4. O **cenário clínico** está diretamente ligado ao modelo de supervisão clínica desenvolvido por Cogan, Goldhammer e Anderson e inspirado no modelo clínico da formação dos médicos. Estes investigadores concluíram que a observação de aulas era

insuficiente, isto é, não comprometia o professor com os processos de mudança. Decidiram, por isso, partir para um modelo em “que o professor fosse, ele próprio, o agente dinâmico, relegando para o supervisor a missão de o ajudar a analisar e a repensar o seu próprio ensino.” (p.24) O objetivo principal deste programa de formação era melhorar a prática de ensino dos professores, em sala de aula.

Este modelo caracteriza-se pela colaboração entre o professor e o supervisor. O professor tem um papel muito importante, deve ter uma atitude ativa e pedir a colaboração do supervisor para a análise de situações problemáticas. Este deve assumir o papel de um colega, disponível para o ajudar em qualquer situação.

5.O **cenário psicopedagógico** tem como principal defensor E. Stones (1994) que defende que fazer supervisão é ensinar. Este investigador “entende que o objetivo final do processo ensino/aprendizagem reside no desenvolvimento da capacidade de resolver problemas e tomar decisões conscientes que permitam uma adaptação e acomodação às exigências da vida e do meio ambiente.” Para ajudar o professor a resolver os problemas com que se depara diariamente na sala de aula, o professor recorre a um conjunto de princípios psicopedagógicos assimilados a partir das teorias de diferentes autores que estudaram as leis do desenvolvimento e da aprendizagem (Piaget, Bruner, Skinner, Carl Rogers).

Estes autores defendem que também o supervisor tem como missão “ensinar conceitos, ajudar o professor a desenvolver capacidades e competências, ensiná-lo a explorar os conhecimentos de que dispõe para resolver os problemas que a atuação docente lhe apresenta e também ele deve fazê-lo um clima de encorajamento.” (p.29)

Neste modelo, o ciclo de supervisão consiste em três etapas: a) preparação da aula com o professor ou formando; b) discussão da aula; c) avaliação do ciclo de supervisão.

As estratégias utilizadas, segundo estes autores, visam o desenvolvimento de um profissional informado e capaz de tomar decisões ajustadas.

6.O **cenário pessoalista** está relacionado com programas de formação de professores inspirados na filosofia existencialista, na fenomenologia, na antropologia cultural, na psicanálise, na psicologia do desenvolvimento, etc. Estes programas tinham como ponto comum a ideia da importância do desenvolvimento da pessoa do professor. Assim, na perspetiva de Alarcão e Tavares (2003) a formação de professores deve

atender ao grau de desenvolvimento dos professores em formação, às suas percepções, sentimentos e objetivos. Deve organizar experiências vivenciais e ajudar os professores a refletir sobre elas, suas consequências bem como sobre as percepções que delas têm os intervenientes, sobretudo o próprio professor. (p.34)

7.O cenário reflexivo é inspirado no filósofo americano John Dewey, precursor da corrente reflexiva no campo educacional. Dewey reconhece o desfasamento existente entre os programas curriculares e as realidades quotidianas dos alunos e a tendência crescente desse desfasamento. Assim, prevê a necessidade de modificar a abordagem pedagógica tradicional, flexibilizando-a aos contextos em que se inserem. O seu objetivo é justamente centrar a sua atenção nos interesses dos alunos e concentrar a sua preocupação na aplicação do saber a situações reais. Ao desempenharem tarefas úteis e com sentido para eles, os alunos mais facilmente aprenderão e aplicarão os seus conhecimentos.

Alarcão e Tavares (2003) afirmam que Schön (1987), influenciado por Dewey, seguiu uma linha cognitivista-construtivista para perspetivar a formação de profissionais. Para Schön, a atividade profissional é um saber-fazer teórico e prático mas também criativo que permite agir e reagir em contextos diversificados. A formação assenta numa reflexão dialogante sobre o que é observado e experienciado, conduzindo à construção ativa do conhecimento na ação segundo uma metodologia de *aprender a fazer fazendo*. A prática refletida necessita de acompanhamento dos supervisores que, sendo mais experientes, detenham competências para orientar, estimular, exigir, apoiar, avaliar, sendo ao mesmo tempo treinadores, companheiros e conselheiros. (p35)

8. O cenário ecológico inspira-se no modelo de desenvolvimento humano da autoria de Bronfenbrenner (1979) e foi desenvolvido, em Portugal, por Alarcão e Sá-Chaves e mais tarde por Oliveira-Formosinho.

Alarcão e Tavares, (2003) referem que, neste cenário, “a supervisão, como processo enquadrador da formação, assume a função de proporcionar e gerir experiências diversificadas, em contextos variados, e facilitar a ocorrência de transições ecológicas” (p.37) que deem oportunidade aos jovens professores de realizarem novas atividades, assumirem novos papéis, interagirem com outras pessoas, permitindo assim, o seu desenvolvimento formativo humano e profissional.

Os contextos assumem, neste modelo, uma importância fundamental, pois como defende a autora, citando, Bronfenbrenner (1979), « a interação do conjunto dos microsistemas em que os professores se vão integrando têm sobre estes uma grande influência» (p.38).

Estes autores defendem que o desenvolvimento pessoal e profissional do estagiário será visto como processo ecológico, inacabado, dependente das capacidades das pessoas e das potencialidades do meio, construtor do saber e do ser, mas também do saber-fazer profissional e de saber estar, viver e conviver com os outros. (p.39)

9. O **cenário dialógico** integra aspetos relevantes dos cenários pessoalista e desenvolvimentista, acentuando a dimensão política e emancipatória da formação. Segundo Alarcão. e Tavares (2003), este modelo traz de novo a importância dada à linguagem e ao diálogo crítico na “construção da cultura e do conhecimento próprio dos professores como profissionais e na desocultação das circunstâncias contextuais, escolares e sociais, que influenciam o exercício da sua profissão.” (p.40)

A ação supervisiva recai na análise dos contextos e, na perspetiva da autora, para esta abordagem “dialogante” e “contextualizadora” é mais importante o coletivo identitário dos professores do que identificar as dificuldades de cada um. O desenvolvimento profissional dos professores é facilitado pela verbalização do seu pensamento reflexivo, funcionando a linguagem como “amplificadora da capacidade cognitiva” (p.40).

Estes nove cenários representam enfoques diferentes sobre a supervisão, enquanto processo intrapessoal e interpessoal de formação profissional. Como referem estes autores, “os vários cenários não se excluem mutuamente, pelo contrário interpenetram-se” (p.41).

De entre todos os modelos apresentados, aqueles que têm sido, ao longo das últimas décadas, mais utilizados e estudados são os modelos que integram os cenários de supervisão clínica e pessoalista, também denominado por Formosinho (2002) como Modelo Personalizado.

O Papel do Supervisor

Quando se refere ao papel do supervisor, este está diretamente relacionado com as funções / atribuições, o desempenho de uma atividade.

Oliveira –Formosinho (2002) refere que

o supervisor contemporâneo procura estabelecer uma cultura de trabalho reflexiva e orientada para o questionamento, que desenvolva a independência e a interdependência e promova o desenvolvimento de professores capazes de serem autores de si próprios, responsáveis e empenhados numa autorrenovação colaborativa, para benefício de todos os alunos.” (p.24)

Segundo Alarcão e Roldão (2008) o papel essencial do supervisor pedagógico está virado para o crescimento pessoal e profissional dos docentes, uma vez que, ele 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.

O papel do supervisor ao estimular a colaboração e a divisão de responsabilidades mas, acima de tudo a mobilizar novos saberes e ao promover o envolvimento de todos, concorre para uma construção coletiva e para a mudança de práticas.

O supervisor assume uma função de agente de mudança, impulsionador de aprendizagens, planificando atividades, observando aulas, experimentando práticas inovadoras com os docentes, devolvendo um olhar crítico sobre a ação educativa. Nas suas atribuições o supervisor lidera, orienta e estimula o professor, ou grupo de professores para a ação, promovendo o trabalho colaborativo, manifestando disponibilidade para a abertura a novas perspetivas. 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 conduz a um crescimento pessoal e profissional.

O supervisor é definido por Alarcão e Roldão (2008) como “alguém que se preocupa em ajudar a crescer”, alguém que proporciona “aos seus alunos ambientes formativos estimuladores de um saber didático”, alguém que “sabe abanar quando é preciso”, alguém que influencia o processo de socialização, contribuindo para o

alargamento da visão de ensino, estimulando o autoconhecimento e a reflexão sobre as práticas, transmitindo conhecimentos úteis para a prática profissional.

Segundo Alarcão e Tavares (2003) o supervisor é um:

orientador pedagógico, como o educador a quem compete ajudar o professor a desenvolver-se como adulto e profissional que é. A ação do supervisor aparece assim perspectivada em dois níveis distintos mas inter-relacionados. Exercendo sobre o desenvolvimento e a aprendizagem do professor uma influência direta, exerce através deste, uma influência indireta sobre o desenvolvimento e a aprendizagem dos alunos que ele ensina.

O supervisor é segundo estas autoras uma pessoa com mais experiência da prática, com mais conhecimentos, maturidade e que entenda o processo supervisivo como uma atividade conjunta, em que existe grande cumplicidade entre o educador e o supervisor e cujo processo depende de um grande esforço mútuo.

A supervisão dependerá então, segundo eles de “ mútua colaboração e ajuda”, o “ diálogo permanente, o “ bom relacionamento assente na confiança, no respeito e no entusiasmo, na amizade cordial e empática e solidária de colegas que, não obstante a diferença de funções, procuram atingir os mesmos objetivos”.

Nunca esquecendo a reflexão mútua, esta reflexão permite a ambos o desenvolvimento de várias capacidades que possibilitam a passagem do *saber* para o *saber-fazer*, essencial para o desenvolvimento profissional.

Estas autoras referem ainda algumas tarefas para cada um dos intervenientes no processo supervisivo. São elas:

- Estabelecer e manter um bom clima afetivo-relacional que, sem ser castrante ou intimidante, é exigente e estimulante;
- Criar condições de trabalho e interação que possibilitem o desenvolvimento humano e profissional dos professores;
- Desenvolver o espírito de reflexão, autoconhecimento, inovação e colaboração;
- Criar condições para que os professores desenvolvam e mantenham o gosto pelo ensino e pela formação em contínuo;
- Analisar criticamente os programas, os textos de apoio, os contextos
- Planificar o processo ensino-aprendizagem dos estudantes e do próprio professor;
- Identificar os problemas e dificuldades que vão surgindo;

- Determinar os aspetos a observar e sobre os quais refletir e estabelecer as estratégias adequadas;
- Observar;
- Analisar e interpretar os dados observados;
- Avaliar os processos de ensino-aprendizagem;
- Definir os planos de ação a seguir;
- Criar espírito profissional, baseado nas dimensões do conhecimento profissional;

Estas autoras referem que as duas primeiras tarefas serão a base para as que posteriormente são apresentadas, no entanto referem que não havendo um clima favorável e não forem criadas as condições de trabalho e de interação, a formação do educador ficará comprometida. Relativamente às restantes tarefas, estas exigem do supervisão uma atenção acrescida em relação ao educador para o poder ajudar a planear, como também levando o ao gosto pela profissão.

O trabalho do supervisor pedagógico é fundamentalmente um trabalho de formação continuada em serviço. Ao privilegiar e organizar a reflexão dos professores sobre a sua ação pedagógica e sobre as dificuldades que encontram diariamente, o supervisor está favorecendo a tomada de consciência dos professores sobre as suas ações e o conhecimento sobre o contexto escolar em que atuam.

Alarcão (2009) defende a ideia do supervisor como facilitador, criador e dinamizador de contextos da aprendizagem e confiante em que os professores têm potencialidades para aprender, para se desenvolverem, para continuarem a sua qualificação, precisando para isso sobretudo de contextos favoráveis, de apoios e desafios. Neste contexto, o supervisor precisa ter boa formação técnica e moral como requisito para o seu trabalho.

O supervisor tem assim como principal meta facilitar o desenvolvimento do outro professor, ajudando-o a ensinar e a tornar-se um bom profissional.

Este deve contribuir para criar um clima relacional contribuindo para a criação de condições para o desenvolvimento humano e profissional, ajudando o professor em formação a desenvolver competências de reflexão, de autoconhecimento e de inovação.

O questionamento será a forma que o professor terá para encontrar outros caminhos e outras formas de ação e assim descobrir diferentes e melhores formas de orientar o

processo de ensino-aprendizagem e, conseqüentemente, o seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional.

O supervisor deverá acompanhar a prática pedagógica e incentivar a equipa pedagógica para a mudança e a melhoria das suas práticas ajudando a diagnosticar problemas e ajudando a ultrapassá-los influenciando diretamente a aprendizagem e desenvolvimento das crianças e jovens.

Assim, Alarcão (1996) refere que o supervisor deve colocar-se

numa atitude de colegas, numa atmosfera que lhes permita por á disposição um do outro o máximo de recursos, de conhecimentos, de técnicas, de estratégias a fim de que os problemas que surjam no processo ensino-aprendizagem e nas próprias atividades de supervisão sejam devidamente identificados e resolvidos. (p. 68)

Vieira (1993, cita em Oliveira Formosinho, 2001) atribui ao supervisor o papel de

encorajar, no âmbito do relacionamento interpessoal e em estreita relação com a função de sugestão, o encorajamento assume um papel inestimável na relação de supervisão, a sua carga afetiva influencia de modo significativo o equilíbrio emocional do professor assim como a sua postura global face ao processo de formação profissional” (pag.33)

Alarcão e Tavares (2003) referem que a “ função do supervisor consiste em ajudar o professor a ensinar e a tornar-se num bom profissional para que os seus alunos aprendam melhor e se desenvolvam mais”. O professor tem também a função de colaborar com o supervisor tornando este processo facilitador de aprendizagem mútua. Ambos se encontram em situação de aprender, ensinar e desenvolver-se para melhorarem a sua intervenção na aprendizagem e no desenvolvimento dos alunos.

Estas tarefas pressupõe que o supervisor esteja atento ao professor, que o conheça, ajudando – o a planificar e criando o gosto pela profissão.

Alarcão e Roldão (2008) referem várias funções do supervisor. São elas: interagir, informar, questionar, sugerir, encorajar e avaliar. Quanto à ultima função, a de avaliar, estas autores defendem que o processo de avaliação deverá ser encarado como um processo formativo e não classificativo.

Referem que:

A supervisão tem um papel securizante. É mesmo considerada fulcral no processo de formação (...) Como atividade de apoio, orientação e regulação, aparece como uma dimensão de formação com grande relevância, não obstante a heterogeneidade das suas práticas. Na diversidade estratégica é possível detetar uma tendência alinhada com uma abordagem reflexiva.

O trabalho do professor abre espaço e indica o objeto da ação/reflexão, ou de reflexão/ação para o desenvolvimento da ação supervisora.

Funções e Competências do Supervisor

No que respeita às funções e competências do supervisor, Alarcão e Tavares (2003) refere a distinção entre o supervisor real e o ideal, referindo que na época em questão, os supervisores reais apareciam como distantes, de contatos difíceis, estabelecendo com os professores uma relação artificial, quanto aos supervisores ideais surgiam como intervenientes abertos, de contatos fáceis, humanos e flexíveis de agradável convívio, dotados de recursos, atribuindo aos professores um papel muito ativo na resolução de problemas, que em conjunto tentariam resolver.

De salientar que o supervisor atual encontra-se muito mais próximo do supervisor ideal, no que diz respeito ao papel ativo e responsável que atribui ao professor/educador.

Mosher e Purpel (1972 cita in Alarcão e Tavares, 2003) identificam a seis características do supervisor. São elas:

- a sensibilidade para se aperceber dos problemas e das suas causas;
- a capacidade para analisar, dissecar e conceptualizar os problemas e hierarquizar as causas que lhes deram origem;
- a capacidade para estabelecer uma comunicação eficaz a fim de perceber as opiniões e os sentimentos dos professores e exprimir as suas próprias opiniões e sentimentos;
- a competência em desenvolvimento curricular e em teoria e prática de ensino;
- “skills” de relacionamento interpessoal;
- a responsabilidade social assente em noções bem claras sobre a educação.”(p. 73)

Continuando com a perspetiva destes autores, estes apresentam subfunções do supervisor. Desta forma, numa escola reflexiva, compete aos supervisores:

- dinamizar comunidades educativas e acompanhar, incentivando, iniciativas nesse sentido;
- culturas de formação centradas na identificação e resolução de problemas específicos da escola, numa atitude de aprendizagem experiencial e, preferencialmente, no contexto de metodologias de metodologias de investigação-ação;
- acompanhar a formação e integração dos novos agentes educativos;
- fomentar a auto e hetero-supervisão;
- colaborar na conceção do projeto de desenvolvimento da escola e compreender o que se pretende atingir e qual o papel que devem desempenhar os vários intervenientes;
- colaborar no processo de autoavaliação institucional, que deve ter o projeto como referência, e analisar as suas implicações;
- colaborar no processo de monitorização do desempenho de professores e funcionários;
- dinamizar atitudes de avaliação dos processos de educação e dos resultados de aprendizagem obtidos pelos alunos.

Alarcão & Tavares (2003, p.153) afirmam que apesar de ser impossível definirem-se as competências dos profissionais, como é o caso dos supervisores, identificaram quatro tipos. As competências de comunicação e relacionamento profissional; de dinamização da formação; interpretativas e de análise e avaliação. Assim:

- ***Competências de comunicação e relacionamento profissional***

O exercício destas competências pode ser uma relação artificial que eventualmente provoca tensões, inibições e sentimentos de inferioridade por parte dos professores ou supervisores como indivíduos abertos, de contactos fáceis, humanos e flexíveis, com os quais seria agradável trabalhar, cheios de recursos que colocariam à disposição dos professores e capazes a atribuir a estes um papel muito ativo na resolução dos problemas que, em conjunto, se propõem resolver.

- ***Competências de dinamização da formação***

Percebida a estratégia a adotar quer pelo professor quer pelo supervisor no processo supervisivo, a do supervisor como facilitador da aprendizagem, como aquele que dinamiza, anima, a reflexão do professor que aqui tem um papel ativo, facilmente se percebe que este grupo de competência a apresentar pelo supervisor seja o de motivador e dinamizador da formação contínua e do desenvolvimento profissional do professor.

Alarcão & Tavares (2003) descrevem este tipo de competências como indispensáveis ao apoio e estímulo às comunidades de aprendizagem colaborativa, à mobilização e gestão de saberes e de estratégias, ao apoio na sistematização do conhecimento produzido.

Será importante conhecer aprofundadamente as carências formativas da organização e fomentar ações de formação na base da aprendizagem colaborativa.

- ***Competências Interpretativas***

Os autores já citados anteriormente definem competências interpretativas como - a leitura da realidade humana, social, cultural, histórica, política, educativa e a capacidade para, antecipadamente, detetar os desafios emergentes no que concerne à escola e à educação e formação.

A Leitura, o conhecimento, a compreensão da realidade por parte do professor enquanto pessoa, assim como dos problemas sempre novos com o qual o supervisor se confronta no decurso da sua prática como profissional e como supervisor, o que é imprescindível para que o supervisor seja capaz de mobilizar os recursos adequados a cada situação, só é possível, como já se disse por meio da reflexão. É através da reflexão que o supervisor é capaz de analisar, dissecar e conceptualizar os problemas e hierarquizar as causas que lhes deram origem.

- ***Competências de análise e avaliação***

As competências como um comportamento ou ação 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 ação 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.

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 subjetiva.

Maio, Silva e Loureiro (2010) referem que ao supervisor competente ser auxiliador, orientador, dinâmico, acessível, eficiente, capaz, produtivo, apoiador, inovador, integrador, cooperativo, facilitador, criativo, interessado, colaborador, seguro, incentivador, atencioso, atualizado com conhecimento.

Portanto, o Supervisor é um profissional especializado em manter a motivação do corpo docente, criativo e dinâmico, procurando constantemente ser transformador, trabalhando em parceria, exercitando o trabalho de equipa, integrando a escola e a comunidade, procurando desenvolver a sua capacidade de organizar o pensamento e compartilhar suas ideias, de se constituir enquanto grupo de compreender a força da ação coletiva, de liderar e de pensar criticamente a realidade social.

Segundo Silva (2010) espera-se do supervisor pedagógico, um profissional que não cuide somente da parte pedagógica, mas também que cuide e oriente a parte humana, conduzindo com todos os envolvidos no processo ensino aprendizagem, com qualidade e eficiência esperada.

Enquanto que Alarcão e Tavares (2007) identificam as seguintes dez categorias:

1) **Prestar atenção.** O supervisor atende ao que o professor lhe diz e exprime a sua atenção através de manifestações verbais como “pois”, “está”, “é”, “o.k.”, “sim”, “uhm”, geralmente acompanhadas de outras manifestações de atenção de tipo não verbal.

2) **Clarificar.** O supervisor interroga e faz afirmações que ajudam a clarificar e compreender o pensamento do professor: “quando diz..., refere-se a...?”, “é capaz de explicar melhoria, mas... não estou a perceber”, “espere aí, já me perdi”.

3) **Encorajar.** O supervisor manifesta interesse em que o professor continue a falar ou a pensar em voz alta: “vá, vá”, “continue”, “continue, estou a gostar”, “e depois?”, “e daí?”; “ótimo!”.

4) **Servir de espelho.** O supervisor parafraseia ou resume o que o professor disse a fim de verificar se entendeu bem: “parece-me que, na sua opinião”, “se eu entendi bem”, “portanto, a questão é a seguinte:...”

5) **Dar opinião.** O supervisor dá a sua opinião e apresenta as suas ideias sobre o assunto que está a ser discutido: “na minha opinião”, “eu acho que”, “eu penso que”, “podia”, “podia-se”.

6) **Ajudar a encontrar soluções para os problemas.** Depois de o assunto ter sido discutido, o supervisor toma a iniciativa e pede sugestões para possíveis soluções: “O que é que se pode fazer?”, “como é que vai resolver este problema?”, “que estratégias lhe parecem mais adequadas?”.

7) **Negociar.** O supervisor desloca o foco da discussão do estudo das soluções possíveis para as soluções prováveis e ajuda a ponderar os prós e os contra das soluções apresentadas: “O que acontecera se tomar esta atitude?”, “quais as vantagens desta estratégia; e as desvantagens?”, “que solução será melhor: a X ou a

9) **Estabelecer critérios.** O supervisor concretiza os planos de ação, põe limites temporais para a sua execução: “na próxima semana quero ver...”.

10) **Condicionar.** O supervisor explicita as consequências do cumprimento ou não das orientações: “Conto consigo”, “se não tomar esta atitude imediatamente, depois será tarde”, “olhe que não há tempo a perder”.(p.74)

Como se pode observar, a tarefa de um supervisor numa perspectiva de desenvolvimento profissional é complexa e exige para além de formação, iniciativa, entrega e flexibilidade em adaptar-se a cada situação emergente, para que tenha espaço e aceitabilidade no coletivo onde trabalha. Porque sem as habilidade requeridas, sem empatia, positivismo e paciência e, sem exercitar essas categorias e outras, o supervisor torna-se um líder fiscalizador e autocrático.

As contribuições do supervisor fazem-se presentes em vários momentos: na planificação, no acompanhamento, na coordenação, no controle, na elaboração da

proposta pedagógica, na avaliação e, sobretudo, no processo ensino aprendizagem. Essa aprendizagem passa a ser objeto de trabalho do supervisor que a problematiza, pondera, discute e acompanha junto com o professor, os conteúdos lógicos e as condições existenciais dos alunos tomando como objeto de trabalho a produção do professor.

Os supervisores são mediadores. Ajudam a estabelecer a comunicação. Ajudam os indivíduos a ouvirem-se uns aos outros. Servem como ligação para as pessoas em contato com aqueles que têm problemas semelhantes ou com pessoas-recurso que podem ajudá-los. Estimulam os membros do quadro pessoal a verificar a extensão em que as ideias e os recursos estão sendo compartilhados e o grau em que os indivíduos são encorajados e apoiados quando tenham novas coisas. Analisando as contribuições e as ações do supervisor pedagógico, cabe ainda lembrar que esse profissional terá que estar preparado para promover cursos, formação continuada, seminários e encontros pedagógicos, para que, o professor, através dessas ações, possa dominar os instrumentos necessários para o desempenho competente de suas funções e seja capaz de tematizar a própria prática, refletindo criticamente a respeito dela, promovendo desta feita o desenvolvimento profissional do professor como pessoa e docente.

Supervisão pedagógica- aspetos positivos e aspetos negativos

Alarcão e Roldão (2008) defendem que a qualidade da supervisão, referindo que esta deverá “promover a capacidade de refletir, criticamente sobre a ação profissional” enquadrando-se na linha conceptual do professor reflexivo defendido por Schön (1987), capacidade que gera dinâmicas e processos de crescimento profissional operacionalizados pela atitude reflexiva, questionadora e analítica da ação docente, assente no conhecimento teórico e que vai construindo a sua identidade profissional. Este olhar supervisoivo pretende regular, compreender e atuar de modo a que “ser professor faça sentido para si mesmo e para os outros”.

Estas autoras definem alguns indicadores de qualidade positiva dos ambientes supervisoivos tais como:

- Estímulo ao pensamento;
- Promoção de práticas de reflexão e questionamento;
- Partilha de experiências e comunicação entre colegas;
- Conhecimento da comunidade escolar e meio envolvente;
- Pesquisa de informação científica;
- Desenvolvimento da autonomia profissional (autoconfiança e autoconceito); flexibilidade de estratégias;
- Continuidade no acompanhamento; apoio (pedagógico-didático e pessoal-humano) e desafios ao desenvolvimento;
- Crítica construtiva;
- Disponibilidade;
- Feedback;
- Liberdade de ação e inovação;
- Abertura a novas perspetivas;
- Bom relacionamento interpessoal (autenticidade e genuinidade, disponibilidade para ouvir e clarificar).

Definem também os indicadores de qualidade negativa que colocam obstáculos à aplicação da supervisão pedagógica, tais como:

- A observação de aulas;
- Qualidade dos orientadores;

- Falta de flexibilidade;
- Pouco apoio dos orientadores/supervisores;
- Deficiente avaliação;
- Abordagens prescritivas ou pouco profundas;
- Fraco ou nulo envolvimento da e na comunidade escolar;
- Ausência de trabalho colaborativo;
- Artificialidade;

Formosinho e Machado (2010), fazem algumas críticas à perspetiva da avaliação do desempenho associado à promoção do desenvolvimento profissional considerando uma perda de tempo, de energia e esforços para apontar “uma pequena percentagem de incompetentes”, perdendo a oportunidade de sair do eu solitário e fomentar o trabalho de equipa como forma de desenvolvimento sustentado da qualidade do ensino e da escola. (p.107)

Sendo que na realidade das Instituições Particulares de Solidariedade a Avaliação de Desempenho Docente ainda não é aplicada, existem contudo alguns destes constrangimentos negativos salientados pelos autores.

A reflexão supervisiva sobre as práticas educativas

Para Alarcão e Tavares (2003) as situações de supervisão devem caracterizar-se por uma relação que encoraje e facilite o processo de desenvolvimento profissional e de aprendizagem consciente e comprometida.

A supervisão deve ter por base a maximização das capacidades do docente como pessoa e como profissional. “A reflexão que se exige aos professores é a reflexão crítica e transformadora”. (p.129)

Os autores salientam a necessidade dos professores pensarem a sua prática e de construírem/reconstruírem o seu conhecimento a partir da sua ação. “...o agir profissional do professor não pode ser, na atualidade, realizado apenas em situações de isolamento. A complexidade dos problemas exige trabalho em equipa decorrente da assunção de projetos comuns.” (p.132).

A supervisão é vista como valorização da aprendizagem, da reflexão sobre e para a prática, assente numa perspetiva crítica, interveniente e emancipatória.

A reflexão, para Alarcão e Roldão (2008, p.30), é considerada como forma de promoção do conhecimento profissional, porque se baseia numa “atitude de questionamento permanente – de si mesmo e das suas práticas – em que a reflexão vai surgindo como instrumento de autoavaliação reguladora do desempenho” e gera novas interrogações.

Estas autoras apontam também as razões para a importância da reflexão na prática pedagógica. São elas:

- Motiva para uma maior exigência e autoexigência;
- Consciencializa para a complexidade da ação docente e para a necessidade de procurar e produzir conhecimento teórico para nela agir;
- Contribui para a perceção da relação teoria-prática como um processo de produção de saber e não como uma dicotomia servida por uma lógica de aplicação; - promove uma atitude analítica da ação e da prática profissional;
- Desenvolve o autoconhecimento e a autonomia;
- Proporciona maior segurança na ação de ensinar;
- Confere maior interesse e capacidade de experimentar novas abordagens.

As autoras consideram como fatores positivos da reflexão: a natureza colaborativa e colegial; incidir sobre a atividade investigativa; incidir na resolução de problemas; analisar as situações educativas; e promover a interação em contextos diversificados. Estes fatores apresentam-se como estratégicos e com muito potencial formativo.

Como fatores negativos referem : as práticas de reflexão incipientes; as dificuldades em refletir e em comunicar o teor das reflexões; e ainda a centralização quase exclusiva nas atividades letivas. Outros fatores também constrangedores da reflexão como processo de desenvolvimento poderão ser: tempo para as reflexões; dificuldades em utilizar abordagens reflexivas pelos supervisores; dificuldades em interpretar, questionar e confrontar; confusão nas críticas por medo que as mesmas levem ao enfraquecimento da autoestima.

Segundo Perrenoud (2002), todos refletimos na ação e sobre a ação mas isso não faz profissionais reflexivos, a diferença está na postura reflexiva do profissional e não em atos de reflexão episódica.

Para este autor a noção de prática reflexiva remete para dois processos mentais: não há ação complexa sem reflexão durante o processo. Refletir sobre a ação, é a ação o objeto de reflexão, é sobre nela que se reflete, passa por uma crítica, análise, relação com as regras, teorias ou outras ações, imaginadas ou realizadas em situações idênticas. (p.30-31)

Vieira (2009, p.202), defende que as finalidades e a natureza das práticas pedagógicas e supervisivas estão articuladas e que ambas colaboram de forma emancipatória. Aponta como principal função da supervisão pedagógica, indagar e refazer o modo como as teorias e as práticas pedagógicas “se (des) articulam ou (re)forçam entre si.”

Importância da interação no processo de Supervisão

O processo de supervisão tem inerente a interação estabelecida entre o supervisor e o supervisionado. Esta assume um papel fundamental neste processo.

Oliveira-Formosinho (2002, citado em Santos, 2011) refere-se à interação como “ não é um traço do sujeito, uma característica inata da sua personalidade; é uma competência de ação profissional que pode ser aprendida e, portanto, deve ser ensinada em processo de supervisão.”

Esta autora, define vários aspetos que considera relevantes na interação estabelecida no processo de supervisão. São eles:

- Relações de ajuda – Rogers (1980, citado em Santos, 2011) define várias atitudes que devem estar presentes numa relação e que a podem transformar numa relação de ajuda:

- Ter uma atitude que mereça confiança do outro;
- Expressar-se de forma clara, sem margem para uma comunicação ambígua;
- Ter uma atitude positiva para com o outro;
- Ter força para se manter independente, compreendendo e aceitando o outro;
- Permitir ao outro ser independente, não deixando que a segurança própria seja abalada;

- Conseguir ver o mundo interior do outro, através dos seus olhos, de modo a compreendê-lo;
- Aceitar o outro sem reservas, isto é, incondicionalmente;
- Ser delicado com o outro para o seu comportamento não ser visto como ameaçador;
- Libertar o outro do receio de ser jugado;
- Ver o outro como uma pessoa com potencialidades, isto é, com capacidade para se desenvolver.

- Comunicação – este é um aspeto importante pois exige um esforço mútuo, um investimento na relação que se traduz pelo respeito pelo outro, pelo que pensa e sente

Esta autora cita Matias e Vasconcelos (2010) que afirmam:

o tipo de comunicação que acontece no seio de uma relação de supervisão parece ser o elemento que contribui na maioria das vezes para o sucesso da formação. Uma comunicação clara, aberta, baseada em expectativas positivas, respeito e confiança, flui livremente em ambas as direções.

- Diálogo – este favorece a aproximação entre os sujeitos, promovendo a abertura e a confiança na relação. A partilha e o diálogo entre os sujeitos enriquece e favorece a relação.

- Reflexão – a reflexão individual permite ao sujeito analisar as suas práticas, tendo consciência dos aspetos que devem ser melhorados. Os momentos de partilha e reflexão das práticas e consequente feedback contribui para a formação conjunta. Oliveira-Formosinho (2002, citado em Santos, 2011) refere que a confrontação das práticas e situações educativas à luz de teorias e de conhecimentos construídos na Ação, que, através da participação crítica, do questionamento e do compromisso perante a resolução de problemas, tornam possível uma aprendizagem colaborativa e a inovação no modo de pensar e de agir.

- Autonomia – a confiança que o supervisor tem no seu supervisionado, nas suas potencialidades e na capacidade de as desenvolver potencia uma atitude de respeito nas escolhas do supervisando, dando liberdade de escolha.

Rogers (2002) afirma

o supervisor não será aquele que dá receitas de como fazer, mas aquele que cria junto do professor, com o professor e no professor um estilo de investigação-ação, num ambiente emocional positivo, humano, desencadeador do desenvolvimento das potencialidades do professor pessoa, profissional.”

- Colaboração – o trabalho realizado em equipa só pode ser considerado colaboração se o papel dos intervenientes for complementar e se apoiar mutuamente.

Day (2001) refere que “

enquanto na cooperação as relações de poder e os papéis dos participantes no trabalho cooperativo não são questionados, a colaboração envolve negociação cuidadosa, tomada de decisões, comunicação efetiva e aprendizagem mútua num empreendimento que se foca na promoção do diálogo profissional.”

O ambiente que se cria no processo de supervisão é fundamental para o seu sucesso.

O trabalho colaborativo no processo de supervisão

A colaboração surge na literatura como sendo um conceito complexo e muito importante.

Hargreaves (1998) refere que o princípio da colaboração “ surgiu repentinamente como resposta produtiva a um mundo no qual os problemas são imprevisíveis, as soluções são pouco claras e as exigências e expetativas intensificam”.

Na atualidade, as instituições pressupõe que os docentes desenvolvam uma dinâmica colaborativa. O desenvolvimento institucional, a valorização da educação pré-escolar e as exigências burocráticas inerentes, são apontadas por Hargreaves (1998) como responsáveis pela fortificação das relações de colaboração e pela autonomia profissional que lhes permita a adaptação á mudança e às realidades de trabalho.

A colaboração terá um papel fundamental na resolução de problemas institucionais e relacionais.

Segundo Hargreaves (1998),

a criação de relações colegiais mais produtivas e de apoio entre os professores tem sido considerada, desde há muito, como pré-requisito para um desenvolvimento curricular eficaz, fundado no estabelecimento de ensino. Sob muitos pontos de vista, a colaboração e a

colegialidade ligam o desenvolvimento dos professores e do desenvolvimento curricular
(p.210)

Autores como Day (2001), Roldão (2007) e Hargreaves (1998) consideram a colaboração como sendo essencial para o desenvolvimento profissional do professor. As práticas colaborativas englobam relações de trabalho espontâneas, voluntárias e orientadas para o desenvolvimento, envolvendo a comunicação, a tomada de decisões conjuntas, o diálogo e a aprendizagem de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo, privilegiando as experiências e conhecimentos de cada um, como uma estratégia para ultrapassar as dificuldades emergentes do contexto educativo.

O trabalho colaborativo é apontado por Boavida e Ponte (2002) como uma estratégia “fundamental para lidar com os problemas que se afiguram demasiado grandes para serem enfrentados em termos puramente individuais”.

Como já se referiu, o trabalho colaborativo exige a comunicação das ideias, encoraja a autorreflexão, aumenta a necessidade de responder às questões e desafios. A troca e a partilha de experiências aumenta a quantidade de soluções e a participação em projetos e atividades em grupo, enriquece o educador/docente nas suas conceções e desenvolve hábitos de reflexão.

De referir que, para a realização de um trabalho colaborativo e produtivo é necessário que professores encarem este processo de forma amigável, simpática, de forma a possibilitar que esta seja uma mais valia para todo o trabalho educativo.

3.Supervisão e desenvolvimento profissional

Supervisão pedagógica e desenvolvimento profissional.

Alarcão e Roldão (2008) defendem que o desenvolvimento profissional dos professores pode ocorrer em contextos sujeitos a fatores que têm a ver também com as características da profissão e o ambiente de trabalho na escola. Para alguns autores, o desenvolvimento dos professores envolvidos, pode passar também pelas tarefas e atividades a realizar, com a motivação pessoal e fatores que dependem de vários aspetos de natureza social e institucional, mas também de fatores que influenciam as relações interpessoais e as *transições ecológicas* que pontuam este desenvolvimento.

O desenvolvimento profissional e pessoal dos professores/Educadores reveste-se de dimensões relacionadas com processos de autorreflexão e consciencialização das necessidades de formação.

Na perspectiva de Oliveira – Formosinho (2002) a supervisão não deve ser vista unicamente dentro da sala de aula, mas no contexto da escola, uma vez que é na escola que todos aprendem, crianças, professores e outros profissionais, tornando-se a própria escola uma organização qualificante, isto é, a escola aprende e desenvolve-se.

Alarcão (2002) define supervisão em dois níveis. “ A formação e o desenvolvimento dos agentes da educação e a sua influência no desenvolvimento e aprendizagem dos alunos e o desenvolvimento e a aprendizagem organizacionais e sua influência na qualidade de vida das escolas.”

Esta mesma autora refere que é através das interações que se estabelecem nestes contextos aliados à investigação e reflexão sobre as práticas, que o professor aprende e se desenvolve profissionalmente. Assim, pensar num processo de melhoria da escola implica envolvimento, partilha, colaboração e responsabilização dos professores em tarefas respeitantes ao desenvolvimento curricular, bem como tomadas de decisão coletivas, que tenham em vista a compreensão e a resolução dos problemas reais daquele contexto e as necessidades e progresso dos alunos.

Refere ainda que o professor deve tornar-se investigador das suas práticas, pois só assim será capaz de as questionar de forma intencional e sistemática, compreendê-las e

ajustá-las sempre que necessário. A autora sustenta que “formar para ser Professor-Investigador implica desenvolver competências para investigar na sobre e para a ação educativa e para partilhar resultados e processos com os outros, nomeadamente com os colegas” (p:26)

Assim , a partilha de experiências estimula os educadores e professores a estruturar, a comparar e analisar as suas práticas, remetendo-os para um processo de descoberta e reflexão, que lhes permite desenvolver, através do intercâmbio e da colaboração, competências para coletivamente resolverem, de forma criativa, os seus problemas.

Estes contextos onde se promovem momentos de partilha, de experiências da prática e da reflexão, a partir das quais é possível aprender e construir saberes colaborativamente, designam-se, de acordo com Alarcão & Tavares (2003, p.148), por comunidades de aprendizagem e caracterizam-se segundo este autor pela “ abordagem de conteúdos geradores de novos saberes, aprendizagem ativa, pensamento e práticas reflexivas, colaboração, paixão, e sentido de comunidade ou cultura comum”.

Alarcão e Roldão (2008) defendem que a supervisão visa a melhoria da qualidade das escolas. Com um cariz questionador, analítico, interpretativo, reflexivo, assente num acompanhamento e discussão permanente do processo e da ação e seus resultados, a supervisão parece constituir o alicerce para a construção do conhecimento profissional. “ A noção de supervisão remete para a criação e sustentação de ambientes promotores da construção e do desenvolvimento profissional num percurso sustentado, de progressivo desenvolvimento da autonomia profissional” (Alarcão e Roldão p.54)

Um destes autores defende que “ só um professor, investigador das suas práticas é capaz de as questionar de forma intencional e sistemática, compreendê-las e ajustá-las, sempre que necessário, tornando-se um agente dinâmico da sua formação comprometendo-se, desta forma, com o processo de mudança”. (p.258)

A supervisão é entendida por Oliveira (2000, pp. 46-47), como “ um processo de coordenação, apoio e decisão nas áreas pedagógicas, curriculares e de desenvolvimento profissional” dos professores e de outros agentes educativos. Neste pressuposto, a escola necessita de profissionais competentes com qualificação e formação adequada para o desempenho de tarefas supervisivas, nomeadamente ao nível da planificação, organização, liderança, apoio, formação e avaliação tendo em vista a qualidade pedagógica da escola e a consecução dos seus objetivos.

Supervisão Pedagógica, Desenvolvimento Profissional e melhoria das Práticas Pedagógicas

Quando se relaciona supervisão e desenvolvimento profissional emerge o papel do professor. Esta questão tem relevância pois, a atividade de supervisão pedagógica tem como alvo principal a atividade do professor em pleno processo de ensino-aprendizagem.

A supervisão pedagógica deve ter em vista o desenvolvimento profissional do professor e a melhoria das aprendizagens. Falar de professor será falar de um profissional cuja ação implica necessariamente comunicar com outra pessoa, manifestando as qualidades profissionais do professor que são, portanto, qualidades relativas ao ser, ao pensar e ao comunicar de natureza psicológica, ética, intelectual e relacional, tais como, autocontrolo, serenidade, modéstia, respeito ao outro na sua igualdade e diferença, fé nas responsabilidades, responsabilidade, espírito aberto e crítico, autonomia e rigor de pensamento, sensibilidade estética, criatividade, sociabilidade, afabilidade e alta moralidade, (Monteiro, 2000).

Monteiro, (2000) alerta dizendo que essas qualidades não são definidas e permanentes. Afirma que o professor não nasce professor, mas sim, faz-se. O professor forma-se através de uma cadeia de acontecimentos, sucessos vitais, desde a sua formação inicial até ao acesso a docência. O seu desenvolvimento ocorre na unidade escolar onde ele exercita a sua docência. Portanto, o seu crescimento profissional e pessoal ocorre em função da sua ativa e reflexiva participação, das atividades supervisivas sistemáticas do processo democrático de resolução de conflitos e outras atividades que as secções que se seguem vão desenvolver com substância.

Professor é uma pessoa que ensina uma ciência, arte, técnica ou outro conhecimento. Para o exercício dessa profissão, requer-se qualificações académicas e pedagógicas, para que consiga transmitir/ensinar a matéria de estudo da melhor forma possível ao aluno. É uma das profissões mais antigas, transversal e muito importante tendo em vista que as demais, na sua maioria, dependem dela.

Roldão (2007) refere que num a interpretação do termo ensinar como sinónimo de transmitir e /ou passar conhecimento, de “professar” o saber, de torná-lo público, de lê-

lo para os outros que não possuíam assumia um significado socialmente pertinente e justificável porque o saber disponível da época era muito menor e pouco acessível, e o seu domínio limitado a um restrito grupo de indivíduos. Este é o primeiro entendimento da autora sobre o termo ensinar. Com o desenvolvimento da sociedade, ciência e da tecnologia do conhecimento, a ação de ensinar tornou-se mais complexa e integradora e com profunda relação com o estatuto profissional daqueles que ensinam. “A função específica de ensinar já não é hoje definível pela simples passagem do saber, não por razões ideológicas ou apenas por opções pedagógicas, mas por razões sócio históricas”.

Segundo esta autora reforça-se o estatuto de profissionalidade docente, porque a função de ensinar, assim entendida, é alguma coisa que lhe é específica, que outros atores, se possuírem saberes apenas conteudinais idênticos, não saberão fazer. O mesmo será analisar o termo ensinar como atividade de distribuição e transmissão de um saber restrito.

Na atualidade ensinar segundo Roldão, Figueiredo, Campos e Luís (2009) é fazer com que outros aprendam um saber que socialmente se considera que é necessário à comunidade em aprendizagem. Um saber organizado sistematizado sob conceito de currículo enquanto conjunto de saberes cuja apropriação, num dado tempo e contexto, é socialmente reconhecida como necessária.

A profissão docente é uma das mais difíceis, pois enfrentam-se desafios todos os dias, como ensinar o aluno a pensar, a pesquisar... O docente está em permanente aprendizagem, em formação continuada que deverá ser permanente.

Roldão (2007), defende que o Saber profissional tem de ser construído com base na formação, assente no princípio da teorização prévia e posterior, tutorizada e discutida, da ação profissional docente, sua e observada noutro. É a ação de ensinar inteligente, fundada num domínio seguro de um saber. Esse saber emerge dos vários saberes formais e do saber experiencial, que uns e outros aprofundam e questionam. Torna-se saber profissional docente quando e se o professor o recria mediante um processo mobilizador e transformativo em cada ato pedagógico, contextual, prático e singular.

O professor deverá estar consciente do seu papel e da sua importância. Deve entender que sua tarefa não é apenas transmitir vários ensinamentos e conteúdos mas sim, fazer com que outros adquiram o conhecimento e o saibam usar para o seu desenvolvimento.

Assim, o professor terá que trabalhar de forma colaborativa com todos os profissionais envolvidos no processo de ensino-aprendizagem na instituição onde leciona. O professor, ao buscar novos caminhos como organizador do conhecimento e da aprendizagem passa a ser um aprendiz permanente, um construtor do saber, buscando sempre planificar, organizar o currículo, pesquisar, estabelecer estratégias para resolver problemas.

Nóvoa (2009) refere-se a ser professor não como sendo uma posição natural, mas sim construída. Nessa perspectiva, o autor avança com cinco posições que se entrelaçam mutuamente como forma de enfatizar o ser professor:

1. **O conhecimento.** O trabalho do professor consiste na construção de práticas docentes que conduzam os alunos à aprendizagem.
2. **A cultura profissional.** Ser professor é compreender os sentidos da instituição escolar, integrar-se numa profissão, aprender com os colegas mais experientes. É na escola e no diálogo com os outros professores que se aprende a profissão. O registo das práticas, a reflexão sobre o trabalho e o exercício da avaliação são elementos centrais para o aperfeiçoamento e a inovação. São estas rotinas que fazem avançar a profissão.
3. **O tato pedagógico.** Nele cabe essa capacidade de relação e de comunicação sem a qual não se cumpre o ato de educar. E também a serenidade de quem é capaz de se dar ao respeito, conquistando os alunos para o trabalho escolar. Saber conduzir alguém para a outra margem, o conhecimento, não está ao alcance de todos. No ensino, as dimensões profissionais cruzam-se sempre, inevitavelmente, com as dimensões pessoais.
4. **O trabalho em equipa.** Os novos modos de profissionalidade docente implicam um reforço das dimensões coletivas e colaborativas, do trabalho em equipa, da intervenção conjunta nos projetos educativos de escola. O exercício profissional organiza-se, cada vez mais, em torno de comunidades de prática, no interior de cada escola, mas também no contexto de movimentos pedagógicos que nos ligam a dinâmicas que vão para além das fronteiras organizacionais.

5. O compromisso social. Podemos chamar-lhe diferentes nomes, mas todos convergem no sentido dos princípios, dos valores, da inclusão social, da diversidade cultural. Educar é conseguir que a criança ultrapasse as fronteiras que, tantas vezes, lhe foram traçadas como destino pelo nascimento, pela família ou pela sociedade. Hoje, a realidade da escola obriga-nos a ir para além da escola. Comunicar com o público, intervir no espaço público da educação, faz parte do *ethos* profissional docente.

Professor não é um substituto do aluno, nem um assistente passivo da aprendizagem. É o responsável da mediação entre o saber e o aluno, porque é suposto ser ele – e não outros – a saber fazê-lo, através da orientação intencionalizada e tutorizada de ações de ensino que conduzam à possibilidade do esforço do aluno se traduzir em saber que deverá ser adquirido. Agindo dessa forma, o professor reforçar-se-á o seu estatuto de profissionalidade.

Shulman (1987) classifica o conhecimento profissional do professor em: (a) conhecimento de conteúdo; (b) conhecimento pedagógico geral, relativo a estratégias de gestão e organização da sala de aula, usadas para ensinar o conteúdo; (c) conhecimento do currículo, correspondente ao conhecimento do professor sobre o currículo nacional, a avaliação e os esquemas de trabalho da área disciplinar; (d) conhecimento pedagógico de conteúdo; (e) conhecimento dos alunos e das suas características; (f) conhecimento dos contextos educativos, tais como ambiente de trabalho, região e características sociais e culturais da comunidade; e (g) conhecimento dos fins, propostas e valores educativos, e da sua base histórica e filosófica.

O desenvolvimento profissional do professor é entendido por Ponte e Oliveira (2002) como um complexo processo interativo de crescimento da sua competência nos diversos domínios onde atua reportando, ainda, à formação da sua identidade profissional.

Segundo Ponte (1992), o conceito de desenvolvimento profissional é relativamente recente nos debates sobre a formação de docentes dos diversos níveis de ensino. A sua importância resulta da constatação que uma sociedade em constante mudança, como referido anteriormente, impõe à escola responsabilidades cada vez mais difíceis e exigentes.

Os conhecimentos e competências adquiridos pelos professores antes e durante a formação inicial tornam-se manifestamente insuficientes para o exercício das suas funções ao longo de toda a sua carreira.

Assim, será necessário um acompanhamento contínuo e constante, pois as contínuas mudanças científicas e tecnológicas, na educação em particular, exigem que o profissional docente esteja atento e as acompanhe. Para isso precisa-se de uma “supervisão” que possa estar atenta para o auxiliar no processo de ensino – aprendizagem.

É neste contexto que surge a necessidade de um profissional em supervisão cuja ação seja constante e contínua, monitorizando os seus colegas de profissão com vista a melhorarem o seu desempenho e que continuem empenhados no seu desenvolvimento profissional.

Marcelo (2009) refere que o desenvolvimento profissional dos professores enquadrado na procura da sua identidade profissional, na forma como os professores se definem a si mesmos e aos outros é uma construção do eu profissional, que evolui ao longo da sua carreira.

Este pode ser influenciado pela escola, pelas reformas e contextos políticos, e integra o compromisso pessoal, a disponibilidade para aprender a ensinar, as crenças, os valores, o conhecimento sobre as matérias que ensinam e como as ensinam, as experiências passadas, assim como a própria vulnerabilidade profissional.

Fazem parte da identidade profissional as histórias, os conhecimentos, processos e rituais. Quando se fala da influência da escola no processo de ensino-aprendizagem tem em vista a todos os intervenientes envolvidos neste processo e implicitamente a supervisão pedagógica com a sua teoria e prática.

A ação educativa é por sua natureza o meio de agir sobre si próprio e sobre o mundo. Essa ação tem a função de formar pessoas em sujeitos ativos e é atribuída à escola, que por sua vez, centra-se numa prática em meios e instrumentos didáticos e pedagógicos, próprios para desenvolver o processo educativo. Nesse sentido, a prática escolar apresenta uma multiplicidade de ideias, ações e diferenças que antes de tudo devem ser respeitadas como porto de partida para construção do conhecimento, a partir da investigação da prática docente e das exigências determinadas pela escola como instituição. Então, a importância da supervisão pedagógica é, sobretudo a prática que

analisa a ação docente, desde a planificação do currículo, passando pelo acompanhamento da sua execução e avaliação.

Ponte (1998) refere que a cultura profissional dos professores tem como características o individualismo e o espírito defensivo.

” Existe uma atitude de muitos professores de grande desinvestimento (cumprindo o estritamente o mínimo). A função do professor tende a ser marcada pela desresponsabilização (não tendo de prestar contas a ninguém...)

Este autor afirma que existem vários momentos do professor estar na profissão: são eles segundo este autor:

- os investidos, que vivem a sua profissão com entusiasmo e sentido de responsabilidade, remando muitas vezes contra ventos e marés (...);
- os acomodados que não tem esperança de ver ocorrer qualquer mudança significativa no ensino e que encaram a sua profissão fundamentalmente como meio de sobrevivência;
- os transitórios, que estão na profissão apenas de passagem, à espera de mudar para outra atividade em que se sintam melhor.

O professor deverá procurar constantemente as suas técnicas/métodos de ensino visando atender aos diferentes estilos de aprendizagem dos alunos e, ainda, ser sensível às diferenças existentes entre os alunos, respeitando sempre as suas individualidades. Há a necessidade do professor entender o processo de aprendizagem e saber reconhecer nos alunos os seus diferentes estilos. Deverá ter em atenção aspetos como a motivação e os objetivos dos alunos, o desenvolvimento intelectual, a condição socioeconómica e as perspetivas disciplinares.

O processo de ensino-aprendizagem exige a intervenção de outros profissionais da área com o intuito de melhorar a aprendizagem.

Torna-se assim muito importante a figura do supervisor pedagógico e da vontade do professor fazer mais e melhor.

Capítulo II – Estudo realizado

1. Objetivos e questões do estudo

Ser professor significa tomar decisões pessoais e individuais constantes. Exige-se do docente uma capacidade criativa e de tomada de decisões direcionada na procura de solução de problemas de adequação e de práticas.

Ferreira (2002) considerou que “através da discussão, do debate, da interação entre professores, emerge uma necessidade de se repensar como poderão os professores ser ajudados em todo este processo”(p.239).

O Educador demonstra muitas vezes acomodação e resistência à mudança por desconhecimento voluntário de novas práticas e teorias.

Desta forma, no contexto desta problemática, esta é a questão fulcral sobre a qual se irá debruçar este trabalho, que tem como objeto de estudo nove educadores de infância e como finalidade compreender qual o contributo da supervisão para o desenvolvimento profissional das educadoras numa IPSS identificando os fatores de influência tal como as práticas supervisivas promotoras de desenvolvimento profissional.

A supervisão pedagógica poderá ser uma das formas de motivar Educadores e Professores para crescerem como profissionais não se limitando ao conhecimento já adquirido. Desta forma, foram formuladas algumas questões de partida para a realização deste estudo.

Assim, pretende-se conhecer as perspetivas dos educadores face à supervisão e de que forma esta poderá ser uma mais valia para a melhoria das práticas pedagógicas.

Assim a questão formulada será : “ De que forma a supervisão poderá ajudar no desenvolvimento profissional dos Educadores?”

Esta questão geral pode desdobrar-se nas seguintes sub-questões:

- Quais as conceções, das educadoras participantes no estudo, sobre conceitos
- De que forma a supervisão pode influenciar a Prática Pedagógica dos Educadores ?
- Quais as funções do supervisor, na perspectiva dos Educadores ?
- Qual a relação que deve ser estabelecida entre supervisor e educador?

- Quais as estratégias de supervisão utilizadas na Instituição que visam o desenvolvimento profissional dos Educadores?

Estas questões foram formuladas com intuito de investigar a importância da Supervisão na melhoria das Práticas Pedagógicas e no consequente Desenvolvimento Profissional.

O Objetivo geral deste estudo consiste em compreender como a supervisão pode contribuir para o desenvolvimento profissional dos educadores.

Do objetivo geral e na tentativa de obter respostas para as questões apresentadas formulámos os seguintes objetivos específicos:

- Compreender as concepções de supervisão e desenvolvimento profissional;
- Identificar a interação entre supervisor e educador;
- Identificar as práticas supervisivas em prática na instituição visando o desenvolvimento profissional dos educadores;
- Identificar os fatores que influenciam o desenvolvimento profissional

2. Opções e procedimentos metodológicos

O presente estudo visa aferir a supervisão como contributo no desenvolvimento profissional dos intervenientes nele envolvidos e é desenvolvido a partir dos testemunhos e considerações dos educadores que exercem funções numa IPSS.

Dado que a finalidade do estudo consiste na análise e interpretação de situações várias da vida profissional dos educadores, que não são mensuráveis de forma objetiva, imediata e sumativa, optámos por uma investigação qualitativa, por ser a que melhor se adapta ao contexto em que o estudo se verifica.

A presente investigação realiza-se numa instituição Particular de Solidariedade Social com as valências de creche e jardim-de-infância, A.T.L. 1º e 2º ciclo na qual participaram 4 Educadores de Creche e 5 de Jardim de infância) dos 14 Educadores existentes na instituição.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), a investigação qualitativa, surgiu no final do século XIX, início do século XX, atingindo o seu apogeu nas décadas de 1960 e 1970, por via de novos estudos e da sua divulgação.

A pesquisa qualitativa começa a ser reconhecida fora das ciências sociais e antropológicas, ao longo da década de 70, assistindo-se à sua expansão nas áreas da educação, informação, comunicação, gestão e administração.

Estes autores consideraram a abordagem qualitativa como “(...) uma metodologia de investigação que enfatiza a descrição, a indução, a teoria fundamentada e o estudo das percepções pessoais ”e defenderam que a investigação qualitativa tem de contemplar pelo menos uma destas características:

- (a) A fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal;
- (b) É descritiva, os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens e não de números;
- (c) Os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos;
- (d) Os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva, as abstrações são construídas à medida que os dados particulares que foram recolhidos se vão agrupando;
- (e) O significado é de importância vital na abordagem qualitativa (p.47).

A orientação metodológica que se pretende seguir neste estudo é, assim, qualitativa, de natureza descritiva e interpretativa.

Segundo estes autores “os investigadores qualitativos podem ajudar as pessoas a viverem uma vida melhor” . O foco da investigação qualitativa é a compreensão mais profunda de certos comportamentos, atitudes, opiniões, convicções ou problemas. Os investigadores preocupam-se com as perspetivas dos participantes e fazem questão em se certificarem de que os mesmos estão a compreender adequadamente.

Investiga-se o mundo dos significados, emoções, sentimentos, perspetivas ou factos, que ocorrem no quotidiano de cada um. Os autores referem ainda que “as competências inerentes à investigação qualitativa, ao proporcionarem informação sobre o modo como o mundo é, num dado momento, podem ter um papel importante para ajudar as pessoas a viverem um mundo mais compatível com as suas esperanças.”

Segundo Afonso (2005)

na realidade a investigação qualitativa preocupa-se com a recolha de informação fiável e sistemática sobre aspetos específicos da realidade social usando procedimentos empíricos com o intuito de gerar e inter-relacionar conceitos que permitam interpretar essa realidade.

Independentemente da natureza do estudo as questões relacionadas com a validade e fiabilidade são dificuldades com que os investigadores se vêm confrontados.

A validade diz respeito à pertinência dos dados em relação ao estudo, sendo necessário que os resultados traduzam a realidade estudada.

Para Carmo e Ferreira (1998) uma das formas de assegurar a validade é verificando se os dados recolhidos estão de acordo com o que os participantes disseram, ou fizeram e se a sua interpretação foi correta. A validade do estudo foi assegurada pela revisão da literatura e pela análise das entrevistas.

A fiabilidade diz respeito à necessidade de assegurar que os resultados obtidos sejam idênticos aos que se alcançariam caso o estudo fosse repetido. Desta forma, foi realizada uma entrevista exploratória com o objetivo de familiarizar com o método de investigação e decidir sobre as questões que mais necessitavam de atenção e mesmo de reformulação.

Há como preocupação a coerência na análise e na interpretação dos dados, bem como a articulação dos mesmos em relação aos objetivos e questões de estudo e pesquisa teórica apresentada no início da investigação.

A investigação em educação, como em qualquer outra área, é necessária para provocar mudanças, para atualizar o conhecimento educativo. Este conhecimento resulta, da necessidade de formação por parte dos professores e consequente desenvolvimento profissional, para renovação de saberes e de práticas, com o objetivo de contribuírem para uma escola mais inovadora e autónoma. .

Em termos metodológicos, a presente pesquisa integra-se numa abordagem qualitativa interpretativa, uma vez que o objeto do estudo, consiste na análise e interpretação de aspetos da prática profissional dos educadores, que não são mensuráveis de forma objetiva, imediata e sumativa. A fonte direta dos dados é o ambiente natural constituindo-se o investigador, instrumento principal, como referem Bogdan e Biklen (1994).

Após a recolha dos dados nas nove entrevistas semiestruturadas, como já foi referido, realizou-se a análise de conteúdo que, de acordo com Stemler (2001 citado em Esteves, 2006) “é uma técnica sistemática e replicável para comprimir muitas palavras de texto em poucas categorias de conteúdo, baseada em regras explícitas de codificação” (p.107).

Para Esteves (2006) a análise de conteúdo “prossegue com a realização de inferências pelo investigador, inferências essas que, por se apresentarem com um fundamento explícito possam ser questionadas por outros, e possam ser corroboradas ou contrariadas por outros procedimentos de recolha e de tratamento de dados, no quadro de uma mesma investigação ou de investigações sucessivas” (p.108).

Bardin (2009) define a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações” (p.33).

Todo o processo de análise dos dados foi desenvolvido com base em duas condições referidas por Esteves (2006), a de estar consciente da limitação dos progressos alcançados, uma vez que a opção metodológica escolhida não era única possível e também o facto de ser necessário uma procura constante de rigor científico.

Manteve-se o foco da análise à luz da temática e efetuou-se a categorização, ou seja, a classificação e redução dos dados identificados como pertinentes. As categorias foram criadas através de procedimentos abertos, em que estas emergem do material recolhido. Segundo Bardin (1997 citado em Esteves, 2001) realizou-se, assim, uma análise categorial.

Numa primeira etapa examinaram-se os dados recolhidos, que neste estudo foram os protocolos das entrevistas, que Esteves (2006) denominou por corpus documental. Numa segunda etapa, tendo como referencia o quadro teórico das questões e tendo em conta a natureza interpretativa do estudo, procedeu-se a uma leitura flutuante do material, que evidenciou alguns temas. Posteriormente realizaram se sucessivas leituras para identificar os temas expressos, nas respostas das entrevistadas. Um outro passo foi o de dividir os relatos em unidades de registo que segundo Giglione e Matalon (2005) são “o(s) segmentos(s) de conteúdo mínimo que é tomado à atenção”(p.191).

Esta foi uma tarefa complicada e muito trabalhosa mas foi um dos passos mais importantes da pesquisa pois organizar, categorizar e transcrever as unidades de registo é o facto que dá credibilidade ao instrumento de pesquisa e à análise. Numa segunda

leitura, ou em qualquer outro momento, as categorias deveriam ser as mesmas, levando a resultados idênticos.

Seguidamente procedeu-se à definição das categorias, que neste estudo foram estabelecidas a posteriori, pois como referiu Esteves (2006) “faltam teorias gerais de descrição e explicitação de muitos fenómenos, pelo que, sempre que assim é, as categorias devem emergir, fundamentalmente do próprio material” (p.110). Neste estudo pareceu-nos mais rico e característico da situação optar por categorias a posteriori, uma vez que, como já foi referido, se assume como particularista. Esta é uma etapa essencial em todo o processo de análise, no qual tentámos exercer segundo Bardin (2009) o princípio da exaustividade e pertinência, analisando todo o material e focalizando-o na finalidade do estudo. A fixação definitiva da categorização foi um processo moroso, que passou pela criação de uma primeira grade de análise que foi sendo sucessivamente melhorada em consequência dos sucessivos olhares e interpretações do produto. Bardin (2009) alertou para o facto de as categorias de análise poderem ser refinadas ao longo do processo de codificação dos dados. Na mesma linha de pensamento, Esteves (2006) defendeu que “a categorização, quando se estabelece por um procedimento aberto, mantém-se como provisória ou instável até todo material pertinente ter sido absorvido” (p110). A questão da codificação é central.

Para que o estudo tenha fidelidade é imprescindível tornar claras as categorias e as unidades de registo, definindo-as rigorosamente.

As respetivas análises de conteúdo das entrevistas (anexo 4) foram entregues a cada uma das participantes no sentido de confirmar o rigor dos acontecimentos descritos e de aceder às suas opiniões sobre as interpretações efetuadas. O feedback devolvido foi muito satisfatório e os educadores demonstraram uma grande vontade em colaborar no estudo.

Após a análise das nove entrevistas realizou-se uma análise de conteúdo global (anexo 5), de modo a verificar a existência ou não de convergências. De todas as análises, individuais e global, emergiram os temas, categorias e subcategorias a interpretar neste estudo. A análise envolveu o trabalho com os dados, a sua organização, a divisão em unidade e descoberta de aspetos importantes, que devem ser apreendidos.

Depois dos dados estarem tratados seguiu-se um processo de reflexão acerca dos resultados, uma análise interpretativa e um cruzamento de informações com a revisão de literatura de modo a poderem-se tirar conclusões do estudo.

3. Técnica de recolha de dados

A entrevista é uma técnica extremamente reconhecida no campo das ciências sociais.

Bodgan e Biklen (1994) referem que a entrevista tem sido considerada como uma técnica importante da investigação qualitativa, possibilitando uma aproximação ao contexto em estudo e a descoberta de elementos, que contribuam para a formulação de objetivos de investigações mais aprofundadas ou prolongadas no tempo.

A recolha de informação foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, porque segundo Ghiglione e Matalon (2005) “a entrevista semidirecta é, portanto, adequada para aprofundar um determinado domínio, ou verificar a evolução de um domínio já conhecido” . Valles (1997) realçou as seguintes vantagens da entrevista semiestruturada:

- (a) A possibilidade de acesso a uma grande riqueza informativa;
- (b) A possibilidade do(a) investigador(a) esclarecer alguns aspetos no seguimento da entrevista;
- (c) É geradora, na fase inicial de qualquer estudo, de pontos de vista, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação, a definição de novas estratégias e a seleção de outros instrumentos (p.196).

A opção da entrevista semiestruturada para a recolha de dados permite ter uma visão mais clara dos propósitos desta investigação, devido à relação informal que se estabelece e às questões imprevistas que podem surgir, mais perceptíveis quando estamos numa interação oral direta entre sujeitos.

A entrevista é uma das técnicas mais difundidas em investigação qualitativa, fornecendo pistas para a caracterização do estudo, e permite também conhecer em alguns aspetos, os participantes do processo.

Para Bogdan e Biklen, (1994) as entrevistas podem “constituir a estratégia dominante para a recolha de dados ou podem ser utilizada em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas” (p.134).

Os investigadores usam a entrevista para transformarem em dados as informações comunicadas pelos indivíduos, segundo Tuckman, (2000). A entrevista permite aceder

ao pensamento de um indivíduo tornando possível aceder ao conhecimento, informações sobre o que uma pessoa sabe, o que gosta e não gosta sobre valores e preferências, o que pensa sobre atitudes e crenças e revela experiências realizadas por cada um dos entrevistados.

Os métodos de entrevista, segundo Quivy e Campenhoudt (2008), “caracterizam-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores e por uma fraca diretividade por parte daquele” (p.192) Entre ambos estabelece-se uma dinâmica relacional, em que o participante exprime as suas perceções de um acontecimento, as suas interpretações ou as suas experiências. Por sua vez o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objetivos da investigação, permitindo ao participante autenticidade e profundidade nas suas respostas.

Estes mesmos autores afirmam também que, a entrevista é semidirecta, ou semiestruturada “no sentido em que não é inteiramente aberta nem encaminhada para um grande número de perguntas precisas” (p.192). Este tipo de entrevista ocorre quando o entrevistador coloca várias questões e procura obter respostas por parte do entrevistado, ficando a ordem e a forma como os assuntos são introduzidos ao critério do primeiro. Se o inquirido não chegar a abordar de modo espontâneo um ou vários temas pretendidos por parte do investigador, este deve propor-lhes.

As entrevistas foram realizadas numa Instituição conhecida o que permitiu uma observação participante contribuindo para uma melhor recolha de dados, conhecimento do ambiente e um certo à vontade com as entrevistadas permitindo-lhes ser mais desinibidas na exposição das ideias e experiências ocorridas.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), nos estudos de observação participante “o investigador geralmente já conhece os sujeitos, de modo que a entrevista se assemelha muitas vezes a uma conversa entre amigos” o que possibilita uma maior abertura e maior à vontade entre o investigador e o entrevistado.

Os mesmos autores referem igualmente que o investigador, em situações em que já conhece o participante, deve passar logo à entrevista. No entanto o investigador deve manter uma atitude coerente e imparcial, decorrente da exigência de rigor científico, que só por esse meio pode ser alcançado. Por vezes em situações informais, há a necessidade de esclarecimento de alguns aspetos/termos que posteriormente se transformam em momentos formais.

Fox (1987) referiu que a investigação aconselha a existência de um guião para a realização das entrevistas.

A elaboração de um guião, de acordo com Gliglione e Matalon (2005) é fundamental na realização das entrevistas semiestruturadas, uma vez que orienta o entrevistado para as questões do estudo. As questões devem ser estruturadas de forma clara e neutra, não induzindo as respostas nem facultando associações. Devem ainda ser evitadas questões dicotómicas que limitem a expressão do entrevistado.

Enquadrando a problemática e objetivos do estudo as questões que se revelam pertinentes são as de valor e opinião, pois pretende-se aferir opiniões e perspetivas sobre a colaboração e o seu contributo para o desenvolvimento profissional.

Para Tuckman (2000) pretende-se que através de um guião os entrevistados respondam todos às mesmas questões, o que possibilitará a comparação de respostas e facilitar a organização e a análise de dados. Deste modo, foi elaborada uma ficha de identificação (anexo 1) e um guião inicial, cuja adequação se procurou constatar através da realização de uma entrevista exploratória. A elaboração do guião revelou-se um processo difícil com constantes mudanças e reformulações, devido à inexperiência e receios em relação à necessidade de obter informações importantes para o estudo.

Para a realização da entrevista exploratória optou-se por escolher uma educadora que já exerceu funções na Instituição não entrando, desta forma, na amostra.

Na análise da entrevista exploratória, verificou se a pertinência das questões, a adequação da linguagem a ser utilizada com as participantes no estudo, bem como na emergência de novas questões(anexo 2),

O guião serviu de orientação para encaminhar as entrevistadas a explicitarem as suas ideias e opiniões. Deste modo, a realização da entrevista exploratória foi muito útil pois além de promover a melhoria do guião, permitiu que a entrevistadora vivenciasse o processo de entrevistar alguém e se consciencializasse da sua função nesse processo, ou seja, estar desperta para a condução e adequação da entrevista para o objetivo do estudo. De acordo com a natureza do estudo, efetuaram-se nove entrevistas semiestruturadas.

O guia orientador das entrevistas foi organizado em blocos temáticos, cada um deles com objetivos específicos.

Assim o guião das entrevistas (anexo 2) apresenta 4 blocos, cada qual com os seguintes objetivos:

- BLOCO A – Apresentação
 - explicitação da temática em investigação;
 - explicitação da confidencialidade das informações recolhida;
 - agradecimento pela colaboração e posterior tomada de conhecimento da entrevista;
- BLOCO B – Práticas de supervisão existentes
 - Identificar as práticas de supervisão existentes na Instituição;
- BLOCO C – Supervisão
 - Identificar as concepções de supervisão;
 - Definir a relação existente entre Supervisor e Educador;
 - Identificar as dificuldades sentidas pelo Supervisor e pelo Educador neste processo;
 - Definir a importância que a supervisão assume na vida profissional dos educadores;
 - Reconhecer a importância da formação na área da supervisão;
 - Identificar as funções do supervisor;
- BLOCO D – Desenvolvimento Profissional
 - Identificar as concepções de desenvolvimento profissional;
 - Identificar concepções de desenvolvimento profissional;
 - Identificar se a supervisão influencia o desenvolvimento profissional dos Educadores;
 - Identificar o papel do supervisor no processo do desenvolvimento profissional dos educadores;
 - Nomear os fatores que influenciam o desenvolvimento profissional dos Educadores.

Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas na íntegra, dando origem a nove protocolos apresentados também em anexo.

4.Caracterização do contexto

4.1.As Instituições Particulares de Solidariedade Social como instituições de atendimento a crianças em Portugal

As Instituições Particulares de Solidariedade são constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, e não só administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico.

Os objetivos das IPSS, mencionados no Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, são:

- (a) Apoio a crianças e jovens;
- (b) Apoio à família;
- (c) Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- (d) Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- (e) Educação e formação profissional dos cidadãos;
- (f) Resolução dos problemas habitacionais das populações, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços (artigo 1º).

Os equipamentos que as IPSS gerem na educação pré-escolar podem ser considerados como constituindo a rede social solidária ao lado da rede pública e da rede privada lucrativa.

Determinados valores e princípios regem as IPSS, salientando-se os princípios de solidariedade, autonomia e identidade. A solidariedade é a base e a razão da existência das IPSS, a autonomia e a identidade advêm da própria natureza da sua evolução histórica.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 519-G2/79, de 29 de dezembro, a Constituição da República, no n.º 3 do seu artigo 63º, prescreveu que a organização do sistema de Segurança Social não prejudicará a existência de Instituições Privadas de Solidariedade Social não lucrativas, que serão permitidas, regulamentadas por lei e sujeitas à fiscalização do Estado.

A primeira revisão constitucional ao artigo 63º da Constituição da República Portuguesa ocorreu em 1982 e substituiu a expressão Instituições Privadas de Solidariedade Social por Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Na revisão de 1989, ao afirmar-se o direito de constituição das IPSS passa-se de uma perspetiva de mera aceitação para o reconhecimento da sua existência. Por fim, a revisão de 1997, pelo n.º 5 do artigo 63º, acentuou o alargamento das atividades das IPSS, que deixam de estar limitadas aos objetivos da Segurança Social e preveem não só a fiscalização do Estado como também o seu apoio, sinal crescente da força negocial da união representativa dessas instituições.

O artigo 63º da Constituição, nas suas sucessivas revisões constitucionais, foi conhecendo algumas alterações importantes, fruto de um conjunto de fatores ligados, por um lado, à própria evolução do papel do Estado e, por outro, ao papel crescente que as IPSS vinham ocupando na provisão do bem-estar social.

Do lado do Estado a tendência foi a de complementar o fornecimento de bens públicos ou quase públicos com a provisão privada não lucrativa, numa lógica de contratualização. Por parte das IPSS, representadas pelas suas Uniões, os seus interesses focalizaram-se no alargamento das suas atividades, no comprometimento do apoio do Estado e, ao mesmo tempo, no reforço da sua autonomia.

O primeiro Estatuto das IPSS nos termos constitucionalmente previstos, surgiu em 1979. Um dos aspetos importantes no Estatuto é o capítulo sobre a ação orientadora e tutelar do Estado, em que lhe foram atribuídas a função regulamentadora, fiscalizadora e interventiva.

No exercício da função regulamentadora competia ao Estado emitir normas orientadoras de carácter genérico como, por exemplo, as normas técnicas relativas à criação, transformação, extinção e funcionamento das organizações ou a fixação das condições em que deve ser prestado o apoio técnico. Em relação à função fiscalizadora previa-se a inspeção dos estabelecimentos e a realização de inquéritos e sindicâncias que poderiam levar ao encerramento dos mesmos, no caso em que os serviços públicos competentes concluíssem que o funcionamento decorria de forma ilegal ou que, de alguma forma, pusesse em causa a integridade dos beneficiários.

No desempenho da sua função interventiva, o Estado podia promover providências cautelares ou substituir-se aos corpos gerentes das organizações. Em 1983, a revisão do Estatuto das IPSS teve como objetivo “a valorização da autonomia criando-se condições

para uma atuação mais eficiente e coordenada dos órgãos estatutários (...) podendo assim atenuar-se a intervenção dos serviços tutelares do Estado” (Decreto-Lei n.º119/83, ponto 4).

No que diz respeito à função regulamentadora não surgiu qualquer referência, apesar de a administração pública continuar a ter competências para fixar as normas técnicas e determinar os critérios de avaliação. Em relação à função fiscalizadora são reduzidos os atos sujeitos a autorização. A função interventiva manteve-se, no essencial. O artigo n.º3 referiu que, com respeito pelas disposições estatutárias e pela legislação aplicável, as instituições estabelecem livremente a sua organização interna.

O Estatuto de 1983 apresentou outra mudança com a autonomização das normas que integram as organizações religiosas. Assim, em vez de se remeter para as disposições da Concordata realizada em 1940, entre a Santa Sé e a República Portuguesa, tal como fazia o Estatuto de 1979, foi então criado um capítulo próprio que abrangia todos os Institutos da Igreja Católica, incluindo os Centros Sociais Paroquiais e as Caritas Diocesanas e Paroquiais. Segundo o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (1998) o Estatuto aprovado pelo Decreto-Lei n.º119/83, de 25 de fevereiro, com as alterações introduzidas pelos Decretos-Lei n.º89/85, de 1 de abril, n.º 402/85, de 11 de outubro, e n.º29/86, de 19 de fevereiro, marcou uma nova fase no relacionamento entre Estado e IPSS.

Assim, foi dada uma maior autonomização às IPSS e transferidas as competências do Estado, na área da produção do bem-estar social, para as organizações da sociedade civil. Conforme está previsto no Estatuto das IPSS e na Lei de Bases da Segurança Social, a relação entre o Estado e as IPSS é efetivada pelos acordos de cooperação, através de um protocolo, ou seja, um instrumento jurídico que define as normas de enquadramento dessas relações bem como algumas linhas orientadoras das políticas sociais.

No início da década de 80, pela primeira vez, foram definidas as normas reguladoras dos acordos de cooperação sendo depois alteradas ao longo da década através de um conjunto de diplomas. A finalidade da cooperação consiste, segundo o despacho normativo n.º75/92 na “concessão de prestações sociais e baseia-se no reconhecimento e valorização, por parte do Estado, do contributo das instituições para a realização dos fins de ação social, enquanto expressão organizada da sociedade civil” (norma II).

De acordo com as normas, os quantitativos das comparticipações financeiras da segurança social previstas nos acordos, passaram a ser fixados anualmente por protocolo celebrado entre o Ministro da Tutela e as Uniões representativas das IPSS, nomeadamente, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CN IS), a União das Misericórdias Portuguesas (UMP) e a União das mutualidades (UM).

4.2.Contexto do estudo

Para a realização desta investigação optou-se pela instituição onde a investigadora exerce funções, uma Instituição Particular de Solidariedade Social, situada na cidade de Vila Franca de Xira. Esta cidade/freguesia desenvolve como principais atividades económicas a indústria, o comércio e a prestação de serviços.

A instituição tem como objetivos a assistência à primeira, segunda e terceiras infâncias (Creche, Jardim de Infância e Atividades de Tempos Livres), cooperando com as famílias na educação física, moral e intelectual dos seus filhos.

Os princípios do Centro foram desde sempre edificados num clima de solidariedade, fraternidade e convergência de esforços para que todo o exercício da sua atividade honrasse, de forma idónea e auspiciosa, os objetivos a que se tem proposto desde o seu início, para com as crianças e com a comunidade em geral.

Desde então, o Centro tem vindo a registar um crescimento bastante significativo em termos de capacidade de utentes, o que tem originado uma melhoria de serviços que dispõe de modo a assegurar um sem número de respostas eficazes a variadas situações colocadas pelas famílias e pela comunidade.

Na área da infância, que será alvo de breve caracterização, existe a valência de creche e Jardim de Infância. Estas valências dispõe de sete salas cada.

A instituição tem como objetivo principal apoiar e colaborar com as famílias, satisfazendo as necessidades básicas, afetivas, cognitivas e psicomotoras que estimulam o desenvolvimento global da criança.

Esta instituição defende valores como o respeito, a dignidade, a competência e a qualidade, seguindo uma pedagogia centrada na criança, partindo dos seus interesses adotando uma metodologia adequada.

A direção é composta por voluntários, compondo as mesas da Assembleia Geral, Direção e Conselho Fiscal. A coordenação Pedagógica é desempenhada por uma Educadora da Instituição nomeada pela Direção.

A instituição dispõe de setenta e nove colaboradores, dos quais quinze são Educadores de Infância e uma Psicóloga. Quatro educadores desempenham funções de Coordenação: um Coordenador Pedagógico, um Coordenador da valência de Creche, um da valência de Jardim de Infância, um da valência A.T.L. 1º ciclo, e um na valência de A.T.L., 2º ciclo.

Na totalidade frequentam cerca de 420 crianças, das quais 90 são da valência de Creche e 140 da valência de Jardim de Infância. O estatuto socioeconómico das famílias abrange uma diversidade de classes, social e cultural.

O horário de funcionamento da instituição é compreendido entre as 7 e as 19.30 horas.

4.3.Caracterização da amostra estudada

Os educadores escolhidos para a amostra deste estudo disponibilizaram-se de imediato a participar, sem reservas.

No primeiro contacto foram definidos, em traços gerais, os objetivos da investigação e a metodologia a utilizar. Após transcrição das entrevistas, estas seriam depois entregues para a validação do estudo.

Apesar de neste estudo o número de participantes ser reduzido, segundo Giglione e Matalon (2005), poderão ser retiradas conclusões sólidas, nomeadamente em relação a “atitudes, representações, comportamentos, motivações, processos e outros” (p.105), no entanto foram entrevistadas 9 dos educadores desta Instituição.

Como se pode verificar, no quadro nº1, os participantes no estudo, representadas respetivamente pelos códigos E1, E2, E3, E4, E5,E6, E7,E8 e E9 têm entre os trinta e sete e cinquenta e cinco anos de idade, havendo neste grupo apenas um elemento do sexo masculino.

No que respeita a habilitações académicas destaca-se uma Educadora com uma Pós Graduação em Sociologia da Educação e outra a frequentar o Mestrado em Supervisão e Orientação Pedagógica.

A destacar que quatro dos Educadores foram auxiliares de ação educativa, nesta mesma Instituição, frequentando o curso de Educadores de Infância e horário pós-laboral.

As escolas de formação inicial diferem entre a Escola Superior de Educação de Lisboa e Santarém, a Escola Superior de Educadores de Infância Maria Ulrich e a Escola Superior de Educação Jean Piaget. A Instituição onde quatro educadores realizaram os Complementos de formação foi na Escola Superior de Educação Maria Ulrich e os outros cinco Educadores obtiveram a Licenciatura na formação inicial.

Quadro n.º 1- Dados pessoais das participantes no estudo

Educadores	Idade	Habilitações Literárias	Escola de Formação Inicial
E1	41	Licenciatura em Educação de Infância	Escola Superior de Educação Jean Piaget
E2	45	Licenciatura em Educação de Infância Pós- Graduação em Sociologia com especialização em Comunicação e Cultura	Escola Superior de Educação Maria Ulrich
E3	49	Licenciatura em Educação de Infância	Escola Superior de Educação Maria Ulrich
E4	43	Bacharelato em Educação de Infância Complemento de Formação em Animação Comunitária e Educação de Adultos	Escola Superior de Educação Maria Ulrich
E5	55	Bacharelato em Educação de Infância Complemento de Formação Animação Comunitária e Educação de Adultos	Escola Superior de Educação Maria Ulrich
E6	42	Bacharelato em Educação de Infância Complemento de Formação Animação Comunitária e Educação de Adultos	Escola Superior de Educação de Santarém
E7	37	Licenciatura em Educação de Infância	Escola Superior de Educação Jean Piaget
E8	51	Licenciatura em Educação de Infância	Escola Superior de Educação Maria Ulrich
E9	55	Bacharelato em Educação de Infância Complemento de Formação Animação Comunitária e Educação de Adultos	Escola Superior de Educação Maria Ulrich

No que respeita ao número de anos de desempenho na profissão, como representado no quadro nº 2, este situa-se no intervalo entre os doze e os vinte e três anos. O tempo de exercício na instituição vai desde os doze aos trinta e cinco anos visto 5 dos Educadores terem tirado o curso de Educador paralelamente a serem auxiliares nesta Instituição.

Quadro n.º 2 - Dados profissionais das participantes do estudo

Educadores	Tempo de serviço	Tempo de Serviço na instituição
E1	15	15
E2	12	22 (12 como Educadora e como 10 como Auxiliar)
E3	14	23 (14 como Educadora e 9 como Auxiliar)
E4	23	16
E5	16	35 (16 como Educadora e 19 como Auxiliar)
E6	16	16
E7	14	12
E8	14	19 (14 como Educadora e 5 como Auxiliar)
E9	18	18 (como Educadora e 12 como Auxiliar)

Considera-se este grupo uma amostra heterogénea, já que inclui educadores em diferentes períodos do seu desenvolvimento adulto, com anos de experiência profissional diversificados, diferentes formações de base e experiência profissional diferenciada.

4. Apresentação e Análise dos Dados

Os dados obtidos através das entrevistas, não são mais do que uma sistematização dos discursos aferidos na transcrição das mesmas e da análise de conteúdo.

Na análise interpretativa procurámos ter em conta a teoria fundamentada no primeiro capítulo e o contexto em que se inserem os resultados. Para uma melhor compreensão da análise estabelecemos as categorias, que se subdividem em subcategorias.

Optou-se por apresentar em conjunto os resultados da análise das entrevistas, evidenciando pensamentos, opiniões partilhados e pontos de vista gerais. No entanto, a individualidade e singularidade de cada um dos participantes foi respeitada e sempre

que se justifique será salientada, recorrendo a exemplos narrativos de cada um. Da análise do conteúdo emergiram as seguintes categorias e subcategorias:

Desenvolvimento Profissional.

O conceito de Desenvolvimento Profissional é definido pelos Educadores como sendo um processo de evolução pessoal.

“Desenvolvimento profissional é não pararmos no tempo. É pesquisar, é fazer formações porque está tudo a evoluir e temos de estar a acompanhar tudo. “ É tudo o que podemos fazer para sabermos um pouco mais e melhorarmos as nossas práticas.” E1

“É importante procurar novos desafios, ir a formações, ler artigos tudo o que seja importante para a nossa prática.” **E2**

Relacionam este conceito com a procura de novas práticas, com a aquisição de novos conhecimentos, de formações que promovam evolução pessoal e profissional. Referem a importância da evolução e de novas aprendizagens.

“É muito importante tentar melhorar e não nos acomodarmos com a realidade que temos”.**E4**

“Tudo aquilo que não sabemos e vamos tentar saber, pesquisar, frequentar ações de formação, ler artigos. É tentar melhorar como pessoa e como profissional. É querer evoluir.” **E3**

Este conceito é relacionado com autoavaliação. É referida a importância da reflexão, da adequação e da evolução.

“É investigar como podemos para tentar resolver o distanciamento que temos com as famílias, o seu desinteresse. É o nosso questionamento constante. O pensar porque faço isso, se o que fazia há anos agora fazemos da mesma forma ou fazemos de outra. A vida muda, as famílias mudam, a sociedade muda, e nós temos de mudar também as nossas atitudes.” **E6**

“O desenvolvimento profissional é acima de tudo aprender com os nossos erros, acima de tudo fazer auto avaliação, é vital, não somos perfeitos e temos de experimentar de outras formas, porque as respostas que as crianças nos dão não são iguais. aprender com os próprios erros, ser humildes, estarmos em constante evolução e informação acerca de educação está sempre a evoluir. Cabe nos a nós ter essa sensibilidade e vontade de aprender.” **E7**

De salientar a falta de disponibilidade de alguns profissionais em frequentar ações de formação devido ao horário em que estas se realizam e ao seu horário de trabalho na instituição.

“É muito difícil pois às vezes não temos tempo ou disponibilidade daqui para fazer a formação porque muitas são no horário de trabalho.”

Importância do Desenvolvimento Profissional.

O conceito Desenvolvimento Profissional assume grande importância para todos os Educadores. Defendem que, estando a Educação em constante evolução é necessário que os Profissionais acompanhem essa evolução.

“Está tudo a mudar e nós temos de acompanhar essa mudança. Mesmo que não vá a formação as novas tecnologias agora permitem sabermos um pouco de tudo e tentar acompanhar as evoluções “ **E1**

“ Sim. Não podemos fazer tudo igual ao que fazíamos quando acabámos o curso. Temos de nos aventurar e tentar novos desafios. Trabalhamos com crianças e elas estão sempre a mudar, a sociedade, os pensamentos estão a mudar. Se fazemos como há 10 anos certamente que não está bem e as reações das nossas crianças não são as mesmas. As novas tecnologias estão cada vez mais presentes no dia a dia, as informações bombardeiam as nossas vidas. Não podemos “ calçar as pantufas”. Eu não calço as pantufas.” **E3**

Quando se refere á importância do desenvolvimento profissional, os educadores voltam a referir a acomodação de alguns face à realidade, no entanto demonstram vontade em frequentar ações de formação, formações específicas, entre outras, o que comprova a importância deste conceito para os Educadores de Infância.

“(…) Às vezes não temos tempo ou arranjamos essa desculpa para não fazer, para não tentar. Temos de ter a capacidade de nos colocar num patamar de questionamento para ser mais e melhor.” **E2**

“(…), por vezes as pessoas estagnam, não querem saber de inovações, de novas ideias ou práticas, como dizemos muitas vezes “ calçam as pantufas”. É importante saber, refletir e auto avaliar a nossa prestação todos os dias. E muitos não conseguem ter essa capacidade. Não é o meu caso que cá ando a tirar um mestrado!!” **E8**

“Eu estou sempre motivada e não entendo porque as pessoas não estão(...) se pessoas como eu que trabalham há muitos anos pensam que as coisas corriam bem há uma série de anos, agora não corre. Se não corre temos de fazer para que esse desenvolvimento profissional se faça.” **E5**

No entanto, os participantes reconhecem que não frequentam tantas formações quanto seria desejado.

Referem também que não são apenas os profissionais de Educação que beneficiam com as novas aprendizagens e novos desafios.

“(…) ficam a ganhar as crianças e as pessoas que nos rodeiam pois podemos influenciar as pessoas que nos rodeiam. Elas podem não querer mas se ao nosso lado estiver uma pessoa aberta a novas opiniões, técnicas novas formas de agir e pensar, acabamos por contagiar essa pessoa. A nossa profissão não é estanque. Está sempre a evoluir a Educação .”**E7**

Supervisão Pedagógica.

O conceito de Supervisão Pedagógica é definido por quase todos os Educadores como uma forma de organizar, gerir, organizar, planejar, orientar. Salientam que a supervisão é feita por alguém mais instruído, mais velho e com mais experiência assumindo uma determinada postura que consideram a mais correta.

“supervisão é a organização de pessoal, de horários, das visitas de estudo, entre outras(…). É ajudar a resolver os problemas com os pais e com os colegas que por vezes acontecem, é conversar e tentar esclarecer dúvidas e questões. **E1**

“Será o sentido de orientar o educador de o apoiar na sua prática na sua formação profissional. “**E2**

“É um processo de organização institucional, de relação, de partilha e motivação. É difícil definir isso. Mas acho que também é visto como avaliação, aqui não acontece (…). “**E3**

“(…) a supervisão pedagógica está relacionada com orientação pedagógica. Acho que deve ser feita por um Educador mais experiente, mais velho e com mais formação e com grande conhecimento, com o objetivo de orientar a restante equipa pedagógica no desenvolvimento da sua prática educativa em sala, com os pais e com as crianças. “**E4**

“(…) ter uma relação aberta, é conversar é motivar. (...) se explicarem com calma e tentarem motivar para esta atividade (...). Agora se impoerem esta ou outra atividade eu ou qualquer outro não faz. (...)Se for imposto não é bem recebido, se for explicado é mais fácil de conseguir dar nos a volta. É para além de supervisionar como o nome diz, não é de só ver, é de acordar, saber ouvir.” **E5**

(...)É respeitar o outro, é saber falar, orientar e auxiliar os educadores na prática do dia-a-dia. É em vez de impor explicar o porque de tudo e o motivo dos pedidos que os supervisores fazem. **E6**

“(…) que seja alguém que tenha ciente sempre, todos os dias(...) tudo o que for para bem das crianças tenha de ser muito bem defendido , mediante comportamentos, atitudes que alguns profissionais possam não ter. Isto em relação às crianças. (...) o bom funcionamento

de pares, isto entre os subalternos do supervisor. Articular os feitos, os egos e super egos o que às vezes os profissionais há alguma quezília, e o bom funcionamento fique comprometido. (...) “ **E7**

Um dos Educadores refere que a Supervisão conduz e influencia o Desenvolvimento Profissional sendo este um aspeto essencial para esta investigação.

“Supervisão Pedagógica ajuda ao desenvolvimento profissional, tem como objetivo organizar a instituição e assenta uma intenção dinamizadora de diversas práticas de cooperação entre equipa docente. Certa que isto não é tarefa fácil e por vezes os educadores das instituições particulares de solidariedade social como não tem avaliação de desempenho não encaram da mesma forma a supervisão pedagógica, estando esta muito “escondida”!! **E8**

“Deverá haver um ambiente cheio de relação interpessoal que conduzirá à divulgação de informações relativas à resolução de problemas do quotidiano pedagógico do docente, (...) todos os momentos de supervisão pedagógica devem caracterizar-se por uma relação dinâmica entre os intervenientes, uma relação motivadora e auxiliadora de um processo de desenvolvimento profissional e de aprendizagem, recheado de comprometimento. .A supervisão pedagógica é um instrumento relevante que permite o desenvolvimento profissional dos professores. (...) deve fomentar um ambiente formativo estimulador, apoiando e regulando o desenvolvimento através da reflexão acerca da prática. O supervisor poderá apoiar os professores através de estratégias diversas como o encorajamento, o questionamento, o feedback, as sugestões, os esclarecimentos e as recomendações.**E9**

Dificuldades sentidas pelo Supervisor no Processo Supervisivo.

Sendo o processo supervisivo muito complexo, onde as relações interpessoais assumem grande importância, é pertinente referir que os principais envolvidos neste processo deparam-se com algumas dificuldades.

As dificuldades apontadas passam pela qualidade das relações estabelecidas, a personalidade de cada pessoa, as dificuldades de gestão, a falta de empatia, a confiança, a abertura do supervisor.

Assim destaca-se:

“O supervisor tem dificuldades quando não consegue ter uma boa relação com a gente porque cada um tem a sua personalidade e isso não ajuda. **E1**

“ (...)O supervisor tem também dificuldades de gestão e relação. As personalidades são muito diferentes e gerir tudo isto é muito difícil. **E2**

“O supervisor tem dificuldade na gestão das relações interpessoais por aquilo que já disse antes. A motivação das pessoas ou antes a falta da motivação também é muito complicado do supervisor gerir. “ **E3**

A falta de motivação dos Educadores também é apontada como uma dificuldade sentida pelo supervisor, tal como a falta de conhecimento do supervisor da realidade institucional e do verdadeiro conceito de supervisão.

(...)o supervisor pode sentir dificuldade em criar uma relação direta, ou sei lá mais estreita com os agentes educativos e vice-versa e não sendo criada essa relação (...) **E4**

“As dificuldades é a falta de conhecimento daquilo que se passa isso é logo uma das dificuldades e depois é o conhecimento em si do que é a supervisão. Uma coisa é eu achar que como supervisora devo ter esta ação e aquela e outra coisa é eu dentro de mim de eu ter capacidade de fazer. Uma coisa é eu pensar que quero fazer outra é chegar ao grupo, motivar conseguir por o grupo a agir. **E5**

Alguns Educadores salientaram a necessidade de uma relação de abertura entre os sujeitos, nunca confundindo a relação profissional e pessoal.

«Relação de abertura respeitando o outro, o saber ouvir, respeitando a opinião dos outros e expor as suas ideias explicando o porque das coisas. Às vezes a forma como se expõe determinada opinião é vista como imposição e as pessoas vem como obrigação e fazem obrigadas e às vezes recusam fazer. Nem se dão ao trabalho de perceber o porque das coisas. » **E4**

« Para o supervisor não é fácil gerir um grupo, pois as pessoas confundem o trabalho com os problemas pessoais. Confundem o pessoal com o profissional. e por vezes existem atritos que para o supervisor gerir tudo isto. Se houver cuidado na forma de falar, na forma de motivar a equipa é mais fácil fazer chegar ao grupo. » **E6**

«As dificuldades do educador pode ser às vezes se vimos alguém que é injusto ou não adequado(...), num dizer ou numa atitude e se dirige ao supervisor contando o que viu ou ouvir, este pode achar que é uma queixinha(...). Uma dificuldade que poderá surgir é que se o supervisor se puser muito lá em cima fica inacessível. **E7**

A exposição também é apontada como dificuldade quer para o Educador como para o Supervisor.

« Muitas vezes as maiores dificuldades tanto no Supervisor tanto no Educador surgem da dificuldade de se exporem, não conseguem em conjunto partilhar ideias e práticas, dúvidas e receios. Importante sim criar um clima de empatia e de compreensão » **E8**

« Quanto ao supervisor, primeiro... podem surgir dificuldades ao ter de exercer o seu papel para além dos interesses e motivações de cada um ou seja ter de conseguir respeitar as singularidades de cada um.» **E9**

Dificuldades sentidas pelo Educador no Processo Supervisivo.

Na perspetiva do Educador as dificuldades sentidas passam também pela falta de confiança, de abertura, de disponibilidade, pela falta de resposta ou feedback.

A dificuldade em expor ideias ao supervisor é apontada como obstáculo.

« O educador pode também não se sentir á vontade com o superior e às vezes gera-se conflitos. Temos de conseguir gerir essas diferenças que às vezes é muito difícil .» E1

« O educador terá que ter confiança para por as suas dúvidas para pedir ajuda no seu trabalho não só no carácter de avaliação para poder colocar as suas duvidas para pedir ajuda e apoio e orientação no seu trabalho.» E2

« O educador pode sentir se intimidado se a relação com o supervisor não for boa mas se for boa pode haver grande cumplicidade e interajuda. (...) sentir frustrada por querer inovar e não ser bem vista na equipa e mesmo com o supervisor. » E3

« (...)Educadores não irão partilhar as suas experiências do quotidiano, levando ao trabalho individualizado. Cada um por si. Que é o que mais acontece aqui.» E4

« Muitas vezes as maiores dificuldades tanto no Supervisor tanto no Educador surgem da dificuldade de se exporem, não conseguem em conjunto partilhar ideias e práticas, dúvidas e receios. Importante sim criar um clima de empatia e de compreensão.» E8

Sendo o supervisor entendido como superior, poderá existir, por vezes, um sentimento de rivalidade, que poderá gerar conflitos.

« No educador em relação ao supervisor é conseguir ver no supervisor um colega e não um supervisor. Porque às vezes há a rivalidade de pensar que agora sabes mais do que eu porque é que eu vou perguntar. Outras vezes é saber que ele não sabe para que vou perder o meu tempo a perguntar.» E5

« Como educadora as dificuldades que sinto são às vezes algumas ideias que temos não temos feedback nem resposta. »E6

« Lidar com egos com as formas de ser de cada um, lidar com a carga genética de cada um, com a personalidade. Essencialmente é isto, lidar com os egos, super egos com a bagagem de cada um pois somos todos diferentes.»E7

« Relativamente ao docente supervisionado, os constrangimentos geralmente estão associados às exigências relativas ao sistema, também à ausência de confiança ou reconhecimento da autoridade profissional do supervisor.» E9

Tal como nas dificuldades sentidas pelo supervisor, também a personalidade é apontada como um obstáculo ao processo supervisivo. Mais uma vez se salienta que,

sendo este um processo de relação, as características individuais influenciam diretamente a relação estabelecida entre supervisor e educador.

Interação entre Supervisor e Educador.

A relação estabelecida entre supervisor e educador é de extrema importância e deve ser alvo de atenção.

Os Educadores referem que a relação deverá ser de abertura, confiança, interajuda, orientação, formação, reflexão e aperfeiçoamento profissional.

Referem:

« A relação deve de ser de confiança e amizade dentro dos limites. É importante que haja boa relação senão as coisas não correm bem. Mas às vezes como as pessoas são difíceis (...) torna se difícil criar essa relação boa.» **E1**

« Tem que haver cumplicidade, uma relação de afetividade, criar uma relação, haver comunicação, intercambio e transmissão de conhecimentos de vivencias, de experiencias que conduzem o educador no seu trabalho.» **E2**

« Liderança (...) não se manda nem se avalia o outro (...). Mas a relação deverá ser de confiança, diálogo comunicação e partilha. O respeito também é muito importante. O ambiente as pessoas e as vidas acabam por se atropelar e prejudicar o trabalho que uma pessoa quer fazer. Às vezes somos contagiadas por aquelas que não querem fazer nada.» **E3**

« Uma relação aberta, de cumplicidade, confiança e entreajuda, onde não deve haver receio em exprimir opiniões ou em partilhar aspetos mais ou menos positivos da prática educativa(...) » **E4**

« (...) sempre uma relação profissional. Para além daquilo que o supervisor sabe sobre a prática sobre o educador isso não dever ser debatido nas reuniões ou em grupo. Se há propostas para apresentar alguma ideia às vezes não se faz isso. Não se ouve aquilo que nós dizemos. É imposto. » **E5**

« Temos uma boa supervisão por trás do nosso trabalho faz com que haja estímulo, para além da relação profissional, acho que deve de haver abertura de ambas as partes, para quando surgem questões, de maneira a que consigamos expor o nosso problema para que do outro lado haja uma resposta. O saber dialogar, o saber respeitar a opinião do outro. Saber ouvir, as pessoas falam por cima umas das outras. Se nós conseguirmos ouvir se calhar é mais fácil resolver questões de se chegar consenso, conclusão.» **E6**

« (...) tem de ser uma relação de confiança e abertura. São dois pontos fundamentais, ao mesmo tempo que dá confiança e abertura conseguir distanciar se do educador. Saber distinguir o papel de cada um. Tem de ser, o supervisor tem de ser visto como alguém

acima e não apenas como colega. Mesmo sendo colega de profissão tem de impor esse distanciamento, não muito rígido e austero mas manter as distâncias mas ao mesmo tempo estabelecer uma relação de confiança com o devido respeito. » **E7**

« Deve-se estabelecer uma relação de confiança e de reflexão. A função do supervisor incluiu a consciência de refletir, a necessidade de ajudar os outros, e também deve promover a reflexão da sua ação que por vezes é muito difícil devido à personalidade de cada um e sua inflexibilidade. Deve também orientar, aconselhar para melhorar a compreensão das situações. » **E8**

« (...) esta relação deve ser essencialmente dialogante e baseada em princípios éticos. Se houver abertura, o supervisor deve sempre ter em conta a Pessoa, o seu percurso profissional, as suas experiências de vida relativas ao ensino, o seu vínculo com a escola e o tempo na profissão e o ciclo de vida dos docentes.

« Este trabalho em parceria é uma oportunidade de aperfeiçoamento profissional que só pode ter lugar se for realmente fruto da vontade interior de cada um, de cada profissional.» **E9**

Todas as respostas se cruzam e se completam. Assentam numa relação baseada no conhecimento individual, no respeito, na confiança, na reflexão, no diálogo, na abertura, na transmissão de conhecimentos, no apoio e orientação pedagógica e numa relação hierarquicamente saudável.

Importância da Formação na área da Supervisão.

Todos os Educadores defendem a importância da formação na área da supervisão conduzindo a uma melhor gestão institucional e à transmissão de conhecimentos e/ou formações.

« Sim é muito importante pois ajuda na gestão de toda a instituição e na gestão do pessoal porque é tão difícil lidar com tantas mulheres e adultos!!É importante saber algo mais sobre esta área pois gerir tanta gente não é fácil. **E1**

« Sim acho muito importante no sentido pois ajuda o profissional no dia-a-dia para estabelecer e ajudar a criar a relação. É um apoio, um reforço para o educador». **E2**

« Sim porque é necessário haver pessoas que tenham essa formação para levar a bom porto o bom funcionamento de uma instituição. Às vezes o superior hierárquico não é bem visto porque tem a mania... mas é importante alguém que saiba falar, gerir, ponderar. »**E3**

« Sim é muito importante(...)Quanto ao supervisor sim deve ter formação para nos fornecer dados e coisas novas. Ele deve ter mais ferramentas para gerir conflitos.»**E5**

« Sim. É importante que haja alguém que tenha mais conhecimentos em determinadas áreas que dizem respeito a tudo o que envolve uma Instituição. Acho que essa formação também

deverá ajudar na gestão das pessoas, pois coordenar não é só fazer horários. Há que fazer mais que isso. Não é só impor é explicar» . **E6**

« Acho que sim, muito, porque vai abrir horizontes e cimentar a nível teórico o que tem de ser feito na prática. Claro que o que se faz na prática é muito diferente mas coadunar sempre o que se aprende a nível teórico á prática é muito importante e a formação é essencial por isso mesmo.» **E7**

« Sim, claro que sim, tendo a mesma formação inicial, que é muito importante, é necessário que haja alguém com mais conhecimentos e que consiga pô-los em prática de forma a conseguir uma melhor harmonia de práticas e de relações». **E8**

De referir que dois educadores do estudo referiram que ainda são poucas as instituições que tem supervisores/educadores com Formação específica na área de supervisão e que esta deveria ser obrigatória e que os cargos supervisivos deveriam ser ocupados apenas por educadores com Formação na área.

« Considero de extrema importância que o Supervisor tenha formação nessa área, pois é preciso ferramentas para desempenhar este trabalho de grande responsabilidade. (...)ainda são poucas as instituições que têm Educadores formados em Supervisão, havendo o risco que não estarem a desempenhar bem a função ou de não existir qualquer tipo de Supervisão. Às vezes as relações são muito diretas que fazem com que a relação que se deveria estabelecer ser de muita confiança e por vezes de abuso.»**E4**

« Posso parecer muito radical, exigente até, mas acho que a formação em supervisão devia ser obrigatória, mesmo que fosse apenas formação contínua. Devia ser condição obrigatória para a ocupação desses cargos e não a atual prioridade dada a tempo de serviço porque, sabemos bem que, isso não é sinónimo de ética e profissionalismo.»**E9**

Referem que a falta de formação poderá gerar conflitos, dúvidas nas formas de agir, orientar e acompanhar a equipa pedagógica.

« Sim claro que sim porque se não houver formação a falta de conhecimentos pode levar á confusão.» **E1**

« Sim muito, realmente acaba por ser um apoio, para por as suas duvidas dando linhas orientadoras para o seu trabalho. Se houver troca de ideias, partilha de certeza que as coisas correm melhor. Tem é de haver respeito pelo superior e não o ver como o colega em pé de igualdade. Pode haver amizade mas tem de se respeitar o outro porque apesar de tudo é alguém que é superior. Às vezes as coisas não correm tão bem porque há confiança a mais e não há limites. »**E2**

« Sim, muito, (...)é importante haver formação porque a educação está em mudança constante e a formação é uma forma de ajudar a gerir melhor todos os aspetos que estão presentes na prática pedagógica. Havendo formação específica há um saber fazer, porque fazer e como fazer melhor» **E3**

« Sim para mais que não seja para ensinar um pouco mais sobre qualquer assunto. Às vezes como já disse as pessoas pensam que agora vens lá tu a pensar que sabes mais que eu a impor teorias e outras coisas.» **E5**

« Sem dúvida. (...) se houver boa relação e se o supervisor tiver a capacidade de ajudar o outro com os conhecimentos que deverá ter a mais que os Educadores , o ambiente melhora e as relações começam a ser mais positivas.» **E6**

« (...) Sempre tem noções novas, novos conhecimentos que pode e deve transmitir a todos. As pessoas por motivos pessoais ou mesmo porque não querem não vão á procura de coisas novas mas acho que não devemos desistir. Se o supervisor tem conhecimentos superiores aos nossos mesmo que seja como nós é obrigação dele informar e transmitir esses conhecimentos aos outros. Se houver novas perspetivas, novas formas de agir e coerência no que se faz os resultados serão muito positivos.» **E7**

« (...)é necessário que haja alguém com mais conhecimentos e que consiga pô los em prática de forma a conseguir uma melhor harmonia de práticas e de relações. » **E8**

Funções do supervisor.

As funções do Supervisor apontadas pelos Educadores passam pela gestão, organização institucional (gestão de recursos humanos e materiais), pelo apoio, orientação, motivação entre outros como se poderá certificar de seguida.

« (...) Organiza pessoal,(...) horários, motiva nos para fazer coisas novas, pensa e faz nos pensar e orienta o que nós fazemos todos os dias nas salas com os meninos. »**E1**

« (...) serão orientar, apoiar. Será mesmo essas as linhas orientadoras que vão auxiliar orientar o educador a nossa prática. Sentimos mais apoio no dia a dia. Falar, dialogar, partilhar, pensar e desabafar é importante que o outro saiba ouvir e que consiga se colocar no nosso lugar. Compreender o que sentimos é difícil mas muito muito importante.» **E2**

« Observar, reunir, falar, organizar, planejar, orientar, motivar, às vezes difícil, refletir e avaliar. » **E3**

A necessidade de orientação e da realização de reuniões onde a partilha e o acompanhamento direto do trabalho pedagógico é apontado como muito importante.

« Orientar, ajudar o Educador a refletir sobre a sua ação e a delinear novas estratégias sempre que necessário, para que este possa melhorar a sua prática. Deve convocar reuniões de equipa para partilha de experiências, acompanhar o trabalho de sala através das planificações elaboradas pelos Educadores....agora de repente é o que me surge. » **E4**

O feedback é também realçado. Será importante que o supervisor tenha uma atitude ativa, atenta e que tenha a capacidade de motivar a equipa mesmo que não concorde com as opiniões expressas.

A necessidade de criação de um plano de ação para os Educadores é também um aspeto referido por um Educador tal como a necessidade de realização de reuniões de equipa.

« O que esperamos do supervisor? Se às vezes temos uma ideia e vamos expô-la esperamos que nos oiçam e digam vamos experimentar. O que acontece às vezes é expor uma ideia e a resposta não é bem-vinda e deixa as pessoas desmotivadas. É importante que a forma de falar seja a mais adequada, que saiba ouvir, que esteja aberto às ideias que estão a ser propostas. Tem de por o profissionalismo acima das relações pessoais, e às vezes isso não acontece.

« Também acho que os supervisores que apesar de terem saído da mesma formação que todos nós terem mais tempo, terem um plano de ações para os educadores. Se eu como Educadora tenho um plano e tenho de o adaptar às atividades que quero fazer. O supervisor deve fazer um plano tem de ter em conta uma série de coisas que eu não tenho em conta, independentemente de se saber que eu no meu plano não estar lá essas coisas. Não sei se me estou a fazer entender. Eu posso planear só para este ano na sala dos 2 anos vou só ao Jardim Zoológico e o supervisor deve de apresentar mais atividades, um plano excecional. O que se exige do supervisor é coordenar uma Instituição, é saber ouvir, é planear, é ponderar é escutar é tudo isso que ajuda a nossa prática. É não impor, é motivar para que as pessoas não se acomodem e não se limitem á sua sala. É dar feedback positivo ou mesmo só feedback. É importante o suporte no nosso trabalho e a nossa dificuldade em creche é que não havendo reuniões não conseguimos ter essa resposta. É preciso incentivo.» **E6**

A forma como o supervisor comunica é apontada como um aspeto muito relevante tal como uma atitude de escuta, abertura, imparcialidade e a assertividade.

« Em primeiro lugar, ser mediador, não só de conflitos mas em todas as situações, ser uma pessoa o mais isenta possível em termos de tomada de partido, que não é fácil, mas tem de ser assim, porque todos temos falhas e temos dias e isso não é fácil. É uma característica forte que deve de ter, mais.... Sentido de justiça, ter sentido de justiça, pronto... » **E7**

« Capacidade de refletir, ajudar os outros. Promover a reflexão sendo, como já disse muito diferente gerir pessoas, com as suas diferenças de personalidade, de educação, de formação, de pontos de vista. Deve promover situações de partilha de reflexão e inovação. Deve saber ouvir e ser imparcial, o que muitas vezes é difícil ou mesmo inexistente.» **E8**

« (...)Deve ainda detetar o erro ou a falta, reconhecendo e valorizando polos de excelência e qualidade, propondo formas de melhorias dos problemas detetados.» **E9**

A formação e transmissão de informação é apontada como função relevante.

« O supervisor deve nos apresentar outro tipo de propostas, para além do plano, apresentar formações, deve nos dar a supervisão deve nos dar informação para nós procurarmos mais saídas e mais conhecimentos.» **E5**

Supervisão e Desenvolvimento Profissional.

A Supervisão é vista pelos Educadores de infância como modelo, orientação da prática pedagógica.

« É muito importante pois às vezes é o nosso porto seguro. No dia a dia com as crianças e com os adultos acontecem tanta coisa que precisamos de ajuda para resolver. » **E1**

« É importante pois dá nos as linhas orientadoras para a nossa prática que vão reger a nossa prática. Vamos sentindo mais apoio nesse sentido na nossa formação e no nosso percurso profissional.» **E2**

« É muito importante porque é necessário haver supervisão. É um modelo orientador que ajuda no dia a dia da nossa prática. Se não houvesse quem mandasse era a anarquia!» **E3**

A existência de Supervisão Pedagógica é definida como muito importante, assumindo-se no papel do Coordenador Pedagógico pois, este acompanha e orienta os educadores no seu dia a dia. A partilha, a reflexão conjunta são aspetos também salientados e vistos como fatores essenciais na supervisão.

« Considero importante existir este Educador Supervisor, que muitas vezes se assume como Coordenador Pedagógico (...) e é importante existir uma partilha de ideias e pontos de vista, no sentido de todos juntos refletir sobre as situações e encontrar um possível caminho a seguir, reconhecer falhas e o porquê delas, partilhar conquistas, avanços e recuos... É um grande auxílio para refletir sobre a ação.» **E4**

« A partilha, o diálogo e a comunicação é muito importante na nossa vida da sala e da instituição. Se tivermos um suporte e apoio é muito, muito importante.» **E6**

« Como meio orientar, acho que acima de tudo isto, ajuda como meio orientador. Imagine que tenho alguma dúvida tem de haver alguém que oriente e opine ajude o educador da melhor maneira, mesmo que às vezes o educador mostre muita resistência em obedecer ou a entender o que o supervisor tenta dizer.» **E7**

Um dos educadores salienta que se a supervisão pedagógica existir, sentir-se-á muito mais motivado pois haverá reconhecimento profissional.

«Se esta realmente tivesse lugar por quem tem a obrigação profissional de a fazer ao gerir um estabelecimento de educação ia sentir-me muito mais motivada porque, de uma forma

ou de outra, haveria reconhecimento pelo trabalho desempenhado e distinção saudável entre profissionais da educação **E9**

Um dos educadores referiu que a supervisão é muito importante e que a inexistência de momentos informais ou formais de partilha e reflexão promovem o isolamento e o individualismo.

« É muito importante mas não há grande supervisão pois não há reuniões de equipa, momentos de partilha. Ou nos damos bem com o colega e vamos falando diariamente, nos corredores ou no café, na hora do almoço, ou cada um está fechado na sala e não quer saber nada do que se passa com o outro.» **E5**

A supervisão pedagógica influencia o desenvolvimento profissional, de acordo com o testemunho dos educadores, na forma como esta pode incentivar e motivar os educadores para melhores práticas, nos desafios que provoca, pela crítica que privilegia a reflexão.

« (...)Se não houver incentivo por parte do supervisor para sabermos mais, para pensarmos ou para melhorarmos o que pensamos que fazemos bem não progredimos e não fazemos melhor. Temos de parar pensar e fazer melhor.» **E1**

« (...)Coloca desafios ao próprio, formando e apelando ao sentido critico.(...) Para que o educador não fique estagnado dando as linhas orientadoras para que o educador consiga progredir profissionalmente.» **E2**

Como já se referiu anteriormente a supervisão orienta e conduz a boas práticas. No entanto a resistência e a acomodação de alguns profissionais são um obstáculo a essa mesma supervisão.

« O supervisor tem de dar as diretrizes para uma boa prática. Dá nos as orientações para uma melhor prática e com as reuniões que fazemos tenta se que as pessoas não se acomodem. Às vezes não querem nada, só querem a rotina e a rotina. Coisas novas não querem. O supervisor pode ajudar a motivar a mexer com as mentalidades, abanar o sistema. » **E3**

A qualidade da supervisão conduz ao desenvolvimento profissional, ajudando à reflexão de práticas e consequente avaliação e reformulação de práticas. Esta é uma mais valia quer para educadores, quer para as crianças.

« Uma boa supervisão será um ótimo ponto de partida para um desenvolvimento profissional saudável e sustentável. Ajuda o Educador a pensar sobre si e a sua ação e a arranjar novas estratégias e formas de atua. Conduz a uma reformulação não só de práticas

como de valores, crenças, atitudes, pois para melhorar o Educador tem que procurar saber mais, adquirir mais conhecimentos e informações e adaptá-lo à sua realidade.» E4

» A supervisão pode influenciar o desenvolvimento profissional quando incentiva a partilha, a momentos de equipa, a ouvir as nossas opiniões e ideias. Quando isso não acontece as pessoas ficam cansadas e limitam-se a olhar apenas para si ». E5

« Como?... Se não houver o acompanhamento da prática, e o refletir sobre tudo o que fazemos não se consegue evoluir. É importante que quem está acima de nós promova momentos de reflexão e permita a todos os elementos participar.» E6

« Motivar, informar, os profissionais de educação. As nossas reuniões de equipa são importante para que possamos partilhar, pensar novas formas de agir, de pensar.... Troca se ideias e nós como somos todos diferentes e aprendemos com isso. Depois é motivar e nós também podemos motivarmos a nós próprios. (...) » E7

« (...) planificar e apoiar os educadores tornando-se um trabalho em conjunto, principalmente estar ao seu lado nos momentos menos bons. Só em conjunto se pode vencer e ultrapassar obstáculos que no caso da educação são muitos, obstáculos entre profissionais, com os pais, enfim tudo o que rodeia o dia a dia do nosso trabalho.» E8

« Se o desenvolvimento profissional é como disse uma atitude de permanente de pesquisa e questionamento, cabe ao supervisor motivar e estimular o profissional, o educador para que este não se limite ao que sabe e tente fazer mais e melhor.» E9

Com as estratégias supervisivas com o objetivo da promoção do desenvolvimento profissional dos Educadores de Infância, surgem as reuniões de equipa, momentos formais e informais que promovem a reflexão e a análise de práticas. No entanto muitos dos educadores referem a resistência à mudança e à desmotivação dos Educadores de Infância face a esta realidade.

« A falta de motivação e falta de vontade é uma forma negativa de evoluir. Se o supervisor tentar motivar, abanar e sacudir as práticas pode ser que o educador tenha vontade de fazer algo por si e claro pelas crianças que vão mudando de geração para geração.» E2

« Os educadores acomodam se porque pensam que já sabem tudo. Depende muito do carater de cada um. Uns gostam sempre de estar em formação e querem sempre saber mais. O supervisor deve abanar o sistema, já disse, tem de fornecer novas informações para que a gente consiga melhorar, aprender coisas novas. Conversando, fazendo nos pensar pode ser uma forma de ajudar a que aqueles que já sabem tudo pensem que afinal ainda podem saber mais qualquer coisa. Dificil tarefa, esta.» E3

« Hipoteticamente deverá ter disponibilidade, abertura de espírito, postura assertiva, capacidade de fazer os profissional refletir sobre si e a sua ação .Ajudando a definir novos caminhos e desafios de modo a que os Educadores não caiam na rotina e desmotivem. Digo hipoteticamente pois na prática isso às vezes não acontece» E4

« As pessoas estão desmotivadas. Às vezes os problemas pessoais interferem no dia-a-dia. A motivação passa por uma boa relação, quanto maior for a abertura, quanto melhor a partilha, quanto melhor, quanto melhor.... maior é a motivação.

« Isso tem a ver como as pessoas que trabalham na instituição. Se as pessoas não tem a cabeça cá, se as coisas não correm bem lá fora, aqui dentro também não corre. Se uma pessoa está desmotivada, que não consegue desempenhar o seu trabalho, quem trabalha diretamente com ela também fica desmotivada e não se identifica com ela. Mas o trabalho que tinha de fazer fazia mas a carga negativa é tão grande e isso a uma certa altura vai influenciar e arranjar forças para puxar essa pessoa, incentivá-la. É aqui que a supervisão pode fazer a diferença. Estar atento a tudo o que vai acontecendo e não apenas ao que lhe convém. » **E6**

Fatores que influenciam o Desenvolvimento Profissional dos Educadores.

A acomodação, a resistência à mudança e a falta de motivação, são constantemente apontados pelos Educadores como fatores que influenciam o desenvolvimento pedagógico dos Educadores.

« As pessoas às vezes não querem, não é que não deixem ou que não se facilite. Se as formações são no nosso horário até há uns e outros que querem ir, mas se implica ficar mais tempo ou vir mais cedo ou ir para qualquer lado para assistir a uma palestra ou coloquio, que chatice, não vou. Mas ainda há alguns que vão, que querem saber, que perguntam e que disponibilizam do seu tempo para fazer qualquer coisa. Eu gosto muito de receber estagiárias pois ajuda a reciclar, a inovar e a aprender. Já somos velhos aqui mas aprendemos sempre coisas novas com aqueles que acabam agora o seu curso. Frase que todos dizem: saber não ocupa lugar» **E3**

A organização institucional também é apontada como fator de influência.

« A organização e o funcionamento das instituições, as condições de trabalho (vencimentos, incentivos, autonomia), a equipa pedagógica... a personalidade de cada um. É o que penso.» **E4**

Motivos pessoais, como a realidade familiar e o cumprimento exclusivo do horário laboral, são também fatores apontados.

O desconhecimento da existência de formações também influencia a desmotivação e a acomodação.

« As razões pessoais influenciam muito á acomodação das pessoais. As pessoas não estão motivadas, não lhes apetece fazer nada. Apenas o dia a dia. Para mim basta levantar me todos os dias e receber o ordenado para estar motivada. Quando oiço que não estou

motivada não compreendo. Por exemplo uma pessoa da limpeza acredito que esteja desmotivada agora uma pessoa que tirou um curso dizer que não está motivada. Gosta de crianças então porque não está motivada? Se eu leio alguma coisa interessante, uma coisa no placard faz me logo motivar e tentar melhorar.» E5

« Os fatores tem a ver com motivos pessoais, às vezes as pessoas só querem cumprir horário, só querem saber do que diz respeito á sua sala e seus meninos. A falta de conhecimento de formações também ajuda a que as pessoas não participem e não evoluam, isso não quer dizer que não o possam fazer por si. As novas tecnologias são uma mais valia para a auto formação.» E6

O facto de muitos dos Educadores estarem muitos anos na mesma Instituição é também apontado como influência ao desenvolvimento profissional

« Se estamos muitos anos no mesmo sítio, temos uma tendência de seguir os moldes das práticas da instituição, outro, poderemos temos tendência a acomodarmos da nossa zona de conforto. Se sempre fizemos assim porque fazer de outra forma??. (...)» E7

« Essencialmente um bom ambiente de trabalho é um fator muito muito importante. Se não houver bom ambiente as pessoas perdem a vontade de fazer mais qualquer coisa por si, pelas crianças e pela casa onde trabalham. A acomodação é outro fator que leva os educadores e auxiliares, que às vezes pensam que como não passam de auxiliares não precisam de saber mais...quanto aos educadores estes também pensam que como já tiraram o seu curso não precisam de saber mais. É difícil também trabalhar com pessoas assim...»

E8

« A meu ver existem alguns fatores que contribuem para que os profissionais estagnem... A não valorização do seu trabalho, quer por colegas quer pelos superiores hierárquicos, como coordenadores pedagógicos ou mesmo a Direção, ou proveniente da personalidade e acomodação das pessoas que consideram que já sabem tudo e que o investimento em formação e consequente desenvolvimento profissional não é necessário.» E9

Muitos fatores influenciam o desenvolvimento profissional. no entanto dos nove educadores alvo de investigação, alguns demonstraram vontade em aprender, refletir e evoluir. Um dos entrevistados está a frequentar um Mestrado na área da Supervisão e Orientação Pedagógica e na sua maioria demonstram atitudes de auto conhecimento e formação, pesquisando e fazendo ações de formação em várias áreas e sobre várias temáticas.

Os educadores apontam algumas práticas supervisivas na Instituição onde exercem funções. São elas:

« (...)são reuniões de equipa semanais em que se fala de tudo o que se passa no dia a dia das salas.(...)quando existe algum problema com alguma educadora fazem atendimentos

individuais para resolver os assuntos.(...) existe acompanhamento dos educadores nas salas. Temos os planos de sala e pedagógicos que ajudam a nossa prática.» **E1**

« (...) orientar em termos de observação das crianças do nosso trabalho, os problemas e das necessidades do grupo(...) **E2**

« Planeamentos, observação, (...) nos planeamentos são individuais e em equipa. As reuniões são por vezes participadas e os educadores partilham dúvidas experiências e propostas de atividades a realizar com a restante equipa(...)» **E3**

« (...) o Supervisor tem de dinamizar, incentiva e prepara a equipa para novas práticas educativas. (...) acompanhar, forma e interage com todos os agentes educativos e contribui para a resolução de problemas da sua instituição .» **E4**

Apresentam ainda algumas outras práticas “ideais” de supervisão para a promoção de desenvolvimento profissional. A necessidade de reuniões semanais e/ou mensais, o trabalho de equipa, o papel do supervisor como agente de reflexão e acompanhamento e o aferir das necessidades de formação dos Educadores.

(...) é melhor trabalhar em grupo que em individual. É estruturar mos a nossa ação com a orientação de uma supervisora para dizer se estamos a fazer bem ou não. As reuniões são muito importantes(..). Deve haver momentos de partilha (...) para trocar ideias. **E5**

(...) o trabalho de equipa em creche e em jardim-de-infância. (...) partilhar ideias, para questionar alguma colega para nos dar a opinião para o caminho que devíamos seguir (...) um supervisor que nos pode esclarecer dúvidas, se ela puder avaliar, estruturar a nossa ação as coisas correm melhor. (...) reuniões que deveriam ser mensais (...)Temos o placard de creche (...)Se houver bom ambiente (...) É importante também querer.... **E6**

Dando conhecimento de algumas ações de formação. **E7**

(...) um acompanhamento ao educador na sua prática (...) o que seria fundamental para ajudar o educador a refletir sobre as suas práticas. (...) momentos de partilha e troca de ideias (...) tempo para reunir.**E8**

(...) o acompanhamento e cumprimento dos planos de atuação, orientações mais específicas e o diagnóstico das necessidades de formação **E9**

Os Educadores apontam também a presença de estagiários, as novas tecnologias, um bom ambiente e a frequência de ações de formação são promotoras de desenvolvimento profissional.

A destacar, pela análise das entrevistas, que existe na valência de Creche maior dificuldade de realização de algumas estratégias de partilha e reflexão em equipa, que na valência de Pré-Escolar.

Discussão final

Conceção de supervisão e desenvolvimento profissional

As concepções que os educadores desta investigação têm sobre estas duas dimensões vão de encontro das linhas teóricas dos autores referenciados no enquadramento teórico, nomeadamente Vieira (1993), Alarcão e Roldão (2008) e Alarcão e Tavares (2010). De acordo com Alarcão e Roldão (2008) “ as tendências supervisivas apontam para uma conceção democrática de supervisão e estratégias que valorizam a reflexão, a aprendizagem em colaboração, o desenvolvimento de mecanismos de autossupervisão e autoaprendizagem, a capacidade de gerar, gerir e partilhar o conhecimento(...)”.

Os educadores participantes referem ainda que, inerente à prática supervisiva, deverá existir um diálogo aberto e verdadeiro interpares, competindo ao supervisor, enquanto membro do corpo docente com funções supervisivas e, de acordo com Alarcão e Tavares (2010:129), permitir o “estabelecimento de uma atmosfera afetivo-relacional positiva” e ao mesmo tempo, dar a conhecer que todo o processo supervisivo não se resume à avaliação, mas ao melhor conhecimento do ato educativo, facultando a tomada de decisões pedagógicas mais adequadas ao desenvolvimento das crianças.

Para a maioria dos educadores participantes a supervisão deverá basear-se num clima de abertura, de ajuda, de reflexão sobre a prática pedagógica, com o objetivo de a melhorar.

A confiança e o reconhecimento da competência profissional do supervisor, foi também mencionado como fundamentais para a prática do ato supervisivo. A maioria dos educadores defendem a ideia de que o diálogo, o trabalho colaborativo, o apoio, a empatia e a troca de experiências são fundamentais para lidar e resolver problemas.

Muitos autores consideram, cada vez mais, o desenvolvimento profissional como um processo onde a formação inicial e contínua tem grande influência, mas também pela interação entre pares e reflexão pessoal, pela interligação entre teoria e prática e, ainda, pela aprendizagem em contextos formais e informais, indo desta forma de encontro ao defendido pelos educadores participantes.

O desenvolvimento profissional é, por sua vez, definido pelos participantes como sendo um processo reflexivo e contínuo. Pressupõe uma aprendizagem ao longo de toda

a carreira, em contextos diversificados, em que o professor assume um papel fundamental, sendo as suas potencialidades valorizadas. Muitos autores defendem que o conceito de desenvolvimento profissional não é equivalente ao de formação, uma vez que esta pressupõe a aplicação da teoria à prática e ocorre normalmente de uma forma estruturada. No entanto, a formação pode contribuir para o desenvolvimento profissional dos professores, desde que represente uma oportunidade para as suas necessidades individuais aprendizagem. Desta forma, o professor é um agente importante para o seu próprio desenvolvimento, podendo para isso envolver-se em processos de reflexão e num trabalho colaborativo, como referido pelos Educadores. Estes afirmam que não frequentam tantas formações como gostariam e neste processo, de pesquisa e aprendizagem todos os sujeitos beneficiam: adultos, crianças....

Interação entre supervisor e educador

Verifica-se que todos os educadores defendem que o supervisor deve ser detentor de formação específica para o exercício do cargo, funcionando esta como suporte para atualizar as suas conceções de supervisão e observação, ajudando o educador no seu percurso educativo.

Atribuem ao supervisor uma atitude tolerante, ouvinte, compreensivo e de confiança promovendo atitudes que promovam a capacidade de reflexão e de crescimento mútuo e que conheça as potencialidades dos seus supervisionados (educadores).

Salientam competências ou funções como facilitadoras de aprendizagens, gestor institucional, mas também um mediador entre os educadores.

Os educadores identificam um conjunto de funções associadas ao papel do supervisor no âmbito do modelo ecológico e sócio- construtivista de supervisão.

Assim, salientam a importância da criação de um clima relacional positivo. Na perspetiva de Alarcão e Sá-Chaves (2000:150) o desenvolvimento pessoal e profissional do formando, é condicionado pelas interações e relações.

A criação de um clima de respeito, confiança, entendimento e empatia no contexto de supervisão assume um papel importante no processo de aprendizagem profissional favorecendo o desenvolvimento das suas competências de comunicação e de relacionamento interpessoal. O supervisor deve ser capaz de criar um clima de

segurança mostrando abertura para dialogar e trocar ideias, facilitando a expressão de dúvidas, receios e dificuldades (Moreira, 2005), tal como se pode constatar pelos testemunhos dos vários educadores.

Práticas supervisivas que visam o desenvolvimento profissional

A evolução profissional no decurso do ciclo de vida depende de aspetos contextuais de natureza social e institucional, sendo indissociável da estrutura pessoal e dos fatores que, direta ou indiretamente, interpenetram nas relações interpessoais.

O processo formativo deverá ser concebido como uma situação privilegiada para a implementação de estratégias que permitam aos sujeitos meios para aquisição de conhecimentos, quer em relação à profissão quer em relação à sociedade.

A dimensão pessoal será um aspeto determinante para um adequado desempenho profissional, que deve constituir um processo de descoberta e transformação interna no sentido de tornar possível ao sujeito ser ele próprio um mediador, que lhe permita agir de forma específica em função das experiências que extrai das situações vividas. Desta forma, o profissional, enquanto pessoa, evolui em interação com os outros que o modificam e sobre os quais vai exercer reciprocamente a sua influência. As representações, o seu estilo de vida, as suas crenças, valores e atitudes, são aspetos importantes nos contextos organizacionais.

O desenvolvimento pessoal e profissional deve ser passível de ativação mediante a participação do indivíduo em atividades e experiências inovadoras e também, através da possibilidade de atualização e de abertura à mudança quer na conceção das questões ligadas à formação quer à sociedade em geral.

Vieira (1993) entende o supervisor como aquele que orienta e exerce a tarefa de supervisão sobre alguém, sendo que para isso ele terá que estabelecer um bom clima afetivo-relacional que sem ser castrante ou intimidante, terá de ser exigente e em simultâneo estimulante.

Alarcão e Tavares(2003) entendem também que é necessário estabelecer um clima afetivo-relacional numa atmosfera de entreajuda recíproca, aberta, espontânea, autêntica cordial, empática, colaborativa e solidária entre o supervisor e o supervisionado. Estes autores afirmam “ porem à disposição um do outro o máximo de recursos e

potencialidades, de imaginação, de conhecimentos, de afetividade, de técnicas, de estratégias de que cada um é capaz a fim de que os problemas surjam no processo ensino/aprendizagem dos alunos e nas próprias atividades de supervisão sejam devidamente identificados, analisados e resolvidos”.

De forma a favorecer este clima e ambiente saudável, a relação intrapessoal e interpessoal existente, entre todos os intervenientes deverá ser boa, numa dimensão de entreajuda, colaboração, abertura e negociação.

Tavares (1993) refere-se a esta relação intrapessoal como uma relação que tem lugar numa dimensão humana e pessoal, onde a mobilização e integração de conhecimentos ocorre, onde a realidade social em constante mudança são fontes de análise e reflexão para a sua reconstrução, para uma constante adaptação e readaptação, para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A relação interpessoal adquire o seu sentido, numa perspetiva de reciprocidade, assimetria e dialética, relação esta que, a nível da formação, caracteriza-se pela ação pessoal com um determinado objetivo e realiza-se nos dois sentidos formador/formando.

Assim a relação supervisiva estabelece-se quando o indivíduo é o principal agente de mudança e de ordem afetiva. Existe uma aceitação recíproca entre formador e formando, percebem-se e aceitam-se como seres independentes, com diferentes pontos de vista que tentam compreender, com as suas histórias de vida, com sentimentos e emoções, numa interação recíproca e dinâmica intersubjetiva, numa relação aberta, verdadeira, empática, autêntica que se desenrola numa atmosfera de disponibilidade.

É nesta perspetiva que o processo de supervisão deve ser encarado como uma dimensão que favorece o desenvolvimento do supervisor e do supervisionado.

As atividades de supervisão pedagógica vão permitir que o supervisor se foque no supervisionado, assumindo-se como sujeito ativo da sua formação profissional. Idealmente o supervisor deve estimular a reflexão no momento em que se detetam problemas e deve ajudar e apoiar na procura de soluções. Alarcão (1996) defende que nesta nova abordagem reflexiva, a supervisão pedagógica deixa de ser um processo estanque para passar a ser um processo dinâmico, aberto e continuado.

Assim, o supervisor deve “ valorizar o saber construído pelo sujeito a partir da reflexão sobre a prática “ conduzindo, à pressuposição de que um bom profissional é um ser reflexivo, o que significa que este deve possuir “ não só a capacidade de resolver

problemas, mas também a capacidade de equacionar problemas no seu contexto de ocorrência e de tomar decisões face a resoluções alternativas.” (Vieira, 1993: 23)

Os participantes salientam que a falta de tempo dos docentes será um impedimento para a concretização de alguns momentos que poderão promover a supervisão. Destacam, as reuniões formais e informais, a partilha que facilita a troca de ideais, o questionamento e aconselhamento dos docentes e que permite o acompanhamento das práticas por parte do supervisor.

Destacam a desmotivação, a influência da personalidade e dos problemas pessoais na concretização destes momentos. A relação entre supervisor e supervisionado é também condicionante das práticas supervisivas.

Fatores que influenciam o desenvolvimento profissional

Na investigação constata-se que os participantes defendem a importância do Desenvolvimento Profissional e atribuem causas, tanto pessoais, profissionais, como institucionais para a acomodação dos profissionais. A nível pessoal destaca-se que alguns profissionais limitam-se a cumprir o horário laboral estabelecido, não se envolvendo por opção.

A nível profissional os educadores identificam como estratégias de influência a troca de experiências e conhecimentos e uma atitude de aprendizagem, que consequentemente provoca desenvolvimento e atualização que melhoram a prática profissional.

Ross e Regan (1993 citados em Lima, 2002) defenderam que a partilha de experiências profissionais estimula a progressão dos professores ao longo dos diferentes estádios do seu desenvolvimento profissional. Shulman (1989 citado em Hargreaves, 1998) acrescentou que “a colegialidade e a colaboração entre os professores não são apenas importantes para a melhoria do seu *morale* e da sua satisfação (...) são também absolutamente necessárias, se quisermos que o ensino tenha maior grandeza. Elas são igualmente necessárias para assegurar que os docentes beneficiem com as suas experiências e continuem a crescer ao longo das suas carreiras” (p.210).

O desenvolvimento das qualidades pessoais e profissionais é gerador de novos conhecimentos e posturas profissionais que necessariamente contribuem para a qualidade do ensino.

De referir a importância do ambiente institucional (salientado pela Educadora E8) na forma como os profissionais encaram o desenvolvimento profissional. Como afirmou Day (2001) o desenvolvimento profissional depende das vertentes pessoais e profissionais e das políticas e contextos nos quais realizam a sua atividade docente. Um clima de harmonia é satisfatório e promotor para os adultos e se estes se sentirem bem é indispensável para o desenvolvimento das crianças.

Os participantes também destacam alguns aspetos facilitadores para o desenvolvimento profissional, dos quais salientam mais uma vez as dimensões profissionais, pessoais e institucionais. A nível profissional destacam as interações entre a equipa onde se enquadram e valorizam as conversas informais. Como referenciou Bolivar (1997) o intercâmbio de conhecimentos e experiências pode ser um dos meios mais enriquecedores e com maior incidência no desenvolvimento profissional.

Foi também evidenciada a questão da liberdade. Os educadores necessitam de ser detentores da liberdade necessária para poder decidir e controlar, de forma responsável, os seus processos de aprendizagem. No entanto, é muitas vezes referido que os educadores poderão ficar inibidos na expressão das suas ideias e opiniões perante o Supervisor, como referem aos educadores E1, E3 e E8.

No que diz respeito à dimensão pessoal foram identificadas diversas capacidades impulsionadoras do desenvolvimento profissional, tais como a motivação mencionada por vários educadores. Destaca-se a Educadora E3 e E8 *“Não podemos “ calçar as pantufas”. Eu não calço as pantufas”*.

Os dados evidenciam também alguns impedimento à supervisão, designadamente algumas dificuldades individuais como a competição, o receio ou não gostar de partilhar, de se exporem.

Hernández (2007) também identificou a competição existente em muitas realidades, e mesmo na sociedade como uma dificuldade para o desenvolvimento .

Para os educadores a valência de creche, aparentemente, torna mais difícil a emergência de momentos de partilha conduzindo ao isolamento dos profissionais, provocado em parte pela disposição espacial e pela ausência de estratégias que promovam o trabalho colaborativo.

A interação colaboração/reflexão é também considerada como um contributo para o desenvolvimento profissional. Constata-se que, para as educadoras, refletir é pensar sobre a sua ação educativa, o que correu bem, o que correu mal, o que se fez, porque se

fez e indicam uma reflexão situada na e sobre a ação, defendida por Schön (1992) “de que modo podem os profissionais aprender a ser inteligentes se não através da reflexão sobre os dilemas da prática?” (p11).

Morais e Medeiros (2007) consideraram o desenvolvimento profissional como um processo interativo entre a mudança individual e a coletiva e segundo Hernández (2007) a colaboração revela-se uma estratégia de desenvolvimento profissional, na medida em que promove a aprendizagem mútua. Verifica-se uma certa coerência entre os educadores ao estabelecerem uma relação entre a colaboração, partilha e o seu desenvolvimento profissional.

Nesta equipa os educadores acreditam que, uma supervisão de qualidade, conduz à segurança, privilegiando a aprendizagem mútua e enriquecendo, assim a sua prática.

Capítulo III - Considerações finais e perspectivas de continuidade

Esta investigação surge devido à importância que a supervisão assume na vida da investigadora, com todas as suas implicações no contexto educativo do dia-a-dia e o seu impacto no desenvolvimento profissional dos Educadores.

Pretendeu-se entender de que forma a supervisão pode promover o desenvolvimento profissional, estando cada vez mais presente o espírito do individualismo e da acomodação.

Tendo como objetivo a realização de uma investigação no âmbito da supervisão pedagógica, concordamos com Alarcão e Roldão (2008) que defenderam que

as novas tendências supervisivas apontam para uma conceção democrática de supervisão e estratégias que valorizam a reflexão, a aprendizagem em colaboração, o desenvolvimento de mecanismos de autosupervisão e autoaprendizagem, a capacidade de gerar, gerir e partilhar conhecimento (...) capaz de criar para todos os que nela trabalham (incluindo os que nela estagiam) condições de desenvolvimento e aprendizagem” (p. 19).

Considera-se que foram atingidos os objetivos propostos inicialmente, pois como conclusão desta investigação reconhece-se que a supervisão como promotora de reflexão, de trabalho colaborativo e a mesma forneceu à investigadora ferramentas e conhecimentos para adequar às suas práticas e posturas.

Relativamente à questão inicial desta investigação:

« De que forma a supervisão poderá promover o desenvolvimento profissional dos Educadores de Infância? »

Ambos os conceitos supervisão pedagógica e desenvolvimento profissional são conceitos muito latos e complexos mas que estão entre si interligados através da interação inerente entre profissionais. Este aspeto está implícito em toda a investigação, havendo constantemente referências à importância de uma boa relação entre profissionais, onde o supervisor deverá desempenhar determinadas funções sendo uma delas muito referida: a reflexão. A colaboração será em conjunto com a reflexão uma preciosa ferramenta para o desenvolvimento profissional dos Educadores.

A colaboração está dependente de interações positivas e de valores como a confiança, responsabilidade e respeito mútuo, sendo este um processo de aprendizagem

individual mas também uma aprendizagem partilhada com muitas vantagens como já foi referido anteriormente.

Nesta investigação os Educadores reconhecem e valorizam a aprendizagem mútua, os momentos de partilha que, sendo escassos, são muito privilegiados. Formosinho (2009), refere que “ é necessário que a escolão se reestruture para que venha a ser uma comunidade de aprendizagem não apenas para os alunos mas também para os professores”.

O Educador , como se verificou, assume duas posturas distintas: uma postura individualista e solitária, imposta pela realidade institucional ou mesmo por vontade própria, ou assume uma postura colaborativa e aberta à reflexão e à partilha e consequente evolução e desenvolvimento pessoal e profissional.

Os participantes demonstram interesse na formação contínua, atribuindo culpa aos mesmos e realçando uma série de fatores que alheios à supervisão tornam possível, o tão desejado desenvolvimento profissional.

Havendo oportunidades recorrentes de reflexão e partilha, orientada pelo supervisor, com as características já referenciadas, os adultos aprendem e beneficiam da reflexão conjunta, aperfeiçoando práticas e mudando posturas. Neste sentido, Ponte (1994) refere a importância da reflexão sobre as práticas, considerando que a reflexão estimula novos interesses, faz levantar novas questões e possibilita uma prática mais enriquecedora e consciente.

Concluindo, o desenvolvimento profissional ao longo da vida é um aspeto de extrema importância na profissão docente, pressupondo a amplificação de capacidades, a evolução e atualização profissional no âmbito da realização pessoal e profissional.

Este é um estudo de natureza descritiva e interpretativa que tendo as suas limitações não poderá ser generalizado.

Limitações do estudo

Uma das grandes limitações reconhecidas neste estudo diz respeito à reduzida disponibilidade de tempo devido ao facto de durante todo o processo da investigação, (quer a fundamentação teórica quer a empírica) a investigadora se encontrar a exercer a sua atividade profissional e pela complexidade da realidade familiar.

Também a inexperiência da investigadora influenciou o estudo. Havendo condicionalismos pessoais e familiares, optou por realizar a investigação na instituição em que exerce a sua atividade profissional, que trouxe também como limitação o envolvimento emocional com os participantes do estudo, apesar do cuidado de isenção e ética na análise e tratamento de dados.

Apesar das limitações encontradas, o presente estudo permitiu verificar que, nesta instituição a supervisão é encarada como fundamental para a promoção do desenvolvimento profissional das educadoras.

A realização desta investigação, revelou se como sendo uma oportunidade, muito válida, de crescimento profissional e pessoal, de aprendizagem, através da palavra escrita por diversos autores, mas também, e não com menos importância, através dos resultados do estudo, que permitiram a consciencialização das práticas supervisivas e da sua importância, bem como a abertura para novos horizontes.

No contexto de trabalho, comum à autora e aos participantes, o estudo promoveu o desenvolvimento a nível profissional e enriquecimento das relações interpessoais. Este estudo contribui para a melhoria do desempenho profissional e para o exercício de funções de coordenação e supervisivas da investigadora.

Implicações do estudo

O desenvolvimento deste estudo, trouxe uma série de mais valias que contribuíram para o enriquecimento pessoal, profissional e social da investigadora. Pessoalmente, permitiu abrir novos horizontes de conhecimento e de caminhos a explorar.

Profissionalmente contribuiu para a melhoria da qualidade do trabalho a desenvolver e para a identificação da importância do desenvolvimento profissional e da necessidade de reflexão constante, assim como para a melhoria do desempenho profissional e exercício de funções de coordenação e supervisão.

Permitiu repensar as atitudes no processo de supervisão na relação com os outros. Por outro lado, o estudo contribuiu para uma melhor compreensão dos fatores que os educadores consideram um entrave para a sua desmotivação e consequente acomodação.

Esta investigação permitiu também conhecer o sentir dos educadores que trabalham na instituição, alvo de investigação e onde a investigadora exerce funções de coordenação.

Recomendações

Esta investigação sugere que os educadores devem ter em consideração a importância de mais momentos de partilha e reflexão na valência de creche. Existe a necessidade de encontrar espaços e tempos para reuniões. Em relação á supervisão, esta deverá estimular e criar condições para o trabalho de equipa, e de reflexão em grupo e individual sobre as suas práticas , promovendo formações de temáticas várias, de forma a que os educadores sintam a necessidade de inovar, pensar e crescer como pessoa e profissionalmente.

No desenvolvimento desta investigação todo o percurso percorrido e a partilha realizada contribuiu para o reconhecimento do desenvolvimento profissional de cada um e enriquecimento das relações interpessoais e profissionais, que se refletem na melhoria do desempenho profissional.

Como referiu Hargreaves (1998) “(...) a colaboração e a colegialidade ocupam um lugar central nas ortodoxias da mudança. Elas têm sido apresentadas como possuidoras de muitas virtudes sendo, por exemplo, propostas como estratégias particularmente frutuosas de fomento do desenvolvimento profissional dos professores” (p.209).

Assim, relembro Day (2001) quando a colaboração é entendida como “um meio eficaz para o desenvolvimento do professor, ela vai ter impacto na qualidade das oportunidades de aprendizagem dos alunos e, assim, indireta ou diretamente, na sua motivação e desenvolvimento” (p.131).

Quando todos os profissionais se consciencializarem da importância do desenvolvimento profissional, este funcionará como uma bússola a orientar o seu caminho criando condições para uma educação de qualidade.

Um Projeto de Supervisão para Educadores de Infância

Na sequência do trabalho realizado anteriormente, apresenta-se de seguida um Projeto de Supervisão. Para a definição deste Projeto foram tidos em consideração os aspetos mais valorizados pelo/as profissionais na pesquisa realizada: as competências do supervisor, dando um particular destaque aos aspetos relacionais, nomeadamente as estratégias de comunicação e intervenção direta e indireta com os Profissionais de Educação.

Quando se aborda o conceito supervisão pedagógica estão inerentes aspetos como: Processos de apoio/regulação do ensino e da aprendizagem; Reflexão e investigação sobre a ação educativa e Mudança e melhoria de práticas pedagógicas. Estes aspetos sustentados pela teoria apresentada na primeira parte do trabalho e estão na base deste projeto de supervisão.

Pretende-se que este projeto seja um documento de apoio para profissionais de educação de infância, e coordenadore/as pedagógicos de instituições de educação de infância na construção e desenvolvimento do professor enquanto indivíduo capaz de aprender, ser colaborativo e reflexivo.

Tendo em conta que cada instituição tem a sua história, o seu contexto social, político e cultural, este projeto apenas apresenta linhas de orientação genéricas que carecem de ser adequadas à especificidade de cada realidade.

Objetivos	Objetivos gerais <ul style="list-style-type: none">• Promover o crescimento pessoal e profissional;• Aprofundar conhecimentos técnicos/profissionais;• Promover uma melhoria das respostas educativas;• Promover o trabalho de equipa/práticas de colaboração entre profissionais Partindo destes objetivos pretende-se: <ul style="list-style-type: none">• Criar espaços e oportunidades para a (re)construção do conhecimento profissional;• Refletir sobre as competências/funções profissionais do/as docentes ;• Refletir sobre as competências/funções da/o docente responsável pela coordenação pedagógica;• Analisar perspectivas de ensino, de aprendizagem e de avaliação;• Partilhar experiências;• Estimular uma atitude de questionamento;• Construir referenciais para a (auto)avaliação das práticas
------------------	---

	<p>educativas;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divulgação de exemplos considerados por todos como “boas práticas” docentes. • Estimular o trabalho de equipa e a cooperação entre colegas.
Participantes	Todos os docentes da Instituição podem e devem participar mas sempre por sua livre iniciativa.
Grupos de trabalho:	<p>Os grupos de trabalho são constituídos por vários docentes (por exemplo por valência) que têm como tarefa trabalhar em parceria refletindo e avaliando as suas práticas.</p> <p>Estes grupos de trabalho deverão reunir periodicamente de forma a refletir sobre as práticas educativas; dificuldades sentidas ; trabalho conjunto a realizar.</p>
Etapas do trabalho a realizar	<p>1ª Fase – Ação de sensibilização e de divulgação sobre:</p> <p>a) Todas as fases do projeto e dos seus objetivos específicos;</p> <p>b) O papel fundamental da Supervisão Pedagógica e do trabalho colaborativo no desenvolvimento profissional dos professores e na melhoria da qualidade educativa;</p> <p>c) A importância de todos os professores realizarem formação e a importância do trabalho colaborativo. (Setembro)</p> <p>2ª Fase – Frequência pelos Educadores de Infância numa formação em Supervisão Pedagógica e em trabalho colaborativo. (Outubro)</p> <p>3ª Fase – Planificação do trabalho a realizar</p> <p>a) Calendarizar as reuniões de equipa a realizar e definição de um esquema rotativo para a elaboração das atas de cada reunião</p> <p>b) Organizar/calendarizar possíveis estratégias de observação interpares das práticas educativas</p> <p>(utilização da técnica dos incidentes críticos como forma de registo (Estrela, M.T., 1978) (Anexo 5)</p> <p>c) Organização/calendarização do trabalho de avaliação a realizar, construção de uma grelha de avaliação a partir de critérios previamente definidos (outubro)</p> <p>4ª Fase – Concretização do trabalho planeado (novembro/ maio)</p>
Alguns critérios a considerar para a construção da grelha de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Participação ativa nas reuniões e encontros propostos; • Capacidade de reflexão das práticas (auto-avaliação através de atas ou outras formas de registo); • Envolvimento nas atividades propostas; • Autoavaliação individual dos docentes face ao estabelecido; • Autoavaliação do grupo face ao estabelecido; • Realização de formações e comunicação ao grupo das aprendizagens realizadas; • Implementação de atividades que tenham em vista a melhoria de práticas.

Reflexão Final

O supervisor tem sem dúvida uma tarefa muito difícil. Tendo um plano de intenções muito bem demarcado, se não tiver uma equipa aberta e consciente das suas capacidades e dificuldades, o seu trabalho é dificultado.

Tal como afirma Alarcão e Tavares (2003) é necessário

desfazer, quanto antes, toda uma série de preconceitos e até alguns mitos que se foram criando e alimentando, ao longo do tempo, em torno do estatuto e do relacionamento entre o supervisor e o professor em formação, tais como : superior-inferior, independente-subordinado, professor-aluno, avaliador-avaliado, “fiscal-fiscalizado”, e pôr mais em relevo as características e os comportamentos e atitudes de entreaajuda, de colaboração entre colegas num processo em que se procura atingir os mesmos objetivos, ainda que de pontos de vista e planos diferentes: o seu desenvolvimento profissional.

A supervisão, ainda não é inteiramente reconhecida nem amplamente implementada nas escolas, necessitando de começar a ser vista como urgente e necessária nas Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Sendo uma forma de orientar a prática pedagógica, a supervisão necessita de ser sistemática e abrangente, , se possível, desligado da avaliação de desempenho docente, por forma a ser encarada como formativa e uma forma de atingir a melhoria do individuo e da organização.

A formação dos supervisores, que deve ser concreta, facultando-lhes não só os conhecimentos mas a possibilidade de atuação nos problemas realmente sentidos. Este projeto permitiu constatar que a supervisão é necessária, se bem que precise de uma base alargada de atuação. Importa que as Instituições vejam a Supervisão como importante e que a implementem regularmente, para que se possa, a médio prazo verificar a melhoria efetiva da qualidade do ensino.

Com vista a promover e institucionalizar a monitorização sistemática da prática pedagógica, sobretudo através de procedimentos de observação, reflexão e de experimentação conjunta, este será um projeto para a concretização desse objetivo.

A relação estabelecida entre os sujeitos envolvidos neste processo poderá ser alvo de tensão e desconforto.

A capacidade de lidar com estas dificuldades serão uma aprendizagem para todos os sujeitos. É possível crescer num clima onde haja compreensão, identificação com o

outro, sem proceder a julgamentos. Assim de facto esta será uma aprendizagem e uma mais-valia para todos os intervenientes que tiverem essa capacidade.

Sendo que a supervisão é um conceito com conflitos inerentes a todos e onde os sujeitos com personalidades muito diferentes interagem constantemente, cabe ao supervisor a moderação e a mediação entre os docentes conduzindo-os ao melhor caminho.

Sendo este um projeto de intenções e dada a realidade institucional tão complexa com tantas condicionantes pessoais, culturais, sociais e políticas/institucionais, este foi sem dúvida um desafio.

Referências Bibliográficas

- Afonso, A. (2001). Comunidades de Aprendizagem: Um modelo para a gestão da aprendizagem. In *II Conferência Internacional Challenges '2001*. Braga.
- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação. Um guia prático e crítico*. Porto: Edições Asa.
- Alarcão, I. (1996) (Org.). Formação Reflexiva de Professores: Estratégias de supervisão. Porto: Porto Editora.
- Alarcão, I. (2008). Desafios Atuais ao Desenvolvimento da Didática de Línguas em Portugal. In R. Bizarro (Org.), *Ensinar e Aprender Línguas e Culturas Estrangeiras Hoje: Que perspetivas*. Porto: Areal Editores.
- Alarcão, I. e Roldão, M. (2008). Supervisão: Um contexto de desenvolvimento dos professores. Mangualde: Edições Pedagogo.
- Alarcão, I. e Tavares, J. (2003). Supervisão da Prática Pedagógica – Uma perspetiva de desenvolvimento e aprendizagem. (2ª ed). Coimbra: Almedina.
- Amaral, M., Moreira, M., e Ribeiro, D. (1996). O Papel do Supervisor no Desenvolvimento do Professor Reflexivo: Estratégias de supervisão. In I. Alarcão. (Org.). Formação Reflexiva de Professores: Estratégias de supervisão. Porto: Porto Editora.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. (4ª ed) Lisboa: Edições 70.
- Boavida, A. e Ponte, J. (2002). Investigação Colaborativa: potencialidades e problemas. In GTI (Org), *Refletir e Investigar sobre a Prática Profissional*: (pp. 4355). Lisboa: APM.
- Bodgan, R., e Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – Uma introdução à teoria e aos métodos* (Publicação original publicada em inglês em 1991). Porto: Porto Editora.
- Bell, J., (2008). Como realizar um projecto de investigação – Um guia para a pesquisa em Ciências Sociais e da Educação (4ªed) Editora: Gradiva.
- Boavida, A M. & Ponte, J. P. (2002). Investigação colaborativa: Potencialidades e problemas. In GTI. (Org), *Refletir e investigar sobre a prática profissional*. Associação de Professores de Matemática. (pp.43-55)

Caetano, A. (2003). Processos Participativos e Investigativos na Mudança dos Professores e da Escola. Lisboa: Ministério da Educação.

Canário, R. (2001). A Prática Profissional na Formação de Professores. In B. Campos. (Org.). Formação Profissional de Professores no Ensino Superior. Porto: Porto Editora.

Canário, R., (1999). A escola: o lugar onde os professores aprendem. Atas do I Congresso Nacional de Supervisão na Formação. 18-20 Setembro 1997, Universidade de Aveiro.

Canário, R. (2007). Formação e Desenvolvimento Profissional dos Professores. In Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia. Conferência Desenvolvimento profissional de professores para a qualidade e para a equidade da Aprendizagem ao longo da Vida. Lisboa.

Carmo, H. e Ferreira, M. (1998). Metodologia da Investigação: Guia para autoaprendizagem. Lisboa: Universidade Aberta.

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

Day, C. (2004). A Paixão Pelo Ensino. Porto: Porto Editora.

Dewey, J., (1989). Cómo Pensamos. Nueva Exposición de la Relación entre Pensamiento Reflexivo y Proceso Educativo. Barcelona: Ediciones Paidós.

Esteves, M. (2006). Análise de Conteúdo. In J. Lima, e J. Pacheco. Fazer Investigação: Contributos para a elaboração de dissertações e teses. Porto: Porto Editora.

Estrela, A. (1990). Dos Modelos de Formação por Competências ao Projeto Foco. In A. Estrela, (Org.) Formação de Professores por Competências-Projeto Foco. Uma experiência de formação contínua. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Estrela, M.T. – A teoria dos incidentes críticos no ensino. Lisboa: Estampa.

Estrela, T. (2002). Relação pedagógica, Disciplina e Indisciplina na Aula. Porto: Porto editora.

Ferreira, E. (2002). Da Professora à Formadora. In Grupo de Trabalho sobre Investigação (Org.). Refletir e Investigar sobre a Prática Profissional: (pp. 235-256).Lisboa: Associação de Professores de Matemática.

Formosinho, J. (2001). A Formação Prática de Professores: Da prática docente na instituição de formação à prática pedagógica nas escolas. In B. Campos (Org.) Formação Profissional de Professores no Ensino Superior. Porto: Porto Editora.

Formosinho, J. (2002). A Supervisão na Formação de Professores II. Da organização à pessoa. Porto: Porto Editora.

Formosinho, J. (coord) (2009). Formação de Professores. Aprendizagem profissional e acção docente. Porto: Porto Editora.

Formosinho, J. e Machado, J. (2009). Equipas Educativas. Porto: Porto Editora.

Fullan, M. (1990). Staff Development Innovation and Institutional Development. In B. Joyce (ed.), School Culture Through Staff Development. Virginia: ASCD.

Fullan, M. (1993). Changes Forces. London: Falmer Press.

Fullan, M. (2001). The New Meaning of Educational Change. London: Routledge Falmer.

Fullan, M. (2003). Liderar numa Cultura de Mudança. Porto: Asa Editores.

Fullan, M. e Hargreaves, A. (Org.) (1992). Teacher Development and Educational Change. Londres: Falmer Press.

Fullan, M. e Hargreaves, A., (2001). Porque é que Vale a Pena Lutar? O trabalho de equipa. Porto: Porto Editora

Garcia, C. M., (1997). A Formação dos Professores: centro de atenção e pedra-de toque. In Nóvoa, A. (coord.). Os Professores e a sua Formação (pp.53-76). Lisboa. Publicações D.Quixote e IIE.

Garcia, C. (1999). A Formação de Professores para uma Mudança Educativa. Porto: Porto Editora.

Ghiglione, R. e Matalon, B. (2005). O Inquérito: Teoria e Prática. Oeiras: Celta.

Hargreaves, A. (1992). Cultures of Teaching. A Focus for Change. In A. Hargreaves, e Fullan, M. (eds.) Understanding Teacher Development. London: Cassell Villiers House.

Hargreaves, A. (1994). Changing Teachers, Changing Times: Teachers' work and culture in the postmodern Age. Nova Iorque: Teachers College Press.

Hargreaves, A. (1995). Profesorado, Cultura y Postmodernidad. Madrid: Ed. Morata.

Hargreaves, A. (1998). Os Professores em Tempo de Mudança. Lisboa: McGraw-Hill.

Hargreaves, A. (2004). O Ensino na Sociedade do Conhecimento. A educação na era da insegurança. Porto: Porto Editora.

Hernández, A. (2007). El Trabajo en Equipo del Profesorado. Espanha: Editorial Graó.

Huberman, M. (1992). O Ciclo de Vida Profissional dos Professores. In A. Nóvoa, (Org.). Vidas de Professores. Porto: Porto Editora.

Lima, A. (2002). As Culturas Colaborativas nas Escolas: Estruturas, processos e conteúdos. Porto: Porto Editora.

Lima, A. (2006). Ética na Investigação. In J. Lima, J. e J. Pacheco. Fazer Investigação: Contributos para a elaboração de dissertações e teses. Porto: Porto Editora.

Marcelo, C. (2009). Desenvolvimento profissional docente: passado e futuro. Sísifo. Revista de Ciências da Educação, 08, 7-22 Consultado em Junho, 2014 em <http://sisifo.fpce.ul.pt>

Merriam, S. (1988). *Case Study Research in Education: A qualitative approach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Monteiro, a. R. (2000). “ Ser Professor”. In : *Inovação*, 13, 2-3, p. 11-37.

Moreira, M. (2005). A Investigação – acção na formação em supervisão no ensino do Inglês. Braga: Universidade do Minho.

Moreira, M. A., & Alarcão, I., (1997). A investigação-ação como estratégia de formação inicial de professores reflexivos. In I. Sá-Chaves (Org.), Percursos de formação e desenvolvimento profissional. (pp.119-138) Porto: Porto Editora

Moreira, M. A., & Bizarro, R., (Org) (2010). Supervisão Pedagógica e Educação em Línguas. Mangualde: Edições Pedagogo.

Morgado, J., (2005). Currículo e Profissionalidade Docente. Porto: Porto Editora

Morgado, J., (2004). Qualidade na Educação. Um Desafio para os professores. Lisboa. Editorial Presença

Nóvoa, A. (Org.) (1991). Profissão Professor. Porto: Porto Editora.

Nóvoa, A., (1995). O passado e o presente dos professores, in Nóvoa, A (Ed.). Profissão professor (pp. 13-31). Porto: Porto Editora

Nóvoa, A., (2007). O regresso dos professores. Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia. Desenvolvimento Profissional de Professores para a

qualidade e para a equidade de Aprendizagem ao longo da vida. Lisboa: ME/DGRHE: 21-28

Nóvoa, A. (2009). Professores: Imagens do futuro presente. Lisboa: Educa.

Oliveira-Formosinho, J. (1998). O Desenvolvimento Profissional das Educadoras de Infância: Um estudo de caso. Dissertação de Doutoramento em Estudos da Criança. Braga: Universidade do Minho.

Oliveira, M. L., (2000). O papel do gestor pedagógico intermédio na supervisão escolar, in Alarcão, I. (Org.) – Escola Reflexiva e Supervisão. Uma escola em desenvolvimento e aprendizagem (pp.45-53). Porto: Porto Editora

Oliveira-Formosinho, J., (Org), (2002). A Supervisão na Formação de Professores I. Da Sala à Escola. Porto: Porto Editora.

Pacheco, J. e Flores, M. (1999). Formação e Avaliação de Professores. Porto: Porto Editora.

Perrenoud, P. (1993). Práticas Pedagógicas, Profissão Docente e Formação: Perspetivas sociológicas. Porto Alegre: Artes Médicas.

Perrenoud, P., (1999). Construir as competências desde a escola. Porto Alegre: Artmed Editora

Perrenoud, P. (2000). 10 Novas Competências para Ensinar. Porto Alegre: Artmed Editora.

Perrenoud, PH., (2001). Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza. (2ª ed.) Porto Alegre: Artmed Editora

Perrenoud, PH., (2002). A Prática Reflexiva no Ofício do Professor. Porto Alegre: Artmed.

Pires, M. (1991). Formação Continuada de Professores: Dimensão educacional e administrativa. In A. Nóvoa. (Org.). Formação Contínua de Professores: Realidades e perspectivas. Portugal: Universidade de Aveiro.

Ponte, J. (1994). Desenvolvimento Profissional do Professor de Matemática. Revista Educação e Matemática, 31, pp. 9-20.

Ponte, J. (1998). Da Formação ao Desenvolvimento Profissional. In Actas do ProfMat 98, pp. 27-44.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. & (2008). Manual de Investigação em Ciências Sociais (5ªed.) Lisboa: Gradiva

Roldão, M. (1999). *Gestão Curricular: Fundamentos e práticas*. Lisboa: Ministério da Educação.

Roldão, M. (2001). *A Formação como Projeto*. In B. Campos. (Org). *Formação Profissional de Professores no Ensino Superior*. Porto: Porto Editora.

Roldão, M. (2007). *Formação de Professores baseada na Investigação e Prática Reflexiva*. In Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia. *Conferência Desenvolvimento profissional de professores para a qualidade e para a equidade da Aprendizagem ao longo da Vida*. Lisboa

Ribeiro, A. (1989). *Formar Professores, Elementos para uma Teoria e Prática da Formação*. Lisboa: Texto Editora.

Sá-Chaves, I. (1997) (Org.). *Percursos de Formação e Desenvolvimento profissional*. Porto: Porto Editora.

Sá-Chaves, I. & Amaral, M.J., (2000). *Supervisão reflexiva: a passagem do eu solitário ao eu solidário*, in Alarcão, I. (Org.) *Escola Reflexiva e Supervisão* (pp.7985) Porto: Porto Editora

Sá-Chaves, I., (2004). *Supervisão pedagógica e formação de professores: a distância entre alfa e ómega*, in *Cadernos da ESE Lisboa – textos selecionados pela autora*. (pp.161-169)

Santos, L. (2000). *A prática Letiva como Atividade de Resolução de Problemas: Um estudo com três professores do ensino secundário* (tese de Doutoramento, Universidade de Lisboa, 2000). Lisboa: Associação de Professores de Matemática.

Tuckman. B. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. (3ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Valles, M.S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexion metodológica y práctica profesional* Madrid: Ed. Sintesis Sociologia.

Vasconcelos, T. (1997). *Ao Redor da Mesa Redonda: Prática educativa de Ana*. Porto: Porto Editora.

Vasconcelos, T. (1999). *Encontrar as Formas de Ajuda Necessárias: O conceito de “scaffolding” (pôr, colocar andaimes): Implicações para a intervenção em educação Pré-escolar*. *Inovação*, 12, 2: 7-24.

Vasconcelos, T. (2007). *Supervisão como um “Tear”: Estratégias emergentes de “andaimação” definidas por supervisoras e supervisandas*. *Revista de Educação*, Vol XV, nº 2, pp-5-26.

Vieira, F. (1993). *Supervisão: Uma prática reflexiva*. Edições Asa.

Vieira, F., Moreira, M. A., Barbosa, I., Paiva, M. & Fernandes, I., (2010). No Caleidoscópio da Supervisão: Imagens da Formação e da Pedagogia. (2ª Ed., rev. e atualizada). Mangualde: Edições Pedago, Ltd

Zeichner, K. (1983). Alternative Paradigms of Teacher Education. *Journal of Teacher Education*, 34, pp.3-9.

Zeichner, K. (1993). *A Formação Reflexiva de Professores: Ideias e Práticas*. Lisboa: Educa.

Legislação Consultada

Lei nº 46/86, de 14 de outubro. Diário da República nº 237 - I Série. Lei de bases do sistema educativo.

Lei n.º5/97, de 10 de fevereiro. Diário da República nº 34 – I Série A. Lei-Quadro da educação pré-escolar.

Decreto-Lei nº 519 G2/79, de 29 de dezembro. Diário da República nº 299 - I Série. Constituição da República.

Decreto-Lei nº 119/83, de 25 de fevereiro. Diário da República nº 46 - I Série. Estatuto das IPSS.

Decreto-Lei nº 89/85, de 1 de abril. Diário da República nº 76 - I Série. Alteração do estatuto das IPSS.

Decreto-Lei nº 344/89, de 11 de outubro. Diário da República nº 234 - I Série. Ordenamento jurídico da formação inicial e contínua dos educadores e dos professores dos ensinos básico e secundário.

Decreto-Lei 249/92, de 9 de novembro. Diário da República nº 259 - I Série A. Regime jurídico da formação contínua.

Decreto-Lei nº 207/96, de 2 de novembro. Diário da República nº 254 - I Série A. Alteração do regime jurídico da formação contínua.

Decreto-Lei nº 240/2001, 30 de agosto. Diário da República nº 201 - I Série A. Perfil geral de desempenho profissional do educador de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário.

Decreto-lei nº 15/2007, de 19 de janeiro. Diário da República nº 14 - I Série. Alteração do Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário.

Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril. Diário da República nº 79 - I Série. Alteração Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Despacho normativo nº75/92, de 20 de maio. Diário da República nº 116 - I Série B. Estabelece normas reguladoras de cooperação entre os centros regionais de segurança social e as instituições particulares de solidariedade social.

ANEXOS

Anexo 1 – Ficha de Caracterização das participantes na investigação

FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DAS PARTICIPANTES NA INVESTIGAÇÃO

Ficha de caracterização das participantes no estudo destinada à informação recolhida através de entrevista, enquadrando-se no âmbito da dissertação do Curso de Mestrado em Supervisão e Orientação Pedagógica pela Escola Superior de Educação de Santarém.

Os dados recolhidos destinam-se única e exclusivamente a serem utilizados no âmbito deste estudo.

Preencha, por favor, os “espaços” com a informação solicitada.

I. Dados Pessoais:

Nome_____

Idade_____ Nacionalidade_____

II. Dados Profissionais:

Instituição onde exerce funções_____

Exerceu funções noutra instituição? Se sim onde e durante quanto tempo?

Habilitações académicas_____

Instituição onde concluiu o curso_____

Anos de experiência profissional_____

Tempo total de exercício profissional na atual instituição_____

Funções que desempenha na instituição_____

Outras qualificações_____

Garante o anonimato

Anexo 2- Guião da entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA

Blocos	Objetivos	Questões	Observações
<p><u>Bloco A</u></p> <p>Legitimação da entrevista e garantir a motivação do entrevistado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Legitimar a entrevista; - Motivar os entrevistados; - Valorizar o contributo do entrevistado; - Assegurar a confidencialidade das informações; 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicar (ao entrevistado) em linhas gerais o trabalho de investigação; - Pedir a ajuda do entrevistado (revelar a sua importância); - Colocar o entrevistado na situação de membro da investigação; - Informar o entrevistado da confidencialidade dos dados; - Garantir a informação sobre o resultado da investigação; - Solicitar a autorização 	
<p><u>Bloco B</u></p> <p>Práticas de supervisão existentes</p>	<p>Identificar práticas supervisivas existentes na Instituição</p>	<p>No seu contexto profissional, identifique as práticas supervisivas que visam o desenvolvimento profissional dos Educadores de Infância</p>	
<p><u>Bloco C</u></p> <p>Supervisão</p>	<ul style="list-style-type: none"> Identificar concepções de supervisão Identificar a relação entre Supervisor e Educador Identificar as dificuldades do Supervisor e do Educador neste processo Importância que a supervisão assume na vida do Educador Importância da 	<ul style="list-style-type: none"> O que entende por supervisão Que relação deve ser estabelecida entre o Supervisor e o Educador? Quais as dificuldades do supervisor este processo de Supervisão? E as dificuldades do Educador? Qual a importância que esta assume na sua vida profissional? Considera importante a formação na área da supervisão? Considera que essa formação é importante para a qualidade da supervisão pedagógica? Quais as funções do 	

<p><u>Bloco D</u></p> <p>Desenvolvimento profissional</p>	<p>formação na área da supervisão</p> <p>. Identificar as funções do supervisor</p> <p>.Identificar concepções de desenvolvimento profissional</p> <p>. identificar se a supervisão influencia o desenvolvimento profissional dos Educadores</p> <p>. Identificar o papel do supervisor no processo do desenvolvimento profissional dos educadores</p> <p>. Nomear os fatores que influenciam o desenvolvimento profissional dos Educadores</p> <p>. Identificar forma como concebem relação entre supervisão e desenvolvimento profissional</p>	<p>supervisor?</p> <p>. O que entende por desenvolvimento profissional</p> <p>. De que forma a supervisão pode influenciar o desenvolvimento profissional dos Educadores</p> <p>.Qual deverá ser a atitude e o papel do supervisor no processo de desenvolvimento profissional dos Educadores?</p> <p>. Quais os fatores que influenciam o desenvolvimento profissional dos Educadores</p> <p>.</p>	
---	--	---	--

Anexo 3 – Protocolo das entrevistas

EDUCADOR E1

Entrevista realizada no dia 30 de Junho, pelas 13 horas.

. Qual a sua área de formação inicial

Sou Educadora de Infância

.Quais as suas habilitações académicas

Tirei primeiro o bacharelato e depois Licenciatura em Educação de Infância na Escola Superior Jean Piaget

. Quantos anos de serviço? E quantos anos de serviço nesta Instituição

15 anos nesta Instituição e 3 como auxiliar noutra em Alhandra.

. Como foi seu percurso de formação

Era auxiliar numa outra Instituição e tirei o curso em pós laboral e assim que acabei comecei a trabalhar aqui. É difícil trabalhar e estudar mas tudo se fez.

. No seu contexto profissional, identifique as práticas supervisivas que visam o desenvolvimento profissional dos Educadores de Infância

O que costumamos fazer são reuniões de equipa semanais em que se fala de tudo o que se passa no dia a dia das salas.

Também quando existe algum problema com alguma educadora fazem atendimentos individuais para resolver os assuntos.

Também existe acompanhamento dos educadores nas salas

Temos os planos de sala e pedagógicos que ajudam a nossa prática

. Que relação deve ser estabelecida entre o Supervisor e o Educador

A relação deve de ser de confiança e amizade dentro dos limites. É importante que haja boa relação senão as coisas não correm bem. Mas às vezes como as pessoas são difíceis e não entendem torna se difícil criar essa relação boa.

. Quais as dificuldades do supervisor neste processo de supervisão? E as dificuldades do Educador?

O supervisor tem dificuldades quando não consegue ter uma boa relação com a gente porque cada um tem a sua personalidade e isso não ajuda.

O educador pode também não se sentir á vontade com o superior e às vezes gera-se conflitos.

Temos de conseguir gerir essas diferenças que às vezes é muito difícil.

. O que entende por supervisão pedagógica

Ai, supervisão é a organização de pessoal, de horários, das visitas de estudo, entre outras, sei lá.... É ajudar a resolver os problemas com os pais e com os colegas que por vezes acontecem, é conversar e tentar esclarecer dúvidas e questões.

. Qual a importância que esta assume na sua vida profissional

É muito importante pois às vezes é o nosso porto seguro. No dia a dia com as crianças e com os adultos acontecem tanta coisa que precisamos de ajuda para resolver.

. Considera importante a formação na área da supervisão

Sim é muito importante pois ajuda na gestão de toda a instituição e na gestão do pessoal porque é tão difícil lidar com tantas mulheres e adultos!!

É importante saber algo mais sobre esta área pois gerir tanta gente não é fácil.

. Considera que essa formação é importante para a qualidade da supervisão pedagógica?

Sim claro que sim porque se não houver formação a falta de conhecimentos pode levar á confusão.

. Na sua opinião quais serão as funções do supervisor

Ai assim de repente.... Organiza pessoal, como já referi, horários, motiva nos para fazer coisas novas, pensa e faz nos pensar e orienta o que nós fazemos todos os dias nas salas com os meninos.

. O que entende por desenvolvimento profissional

Desenvolvimento profissional é não pararmos no tempo. É pesquisar, é fazer formações porque está tudo a evoluir e temos de estar a acompanhar tudo. É muito difícil pois às vezes não temos tempo ou disponibilidade daqui para fazer mos formação porque muitas são no horário de trabalho.

É tudo o que podemos fazer para sabermos um pouco mais e melhorarmos as nossas práticas.

. Considera importante desenvolvimento profissional

Sim é muito importante porque o que fazia há 15 anos agora se calhar já não faz sentido nenhum. Está tudo a mudar e nós temos de acompanhar essa mudança. Mesmo que não vá a formações as novas tecnologias agora permitem sabermos um pouco de tudo e tentar acompanhar as evoluções.

. De que forma a supervisão pode influenciar o desenvolvimento profissional dos Educadores

Pode influenciar. Se não houver incentivo por parte do supervisor para sabermos mais, para pensarmos ou para melhorarmos o que pensamos que fazemos bem não progredimos e não fazemos melhor. Temos de parar pensar e fazer melhor.

.Qual deverá ser a atitude e o papel do supervisor no processo de desenvolvimento profissional dos Educadores?

Estou me a repetir mas o supervisor tem de acompanhar tudo o que nós fazemos e motivar nos para fazer mais e melhor. claro que há gente que não quer fazer nada e apenas quer sair a horas para ir para casa mas não se consegue mudar a cabeça das pessoas.

. Quais os fatores que influenciam o desenvolvimento profissional dos Educadores

Já disse, acho que se não houver alguém que nos ajude a pensar não pensamos em nada e apenas nos fechamos na nossa sala. Acho que algumas pessoas por motivos pessoais ou mesmo porque não querem, não pensam em melhorar nada querem é ter tudo feito com pouco esforço.

Obrigada pela sua participação, colaboração e simpatia.

EDUCADOR E2

Entrevista realizada no dia 30 de Junho, pelas 17 horas.

. Qual a sua área de formação inicial

Educadora de Infância na escola superior de educação Maria Ulrich

.Quais as suas habilitações académicas

Portanto Licenciatura em Educação de Infância e Pós Graduação em Sociologia com especialização em comunicação e cultura no ISCTE.

. Quantos anos de serviço? E quantos anos de serviço nesta Instituição

12 como educadora e 26 ao todo. Trabalhei 14 como auxiliar e depois tirei o curso

. Como foi seu percurso de formação

Já tinha a noção da realidade da instituição de infância e foi aqui dentro que fiz a minha formação o meu estágio e a avaliação. não havia nenhum método específico o que facilitou a minha formação aqui

. No seu contexto profissional, identifique as práticas supervisivas que visam o desenvolvimento profissional dos Educadores de Infância

Acho que é no sentido de orientar em termos de observação das crianças do nosso trabalho, os problemas e das necessidades do grupo. É feito na sala em reuniões dando orientações e dizer o que fazer. Pode haver também reuniões individuais para falar dos problemas que vão surgindo. Nas reuniões falamos em equipa do que nos preocupa e temos oportunidade para falar e pensar um pouco na melhor forma de agir.

Às vezes as pessoas não conseguem falar muito bem do que sentem e isolam se um bocadinho. Mas há sempre aqueles que trocam ideias, partilham informação e ideias

. Que relação deve ser estabelecida entre o Supervisor e o Educador

Tem que haver cumplicidade, uma relação de afetividade, criar uma relação, haver comunicação, intercambio e transmissão de conhecimentos de vivencias, de experiencias que conduzem o educador no seu trabalho.

. Quais as dificuldades do supervisor neste processo de supervisão? E as dificuldades do Educador?

Penso que muitas vezes será entrar na instituição estabelecer uma relação que muitas vezes não é tao fácil de início.

O educador terá que ter confiança para por as suas duvidas para pedir ajuda no seu trabalho não só no character de avaliação para poder colocar as suas duvidas para pedir ajuda e apoio e orientação no seu trabalho.

O supervisor tem também dificuldades de gestão e relação. As personalidades são muito diferentes e gerir tudo isto é muito difícil.

. O que entende por supervisão pedagógica

Será o sentido de orientar o educador de o apoiar na sua prática na sua formação profissional.

. Qual a importância que esta assume na sua vida profissional

É importante pois dá nos as linhas orientadoras para a nossa prática que vão reger a nossa prática. Vamos sentindo mais apoio nesse sentido na nossa formação e no nosso percurso profissional.

. Considera importante a formação na área da supervisão

Sim acho muito importante no sentido pois ajuda o profissional no dia-a-dia para estabelecer e ajudar a criar a relação. É um apoio, um reforço para o educador.

. Considera que essa formação é importante para a qualidade da supervisão pedagógica?

Sim muito, realmente acaba por ser um apoio, para por as suas duvidas dando linhas orientadoras para o seu trabalho. Se houver troca de ideias, partilha de certeza que as coisas correm melhor. Tem é de haver respeito pelo superior e não o ver como o colega em pé de igualdade. Pode haver amizade mas tem de se respeitar o outro porque apesar de tudo é alguém que é superior. Às vezes as coisas não correm tão bem porque há confiança a mais e não há limites.

. Na sua opinião quais serão as funções do supervisor

As funções serão orientar, apoiar. Será mesmo essas as linhas orientadoras que vão auxiliar orientar o educador a nossa prática. Sentimos mais apoio no dia a dia. Falar, dialogar, partilhar, pensar e desabafar é importante que o outro saiba ouvir e que consiga se colocar no nosso lugar. Compreender o que sentimos é difícil mas muito muito importante

. O que entende por desenvolvimento profissional

Isto tem a ver com auto conhecimento, uma auto formação e formação ao longo da vida. É uma profissão em constante mudança que não podemos dizer que sabemos tudo. Não há tarefas concluídas em educação. Tudo muda a todo momento e não podemos dizer que já sabemos. Temos de apostar na nossa formação diária

Nunca se tem a resposta certa.

É importante procurar novos desafios, ir a formações, ler artigos tudo o que seja importante para a nossa prática.

. Considera importante desenvolvimento profissional

Sim mas nem todos pensam assim. Às vezes não temos tempo ou arranjamos essa desculpa para não fazer, para não tentar. Temos de ter a capacidade de nos colocar num patamar de questionamento para ser mais e melhor.

. De que forma a supervisão pode influenciar o desenvolvimento profissional dos Educadores

A supervisão influencia o desenvolvimento profissional dos educadores. Coloca desafios ao próprio, formando e apelando ao sentido crítico. Acreditar que a educação se faz ao longo da vida. Para que o educador não fique estagnado dando as linhas orientadoras para que o educador consiga progredir profissionalmente.

.Qual deverá ser a atitude e o papel do supervisor no processo de desenvolvimento profissional dos Educadores?

A falta de motivação e falta de vontade é uma forma negativa de evoluir. Se o supervisor tentar motivar, abanar e sacudir as práticas pode ser que o educador tenha vontade de fazer algo por si e claro pelas crianças que vão mudando de geração para geração.

. Quais os fatores que influenciam o desenvolvimento profissional dos Educadores

Os fatores podem ser pessoais profissionais, os educadores ficam distantes. Há uma certa acomodação às situações e as pessoas acabam por achar que não precisam desta formação mas acaba por ser um erro pois é muito importante essa formação. É comodismo. A pessoa acha que não interessa, acho que é necessário colocar a si próprias esse desafio.

Obrigada pela sua participação, colaboração e simpatia.

EDUCADOR E3

Entrevista realizada no dia 8 de Julho, pelas 13 horas.

. Qual a sua área de formação inicial

A minha área de formação é Educadora de Infância

.Quais as suas habilitações académicas

Tirei licenciatura em Educação de Infância no ISCE

. Quantos anos de serviço? E quantos anos de serviço nesta Instituição

Tenho aí, já não sei mas são 12 anos aqui no CBEI

. Como foi seu percurso de formação

Comecei a trabalhar como auxiliar com crianças e jovens e depois tirei o curso em pós laboral. Foi um percurso difícil pois ser trabalhador estudante é difícil. Gerir família trabalho e escola não é nada fácil.

. No seu contexto profissional, identifique as práticas supervisivas que visam o desenvolvimento profissional dos Educadores de Infância

Planeamentos, observação, ah... nos planeamentos são individuais e em equipa. As reuniões são por vezes participadas e os educadores partilham dúvidas experiências e propostas de atividades a realizar com a restante equipa. Mas há sempre aqueles que não falam e não querem participar nestes momentos e ficam calados.

. Que relação deve ser estabelecida entre o Supervisor e o Educador

Liderança, mas se calhar há várias formas de liderança. Aqui não se manda nem se avalia o outro, era o caos!!! Mas a relação deverá ser de confiança, diálogo comunicação e partilha. O respeito também é muito importante. Há sempre aqueles que não respeitam e que pensam que agora vem esta aqui a mandar pensa que manda mais que nós! É muito complicado. O ambiente as pessoas e as vidas acabam por se atropelar e prejudicar o trabalho que uma pessoa quer fazer. Às vezes somos contagiadas por aquelas que não querem fazer nada.

. Quais as dificuldades do supervisor neste processo de supervisão? E as dificuldades do Educador?

O supervisor tem dificuldade na gestão das relações interpessoais por aquilo que já disse antes. A motivação das pessoas ou antes a falta da motivação também é muito complicado do supervisor gerir.

O educador pode sentir se intimidado se a relação com o supervisor não for boa mas se for boa pode haver grande cumplicidade e interajuda. Ah, as vezes também podem sentir frustrada por querer inovar e não ser bem vista na equipa e mesmo com o supervisor. É muito difícil! A entrada para uma nova instituição e o lidar com novas coisas e novas regras também é muito difícil, eu quando aqui entrei achei muito difícil a integração e aceitação dos outros. Somos novas com ideias e às vezes essas ideias não são bem vistas.

. O que entende por supervisão pedagógica

É um processo de organização institucional, de relação, de partilha e motivação. É difícil definir isso. Mas acho que também é visto como avaliação, aqui não acontece e se acontecesse, aí....

. Qual a importância que esta assume na sua vida profissional

É muito importante porque é necessário haver supervisão. É um modelo orientador que ajuda no dia a dia da nossa prática. Se não houvesse quem mandasse era a anarquia!

. Considera importante a formação na área da supervisão

Sim porque é necessário haver pessoas que tenham essa formação para levar a bom porto o bom funcionamento de uma instituição. Às vezes o superior hierárquico não é bem visto porque tem a mania... mas é importante alguém que saiba falar, gerir, ponderar. Gostava muito de tirar....

. Considera que essa formação é importante para a qualidade da supervisão pedagógica?

Sim, muito, porque eu penso que é importante haver formação porque a educação está em mudança constante e a formação é uma forma de ajudar a gerir melhor todos os aspetos que estão presentes na prática pedagógica. Havendo formação específica há um saber fazer, porque fazer e como fazer melhor.

. Na sua opinião quais serão as funções do supervisor

Observar, reunir, falar, organizar, planear, orientar, motivar, às vezes difícil, refletir e avaliar

. O que entende por desenvolvimento profissional

É as formações e a nossa necessidade de investigar de saber mais e depois intervir. Tudo aquilo que não sabemos e vamos tentar saber, pesquisar, frequentar ações de formação, ler artigos. É tentar melhorar como pessoa e como profissional. É querer evoluir.

. Considera importante desenvolvimento profissional

Sim. Não podemos fazer tudo igual ao que fazíamos quando acabámos o curso. Temos de nos aventurar e tentar novos desafios. Trabalhamos com crianças e elas estão sempre a mudar, a sociedade, os pensamentos estão a mudar. Se fazemos como há 10 anos certamente que não está bem e as reações das nossas crianças não são as mesmas. As novas tecnologias estão cada vez mais presentes no dia a dia, as informações bombardeiam as nossas vidas. Não podemos “calçar as pantufas”. Eu não calço as pantufas.

. De que forma a supervisão pode influenciar o desenvolvimento profissional dos Educadores

O supervisor tem de dar as diretrizes para uma boa prática. Dá nos as orientações para uma melhor prática e com as reuniões que fazemos tenta se que as pessoas não se acomodem. Às vezes não querem nada, só querem a rotina e a rotina. Coisas novas não querem. O supervisor pode ajudar a motivar a mexer com as mentalidades, abanar o sistema.

.Qual deverá ser a atitude e o papel do supervisor no processo de desenvolvimento profissional dos Educadores?

Os educadores acomodam se porque pensam que já sabem tudo. Depende muito do carater de cada um. Uns gostam sempre de estar em formação e querem sempre saber mais. O supervisor deve abanar o sistema, já disse, tem de fornecer novas informações para que a gente consiga melhorar, aprender coisas novas. Conversando, fazendo nos pensar pode ser uma forma de ajudar a que aqueles que já sabem tudo pensem que afinal ainda podem saber mais qualquer coisa. Difícil tarefa, esta.

. Quais os fatores que influenciam o desenvolvimento profissional dos Educadores

As pessoas às vezes não querem, não é que não deixem ou que não se facilite. Se as formações são no nosso horário até há uns e outros que querem ir, mas se implica ficar mais tempo ou vir mais cedo ou ir para qualquer lado para assistir a uma palestra ou coloquio, que chatice, não vou.

Mas ainda há alguns que vão, que querem saber, que perguntam e que disponibilizam do seu tempo para fazer qualquer coisa. Eu gosto muito de receber estagiárias pois ajuda a reciclar, a inovar e a aprender. Já somos velhos aqui mas aprendemos sempre coisas novas com aqueles que acabam agora o seu curso.

Frase que todos dizem: saber não ocupa lugar!

Obrigada pela sua participação, colaboração e simpatia.

EDUCADOR E4

Entrevista realizada no dia 8 de Julho, pelas 17 horas

Qual a sua área de formação inicial?

A minha área de formação é Educação de Infância. Tirei meu curso na Escola Superior de Santarém

Quais as suas habilitações académicas?

Licenciatura em Educadores de Infância

Quantos anos de serviço? E quantos anos de serviço nesta Instituição?

Tenho 15 anos de serviço

.Como foi seu percurso de formação?

A minha formação inicial teve a duração de 4 anos. Considero que foi um curso interessante e motivador, e que a prática pedagógica a partir do 2º ano, inclusive, foram de extrema importância para a entrada no mundo do trabalho. Durante a realização da licenciatura e ao longo destes anos de atividade profissional, tento sempre fazer formações, de modo a estar cada vez mais atual com novos métodos de trabalho e informada em diversos contextos da área de Educação de Infância.

No seu contexto profissional, identifique as práticas supervisivas que visam o desenvolvimento profissional dos Educadores de Infância?

Desenvolvimento profissional....penso que para promover o desenvolvimento profissional dos Educadores, o Supervisor tem de dinamizar, incentiva e prepara a equipa para novas práticas educativas. Deve também acompanhar, forma e interage com todos os agentes educativos e contribui para a resolução de problemas da sua instituição.

Que relação deve ser estabelecida entre o Supervisor e o Educador?

Uma relação aberta, de cumplicidade, confiança e entreajuda, onde não deve haver receio em exprimir opiniões ou em partilhar aspetos mais ou menos positivos da prática educativa, acho que estes são as principais...

Quais as dificuldades do supervisor neste processo de supervisão? E as dificuldades do Educador?

Dificuldades? Ai acho que o supervisor pode sentir dificuldade em criar uma relação direta, ou sei lá mais estreita com os agentes educativos e vice-versa e não sendo criada essa relação, os Educadores não irão partilhar as suas experiências do quotidiano, levando ao trabalho individualizado. Cada um por si. Que é o que mais acontece aqui.

O que entende por supervisão pedagógica?

No meu ponto de vista, a supervisão pedagógica está relacionada com orientação pedagógica. Acho que deve ser feita por um Educador mais experiente, mais velho e com mais formação e com grande conhecimento, com o objetivo de orientar a restante equipa pedagógica no desenvolvimento da sua prática educativa em sala, com os pais e com as crianças.

Qual a importância que esta assume na sua vida profissional?

Considero importante existir este Educador Supervisor, que muitas vezes se assume como Coordenador Pedagógico, pois todos os dias somos, aparecem muitos desafios, e é importante existir uma partilha de ideias e pontos de vista, no sentido de todos juntos refletir sobre as situações e encontrar um possível caminho a seguir, reconhecer falhas e o porquê delas, partilhar conquistas, avanços e recuos... É um grande auxílio para refletir sobre a ação.

Considera importante a formação na área da supervisão?

Considero de extrema importância que o Supervisor tenha formação nessa área, pois é preciso ferramentas para desempenhar este trabalho de grande responsabilidade. Mas, julgo que ainda são poucas as instituições que têm Educadores formados em Supervisão, havendo o risco que não estarem a desempenhar bem a função ou de não existir qualquer tipo de Supervisão. Às vezes as relações são muito diretas que fazem com que a relação que se deveria estabelecer ser de muita confiança e por vezes de abuso.

Considera que essa formação é importante para a qualidade da supervisão pedagógica?

Sem dúvida que sim.

Na sua opinião quais serão as funções do supervisor (no geral)?

Orientar, ajudar o Educador a refletir sobre a sua ação e a delinear novas estratégias sempre que necessário, para que este possa melhorar a sua prática. Deve

convocar reuniões de equipa para partilha de experiências, acompanhar o trabalho de sala através das planificações elaboradas pelos Educadores....agora de repente é o que me surge.

O que entende por desenvolvimento profissional?

Desenvolvimento profissional? acho que é o conhecimento que um profissional tem e o que ambiciona melhorar, de modo a tornar-se melhor profissional e evoluir na sua carreira, assim como na sua vida pessoal. É muito importante tentar melhorar e não nos acomodarmos com a realidade que temos.

Considera importante desenvolvimento profissional?

Sim.

De que forma a supervisão pode influenciar o desenvolvimento profissional dos Educadores?

Uma boa supervisão será um ótimo ponto de partida para um desenvolvimento profissional saudável e sustentável. Ajuda o Educador a pensar sobre si e a sua ação e a arranjar novas estratégias e formas de atua. Conduz a uma reformulação não só de práticas como de valores, crenças, atitudes, pois para melhorar o Educador tem que procurar saber mais, adquirir mais conhecimentos e informações e adaptá-lo à sua realidade.

Qual deverá ser a atitude e o papel do supervisor no processo de desenvolvimento profissional dos Educadores?

Hipoteticamente deverá ter disponibilidade, abertura de espírito, postura assertiva, capacidade de fazer os profissional refletir sobre si e a sua ação .Ajudando a definir novos caminhos e desafios de modo a que os Educadores não caiam na rotina e desmotivem. Digo hipoteticamente pois na prática isso às vezes não acontece.

Quais os fatores que influenciam o desenvolvimento profissional dos Educadores?

A organização e o funcionamento das instituições, as condições de trabalho (vencimentos, incentivos, autonomia), a equipa pedagógica... a personalidade de cada um. É o que penso.

Obrigada pela sua participação, colaboração e simpatia.

EDUCADOR E5

Entrevista realizada no dia 7 de Julho pelas 13 horas.

. Qual a sua área de formação inicial

Educadora de Infância

.Quais as suas habilitações académicas

Bacharelato em Educação de Infância e Licenciatura em Educação para adultos e animação comunitária

. Quantos anos de serviço? E quantos anos de serviço nesta Instituição

16 anos como educadora e mais 18 como Auxiliar, já são muitos anos que já nem sei.

. Como foi seu percurso de formação

Trabalhava na Instituição e tirei curso em pós laboral. Tanto no bacharelato como na Licenciatura.

. No seu contexto profissional, identifique as práticas supervisivas que visam o desenvolvimento profissional dos Educadores de Infância

Na minha opinião é melhor trabalhar em grupo que em individual. É estruturar mos a nossa ação com a orientação de uma supervisora para dizer se estamos a fazer bem ou não. As reuniões são muito importantes mas como estou na creche não há tempo para isso. Deve haver momentos de partilha mas é muito difícil conseguir pois arranjarmos momentos em que podemos estar juntas para trocar ideias.

. Que relação deve ser estabelecida entre o Supervisor e o Educador

Para mim é sempre uma relação profissional. Para além daquilo que o supervisor sabe sobre a prática sobre o educador isso não dever ser debatido nas reuniões ou em grupo. Se há propostas para apresentar alguma ideia às vezes não se faz isso. Não se ouve aquilo que nós dizemos. É imposto.

. Quais as dificuldades do supervisor neste processo de supervisão? E as dificuldades do Educador?

As dificuldades é a falta de conhecimento daquilo que se passa isso é logo uma das dificuldades e depois é o conhecimento em si do que é a supervisão. Uma coisa é eu achar que como supervisora devo ter esta ação e aquela e outra coisa é eu dentro d mim de eu

ter capacidade de fazer. Uma coisa é eu pensar que quero fazer outra é chegar ao grupo, motivar conseguir por o grupo a agir.

No educador em relação ao supervisor é conseguir ver no supervisor um colega e não um supervisor. Porque às vezes há a rivalidade de pensar que agora sabes mais do que eu porque é que eu vou perguntar. Outras vezes é saber que ele não sabe para que vou perder o meu tempo a perguntar.

O que entende por supervisão pedagógica

É o que já falei. É ter uma relação aberta, é conversar é motivar. Se eu não quiser fazer, como por exemplo a praia e se vieram dizer nos que é importante porque.... se explicarem com calma e tentarem motivar para esta atividade eu até me deixo ir e apesar de não gostar até faço com agrado. Agora se impozerem esta ou outra atividade eu ou qualquer outro não faz. Agora vens tu aqui dizer que tenho de fazer, não faço. Se for imposto não é bem recebido, se for explicado é mais fácil de conseguir dar nos a volta.

É para além de supervisionar como o nome diz, não é de só ver, é de acordar, saber ouvir.

. Qual a importância que esta assume na sua vida profissional

É muito importante mas não há grande supervisão pois não há reuniões de equipa, momentos de partilha. Ou nos damos bem com o colega e vamos falando diariamente, nos corredores ou no café, na hora do almoço, ou cada um está fechado na sala e não quer saber nada do que se passa com o outro.

. Considera importante a formação na área da supervisão

Sim é muito importante. Eu estou sempre motivada no dia a dia. Faço formações leio aquilo que acho que me vai ajudar com os meus meninos e com os problemas que vou tendo. Quanto ao supervisor sim deve ter formação para nos fornecer dados e coisas novas. Ele deve ter mais ferramentas para gerir conflitos

. Considera que essa formação é importante para a qualidade da supervisão pedagógica?

Sim para mais que não seja para ensinar um pouco mais sobre qualquer assunto. Às vezes como já disse as pessoas pensam que agora vens lá tu a pensar que sabes mais que eu a impor teorias e outras coisas

. Na sua opinião quais serão as funções do supervisor

O que esperamos do supervisor? Se às vezes temos uma ideia e vamos expô-la esperamos que nos oiçam e digam vamos experimentar. O que acontece às vezes é expor uma ideia e

a resposta não é bem-vinda e deixa as pessoas desmotivadas. É importante que a forma de falar seja a mais adequada, que saiba ouvir, que esteja aberto às ideias que estão a ser propostas. Tem de por o profissionalismo acima das relações pessoais, e às vezes isso não acontece.

Também acho que os supervisores que apesar de terem saído da mesma formação que todos nós terem mais tempo, terem um plano de ações para os educadores. Se eu como Educadora tenho um plano e tenho de o adaptar às atividades que quero fazer. O supervisor deve fazer um plano tem de ter em conta uma série de coisas que eu não tenho em conta, independentemente de se saber que eu no meu plano não estar lá essas coisas. Não sei se me estou a fazer entender. Eu posso planear só para este ano na sala dos 2 anos vou só ao Jardim Zoológico e o supervisor deve de apresentar mais atividades, um plano excecional.

O supervisor deve nos apresentar outro tipo de propostas, para além do plano, apresentar formações, deve nos dar a supervisão deve nos dar informação para nós procurarmos mais saídas e mais conhecimentos

. O que entende por desenvolvimento profissional

Desenvolvimento profissional é aquilo que fazemos todos os dias. É entrarmos aqui todos os dias com os pés direitos e sairmos de gatas. É saber cada vez mais, fazer mais e melhor do que no dia anterior, é isso que acho que é desenvolvimento profissional. É ter mais conhecimento da realidade de tudo o que se passa na instituição, para não sermos apanhados desprevenidos. Se não sabíamos devíamos pesquisar e tentar saber mais do que já sabemos.

. Considera importante desenvolvimento profissional

Sim muito importante. Eu estou sempre motivada e não entendo porque as pessoas não estão. O desenvolvimento profissional nunca se pode dizer correu bem porque... ou não correu bem porque... se pessoas como eu que trabalham há muitos anos pensam que as coisas corriam bem há uma série de anos, agora não corre. Se não corre temos de fazer para que esse desenvolvimento profissional se faça.

. De que forma a supervisão pode influenciar o desenvolvimento profissional dos Educadores

A supervisão pode influenciar o desenvolvimento profissional quando incentiva a partilha, a momentos de equipa, a ouvir as nossas opiniões e ideias. Quando isso não acontece as pessoas ficam cansadas e limitam-se a olhar apenas para si.

.Qual deverá ser a atitude e o papel do supervisor no processo de desenvolvimento profissional dos Educadores?

É dar informações de formações que estão a decorrer pois às vezes tem conhecimento e não é transmitido. É fazer reuniões é apelar á participação de todos para fazer algumas atividades, é motivar....sei lá.

. Quais os fatores que influenciam o desenvolvimento profissional dos Educadores

As razões pessoais influenciam muito á acomodação das pessoais. As pessoas não estão motivadas, não lhes apetece fazer nada. Apenas o dia a dia. Para mim basta levantar me todos os dias e receber o ordenado para estar motivada. Quando oiço que não estou motivada não compreendo. Por exemplo uma pessoa da limpeza acredito que esteja desmotivada agora uma pessoa que tirou um curso dizer que não está motivada. Gosta de crianças então porque não está motivada?

Se eu leio alguma coisa interessante, uma coisa no placard faz me logo motivar e tentar melhorar.

Obrigada pela sua participação, colaboração e simpatia.

EDUCADOR E6

Entrevista realizada no dia 4 de Julho pelas 13 horas.

. Qual a sua área de formação inicial

Educadora de infância. Escola Superior de Educação de Santarém

.Quais as suas habilitações académicas

Bacharelato em Educação de Infância na Esse santarém e licenciatura em Educação para adultos e animação comunitária

. Quantos anos de serviço? E quantos anos de serviço nesta Instituição

16 anos . 16 na instituição

. Como foi seu percurso de formação

A minha formação não tinha experiência nenhuma e inicialmente quando fui para este curso queria mesmo era primeiro ciclo. Depois no primeiro ano senti que tinha alguma vocação para as crianças e deixei a ideia do primeiro ciclo e mantive-me no de Educadores de Infância.

. No seu contexto profissional, identifique as práticas supervisivas que visam o desenvolvimento profissional dos Educadores de Infância

Em relação a mim privilegio o trabalho de equipa em creche e em jardim-de-infância. Em creche deveria haver mais tempo para partilhar ideias, para questionar alguma colega para nos dar a opinião para o caminho que devíamos seguir. Se tivéssemos hipótese de partilhar ou com a colega ou com a parilha, se tivéssemos mais tempo para pensar o que podemos fazer, como vamos fazer, isso se calhar embora tenhamos a nossa própria forma de trabalhar, mas acho que se houver maior partilha e trabalho de equipa o trabalho flui melhor.

Quando temos alguém acima de nós, um supervisor que nos pode esclarecer dúvidas, se ela puder avaliar, estruturar a nossa ação as coisas correm melhor. Não há tempo mas devia de haver. Não reunimos. Temos reuniões que deveriam ser mensais mas não temos uma fixa para debater nada. Não têm tempo e não se proporciona o tempo e desculpa-se com a falta desse tempo.

Temos o placard de creche que passa um pouco ao lado por toda a equipa. Não há trabalho em comum. É apenas feito por duas ou três.

Se houver bom ambiente entre as parilhas e como este ano isso acontece, a minha

parelha corre muito bem. Apesar de estarmos longe conseguimos falar um pouco quando temos necessidade. É importante também querer....

. Que relação deve ser estabelecida entre o Supervisor e o Educador

Termos uma boa supervisão por trás do nosso trabalho faz com que haja estímulo, para além da relação profissional, acho que deve de haver abertura de ambas as partes, para quando surgem questões, de maneira a que consigamos expor o nosso problema para que do outro lado haja uma resposta. O saber dialogar, o saber respeitar a opinião do outro. Saber ouvir, as pessoas falam por cima umas das outras. Se nós conseguirmos ouvir se calhar é mais fácil resolver questões de se chegar consenso, conclusão.

Trabalho aqui há 16 anos isso está a deixar de existir.

. Quais as dificuldades do supervisor neste processo de supervisão? E as dificuldades do Educador?

Eu acho que é assim, tendo em conta que a maior parte das pessoas estão aqui há muito tempo, as relações vão se estreitando ao longo do tempo, as pessoas vão se identificar com o outro mas agora é assim, a grande dificuldade do supervisor é tentar que as vezes aquilo que tem de ser posto em prática pelo não é bem recebido pela equipa grupo.

Relação de abertura respeitando o outro, o saber ouvir, respeitando a opinião dos outros e expor as suas ideias explicando o porque das coisas. Às vezes a forma como se expõe determinada opinião é vista como imposição e as pessoas vem como obrigação e fazem obrigadas e às vezes recusam fazer. Nem se dão ao trabalho de perceber o porque das coisas.

Para o supervisor não é fácil gerir um grupo, pois as pessoas confundem o trabalho com os problemas pessoais. Confundem o pessoal com o profissional. e por vezes existem atritos que para o supervisor gerir tudo isto. Se houver cuidado na forma de falar, na forma de motivar a equipa é mais fácil fazer chegar ao grupo.

Como educadora as dificuldades que sinto são às vezes algumas ideias que temos não temos feedback nem resposta.

. O que entende por supervisão pedagógica

Supervisão pedagógica é um pouco disto que falei. É respeitar o outro, é saber falar, orientar e auxiliar os educadores na prática do dia-a-dia. É em vez de impor explicar o porque de tudo e o motivo dos pedidos que os supervisores fazem.

. Qual a importância que esta assume na sua vida profissional

Se houvesse alguém que nos ajude, nos explique, nos auxilie e nos oiça assume grande importância.

A partilha, o diálogo e a comunicação é muito importante na nossa vida da sala e da instituição. Se tivermos um suporte e apoio é muito, muito importante,

. Considera importante a formação na área da supervisão

Sim. É importante que haja alguém que tenha mais conhecimentos em determinadas áreas que dizem respeito a tudo o que envolve uma Instituição.

Acho que essa formação também deverá ajudar na gestão das pessoas, pois coordenar não é só fazer horários. Há que fazer mais que isso. Não é só impor é explicar. Respondi?

. Considera que essa formação é importante para a qualidade da supervisão pedagógica?

Sem dúvida. Como disse se houver boa relação e se o supervisor tiver a capacidade de ajudar o outro com os conhecimentos que deverá ter a mais que os Educadores , o ambiente melhora e as relações começam a ser mais positivas.

. Na sua opinião quais serão as funções do supervisor

O que se exige do supervisor é coordenar uma Instituição, é saber ouvir, é planejar, é ponderar é escutar é tudo isso que ajuda a nossa prática. É não impor, é motivar para que as pessoas não se acomodem e não se limitem á sua sala. É dar feedback positivo ou mesmo só feedback. É importante o suporte no nosso trabalho e a nossa dificuldade em creche é que não havendo reuniões não conseguimos ter essa resposta. É preciso incentivo.

. O que entende por desenvolvimento profissional

Para mim tem a ver com o que já disse, com todo o trabalho que vamos fazendo na sala, todos os dias, com o trabalho que vamos fazendo em equipa, com as questões que nos pomos e tentamos resolver. É investigar como podemos para tentar resolver o distanciamento que temos com as famílias, o seu desinteresse. É o nosso questionamento constante. O pensar porque faço isso, se o que fazia há anos agora fazemos da mesma forma ou fazemos de outra. A vida muda, as famílias mudam, a sociedade muda, e nós temos de mudar também as nossas atitudes.

. Considera importante desenvolvimento profissional

Sim por tudo o que disse.

. De que forma a supervisão pode influenciar o desenvolvimento profissional dos Educadores

Como?... Se não houver o acompanhamento da prática, e o refletir sobre tudo o que fazemos não se consegue evoluir. É importante que quem está acima de nós promova momentos de reflexão e permita a todos os elementos participar.

.Qual deverá ser a atitude e o papel do supervisor no processo de desenvolvimento profissional dos Educadores?

As pessoas estão desmotivadas. Às vezes os problemas pessoais interferem no dia-a-dia. A motivação passa por uma boa relação, quanto maior for a abertura, quanto melhor a partilha, quanto melhor, quanto melhor.... maior é a motivação.

Isso tem a ver como as pessoas que trabalham na instituição. Se as pessoas não tem a cabeça cá, se as coisas não correm bem lá fora, aqui dentro também não corre. Se uma pessoa está desmotivada, que não consegue desempenhar o seu trabalho, quem trabalha diretamente com ela também fica desmotivada e não se identifica com ela. Mas o trabalho que tinha de fazer fazia mas a carga negativa é tão grande e isso a uma certa altura vai influenciar e arranjar forças para puxar essa pessoa, incentivá-la. É aqui que a supervisão pode fazer a diferença. Estar atento a tudo o que vai acontecendo e não apenas ao que lhe convém.

. Quais os fatores que influenciam o desenvolvimento profissional dos Educadores

Os fatores tem a ver com motivos pessoais, às vezes as pessoas só querem cumprir horário, só querem saber do que diz respeito á sua sala e seus meninos. A falta de conhecimento de formações também ajuda a que as pessoas não participem e não evoluam, isso não quer dizer que não o possam fazer por si. As novas tecnologias são uma mais valia para a auto formação.

Obrigada pela sua participação, colaboração e simpatia.

EDUCADOR E7

Entrevista realizada a 5 de Julho pelas 13 horas.

. Qual a sua área de formação inicial

Licenciatura em Educação de Infância

.Quais as suas habilitações académicas

Licenciatura na Escola Educação Piaget

. Quantos anos de serviço? E quantos anos de serviço nesta Instituição

Tenho 13 anos de serviço. Tenho 13 anos de serviço legais mas tive 1 ano numa Instituição que não contou para contagem de tempo. Aqui estou há 10 anos

. Como foi seu percurso de formação

Tirei o meu curso. Fui cimentando o meu gosto ao trabalhar com crianças e com a convicção de que era isto que eu queria. Fui cobaia no curso pois foi o primeiro curso de Educadores com licenciatura a sair da Escola Superior de Educação Jean Piaget.

. No seu contexto profissional, identifique as práticas supervisivas que visam o desenvolvimento profissional dos Educadores de Infância

Dando conhecimento de algumas ações de formação,,, assim de repente....não sei...

. Que relação deve ser estabelecida entre o Supervisor e o Educador

Em primeiro lugar, tem de ser uma relação de confiança e abertura. São dois pontos fundamentais, ao mesmo tempo que dá confiança e abertura conseguir distanciar-se do educador. Saber distinguir o papel de cada um. Tem de ser, o supervisor tem de ser visto como alguém acima e não apenas como colega. Mesmo sendo colega de profissão tem de impor esse distanciamento, não muito rígido e austero mas manter as distâncias mas ao mesmo tempo estabelecer uma relação de confiança com o devido respeito, não sei se me fez entender...

. Quais as dificuldades do supervisor neste processo de supervisão? E as dificuldades do Educador?

Lidar com egos com as formas de ser de cada um, lidar com a carga genética de cada um, com a personalidade. Essencialmente é isto, lidar com os egos, super egos com a bagagem de cada um pois somos todos diferentes. As dificuldades do educador pode ser às vezes se vimos alguém que é injusto ou não adequado, ou naquela situação foi desfasado ou desadequado, num dizer ou numa atitude e se dirige ao supervisor contando o que viu ou ouviu, este pode achar que é uma queixinha. Às vezes sentimos que vamos

fazer uma queixa. E às vezes podemos ser mal interpretados. Uma dificuldade que poderá surgir é que se o supervisor se puser muito lá em cima fica inacessível.

. O que entende por supervisão pedagógica

O que entendo....entendo que seja alguém que tenha ciente sempre, todos os dias, se possível, tudo o que for para bem das crianças tenha de ser muito bem defendido , mediante comportamentos, atitudes que alguns profissionais possam não ter. Isto em relação às crianças. Em segundo lugar o bom funcionamento de pares, isto entre os subalternos do supervisor. Articular os feitios, os egos e super egos o que às vezes os profissionais há alguma quezília, e o bom funcionamento fique comprometido. O supervisor tem de tentar cortar isso e não é fácil.

. Qual a importância que esta assume na sua vida profissional

Como meio orientar, acho que acima de tudo isto, ajuda como meio orientador. Imagine que tenho alguma dúvida tem de haver alguém que oriente e opine ajude o educador da melhor maneira, mesmo que às vezes o educador mostre muita resistência em obedecer ou a entender o que o supervisor tenta dizer.

. Considera importante a formação na área da supervisão

Acho que sim, muito, porque vai abrir horizontes e cimentar a nível teórico o que tem de ser feito na prática. Claro que o que se faz na prática é muito diferente mas coadunar sempre o que se aprende a nível teórico á prática é muito importante e a formação é essencial por isso mesmo

. Considera que essa formação é importante para a qualidade da supervisão pedagógica?

Claro que sim. Sempre tem noções novas, novos conhecimentos que pode e deve transmitir a todos. As pessoas por motivos pessoais ou mesmo porque não querem não vão á procura de coisas novas mas acho que não devemos desistir. Se o supervisor tem conhecimentos superiores aos nossos mesmo que seja como nós é obrigação dele informar e transmitir esses conhecimentos aos outros.

Se houver novas perspectivas, novas formas de agir e coerência no que se faz os resultados serão muito positivos.

. Na sua opinião quais serão as funções do supervisor

Em primeiro lugar, ser mediador, não só de conflitos mas em todas as situações, ser uma pessoa o mais isenta possível em termos de tomada de partido, que não é fácil, mas tem de ser assim, porque todos temos falhas e temos dias e isso não é fácil. É uma

característica forte que deve de ter, mais.... Sentido de justiça, ter sentido de justiça, pronto...

. O que entende por desenvolvimento profissional

O desenvolvimento profissional é acima de tudo aprender com os nossos erros, acima de tudo fazer auto avaliação, é vital, não somos perfeitos e temos de experimentar de outras formas, porque as respostas que as crianças nos dão não são iguais. aprender com os próprios erros, ser humildes, estarmos em constante evolução e informação acerca de educação está sempre a evoluir. Cabe nos a nós ter essa **sensibilidade e vontade de aprender**.

. Considera importante desenvolvimento profissional

Ah claro que sim, ficam a ganhar as crianças e as pessoas que nos rodeiam pois podemos influenciar as pessoas que nos rodeiam. Elas podem não querer mas se ao nosso lado estiver uma pessoa aberta a novas opiniões, técnicas novas formas de agir e pensar, acabamos por contagiar essa pessoa. A nossa profissão não é estanque. Está sempre a evoluir a Educação.

. De que forma a supervisão pode influenciar o desenvolvimento profissional dos Educadores

Motivar, informar, os profissionais de educação. As nossas reuniões de equipa são importante para que possamos partilhar, pensar novas formas de agir, de pensar.... Troca se ideias e nós como somos todos diferentes e aprendemos com isso. Depois é motivar e nós também podemos motivarmos a nós próprios . Não podemos imputar ao supervisor o papel de motivar.... Nós se lemos qualquer coisa que consideremos importante podemos partilhar e mudar a forma como agimos diariamente mesmo que os outros da equipa, os outros educadores não estejam nem aí!

.Qual deverá ser a atitude e o papel do supervisor no processo de desenvolvimento profissional dos Educadores?

O supervisor deverá estar aberto a novas opiniões, deve saber ouvir, deve aceitar as propostas que vamos fazendo, mesmo que não tenham cabimento. Deve escutar e tentar que o educador tente inovar. É difícil no nosso contexto este tipo de coisas pois todos já trabalhamos aqui há muito tempo e a abertura a novas situações é muito reduzida. Também não se deve impor pois se a sensibilidade de cada um é já tão pouca se o supervisor impuser não tem a resposta que queria.

. Quais os fatores que influenciam o desenvolvimento profissional dos Educadores

Se estamos muitos anos no mesmo sítio, temos uma tendência de seguir os moldes das práticas da instituição, outro, poderemos temos tendência a acomodarmos da nossa zona de conforto. Se sempre fizemos assim porque fazer de outra forma??. Acredito que não seja com intenção mas por acomodação porque vamos inovar....

Mas também podemos não ter muita abertura por exemplo se temos uma ideia nova essa ideia pode não ser Benvinda e não haver feedback positivo de forma a motivar essa ideia. Como já disse...

Obrigada pela sua participação, colaboração e simpatia.

EDUCADOR E8

Entrevista realizada no dia 3 de Julho, pelas 17 horas.

. Qual a sua área de formação inicial

Sou Educadora de Infância

.Quais as suas habilitações académicas

Tirei Licenciatura na Escola de Educação Maria Ulrich e agora frequento um Mestrado em Supervisão e Orientação Pedagógica tendo já concluída a Pós- graduação

. Quantos anos de serviço? E quantos anos de serviço nesta Instituição

14 anos de serviço como educadora e 17 anos ao serviço da Instituição Cbei pois comecei como Auxiliar e como gostei muito desta área decidi tirar o curso

. Como foi seu percurso de formação

Auxiliar de educação, depois educadora com licenciatura e neste momento a fazer o mestrado.

. No seu contexto profissional, identifique as práticas supervisivas que visam o desenvolvimento profissional dos Educadores de Infância

Não existe neste momento uma boa prática supervisiva. Não existe um acompanhamento ao educador na sua prática nem nada, é supervisionado, o que seria fundamental para ajudar o educador a refletir sobre as suas práticas. Estando na valência de creche torna se ainda mais difícil encontrarmos momentos de partilha e troca de ideias pois quase não temos tempo para reunir.

. Que relação deve ser estabelecida entre o Supervisor e o Educador

A relação que deve ser estabelecida entre ambos?? Deve-se estabelecer uma relação de confiança e de reflexão. A função do supervisor incluiu a consciência de refletir, a necessidade de ajudar os outros, e também deve promover a reflexão da sua ação que por vezes é muito difícil devido á personalidade de cada um e sua inflexibilidade. Deve também orientar, aconselhar para melhorar a compreensão das situações.

. Quais as dificuldades do supervisor neste processo de supervisão? E as dificuldades do Educador?

Muitas vezes as maiores dificuldades tanto no Supervisor tanto no Educador surgem da dificuldade de se exporem, não conseguem em conjunto partilhar ideias e práticas, dúvidas e receios. Importante sim criar um clima de empatia e de compreensão.

. O que entende por supervisão pedagógica

Supervisão Pedagógica ajuda ao desenvolvimento profissional, tem como objetivo organizar a instituição e assenta uma intenção dinamizadora de diversas práticas de cooperação entre equipa docente. Certa que isto não é tarefa fácil e por vezes os educadores das instituições particulares de solidariedade social como não tem avaliação de desempenho não encaram da mesma forma a supervisão pedagógica, estando esta muito “escondida”!!

. Qual a importância que esta assume na sua vida profissional

Muita, pelo facto de haver empatia entre supervisor e educador se consegue chegar a boas práticas reflexivas o que leva a promover uma boa qualidade de trabalho.

. Considera importante a formação na área da supervisão

Sim por tudo o que já disse atrás.

. Considera que essa formação é importante para a qualidade da supervisão pedagógica?

Sim, claro que sim, tendo a mesma formação inicial, que é muito importante, é necessário que haja alguém com mais conhecimentos e que consiga pô-los em prática de forma a conseguir uma melhor harmonia de práticas e de relações.

. Na sua opinião quais serão as funções do supervisor

Capacidade de refletir, ajudar os outros. Promover a reflexão sendo como já disse muito diferente gerir pessoas, com as suas diferenças de personalidade, de educação, de formação, de pontos de vista. Deve promover situações de partilha de reflexão e inovação. Deve saber ouvir e ser imparcial, o que muitas vezes é difícil ou mesmo inexistente.

. O que entende por desenvolvimento profissional

Desenvolvimento profissional é o saber fazer, depende muitas vezes das suas vidas profissionais e pessoais. É fundamental promover o bem estar do docente para assim melhorar os padrões de ensino e da aprendizagem dos alunos.

. Considera importante desenvolvimento profissional

Claro que sim, por vezes as pessoas estagnam, não querem saber de inovações, de novas ideias ou práticas, como dizemos muitas vezes “ calçam as pantufas”. É importante saber, refletir e auto avaliar a nossa prestação todos os dias. E muitos não conseguem ter essa capacidade. Não é o meu caso que cá ando a tirar um mestrado!!

. De que forma a supervisão pode influenciar o desenvolvimento profissional dos Educadores

De que forma? Bem pode planificar e apoiar os educadores tornando-se um trabalho em conjunto, principalmente estar ao seu lado nos momentos menos bons. Só em conjunto se pode vencer e ultrapassar obstáculos que no caso da educação são muitos, obstáculos entre profissionais, com os pais, enfim tudo o que rodeia o dia a dia do nosso trabalho.

.Qual deverá ser a atitude e o papel do supervisor no processo de desenvolvimento profissional dos Educadores?

A melhor atitude do supervisor deve ser de colaboração e empatia. Deve também motivar para que os profissionais pensem nas suas práticas com uma perspetiva de fora para se conseguirem analisar e com isso evoluir como pessoas e profissionais. deve estar atento às práticas de forma a verificar se há necessidade dos educadores de procurarem eles mesmos as respostas para as suas preocupações. Se não conseguirem o supervisor deve de orientar e estimular e motivar esse profissional.

. Quais os fatores que influenciam o desenvolvimento profissional dos Educadores

Essencialmente um bom ambiente de trabalho é um fator muito muito muito importante. Se não houver bom ambiente as pessoas perdem a vontade de fazer mais qualquer coisa por si, pelas crianças e pela casa onde trabalham. A acomodação é outro fator que leva os educadores e auxiliares, que às vezes pensam que como não passam de auxiliares não precisam de saber mais...quanto aos educadores estes também pensam que como já tiraram o seu curso não precisam de saber mais. É difícil também trabalhar com pessoas assim...

Obrigada pela sua participação, colaboração e simpatia.

EDUCADOR E9

Entrevista realizada no dia 1 de Julho, pelas 16h 30m.

Qual é a sua área de formação inicial?

Sou licenciada em Educação de Infância

Quais são as suas habilitações académicas?

Como já referi anteriormente, sou licenciada.

Quantos anos de serviço? E quantos anos de serviço nesta instituição?

No final de agosto do corrente ano completo 16 anos de serviço, nesta Instituição.

No seu contexto profissional, identifique as práticas supervisivas que visam o desenvolvimento profissional dos Educadores de Infância.

Acho que o acompanhamento e cumprimento dos planos de atuação, orientações mais específicas e o diagnóstico das necessidades de formação

Que relação deve ser estabelecida entre o Supervisor e o Educador?

Em primeira instância, esta relação deve ser essencialmente dialogante e baseada em princípios éticos. Se houver abertura, o supervisor deve sempre ter em conta a Pessoa, o seu percurso profissional, as suas experiências de vida relativas ao ensino, o seu vínculo com a escola e o tempo na profissão e o ciclo de vida dos docentes.

Este trabalho em parceria é uma oportunidade de aperfeiçoamento profissional que só pode ter lugar se for realmente fruto da vontade interior de cada um, de cada profissional.

Quais as dificuldades do supervisor neste processo de supervisão? E as dificuldades do Educador?

Quanto ao supervisor, primeiro... podem surgir dificuldades ao ter de exercer o seu papel para além dos interesses e motivações de cada um ou seja ter de conseguir respeitar as singularidades de cada um.

Relativamente ao docente supervisionado, os constrangimentos geralmente estão associados às exigências relativas ao sistema, também à ausência de confiança ou reconhecimento da autoridade profissional do supervisor.

O que entende por supervisão pedagógica?

Supervisão....acho que serão todos os momentos de supervisão pedagógica devem caracterizar-se por uma relação dinâmica entre os intervenientes, uma relação

motivadora e auxiliadora de um processo de desenvolvimento profissional e de aprendizagem, recheado de comprometimento.

Deverá haver um ambiente cheio de relação interpessoal que conduzirá à divulgação de informações relativas à resolução de problemas do cotidiano pedagógico do docente,

Tudo isto promove a tomada de decisão e a autonomia baseadas na capacidade de optar e fundamentar as escolhas.

A supervisão pedagógica é um instrumento relevante que permite contextualizar o desenvolvimento profissional dos professores.

Acho que deve fomentar um ambiente formativo estimulador, apoiando e regulando o desenvolvimento através da reflexão acerca da prática.

O supervisor poderá apoiar os professores através de estratégias diversas como o encorajamento, o questionamento, o feedback, as sugestões, os esclarecimentos e as recomendações.

A supervisão pedagógica deve incentivar os processos inovadores tomando posição sobre o que é real e o que é possível alcançar, evitando as teorias que suportam algumas práticas supervisivas, não sei se me faço entender... se houver como base grandes teorias e a realidade institucional não permitir cai tudo por água.

Qual a importância que esta assume na sua vida profissional?

Se esta realmente tivesse lugar por quem tem a obrigação profissional de a fazer ao gerir um estabelecimento de educação ia sentir-me muito mais motivada porque, de uma forma ou de outra, haveria reconhecimento pelo trabalho desempenhado e distinção saudável entre profissionais da educação

Considera importante a formação na área da supervisão?

Posso parecer muito radical, exigente até, mas acho que a formação em supervisão devia ser obrigatória, mesmo que fosse apenas formação contínua. Devia ser condição obrigatória para a ocupação desses cargos e não a atual prioridade dada a tempo de serviço porque, sabemos bem que, isso não é sinónimo de ética e profissionalismo.

Considera que essa formação é importante para a qualidade da supervisão pedagógica?

Mais do que importante, acho que é a forma mais correta de credibilizar quem a exerce.

Não sua opinião, quais serão as funções do supervisor?

As funções do supervisor dependem do contexto em que essa condição lhe foi atribuída. Mas se, por exemplo, o supervisor tiver horário atribuído para exercer essas funções (algo que os atuais avaliadores internos não têm), este deverá mostrar disponibilidade na ajuda ao colega, solicitar a sua participação nas atividades gerais da escola, pedir informação sobre as crianças e seu desenvolvimento, da análise documental das planificações, dos instrumentos de avaliação, dos instrumentos de registo e dos relatórios de avaliação das atividades. Deve ainda detetar o erro ou a falta, reconhecendo e valorizando polos de excelência e qualidade, propondo formas de melhorias dos problemas detetados.

O que entende por desenvolvimento profissional?

O desenvolvimento profissional é a atitude permanente de pesquisa, de questionamento e de busca de soluções.

É uma reflexão sobre a ação com vista a analisar o ensino desenvolvido por cada um. Esta situação permite o aparecimento de novas ideias sobre o ensino e contribui para o desenvolvimento de um ambiente positivo de debate e diálogo entre colegas. Daqui podem surgir necessidades de formação que conduzirão o docente à procura de formação contínua nas áreas onde a sua ação está mais debilitada.

De que forma a supervisão pode influenciar o desenvolvimento profissional dos Educadores

Se o desenvolvimento profissional é como disse uma atitude de permanente de pesquisa e questionamento, cabe ao supervisor motivar e estimular o profissional, o educador para que este não se limite ao que sabe e tente fazer mais e melhor.

Qual deverá ser a atitude e o papel do supervisor no processo de desenvolvimento profissional dos Educadores?

Como já referi anteriormente deve ser o de motivar, incentivar os educadores a tentar evoluir como profissionais de educação. já que a Educação está em constante evolução.

Quais os fatores que influenciam o desenvolvimento profissional dos educadores?

A meu ver existem alguns fatores que contribuem para que os profissionais estagnem.... A não valorização do seu trabalho, quer por colegas quer pelos superiores hierárquicos, como coordenadores pedagógicos ou mesmo a Direção, ou proveniente da personalidade e acomodação das pessoas que consideram que já sabem tudo e que o investimento em formação e consequente desenvolvimento profissional não é necessário.

Obrigada pela sua participação, colaboração e simpatia.

Anexo 4 – Análise de conteúdo das entrevistas

Categoria	Subcategoria	Unidades de registo
Supervisão e desenvolvimento profissional	Identificação das Práticas Supervisivas que visam o Desenvolvimento Profissional no contexto institucional	<p>(...)são reuniões de equipa semanais em que se fala de tudo o que se passa no dia a dia das salas.</p> <p>(...)quando existe algum problema com alguma educadora fazem atendimentos individuais para resolver os assuntos.</p> <p>(...) existe acompanhamento dos educadores nas salas</p> <p>Temos os planos de sala e pedagógicos que ajudam a nossa prática (E1)</p> <p>(...) orientar em termos de observação das crianças do nosso trabalho, os problemas e das necessidades do grupo. É feito na sala em reuniões dando orientações e dizer o que fazer. Pode haver também reuniões individuais para falar dos problemas que vão surgindo. Nas reuniões falamos em equipa do que nos preocupa e temos oportunidade para falar e pensar um pouco na melhor forma de agir.</p> <p>Às vezes as pessoas não conseguem falar muito bem do que sentem e isolam se um bocadinho. Mas há sempre aqueles que trocam ideias, partilham informação e ideias (E2)</p> <p>Planeamentos, observação, (...) nos planeamentos são individuais e em equipa. As reuniões são por vezes participadas e os educadores partilham dúvidas experiências e propostas de atividades a realizar com a restante equipa(...) E3</p> <p>(...) o Supervisor tem de dinamizar, incentivar e prepara a equipa para novas práticas educativas. (...) acompanhar, forma e interage com todos os agentes educativos e contribui para a resolução de problemas da sua instituição (E4)</p> <p>(...) é melhor trabalhar em grupo que em individual. É estruturar mos a nossa ação com a orientação de uma supervisora para dizer se estamos a fazer bem ou não. As reuniões são muito importantes(...). Deve haver momentos de partilha (...) para trocar ideias. (E5)</p> <p>(...) o trabalho de equipa em creche e em jardim-de-infância. (...) partilhar ideia, para questionar alguma colega para nos dar a opinião para o caminho que devíamos seguir (...) um supervisor que nos pode esclarecer dúvidas, se ela puder avaliar, estruturar a nossa ação as coisas correm melhor. (...) reuniões que deveriam ser mensais (...)Temos o placard de creche (...)</p> <p>Se houver bom ambiente (...) É importante também querer.... (E6)</p> <p>Dando conhecimento de algumas ações de formação. (E7)</p> <p>(...) um acompanhamento ao educador na sua prática (...) o que seria fundamental para ajudar o educador a refletir sobre as suas práticas. (...) momentos de partilha e troca de ideias (...) tempo para reunir.(E8)</p> <p>(...) o acompanhamento e cumprimento dos planos de atuação, orientações mais específicas e o diagnóstico das necessidades de formação (E9)</p>

Categoria	Subcategoria	Unidades de registo
Supervisão	Relação estabelecida entre Supervisor e Educador	<p>A relação deve de ser de confiança e amizade dentro dos limites. É importante que haja boa relação senão as coisas não correm bem. Mas às vezes como as pessoas são difíceis (...) torna se difícil criar essa relação boa. (E1)</p> <p>Tem que haver cumplicidade, uma relação de afetividade, criar uma relação, haver comunicação, intercambio e transmissão de conhecimentos de vivencias, de experiencias que conduzem o educador no seu trabalho.(E2)</p> <p>Liderança (...)não se manda nem se avalia o outro(...). Mas a relação deverá ser de confiança, diálogo comunicação e partilha. O respeito também é muito importante. O ambiente as pessoas e as vidas acabam por se atropelar e prejudicar o trabalho que uma pessoa quer fazer. Às vezes somos contagiadas por aquelas que não querem fazer nada.(E3)</p> <p>Uma relação aberta, de cumplicidade, confiança e entreajuda, onde não deve haver receio em exprimir opiniões ou em partilhar aspetos mais ou menos positivos da prática educativa(...) (E4)</p> <p>(...)sempre uma relação profissional. Para além daquilo que o supervisor sabe sobre a prática sobre o educador isso não dever ser debatido nas reuniões ou em grupo. Se há propostas para apresentar alguma ideia às vezes não se faz isso. Não se ouve aquilo que nós dizemos. É imposto. (E5)</p> <p>Termos uma boa supervisão por trás do nosso trabalho faz com que haja estímulo, para além da relação profissional, acho que deve de haver abertura de ambas as partes, para quando surgem questões, de maneira a que consigamos expor o nosso problema para que do outro lado haja uma resposta. O saber dialogar, o saber respeitar a opinião do outro. Saber ouvir, as pessoas falam por cima umas das outras. Se nós conseguirmos ouvir se calhar é mais fácil resolver questões de se chegar consenso, conclusão. (E6)</p> <p>(...) tem de ser uma relação de confiança e abertura. São dois pontos fundamentais, ao mesmo tempo que dá confiança e abertura conseguir distanciar se do educador. Saber distinguir o papel de cada um. Tem de ser, o supervisor tem de ser visto como alguém acima e não apenas como colega. Mesmo sendo colega de profissão tem de impor esse distanciamento, não muito rígido e austero mas manter as distâncias mas ao mesmo tempo estabelecer uma relação de confiança com o devido respeito.... (E7)</p> <p>Deve-se estabelecer uma relação de confiança e de reflexão. A função do supervisor incluiu a consciência de refletir, a necessidade de ajudar os outros, e também deve promover a reflexão da sua ação que por vezes é muito difícil devido á personalidade de cada um e sua inflexibilidade. Deve também orientar, aconselhar para melhorar a compreensão das situações.(E8)</p> <p>(...) esta relação deve ser essencialmente dialogante e baseada em princípios éticos. Se houver abertura, o supervisor deve sempre ter em conta a Pessoa, o seu percurso profissional, as suas experiências de vida relativas ao ensino, o seu vínculo com a escola e o tempo na profissão e o ciclo de vida dos docentes.</p> <p>Este trabalho em parceria é uma oportunidade de aperfeiçoamento profissional que só pode ter lugar se for realmente fruto da vontade interior de cada um, de cada profissional. (E9)</p>

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo
Supervisão	.Dificuldades sentidas pelo educador no processo de supervisão	<p>O educador pode também não se sentir á vontade com o superior e às vezes gera-se conflitos. Temos de conseguir gerir essas diferenças que às vezes é muito difícil (E1)</p> <p>O educador terá que ter confiança para por as suas duvidas para pedir ajuda no seu trabalho não só no caracter de avaliação para poder colocar as suas duvidas para pedir ajuda e apoio e orientação no seu trabalho (E2)</p> <p>O educador pode sentir se intimidado se a relação com o supervisor não for boa mas se for boa pode haver grande cumplicidade e interajuda. (...) sentir frustrada por querer inovar e não ser bem vista na equipa e mesmo com o supervisor.! A entrada para uma nova instituição e o lidar com novas coisas e novas regras também é muito difícil, (...) a integração e aceitação dos outros. Somos novas com ideias e às vezes essas ideias não são bem vistas. (E3)</p> <p>(...)Educadores não irão partilhar as suas experiências do quotidiano, levando ao trabalho individualizado. Cada um por si. Que é o que mais acontece aqui. (E4)</p> <p>No educador em relação ao supervisor é conseguir ver no supervisor um colega e não um supervisor. Porque às vezes há a rivalidade de pensar que agora sabes mais do que eu porque é que eu vou perguntar. Outras vezes é saber que ele não sabe para que vou perder o meu tempo a perguntar. (E5)</p> <p>Como educadora as dificuldades que sinto são às vezes algumas ideias que temos não temos feedback nem resposta. (E6)</p> <p>Lidar com egos com as formas de ser de cada um, lidar com a carga genética de cada um, com a personalidade. Essencialmente é isto, lidar com os egos, super egos com a bagagem de cada um pois somos todos diferentes.(E7)</p> <p>Muitas vezes as maiores dificuldades tanto no Supervisor tanto no Educador surgem da dificuldade de se exporem, não conseguem em conjunto partilhar ideias e práticas, dúvidas e receios. Importante sim criar um clima de empatia e de compreensão. (E8)</p> <p>Relativamente ao docente supervisionado, os constrangimentos geralmente estão associados às exigências relativas ao sistema, também à ausência de confiança ou reconhecimento da autoridade profissional do supervisor. (E9)</p>
	. dificuldades sentidas pelo supervisor no processo de supervisão	<p>O supervisor tem dificuldades quando não consegue ter uma boa relação com a gente porque cada um tem a sua personalidade e isso não ajuda. (E1)</p> <p>Penso que muitas vezes será entrar na instituição estabelecer uma relação que muitas vezes não é tao fácil de início. O supervisor tem também dificuldades de gestão e relação. As personalidades são muito diferentes e gerir tudo isto é muito difícil. (E2)</p> <p>O supervisor tem dificuldade na gestão das relações interpessoais por aquilo que já disse antes. A motivação das pessoas ou antes a falta da motivação também é muito complicado do supervisor gerir. (E3)</p> <p>(...)o supervisor pode sentir dificuldade em criar uma relação direta, ou sei lá mais estreita com os agentes educativos e vice-versa e não sendo criada essa relação (...)(E4)</p> <p>As dificuldades é a falta de conhecimento daquilo que se passa isso é logo uma das dificuldades e depois é o conhecimento em si do que é a supervisão. Uma coisa é eu achar que como supervisora devo ter esta ação e aquela e outra coisa é eu dentro d mim de eu ter capacidade de fazer. Uma coisa é eu pensar que quero fazer outra é chegar ao grupo, motivar conseguir por o grupo a agir. (E5)</p> <p>Eu acho que é assim, tendo em conta que a maior parte das pessoas estão aqui há muito tempo, as relações vão se estreitando ao longo do tempo, as pessoas vão se identificar com o outro mas agora é assim, a grande dificuldade do supervisor é tentar que as vezes aquilo que tem de ser posto em prática pelo não é bem recebido pela equipa grupo.</p> <p>Relação de abertura respeitando o outro, o saber ouvir, respeitando a opinião dos</p>

		<p>outros e expor as suas ideias explicando o porque das coisas. Às vezes a forma como se expõe determinada opinião é vista como imposição e as pessoas vem como obrigação e fazem obrigadas e às vezes recusam fazer. Nem se dão ao trabalho de perceber o porque das coisas.</p> <p>Para o supervisor não é fácil gerir um grupo, pois as pessoas confundem o trabalho com os problemas pessoais. Confundem o pessoal com o profissional. e por vezes existem atritos que para o supervisor gerir tudo isto. Se houver cuidado na forma de falar, na forma de motivar a equipa é mais fácil fazer chegar ao grupo. (E6)</p> <p>As dificuldades do educador pode ser às vezes se vimos alguém que é injusto ou não adequado, ou naquela situação foi desfasado ou desadequado, num dizer ou numa atitude e se dirige ao supervisor contando o que viu ou ouvir, este pode achar que é uma queixinha. Às vezes sentimos que vamos fazer uma queixa. E às vezes podemos ser mal interpretados. Uma dificuldade que poderá surgir é que se o supervisor se puser muito lá em cima fica inacessível. (E7)</p> <p>Muitas vezes as maiores dificuldades tanto no Supervisor tanto no Educador surgem da dificuldade de se exporem, não conseguem em conjunto partilhar ideias e práticas, dúvidas e receios. Importante sim criar um clima de empatia e de compreensão (E8)</p> <p>Quanto ao supervisor, primeiro... podem surgir dificuldades ao ter de exercer o seu papel para além dos interesses e motivações de cada um ou seja ter de conseguir respeitar as singularidades de cada um.(E9)</p>
--	--	--

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo
Supervisão Pedagógica	Definição	<p>(...) supervisão é a organização de pessoal, de horários, das visitas de estudo, entre outras(...). É ajudar a resolver os problemas com os pais e com os colegas que por vezes acontecem, é conversar e tentar esclarecer dúvidas e questões. (E1)</p> <p>Será o sentido de orientar o educador de o apoiar na sua prática na sua formação profissional. (E2)</p> <p>É um processo de organização institucional, de relação, de partilha e motivação. É difícil definir isso. Mas acho que também é visto como avaliação, aqui não acontece (...) (E3)</p> <p>(...) a supervisão pedagógica está relacionada com orientação pedagógica. Acho que deve ser feita por um Educador mais experiente, mais velho e com mais formação e com grande conhecimento, com o objetivo de orientar a restante equipa pedagógica no desenvolvimento da sua prática educativa em sala, com os pais e com as crianças.(E4)</p> <p>(...) ter uma relação aberta, é conversar é motivar. (...) se explicarem com calma e tentarem motivar para esta atividade (...). Agora se impoerem esta ou outra atividade eu ou qualquer outro não faz. (...)Se for imposto não é bem recebido, se for explicado é mais fácil de conseguir dar nos a volta.</p> <p>É para além de supervisionar como o nome diz, não é de só ver, é de acordar, saber ouvir. (E5)</p> <p>(...)É respeitar o outro, é saber falar, orientar e auxiliar os educadores na prática do dia-a-dia. É em vez de impor explicar o porque de tudo e o motivo dos pedidos que os supervisores fazem. (E6)</p> <p>(...) que seja alguém que tenha ciente sempre, todos os dias(...) tudo o que for para bem das crianças tenha de ser muito bem defendido , mediante comportamentos, atitudes que alguns profissionais possam não ter. Isto em relação às crianças. (...) o bom funcionamento de pares, isto entre os subalternos do supervisor. Articular os feitos, os egos e super egos o que às vezes os profissionais há alguma quezília, e o bom funcionamento fique comprometido. (...) (E7)</p> <p>Supervisão Pedagógica ajuda ao desenvolvimento profissional, tem como objetivo organizar a instituição e assenta uma intenção dinamizadora de diversas práticas de cooperação entre equipa docente. Certa que isto não é tarefa fácil e por vezes os educadores das instituições particulares de solidariedade social como não tem avaliação de desempenho não encaram da mesma forma a supervisão pedagógica, estando esta muito “escondida”!! (E8)</p> <p>(...) todos os momentos de supervisão pedagógica devem caracterizar-se por uma relação dinâmica entre os intervenientes, uma relação motivadora e auxiliadora de um processo de desenvolvimento profissional e de aprendizagem, recheado de comprometimento.</p> <p>Deverá haver um ambiente cheio de relação interpessoal que conduzirá à divulgação de informações relativas à resolução de problemas do quotidiano pedagógico do docente,</p> <p>Tudo isto promove a tomada de decisão e a autonomia baseadas na capacidade de optar e fundamentar as escolhas. A supervisão pedagógica é um instrumento relevante que permite contextualizar o desenvolvimento profissional dos professores. (...) deve fomentar um ambiente formativo estimulador, apoiando e regulando o desenvolvimento através da reflexão acerca da prática. O supervisor poderá apoiar os professores através de estratégias diversas como o encorajamento, o questionamento, o feedback, as sugestões, os esclarecimentos e as recomendações.</p> <p>A supervisão pedagógica deve incentivar os processos inovadores tomando posição sobre o que é real e o que é possível alcançar, evitando as teorias que suportam algumas práticas supervisivas(...)se houver como base grandes teorias e a realidade institucional não permitir cair tudo por água. (E9)</p>

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo
Supervisão Pedagógica	Definição	<p>(...) supervisão é a organização de pessoal, de horários, das visitas de estudo, entre outras(...). É ajudar a resolver os problemas com os pais e com os colegas que por vezes acontecem, é conversar e tentar esclarecer dúvidas e questões. (E1)</p> <p>Será o sentido de orientar o educador de o apoiar na sua prática na sua formação profissional. (E2)</p> <p>É um processo de organização institucional, de relação, de partilha e motivação. É difícil definir isso. Mas acho que também é visto como avaliação, aqui não acontece (...) (E3)</p> <p>(...) a supervisão pedagógica está relacionada com orientação pedagógica. Acho que deve ser feita por um Educador mais experiente, mais velho e com mais formação e com grande conhecimento, com o objetivo de orientar a restante equipa pedagógica no desenvolvimento da sua prática educativa em sala, com os pais e com as crianças.(E4)</p> <p>(...) ter uma relação aberta, é conversar é motivar. (...) se explicarem com calma e tentarem motivar para esta atividade (...). Agora se impuserem esta ou outra atividade eu ou qualquer outro não faz. (...)Se for imposto não é bem recebido, se for explicado é mais fácil de conseguir dar nos a volta.</p> <p>É para além de supervisionar como o nome diz, não é de só ver, é de acordar, saber ouvir. (E5)</p> <p>(...)É respeitar o outro, é saber falar, orientar e auxiliar os educadores na prática do dia-a-dia. É em vez de impor explicar o porque de tudo e o motivo dos pedidos que os supervisores fazem. (E6)</p> <p>(...) que seja alguém que tenha ciente sempre, todos os dias(...) tudo o que for para bem das crianças tenha de ser muito bem defendido , mediante comportamentos, atitudes que alguns profissionais possam não ter. Isto em relação às crianças. (...) o bom funcionamento de pares, isto entre os subalternos do supervisor. Articular os feitos, os egos e super egos o que às vezes os profissionais há alguma quezília, e o bom funcionamento fique comprometido. (...) (E7)</p> <p>Supervisão Pedagógica ajuda ao desenvolvimento profissional, tem como objetivo organizar a instituição e assenta uma intenção dinamizadora de diversas práticas de cooperação entre equipa docente. Certa que isto não é tarefa fácil e por vezes os educadores das instituições particulares de solidariedade social como não tem avaliação de desempenho não encaram da mesma forma a supervisão pedagógica, estando esta muito “escondida”!! (E8)</p> <p>(...) todos os momentos de supervisão pedagógica devem caraterizar-se por uma relação dinâmica entre os intervenientes, uma relação motivadora e auxiliadora de um processo de desenvolvimento profissional e de aprendizagem, recheado de comprometimento.</p> <p>Deverá haver um ambiente cheio de relação interpessoal que conduzirá à divulgação de informações relativas à resolução de problemas do quotidiano pedagógico do docente,</p> <p>Tudo isto promove a tomada de decisão e a autonomia baseadas na capacidade de optar e fundamentar as escolhas. A supervisão pedagógica é um instrumento relevante que permite contextualizar o desenvolvimento profissional dos professores. (...) deve fomentar um ambiente formativo estimulador, apoiando e regulando o desenvolvimento através da reflexão acerca da prática. O supervisor poderá apoiar os professores através de estratégias diversas como o encorajamento, o questionamento, o feedback, as sugestões, os esclarecimentos e as recomendações.</p> <p>A supervisão pedagógica deve incentivar os processos inovadores tomando posição sobre o que é real e o que é possível alcançar, evitando as teorias que suportam algumas práticas supervisaiva (E9)</p>

Categoria	Sob- Categoria	Unidades de Registo
Supervisão Pedagógica	. Importância da supervisão na vida profissional	<p>É muito importante pois às vezes é o nosso porto seguro. No dia a dia com as crianças e com os adultos acontecem tanta coisa que precisamos de ajuda para resolver (E1)</p> <p>É importante pois dá nos as linhas orientadoras para a nossa prática que vão reger a nossa prática. Vamos sentindo mais apoio nesse sentido na nossa formação e no nosso percurso profissional. E2</p> <p>É muito importante porque é necessário haver supervisão. É um modelo orientador que ajuda no dia a dia da nossa prática. Se não houvesse quem mandasse era a anarquia! (E3)</p> <p>Considero importante existir este Educador Supervisor, que muitas vezes se assume como Coordenador Pedagógico, pois todos os dias somos, aparecem muitos desafios, e é importante existir uma partilha de ideias e pontos de vista, no sentido de todos juntos refletir sobre as situações e encontrar um possível caminho a seguir, reconhecer falhas e o porquê delas, partilhar conquistas, avanços e recuos... É um grande auxílio para refletir sobre a ação. (E4)</p> <p>É muito importante mas não há grande supervisão pois não há reuniões de equipa, momentos de partilha. Ou nos damos bem com o colega e vamos falando diariamente, nos corredores ou no café, na hora do almoço, ou cada um está fechado na sala e não quer saber nada do que se passa com o outro. (E5)</p> <p>Se houvesse alguém que nos ajude, nos explique, nos auxilie e nos oiça assume grande importância.</p> <p>A partilha, o diálogo e a comunicação é muito importante na nossa vida da sala e da instituição. Se tivermos um suporte e apoio é muito, muito importante, E6</p> <p>Como meio orientar, acho que acima de tudo isto, ajuda como meio orientador. Imagine que tenho alguma dúvida tem de haver alguém que oriente e opine ajude o educador da melhor maneira, mesmo que às vezes o educador mostre muita resistência em obedecer ou a entender o que o supervisor tenta dizer. E7</p> <p>Muita, pelo facto de haver empatia entre supervisor e educador se consegue chegar a boas práticas reflexivas o que leva a promover uma boa qualidade de trabalho. (E8)</p> <p>Se esta realmente tivesse lugar por quem tem a obrigação profissional de a fazer ao gerir um estabelecimento de educação ia sentir-me muito mais motivada porque, de uma forma ou de outra, haveria reconhecimento pelo trabalho desempenhado e distinção saudável entre profissionais da educação (E9)</p>

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo
Supervisão Pedagógica	Importância da formação na área da supervisão	<p>Sim é muito importante pois ajuda na gestão de toda a instituição e na gestão do pessoal porque é tão difícil lidar com tantas mulheres e adultos!!</p> <p>É importante saber algo mais sobre esta área pois gerir tanta gente não é fácil. (E1)</p> <p>Sim acho muito importante no sentido pois ajuda o profissional no dia-a-dia para estabelecer e ajudar a criar a relação. É um apoio, um reforço para o educador. (Educador 2)</p> <p>Sim porque é necessário haver pessoas que tenham essa formação para levar a bom porto o bom funcionamento de uma instituição. Às vezes o superior hierárquico não é bem visto porque tem a mania... mas é importante alguém que saiba falar, gerir, ponderar. . E3</p> <p>Considero de extrema importância que o Supervisor tenha formação nessa área, pois é preciso ferramentas para desempenhar este trabalho de grande responsabilidade. (...)ainda são poucas as instituições que têm Educadores formados em Supervisão, havendo o risco que não estarem a desempenhar bem a função ou de não existir qualquer tipo de Supervisão. Às vezes as relações são muito diretas que fazem com que a relação que se deveria estabelecer ser de muita confiança e por vezes de abuso. (E4)</p> <p>Sim é muito importante(...)Quanto ao supervisor sim deve ter formação para nos fornecer dados e coisas novas. Ele deve ter mais ferramentas para gerir conflitos (E5)</p> <p>Sim. É importante que haja alguém que tenha mais conhecimentos em determinadas áreas que dizem respeito a tudo o que envolve uma Instituição.</p> <p>Acho que essa formação também deverá ajudar na gestão das pessoas, pois coordenar não é só fazer horários. Há que fazer mais que isso. Não é só impor é explicar. (E6)</p> <p>Acho que sim, muito, porque vai abrir horizontes e cimentar a nível teórico o que tem de ser feito na prática. Claro que o que se faz na prática é muito diferente mas coadunar sempre o que se aprende a nível teórico á prática é muito importante e a formação é essencial por isso mesmo. (E7)</p> <p>Sim, claro que sim, tendo a mesma formação inicial, que é muito importante, é necessário que haja alguém com mais conhecimentos e que consiga pô-los em prática de forma a conseguir uma melhor harmonia de práticas e de relações. (E8)</p> <p>Posso parecer muito radical, exigente até, mas acho que a formação em supervisão devia ser obrigatória, mesmo que fosse apenas formação contínua. Devia ser condição obrigatória para a ocupação desses cargos e não a atual prioridade dada a tempo de serviço porque, sabemos bem que, isso não é sinónimo de ética e profissionalismo. (E9)</p>

Categoria	Subcategoria	Unidade de registro
Supervisão Pedagógica	Influência da formação em supervisão na qualidade da supervisão pedagógica	<p>Sim claro que sim porque se não houver formação a falta de conhecimentos pode levar á confusão. (E1)</p> <p>Sim muito, realmente acaba por ser um apoio, para por as suas duvidas dando linhas orientadoras para o seu trabalho. Se houver troca de ideias, partilha de certeza que as coisas correm melhor. Tem é de haver respeito pelo superior e não o ver como o colega em pé de igualdade. Pode haver amizade mas tem de se respeitar o outro porque apesar de tudo é alguém que é superior. Às vezes as coisas não correm tão bem porque há confiança a mais e não há limites. (E2)</p> <p>Sim, muito, porque eu penso que é importante haver formação porque a educação está em mudança constante e a formação é uma forma de ajudar a gerir melhor todos os aspetos que estão presentes na prática pedagógica. Havendo formação específica há um saber fazer, porque fazer e como fazer melhor. (E3)</p> <p>Sem dúvida que sim. (E4)</p> <p>Sim para mais que não seja para ensinar um pouco mais sobre qualquer assunto. Às vezes como já disse as pessoas pensam que agora vens lá tu a pensar que sabes mais que eu a impor teorias e outras coisas. (E5)</p> <p>Sem dúvida. (...) se houver boa relação e se o supervisor tiver a capacidade de ajudar o outro com os conhecimentos que deverá ter a mais que os Educadores , o ambiente melhora e as relações começam a ser mais positivas. E6</p> <p>Claro que sim. Sempre tem noções novas, novos conhecimentos que pode e deve transmitir a todos. As pessoas por motivos pessoais ou mesmo porque não querem não vão á procura de coisas novas mas acho que não devemos desistir. Se o supervisor tem conhecimentos superiores aos nossos mesmo que seja como nós é obrigação dele informar e transmitir esses conhecimentos aos outros.</p> <p>Se houver novas perspetivas, novas formas de agir e coerência no que se faz os resultados serão muito positivos. E7</p> <p>Sim, claro que sim, tendo a mesma formação inicial, que é muito importante, é necessário que haja alguém com mais conhecimentos e que consiga pô-los em prática de forma a conseguir uma melhor harmonia de práticas e de relações. E8</p> <p>Mais do que importante, acho que é a forma mais correta de credibilizar quem a exerce. E9</p>

Categoria	Subcategoria	Unidades de registo
Supervisão Pedagógica	. Funções do supervisor	<p>Ai assim de repente.... Organiza pessoal, como já referi, horários, motiva nos para fazer coisas novas, pensa e faz nos pensar e orienta o que nós fazemos todos os dias nas salas com os meninos. E1</p> <p>As funções serão orientar, apoiar. Será mesmo essas as linhas orientadoras que vão auxiliar orientar o educador a nossa prática. Sentimos mais apoio no dia a dia. Falar, dialogar, partilhar, pensar e desabafar é importante que o outro saiba ouvir e que consiga se colocar no nosso lugar. Compreender o que sentimos é difícil mas muito muito importante E2</p> <p>Observar, reunir, falar, organizar, planejar, orientar, motivar, às vezes difícil, refletir e avaliar E3</p> <p>Orientar, ajudar o Educador a refletir sobre a sua ação e a delinear novas estratégias sempre que necessário, para que este possa melhorar a sua prática. Deve convocar reuniões de equipa para partilha de experiências, acompanhar o trabalho de sala através das planificações elaboradas pelos Educadores....agora de repente é o que me surge. E4</p> <p>O que esperamos do supervisor? Se às vezes temos uma ideia e vamos expô-la esperamos que nos oiçam e digam vamos experimentar. O que acontece às vezes é expor uma ideia e a resposta não é bem-vinda e deixa as pessoas desmotivadas. É importante que a forma de falar seja a mais adequada, que saiba ouvir, que esteja aberto às ideias que estão a ser propostas. Tem de por o profissionalismo acima das relações pessoais, e às vezes isso não acontece.</p> <p>(...), terem um plano de ações para os educadores. Se eu como Educadora tenho um plano e tenho de o adaptar às atividades que quero fazer. O supervisor deve fazer um plano tem de ter em conta uma série de coisas que eu não tenho em conta, independentemente de se saber que eu no meu plano não estar lá essas coisas. Não sei se me estou a fazer entender. Eu posso planejar só para este ano na sala dos 2 anos vou só ao Jardim Zoológico e o supervisor deve de apresentar mais atividades, um plano execucional.</p> <p>O supervisor deve nos apresentar outro tipo de propostas, para além do plano, apresentar formações, deve nos dar a supervisão deve nos dar informação para nós procurarmos mais saídas e mais conhecimentos E5</p> <p>O que se exige do supervisor é coordenar uma Instituição, é saber ouvir, é planejar, é ponderar é escutar é tudo isso que ajuda a nossa prática. É não impor, é motivar para que as pessoas não se acomodem e não se limitem á sua sala. É dar feedback positivo ou mesmo só feedback. É importante o suporte no nosso trabalho e a nossa dificuldade em creche é que não havendo reuniões não conseguimos ter essa resposta. É preciso incentivo. E6</p> <p>Em primeiro lugar, ser mediador, não só de conflitos mas em todas as situações, ser uma pessoa o mais isenta possível em termos de tomada de partido, que não é fácil, mas tem de ser assim, porque todos temos falhas e temos dias e isso não é fácil. É uma cateterística forte que deve de ter, mais.... Sentido de justiça, ter sentido de justiça, pronto... E7</p> <p>Capacidade de refletir, ajudar os outros. Promover a reflexão sendo como já disse muito diferente gerir pessoas, com as suas diferenças de personalidade, de educação, de formação, de pontos de vista. Deve promover situações de partilha de reflexão e inovação. Deve saber ouvir e ser imparcial, o que muitas vezes é difícil ou mesmo inexistente. E8</p> <p>As funções do supervisor dependem do contexto em que essa condição lhe foi atribuída. Mas se, por exemplo, o supervisor tiver horário atribuído para exercer essas funções, este deverá mostrar disponibilidade na ajuda ao colega, solicitar a sua participação nas atividades gerais da escola, pedir informação sobre as crianças e seu desenvolvimento, da análise documental das planificações, dos instrumentos de avaliação, dos instrumentos de registo e dos relatórios de avaliação das atividades. Deve ainda detetar o erro ou a falta, reconhecendo e valorizando polos de excelência e qualidade, propondo formas de melhorias dos problemas detetados. E9</p>

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo
Desenvolvimento Profissional	. Definição	<p>Desenvolvimento profissional é não pararmos no tempo. É pesquisar, é fazer formações porque está tudo a evoluir e temos de estar a acompanhar tudo. É muito difícil pois às vezes não temos tempo ou disponibilidade daqui para fazer mos formação porque muitas são no horário de trabalho.</p> <p>É tudo o que podemos fazer para sabermos um pouco mais e melhorarmos as nossas práticas. E1</p> <p>Isto tem a ver com auto conhecimento, uma auto formação e formação ao longo da vida. É uma profissão em constante mudança que não podemos dizer que sabemos tudo. Não há tarefas concluídas em educação. Tudo muda a todo momento e não podemos dizer que já sabemos. Temos de apostar na nissa formação diária</p> <p>Nunca se tem a resposta certa.</p> <p>É importante procurar novos desafios, ir a formações, ler artigos tudo o que seja importante para a nossa prática. E2</p> <p>É as formações e a nossa necessidade de investigar de saber mais e depois intervir. Tudo aquilo que não sabemos e vamos tentar saber, pesquisar, frequentar ações de formação, ler artigos. É tentar melhorar como pessoa e como profissional. É querer evoluir. E3</p> <p>Desenvolvimento profissional? acho que é o conhecimento que um profissional tem e o que ambiciona melhorar, de modo a tornar-se melhor profissional e evoluir na sua carreira, assim como na sua vida pessoal. É muito importante tentar melhorar e não nos acomodarmos com a realidade que temos. E4</p> <p>Desenvolvimento profissional é aquilo que fazemos todos os dias. É entrarmos aqui todos os dias com os pés direitos e sairmos de gatas. É saber cada vez mais, fazer mais e melhor do que no dia anterior, é isso que acho que é desenvolvimento profissional. É ter mais conhecimento da realidade de tudo o que se passa na instituição, para não sermos apanhados desprevenidos. Se não sabíamos devíamos pesquisar e tentar saber mais do que já sabemos E5</p> <p>Para mim tem a ver com o que já disse, com todo o trabalho que vamos fazendo na sala, todos os dias, com o trabalho que vamos fazendo em equipa, com as questões que nos pomos e tentamos resolver. É investigar como podemos para tentar resolver o distanciamento que temos com as famílias, o seu desinteresse. É o nosso questionamento constante. O pensar porque faço isso, se o que fazia há anos agora fazemos da mesma forma ou fazemos de outra. A vida muda, as famílias mudam, a sociedade muda, e nós temos de mudar também as nossas atitudes. E6</p> <p>O desenvolvimento profissional é acima de tudo aprender com os nossos erros, acima de tudo fazer auto avaliação, é vital, não somos perfeitos e temos de experimentar de outras formas, porque as respostas que as crianças nos dão não são iguais. aprender com os próprios erros, ser humildes, estarmos em constante evolução e informação acerca de educação está sempre a evoluir. Cabe nos a nós ter essa sensibilidade e vontade de aprender. E7</p> <p>Desenvolvimento profissional é o saber fazer, depende muitas vezes das suas vidas profissionais e pessoais. É fundamental promover o bem estar do docente para assim melhorar os padrões de ensino e da aprendizagem dos alunos. E8</p> <p>O desenvolvimento profissional é a atitude permanente de pesquisa, de questionamento e de busca de soluções.</p> <p>É uma reflexão sobre a ação com vista a analisar o ensino desenvolvido por cada um Esta situação permite o aparecimento de novas ideias sobre o ensino e contribui para o</p>

		<p>desenvolvimento de um ambiente positivo de debate e diálogo entre colegas. Daqui podem surgir necessidades de formação que conduzirão o docente à procura de formação contínua nas áreas onde a sua ação está mais debilitada.</p> <p>De que forma a supervisão pode influenciar o desenvolvimento profissional dos Educadores</p> <p>Se o desenvolvimento profissional é como disse uma atitude de permanente de pesquisa e questionamento, cabe ao supervisor motivar e estimular o profissional, o educador para que este não se limite ao que sabe e tente fazer mais e melhor.</p> <p>Qual deverá ser a atitude e o papel do supervisor no processo de desenvolvimento profissional dos Educadores?</p> <p>Como já referi anteriormente deve ser o de motivar, incentivar os educadores a tentar evoluir como profissionais de educação. já que a Educação está em constante evolução.</p> <p>E9</p>
--	--	--

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo
Desenvolvimento Profissional	Importância do desenvolvimento Profissional	<p>Sim é muito importante porque o que fazia há 15 anos agora se calhar já não faz sentido nenhum. Está tudo a mudar e nós temos de acompanhar essa mudança. Mesmo que não vá a formações as novas tecnologias agora permitem sabermos um pouco de tudo e tentar acompanhar as evoluções E1</p> <p>Sim mas nem todos pensam assim. Às vezes não temos tempo ou arranjam essa desculpa para não fazer, para não tentar. Temos de ter a capacidade de nos colocar num patamar de questionamento para ser mais e melhor. E2</p> <p>Sim. Não podemos fazer tudo igual ao que fazíamos quando acabámos o curso. Temos de nos aventurar e tentar novos desafios. Trabalhamos com crianças e elas estão sempre a mudar, a sociedade, os pensamentos estão a mudar. Se fazemos como há 10 anos certamente que não está bem e as reações das nossas crianças não são as mesmas. As novas tecnologias estão cada vez mais presentes no dia a dia, as informações bombardeiam as nossas vidas. Não podemos “calçar as pantufas”. Eu não calço as pantufas. E3</p> <p>Sim E4</p> <p>Sim muito importante. Eu estou sempre motivada e não entendo porque as pessoas não estão. O desenvolvimento profissional nunca se pode dizer correu bem porque... ou não correu bem porque... se pessoas como eu que trabalham há muitos anos pensam que as coisas corriam bem há uma série de anos, agora não corre. Se não corre temos de fazer para que esse desenvolvimento profissional se faça. E5</p> <p>Sim por tudo o que disse E6</p> <p>Ah claro que sim, ficam a ganhar as crianças e as pessoas que nos rodeiam pois podemos influenciar as pessoas que nos rodeiam. Elas podem não querer mas se ao nosso lado estiver uma pessoa aberta a novas opiniões, técnicas novas formas de agir e pensar, acabamos por contagiar essa pessoa. A nossa profissão não é estanque. Está sempre a evoluir a Educação E7</p> <p>Claro que sim, por vezes as pessoas estagnam, não querem saber de inovações, de novas ideias ou práticas, como dizemos muitas vezes “calçam as pantufas”. É importante saber, refletir e auto avaliar a nossa prestação todos os dias. E muitos não conseguem ter essa capacidade. Não é o meu caso que cá ando a tirar um mestrado!! E8</p> <p>Claro que sim. As pessoas pensam que já sabem tudo e não estão motivadas para se questionarem e se colocarem em questão. O desenvolvimento profissional é questionar se constantemente, o procurar novas temáticas, ideias e tentar fazer mais e melhor. E9</p>

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo
Desenvolvimento Profissional	Influência da supervisão no Desenvolvimento Profissional	<p>Pode influenciar. Se não houver incentivo por parte do supervisor para sabermos mais, para pensarmos ou para melhorarmos o que pensamos que fazemos bem não progredimos e não fazemos melhor. Temos de parar pensar e fazer melhor E1</p> <p>A supervisão influencia o desenvolvimento profissional dos educadores. Coloca desafios ao próprio, formando e apelando ao sentido critico. Acreditar que a educação se faz ao longo da vida. Para que o educador não fique estagnado dando as linhas orientadoras para que o educador consiga progredir profissionalmente. E2</p> <p>O supervisor tem de dar as diretrizes para uma boa prática. Dá nos as orientações para uma melhor prática e com as reuniões que fazemos tenta se que as pessoas não se acomodem. Às vezes não querem nada, só querem a rotina e a rotina. Coisas novas não querem. O supervisor pode ajudar a motivar a mexer com as mentalidades, abanar o sistema E3</p> <p>Uma boa supervisão será um ótimo ponto de partida para um desenvolvimento profissional saudável e sustentável. Ajuda o Educador a pensar sobre si e a sua ação e a arranjar novas estratégias e formas de atua. Conduz a uma reformulação não só de práticas como de valores, crenças, atitudes, pois para melhorar o Educador tem que procurar saber mais, adquirir mais conhecimentos e informações e adaptá-lo à sua realidade. E4</p> <p>A supervisão pode influenciar o desenvolvimento profissional quando incentiva á partilha, a momentos de equipa, a ouvir as nossas opiniões e ideias. Quando isso não acontece as pessoas ficam cansadas e limitam-se a olhar apenas para si. E5</p> <p>Como?... Se não houver o acompanhamento da prática, e o refletir sobre tudo o que fazemos não se consegue evoluir. É importante que quem está acima de nós promova momentos de reflexão e permita a todos os elementos participar. E6</p> <p>Motivar, informar, os profissionais de educação. As nossas reuniões de equipa são importante para que possamos partilhar, pensar novas formas de agir, de pensar.... Troca se ideias e nós como somos todos diferentes e aprendemos com isso. Depois é motivar e nós também podemos motivarmos a nós próprios . Não podemos imputar ao supervisor o papel de motivar.... Nós se lemos qualquer coisa que consideremos importante podemos partilhar e mudar a forma como agimos diariamente mesmo que os outros da equipa, os outros educadores não estejam nem aí! E7</p> <p>De que forma? Bem pode planificar e apoiar os educadores tornando-se um trabalho em conjunto, principalmente estar ao seu lado nos momentos menos bons. Só em conjunto se pode vencer e ultrapassar obstáculos que no caso da educação são muitos, obstáculos entre profissionais, com os pais, enfim tudo o que rodeia o dia a dia do nosso trabalho. E8</p> <p>Se o desenvolvimento profissional é como disse uma atitude de permanente de pesquisa e questionamento, cabe ao supervisor motivar e estimular o profissional, o educador para que este não se limite ao que sabe e tente fazer mais e melhor. E9</p>

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo
Desenvolvimento Profissional	Papel/atitude do supervisor no processo de Desenvolvimento Profissional dos Educadores	<p>Estou me a repetir mas o supervisor tem de acompanhar tudo o que nós fazemos e motivar nos para fazer mais e melhor. claro que há gente que não quer fazer nada e apenas quer sair a horas para ir para casa mas não se consegue mudar a cabeça das pessoas. E1</p> <p>A falta de motivação e falta de vontade é uma forma negativa de evoluir. Se o supervisor tentar motivar, abanar e sacudir as práticas pode ser que o educador tenha vontade de fazer algo por si e claro pelas crianças que vão mudando de geração para geração. E2</p> <p>Os educadores acomodam se porque pensam que já sabem tudo. Depende muito do carater de cada um. Uns gostam sempre de estar em formação e querem sempre saber mais. O supervisor deve abanar o sistema, já disse, tem de fornecer novas informações para que a gente consiga melhorar, aprender coisas novas. Conversando, fazendo nos pensar pode ser uma forma de ajudar a que aqueles que já sabem tudo pensem que afinal ainda podem saber mais qualquer coisa. Dificil tarefa, esta. E3</p> <p>Hipoteticamente deverá ter disponibilidade, abertura de espírito, postura assertiva, capacidade de fazer os profissional refletir sobre si e a sua ação .Ajudando a definir novos caminhos e desafios de modo a que os Educadores não caiam na rotina e desmotivem. Digo hipoteticamente pois na prática isso às vezes não acontece. E4</p> <p>É dar informações de formações que estão a decorrer pois às vezes tem conhecimento e não é transmitido. É fazer reuniões é apelar á participação de todos para fazer algumas atividades, é motivar....sei lá. E5</p> <p>As pessoas estão desmotivadas. Às vezes os problemas pessoais interferem no dia-a-dia. A motivação passa por uma boa relação, quanto maior for a abertura, quanto melhor a partilha, quanto melhor, quanto melhor.... maior é a motivação.</p> <p>Isso tem a ver como as pessoas que trabalham na instituição. Se as pessoas não tem a cabeça cá, se as coisas não correm bem lá fora, aqui dentro também não corre. Se uma pessoa está desmotivada, que não consegue desempenhar o seu trabalho, quem trabalha diretamente com ela também fica desmotivada e não se identifica com ela. Mas o trabalho que tinha de fazer fazia mas a carga negativa é tão grande e isso a uma certa altura vai influenciar e arranjar forças para puxar essa pessoa, incentivá-la. É aqui que a supervisão pode fazer a diferença. Estar atento a tudo o que vai acontecendo e não apenas ao que lhe convém E6</p> <p>O supervisor deverá estar aberto a novas opiniões, deve saber ouvir, deve aceitar as propostas que vamos fazendo, mesmo que não tenham cabimento. Deve escutar e tentar que o educador tente inovar. É difícil no nosso contexto este tipo de coisas pois todos já trabalhamos aqui há muito tempo e a abertura a novas situações é muito reduzida. Também não se deve impor pois se a sensibilidade de cada um é já tão pouca se o supervisor impuser não tem a resposta que queria. E7.</p> <p>A melhor atitude do supervisor deve ser de colaboração e empatia. Deve também motivar para que os profissionais pensem nas suas práticas com uma perspetiva de fora para se conseguirem analisar e com isso evoluir como pessoas e profissionais. deve estar atento ás práticas de forma a verificar se há necessidade dos educadores de procurarem eles mesmos as respostas para as suas preocupações. Se não conseguirem o supervisor deve de orientar e estimular e motivar esse profissional. E8</p> <p>Como já referi anteriormente deve ser o de motivar, incentivar os educadores a tentar evoluir como profissionais de educação. já que a Educação está em constante evolução E9</p>

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo
Desenvolvimento Profissional	Fatores que influenciam o desenvolvimento Profissional dos Educadores	<p>(...)acho que se não houver alguém que nos ajude a pensar não pensamos em nada e apenas nos fechamos na nossa sala. Acho que algumas pessoas por motivos pessoais ou mesmo porque não querem, não pensam em melhorar nada querem é ter tudo feito com pouco esforço. E1</p> <p>Os fatores podem ser pessoais profissionais, os educadores ficam distantes. Há uma certa acomodação às situações e as pessoas acabam por achar que não precisam desta formação mas acaba por ser um erro pois é muito importante essa formação. É comodismo. A pessoa acha que não interessa, acho que é necessário colocar a si próprias esse desafio. E2</p> <p>As pessoas às vezes não querem, não é que não deixem ou que não se facilite. Se as formações são no nosso horário até há uns e outros que querem ir, mas se implica ficar mais tempo ou vir mais cedo ou ir para qualquer lado para assistir a uma palestra ou coloquio, que chatice, não vou.</p> <p>Mas ainda há alguns que vão, que querem saber, que perguntam e que disponibilizam do seu tempo para fazer qualquer coisa. Eu gosto muito de receber estagiárias pois ajuda a reciclar, a inovar e a aprender. Já somos velhos aqui mas aprendemos sempre coisas novas com aqueles que acabam agora o seu curso.</p> <p>Frase que todos dizem: saber não ocupa lugar! E3</p> <p>A organização e o funcionamento das instituições, as condições de trabalho (vencimentos, incentivos, autonomia), a equipa pedagógica... a personalidade de cada um. É o que penso. E4</p> <p>As razões pessoais influenciam muito á acomodação das pessoas. As pessoas não estão motivadas, não lhes apetece fazer nada. Apenas o dia a dia. Para mim basta levantar me todos os dias e receber o ordenado para estar motivada. Quando oiço que não estou motivada não compreendo. Por exemplo uma pessoa da limpeza acredito que esteja desmotivada agora uma pessoa que tirou um curso dizer que não está motivada. Gosta de crianças então porque não está motivada?. E5</p> <p>Os fatores tem a ver com motivos pessoais, às vezes as pessoas só querem cumprir horário, só querem saber do que diz respeito á sua sala e seus meninos. A falta de conhecimento de formações também ajuda a que as pessoas não participem e não evoluam, isso não quer dizer que não o possam fazer por si. As novas tecnologias são uma mais valia para a auto formação E6</p> <p>Se estamos muitos anos no mesmo sítio, temos uma tendência de seguir os moldes das práticas da instituição, outro, poderemos temos tendência a acomodarmos da nossa zona de conforto. Se sempre fizemos assim porque fazer de outra forma??. Acredito que não seja com intenção mas por acomodação porque vamos inovar....</p> <p>Mas também podemos não ter muita abertura por exemplo se temos uma ideia nova essa ideia pode não ser Benvinda e não haver feedback positivo de forma a motivar essa ideia. Como já disse... E7</p> <p>Essencialmente um bom ambiente de trabalho é um fator muito muito importante. Se não houver bom ambiente as pessoas perdem a vontade de fazer mais qualquer coisa por si, pelas crianças e pela casa onde trabalham. A acomodação é outro fator que leva os educadores e auxiliares, que às vezes pensam que como não passam de auxiliares não precisam de saber mais...quanto aos educadores estes também pensam que como já tiraram o seu curso não precisam de saber mais. É difícil também trabalhar com pessoas assim... E8</p> <p>A não valorização do seu trabalho, quer por colegas quer pelos superiores hierárquicos, como coordenadores pedagógicos ou mesmo a Direção, ou proveniente da personalidade e acomodação das pessoas que consideram que já sabem tudo e que o investimento em formação e consequente desenvolvimento profissional não é necessário. E9</p>

Categorias	Subcategorias	Indicadores		Unidades de registo
Supervisão e desenvolvimento profissional	Identificação das Práticas Supervisivas que visam o Desenvolvimento Profissional no contexto institucional	. reuniões . atendimentos individuais . acompanhamento dos educadores . planos de sala		(...)são reuniões de equipa semanais em que se fala de tudo o que se passa no dia a dia das salas. (...)quando existe algum problema com alguma educadora fazem atendimentos individuais para resolver os assuntos. (...) existe acompanhamento dos educadores nas salas Temos os planos de sala e pedagógicos que ajudam a nossa prática (E1)
		Deve:	. orientar .observar . reuniões individuais . reunião de equipa .isolamento individual . troca de ideias . partilha de informação e ideias	(...) orientar em termos de observação das crianças do nosso trabalho, os problemas e das necessidades do grupo. É feito na sala em reuniões dando orientações e dizer o que fazer. Pode haver também reuniões individuais para falar dos problemas que vão surgindo. Nas reuniões falamos em equipa do que nos preocupa e temos oportunidade para falar e pensar um pouco na melhor forma de agir. Às vezes as pessoas não conseguem falar muito bem do que sentem e isolam se um bocadinho. Mas há sempre aqueles que trocam ideias, partilham informação e ideias (E2)
		. planeamentos individuais e em equipa . observação . reuniões participadas . partilha de dúvidas e experiências		Planeamentos, observação, (...) nos planeamentos são individuais e em equipa. As reuniões são por vezes participadas e os educadores partilham dúvidas experiências e propostas de atividades a realizar com a restante equipa(...) E3
		Deve	.resolução de problemas .incentivo a novas práticas .acompanhar, formar e interagir	(...) o Supervisor tem de dinamizar, incentiva e prepara a equipa para novas práticas educativas. (...) acompanhar, forma e interage com todos os agentes educativos e contribui para a resolução de problemas da sua instituição (E4)
		. trabalho em grupo		(...) é melhor trabalhar em

		. momentos de partilha	grupo que em individual. É estruturar mos a nossa ação com a orientação de uma supervisora para dizer se estamos a fazer bem ou não. As reuniões são muito importantes(..). Deve haver momentos de partilha (...) para trocar ideias. (E5)
		. partilhar ideias . esclarecer dúvidas . avaliar e estruturar a ação . devia haver reuniões mensais	(...) o trabalho de equipa em creche e em jardim-de-infância. (...) partilhar ideia, para questionar alguma colega para nos dar a opinião para o caminho que devíamos seguir (...) um supervisor que nos pode esclarecer dúvidas, se ela puder avaliar, estruturar a nossa ação as coisas correm melhor. (...) reuniões que deveriam ser mensais (...)Temos o placard de creche (...) Se houver bom ambiente (...) É importante também querer.... (E6)
		. conhecimento de ações de formação	Dando conhecimento de algumas ações de formação. (E7)
		. acompanhar a prática . ajudar a refletir . momentos de partilha	(...) um acompanhamento ao educador na sua prática (...) o que seria fundamental para ajudar o educador a refletir sobre as suas práticas. (...) momentos de partilha e troca de ideias (...) tempo para reunir.(E8)
		. acompanhamento e cumprimento dos planos . orientações . diagnóstico das necessidades de formação	(...) o acompanhamento e cumprimento dos planos de atuação, orientações mais específicas e o diagnóstico das necessidades de formação (E9)

Categoria	Subcategoria	Indicadores	Unidades de registo
Supervisão	Relação estabelecida entre Supervisor e Educador	. confiança . amizade (dentro limites)	A relação deve de ser de confiança e amizade dentro dos limites. É importante que haja boa relação senão as coisas não correm bem. Mas ás vezes como as pessoas são difíceis (...) torna se difícil criar essa relação boa. (E1)
		. cumplicidade . relação de afetividade . comunicação . intercâmbio . transmissão de conhecimentos de vivências e experiências	Tem que haver cumplicidade, uma relação de afetividade, criar uma relação, haver comunicação, intercambio e transmissão de conhecimentos de vivencias, de experiencias que conduzem o educador no seu trabalho.(E2)
		. liderança . diálogo . comunicação . partilha . respeito	Liderança (...)não se manda nem se avalia o outro(...). Mas a relação deverá ser de confiança, diálogo comunicação e partilha. O respeito também é muito importante.(...) (E3)
		. relação aberta . cumplicidade . confiança . entreaajuda	Uma relação aberta, de cumplicidade, confiança e entreaajuda, onde não deve haver receio em exprimir opiniões ou em partilhar aspetos mais ou menos positivos da prática educativa(...) (E4)
		. relação profissional . não imposição	(...)sempre uma relação profissional. (...) o supervisor sabe sobre a prática sobre o educador isso não dever ser debatido nas reuniões ou em grupo. Se há propostas para apresentar alguma ideia ás vezes não se faz isso. Não se ouve aquilo que nós dizemos. É imposto. (E5)
		. boa relação . estímulo . relação profissional . abertura . dialogar . saber respeitar . saber ouvir	Termos uma boa supervisão por trás do nosso trabalho faz com que haja estímulo, para além da relação profissional, (...) abertura de ambas as partes(...) O saber dialogar, o saber respeitar a opinião do outro. Saber ouvir, as pessoas falam por cima umas das outras(...)chegar consenso, conclusão. (E6)
		. confiança	(...) tem de ser uma relação de

Categoria	Subcategoria	Indicadores	Unidades de registo
Supervisão	.Dificuldades sentidas pelo educador no processo de supervisão	<p>. não se sentir á vontade</p> <p>. conflitos</p> <p>. pedir ajuda</p> <p>. colocar dúvidas</p> <p>. intimidado/frustrado</p> <p>Ou</p> <p>. Cumplicidade</p> <p>. interajuda</p> <p>. trabalho individualizado</p> <p>. supervisor é um colega</p> <p>. rivalidade entre educador e supervisor</p> <p>. não haver feedback</p> <p>. lidar com o ego</p> <p>. expor</p> <p>. exigências do sistema</p> <p>. ausência de confiança</p> <p>. reconhecimento do supervisor</p> <p>. personalidades</p>	<p>O educador pode também não se sentir á vontade com o superior e às vezes gera-se conflitos. Temos de conseguir gerir essas diferenças que às vezes é muito difícil (E1)</p> <p>O educador terá que ter confiança para por as suas duvidas para pedir ajuda no seu trabalho não só no caracter de avaliação para poder colocar as suas duvidas para pedir ajuda e apoio e orientação no seu trabalho (E2)</p> <p>O educador pode sentir se intimidado se a relação com o supervisor não for boa mas se for boa pode haver grande cumplicidade e interajuda. (...) sentir frustrada por querer inovar e não ser bem vista na equipa e mesmo com o supervisor.! A entrada para uma nova instituição e o lidar com novas coisas e novas regras também é muito difícil, (...) a integração e aceitação dos outros. Somos novas com ideias e às vezes essas ideias não são bem vistas. (E3)</p> <p>(...)Educadores não irão partilhar as suas experiências do quotidiano, levando ao trabalho individualizado. Cada um por si. Que é o que mais acontece aqui. (E4)</p> <p>No educador em relação ao supervisor é conseguir ver no supervisor um colega e não um supervisor. Porque às vezes há a rivalidade de pensar que agora sabes mais do que eu porque é que eu vou perguntar. Outras vezes é saber que ele não sabe para que vou perder o meu tempo a perguntar. (E5)</p> <p>Como educadora as dificuldades que sinto são às vezes algumas ideias que temos não temos feedback nem resposta. (E6)</p> <p>Lidar com egos com as formas de ser de cada um, lidar com a carga genética de cada um, com a personalidade. Essencialmente é isto, lidar com os egos, super egos com a bagagem de cada um pois somos todos diferentes.(E7)</p> <p>Muitas vezes as maiores dificuldades tanto no Supervisor tanto no Educador surgem da dificuldade de se exporem, não conseguem em conjunto partilhar ideias e práticas, dúvidas e receios. Importante sim criar um clima de empatia e de compreensão. (E8)</p> <p>Relativamente ao docente supervisionado, os constrangimentos geralmente estão associados às exigências relativas ao sistema, também à ausência de confiança ou reconhecimento da autoridade profissional do supervisor. (E9)</p>
	. dificuldades	. não haver boa relação	O supervisor tem dificuldades quando não

	sentidas pelo supervisor no processo de supervisão	<p>. gestão e relação</p> <p>. gestão</p> <p>. motivação de cada um</p> <p>. criar relação direta e estreita</p> <p>. falta de conhecimento</p> <p>. motivar grupo</p> <p>. pôr em prática</p> <p>. receptividade do grupo (negativo)</p> <p>. expressividade / imposição</p> <p>. motivar a equipa</p> <p>. interpretação inadequada</p> <p>. supervisor inacessível</p> <p>. dificuldade na exposição/partilhar</p> <p>. exercer suas funções</p>	<p>consegue ter uma boa relação com a gente porque cada um tem a sua personalidade e isso não ajuda. (E1)</p> <p>Penso que muitas vezes será entrar na instituição estabelecer uma relação que muitas vezes não é tao fácil de início. O supervisor tem também dificuldades de gestão e relação. As personalidades são muito diferentes e gerir tudo isto é muito difícil. (E2)</p> <p>O supervisor tem dificuldade na gestão das relações interpessoais por aquilo que já disse antes. A motivação das pessoas ou antes a falta da motivação também é muito complicado do supervisor gerir. (E3)</p> <p>(...)o supervisor pode sentir dificuldade em criar uma relação direta, ou sei lá mais estreita com os agentes educativos e vice-versa e não sendo criada essa relação (...)(E4)</p> <p>As dificuldades é a falta de conhecimento daquilo que se passa isso é logo uma das dificuldades e depois é o conhecimento em si do que é a supervisão. Uma coisa é eu achar que como supervisora devo ter esta ação e aquela e outra coisa é eu dentro de mim de eu ter capacidade de fazer. Uma coisa é eu pensar que quero fazer outra é chegar ao grupo, motivar conseguir por o grupo a agir. (E5)</p> <p>Eu acho que é assim, tendo em conta que a maior parte das pessoas estão aqui há muito tempo, as relações vão se estreitando ao longo do tempo, as pessoas vão se identificar com o outro mas agora é assim, a grande dificuldade do supervisor é tentar que as vezes aquilo que tem de ser posto em prática pelo não é bem recebido pela equipa grupo.</p> <p>Relação de abertura respeitando o outro, o saber ouvir, respeitando a opinião dos outros e expor as suas ideias explicando o porque das coisas. Às vezes a forma como se expõe determinada opinião é vista como imposição e as pessoas vem como obrigação e fazem obrigadas e às vezes recusam fazer. Nem se dão ao trabalho de perceber o porque das coisas.</p> <p>Para o supervisor não é fácil gerir um grupo, pois as pessoas confundem o trabalho com os problemas pessoais. Confundem o pessoal com o profissional. e por vezes existem atritos que para o supervisor gerir tudo isto. Se houver cuidado na forma de falar, na forma de motivar a equipa é mais fácil fazer chegar ao grupo. (E6)</p> <p>As dificuldades do educador pode ser às vezes se vimos alguém que é injusto ou não adequado, ou naquela situação foi desfasado ou desadequado, num dizer ou numa atitude e se dirige ao supervisor contando o que viu ou ouvir, este pode achar que é uma queixinha. Às vezes sentimos que vamos fazer uma queixa. E às vezes podemos ser mal interpretados. Uma dificuldade que</p>
--	--	---	---

			<p>poderá surgir é que se o supervisor se puser muito lá em cima fica inacessível. (E7)</p> <p>Muitas vezes as maiores dificuldades tanto no Supervisor tanto no Educador surgem da dificuldade de se exporem, não conseguem em conjunto partilhar ideias e práticas, dúvidas e receios. Importante sim criar um clima de empatia e de compreensão (E8)</p> <p>Quanto ao supervisor, primeiro... podem surgir dificuldades ao ter de exercer o seu papel para além dos interesses e motivações de cada um ou seja ter de conseguir respeitar as singularidades de cada um.(E9)</p>
--	--	--	--

Categoria	Subcategoria	Indicadores	Unidades de registo
Supervisão Pedagógica	Definição	<ul style="list-style-type: none"> . organização de pessoal, horários, saídas . resolver problemas . conversar . esclarecer dúvidas e questões 	(...) supervisão é a organização de pessoal, de horários, das visitas de estudo, entre outras(...). É ajudar a resolver os problemas com os pais e com os colegas que por vezes acontecem, é conversar e tentar esclarecer dúvidas e questões. (E1)
		<ul style="list-style-type: none"> . orientar o educador . apoiar a prática e formação 	Será o sentido de orientar o educador de o apoiar na sua prática na sua formação profissional. (E2)
		<ul style="list-style-type: none"> . organização institucional . relação . partilha . motivação . avaliação 	É um processo de organização institucional, de relação, de partilha e motivação. É difícil definir isso. Mas acho que também é visto como avaliação, aqui não acontece (...) (E3)
		<ul style="list-style-type: none"> . orientação pedagógica . feita por pessoa mais experiente, velho e mais formação . orientar equipa (prática, com pais e com as crianças) 	(...) a supervisão pedagógica está relacionada com orientação pedagógica. Acho que deve ser feita por um Educador mais experiente, mais velho e com mais formação e com

			grande conhecimento, com o objetivo de orientar a restante equipa pedagógica no desenvolvimento da sua prática educativa em sala, com os pais e com as crianças.(E4)
		. relação aberta . conversar . motivar . saber ouvir . dialogar	(...) ter uma relação aberta, é conversar é motivar. (...) se explicarem com calma e tentarem motivar para esta atividade (...). Agora se impozerem esta ou outra atividade eu ou qualquer outro não faz. (...)Se for imposto não é bem recebido, se for explicado é mais fácil de conseguir dar nos a volta. É para além de supervisionar como o nome diz, não é de só ver, é de acordar, saber ouvir. (E5)
		. respeitar, falar, orientar e auxiliar . explicar motivos	(...)É respeitar o outro, é saber falar, orientar e auxiliar os educadores na prática do dia-a-dia. É em vez de impor explicar o porque de tudo e o motivo dos pedidos que os supervisores fazem. (E6)
		. consciente . articular personalidades	(...) que seja alguém que tenha ciente sempre, todos os dias(...) tudo o que for para bem das crianças tenha de ser muito bem defendido , mediante comportamentos, atitudes que alguns profissionais possam não ter. Isto em relação às crianças. (...) o bom funcionamento de pares, isto entre os subalternos do supervisor. Articular os feitos, os egos e super egos o que às vezes os profissionais há alguma quezília, e o bom funcionamento fique comprometido. (...) (E7)
		. promover o desenvolvimento profissional . organizar a instituição . práticas de cooperação	Supervisão Pedagógica ajuda ao desenvolvimento profissional, tem como objetivo organizar a instituição e assenta uma intenção dinamizadora de diversas práticas de cooperação entre equipa docente. Certa que isto não é tarefa fácil e por vezes os educadores das instituições particulares de solidariedade social como não tem avaliação de desempenho não encaram da mesma forma a supervisão

			pedagógica, estando esta muito “escondida”!! (E8)
		<ul style="list-style-type: none"> . relação dinâmica . motivação . auxílio . relação interpessoal . divulgação de informações . resolução de problemas . tomada de decisão . autonomia . contextualizar o desenvolvimento profissional . fomentar ambiente formativo . apoiar e regular . reflexão . apoiar / encorajar / feedback . incentivar processos inovadores 	<p>(...) todos os momentos de supervisão pedagógica devem caracterizar-se por uma relação dinâmica entre os intervenientes, uma relação motivadora e auxiliadora de um processo de desenvolvimento profissional e de aprendizagem, recheado de comprometimento.</p> <p>Deverá haver um ambiente cheio de relação interpessoal que conduzirá à divulgação de informações relativas à resolução de problemas do quotidiano pedagógico do docente,</p> <p>Tudo isto promove a tomada de decisão e a autonomia baseadas na capacidade de optar e fundamentar as escolhas. A supervisão pedagógica é um instrumento relevante que permite contextualizar o desenvolvimento profissional dos professores. (...) deve fomentar um ambiente formativo estimulador, apoiando e regulando o desenvolvimento através da reflexão acerca da prática. O supervisor poderá apoiar os professores através de estratégias diversas como o encorajamento, o questionamento, o feedback, as sugestões, os esclarecimentos e as recomendações.</p> <p>A supervisão pedagógica deve incentivar os processos inovadores tomando posição sobre o que é real e o que é possível alcançar, evitando as teorias que suportam algumas práticas supervisivas (...)se houver como base grandes teorias e a realidade institucional não permitir cai tudo por água. (E9)</p>

Categoria	Subcategoria	Indicadores	Unidades de Registo
	. Importância da supervisão na vida profissional	. segurança	É muito importante pois às vezes é o nosso porto seguro. No dia a dia com as crianças e com os adultos acontecem tanta coisa que precisamos de ajuda para resolver (E1)
		. linhas orientadoras . reger prática	É importante pois dá nos as linhas orientadoras para a nossa prática que vão reger a nossa prática. Vamos sentindo mais apoio nesse sentido na nossa formação e no nosso percurso profissional. E2
		. modelo orientador da prática	É muito importante porque é necessário haver supervisão. É um modelo orientador que ajuda no dia a dia da nossa prática. Se não houvesse quem mandasse era a anarquia! (E3)
		. existência de partilha . refletir . reconhecer falhas, partilhar conquistas, avanços e recuos . auxilia de reflexão da ação	Considero importante existir este Educador Supervisor, que muitas vezes se assume como Coordenador Pedagógico, pois todos os dias somos, aparecem muitos desafios, e é importante existir uma partilha de ideias e pontos de vista, no sentido de todos juntos refletir sobre as situações e encontrar um possível caminho a seguir, reconhecer falhas e o porquê delas, partilhar conquistas, avanços e recuos... É um grande auxílio para refletir sobre a ação. (E4)
		. importante	É muito importante mas não há grande supervisão pois não há reuniões de equipa, momentos de partilha. Ou nos damos bem com o colega e vamos falando diariamente, nos corredores ou no café, na hora do almoço, ou cada um está fechado na sala e não quer saber nada do que se passa com o outro. (E5)
		. partilha . diálogo/ comunicação . suporte/apoio	Se houvesse alguém que nos ajude, nos explique, nos auxilie e nos oiça assume grande importância. A partilha, o diálogo e a comunicação é muito importante na nossa vida da sala e da instituição. Se tivermos um suporte e apoio é importante E6
		. orientar . opinar e ajudar	Como meio orientar, acho que acima de tudo isto, ajuda como meio orientador. Imagine que tenho alguma dúvida tem de haver alguém que oriente e opine

			ajude o educador da melhor maneira, mesmo que às vezes o educador mostre muita resistência em obedecer ou a entender o que o supervisor tenta dizer. E7
		<ul style="list-style-type: none"> . empatia . boas práticas . boa qualidade de trabalho 	Muita, pelo facto de haver empatia entre supervisor e educador se consegue chegar a boas práticas reflexivas o que leva a promover uma boa qualidade de trabalho. (E8)
		<ul style="list-style-type: none"> . motivação . reconhecimento . distinção saudável entre profissionais 	Se esta realmente tivesse lugar por quem tem a obrigação profissional de a fazer ao gerir um estabelecimento de educação ia sentir-me muito mais motivada porque, de uma forma ou de outra, haveria reconhecimento pelo trabalho desempenhado e distinção saudável entre profissionais da educação (E9)

Categoria	Subcategoria	Indicadores	Unidade de Registo
	.Importância da formação na área da supervisão	. gestão da instituição (pessoal)	<p>Sim é muito importante pois ajuda na gestão de toda a instituição e na gestão do pessoal porque é tão difícil lidar com tantas mulheres e adultos!!</p> <p>É importante saber algo mais sobre esta área pois gerir tanta gente não é fácil. (E1)</p>
		. ajuda os profissionais . estabelecer, ajudar e criar a relação . apoio e reforço	<p>Sim acho muito importante no sentido pois ajuda o profissional no dia-a-dia para estabelecer e ajudar a criar a relação. É um apoio, um reforço para o educador. (E 2)</p>
		. conduzir a instituição . saber falar, gerir e ponderar	<p>Sim porque é necessário haver pessoas que tenham essa formação para levar a bom porto o bom funcionamento de uma instituição. Às vezes o superior hierárquico não é bem visto porque tem a mania... mas é importante alguém que saiba falar, gerir, ponderar. . E3</p>
		. importante ter ferramentas	<p>Considero de extrema importância que o Supervisor tenha formação nessa área, pois é preciso ferramentas para desempenhar este trabalho de grande responsabilidade. (...)ainda são poucas as instituições que têm Educadores formados em Supervisão, havendo o risco que não estarem a desempenhar bem a função ou de não existir qualquer tipo de Supervisão. Às vezes as relações são muito diretas que fazem com que a relação que se deveria estabelecer ser de muita confiança e por vezes de abuso. (E4)</p>
		. fornecer dados . ferramentas para resolver conflitos	<p>Sim é muito importante(...)Quanto ao supervisor sim deve ter formação para nos fornecer dados e coisas novas. Ele deve ter mais ferramentas para gerir conflitos (E5)</p>
		. mais conhecimentos . ajudar na gestão . explicar e não impor	<p>Sim. É importante que haja alguém que tenha mais conhecimentos em determinadas áreas que dizem respeito a tudo o que envolve uma Instituição.</p> <p>Acho que essa formação também deverá ajudar na gestão das pessoas, pois</p>

			coordenar não é só fazer horários. Há que fazer mais que isso. Não é só impor é explicar. (E6)
		. abrir horizontes . fundamentar prática com a teoria	Acho que sim, muito, porque vai abrir horizontes e cimentar a nível teórico o que tem de ser feito na prática. Claro que o que se faz na prática é muito diferente mas coadunar sempre o que se aprende a nível teórico á prática é muito importante e a formação é essencial por isso mesmo. (E7)
		. mais conhecimentos . harmonia de práticas e relações	Sim, claro que sim, tendo a mesma formação inicial, que é muito importante, é necessário que haja alguém com mais conhecimentos e que consiga pô-los em prática de forma a conseguir uma melhor harmonia de práticas e de relações. (E8)
		. obrigatória	Posso parecer muito radical, exigente até, mas acho que a formação em supervisão devia ser obrigatória, mesmo que fosse apenas formação contínua. Devia ser condição obrigatória para a ocupação desses cargos e não a atual prioridade dada a tempo de serviço porque, sabemos bem que, isso não é sinónimo de ética e profissionalismo. (E9)

Categoria	Subcategoria	Indicadores	Unidades de Registo
	. Influência da formação em supervisão na qualidade da supervisão pedagógica	. falta de conhecimentos	Sim claro que sim porque se não houver formação a falta de conhecimentos pode levar á confusão. (E1)
		. apoio/ esclarecer dúvidas . linhas orientadoras . troca de ideias . partilha . respeito pela hierarquia	Sim muito, realmente acaba por ser um apoio, para por as suas duvidas dando linhas orientadoras para o seu trabalho. Se houver troca de ideias, partilha de certeza que as coisas correm melhor. Tem é de haver respeito pelo superior e não o ver como o colega em pé de igualdade. Pode haver amizade mas tem de se respeitar o outro porque apesar de tudo é alguém que é superior. Às vezes as coisas não correm tão bem porque há confiança a mais e não há limites.(E2)
		. ajuda a gerir . saber fazer, como fazer e fazer melhor	Sim, muito, porque eu penso que é importante haver formação porque a educação está em mudança constante e a formação é uma forma de ajudar a gerir melhor todos os aspetos que estão presentes na prática pedagógica. Havendo formação específica há um saber fazer, porque fazer e como fazer melhor. (E3)
			Sem dúvida que sim.(E4)
			Sim para mais que não seja para ensinar um pouco mais sobre qualquer assunto. Às vezes como já disse as pessoas pensam que agora vens lá tu a pensar que sabes mais que eu a impor teorias e outras coisas. (E5)
		. mais conhecimentos . melhor ambiente . relações positivas	Sem dúvida. (...) se houver boa relação e se o supervisor tiver a capacidade de ajudar o outro com os conhecimentos que deverá ter a mais que os Educadores , o ambiente melhora e as relações começam a ser mais positivas. E6
		. novos conhecimentos . obrigação de informar	Claro que sim. Sempre tem noções novas, novos conhecimentos que pode e deve transmitir a todos. As

		<p>. novas formas de agir</p> <p>. coerência</p>	<p>pessoas por motivos pessoais ou mesmo porque não querem não vão á procura de coisas novas mas acho que não devemos desistir. Se o supervisor tem conhecimentos superiores aos nossos mesmo que seja como nós é obrigação dele informar e transmitir esses conhecimentos aos outros.</p> <p>Se houver novas perspectivas, novas formas de agir e coerência no que se faz os resultados serão muito positivos. E7</p>
		<p>. mais conhecimentos</p> <p>. maior harmonia de praticas e relações</p>	<p>Sim, claro que sim, tendo a mesma formação inicial, que é muito importante, é necessário que haja alguém com mais conhecimentos e que consiga pô los em prática de forma a conseguir uma melhor harmonia de práticas e de relações. E8</p>
		<p>. credibilizar quem exerce cargos d supervisão</p>	<p>Mais do que importante, acho que é a forma mais correta de credibilizar quem a exerce. E9</p>

Categoria	Subcategoria	Indicadores	Unidades de registo
	. Funções do supervisor	. organiza pessoal, horários . motiva . faz refletir . orientar	Ai assim de repente.... Organiza pessoal, como já referi, horários, motiva nos para fazer coisas novas, pensa e faz nos pensar e orienta o que nós fazemos todos os dias nas salas com os meninos. E1
		. orientar . apoiar . falar, dialogar . partilhar . refletir	As funções serão orientar, apoiar. Será mesmo essas as linhas orientadoras que vão auxiliar orientar o educador a nossa prática. Sentimos mais apoio no dia a dia. Falar, dialogar, partilhar, pensar e desabafar é importante que o outro saiba ouvir e que consiga se colocar no nosso lugar. Compreender o que sentimos é difícil mas muito muito importante E2
		. observar . refletir . falar . organizar . planear . orientar . avaliar	Observar, reunir, falar, organizar, planear, orientar, motivar, às vezes difícil, refletir e avaliar E3
		. orientar . refletir . delinear novas estratégias . convocar reuniões (partilha, acompanhamento)	Orientar, ajudar o Educador a refletir sobre a sua ação e a delinear novas estratégias sempre que necessário, para que este possa melhorar a sua prática. Deve convocar reuniões de equipa para partilha de experiências, acompanhar o trabalho de sala através das planificações elaboradas pelos Educadores....agora de repente é o que me surge. E4
		. falta de resposta . falar de forma adequada . abertura . saber ouvir . atento às ideias propostas . profissionalismo acima das relações . plano de Ação para Educadores . apresentação de formações, informações	(...) vezes temos uma ideia e vamos expô-la esperamos que nos oiçam e digam vamos experimentar. O que acontece às vezes é expor uma ideia e a resposta não é bem-vinda e deixa as pessoas desmotivadas. É importante que a forma de falar seja a mais adequada, que saiba ouvir, que esteja aberto às ideias que estão a ser propostas. Tem de por o profissionalismo acima das relações pessoais, e às vezes isso não acontece. Também acho que os supervisores que apesar de terem saído da mesma formação que todos nós terem mais tempo, terem um plano de ações para os

			<p>educadores. Se eu como Educadora tenho um plano e tenho de o adaptar às atividades que quero fazer. O supervisor deve fazer um plano tem de ter em conta uma série de coisas que eu não tenho em conta, independentemente de se saber que eu no meu plano não estar lá essas coisas. Não sei se me estou a fazer entender. Eu posso planear só para este ano na sala dos 2 anos vou só ao Jardim Zoológico e o supervisor deve de apresentar mais atividades, um plano excecional.</p> <p>O supervisor deve nos apresentar outro tipo de propostas, para além do plano, apresentar formações, deve nos dar a supervisão deve nos dar informação para nós procurarmos mais saídas e mais conhecimentos E5</p>
		<ul style="list-style-type: none"> . coordenar Instituição . saber ouvir, planear, ponderar e escutar. . feedback positivo 	<p>O que se exige do supervisor é coordenar uma Instituição, é saber ouvir, é planear, é ponderar é escutar é tudo isso que ajuda a nossa prática. É não impor, é motivar para que as pessoas não se acomodem e não se limitem á sua sala. É dar feedback positivo ou mesmo só feedback. É importante o suporte no nosso trabalho e a nossa dificuldade em creche é que não havendo reuniões não conseguimos ter essa resposta. É preciso incentivo. E6</p>
		<ul style="list-style-type: none"> . ser mediador de conflitos . isento . sentido de justiça 	<p>Em primeiro lugar, ser mediador, não só de conflitos mas em todas as situações, ser uma pessoa o mais isenta possível em termos de tomada de partido, que não é fácil, mas tem de ser assim, porque todos temos falhas e temos dias e isso não é fácil. É uma cateterística forte que deve de ter, mais.... Sentido de justiça, ter sentido de justiça, pronto... E7</p>
		<ul style="list-style-type: none"> . capacidade de reflexão . promoção da reflexão em equipa . imparcial 	<p>Capacidade de refletir, ajudar os outros. Promover a reflexão sendo como já disse muito diferente gerir pessoas, com as suas diferenças de personalidade, de educação, de formação, de pontos de vista. Deve promover situações de partilha de reflexão e inovação. Deve saber ouvir e ser imparcial, o que muitas vezes é difícil ou</p>

			mesmo inexistente. E8
		. disponível . pedir informação sobre as crianças, planeamentos, instrumentos de avaliação... . reconhecer e valorizar	As funções do supervisor dependem do contexto em que essa condição lhe foi atribuída. Mas se, por exemplo, o supervisor tiver horário atribuído para exercer essas funções (algo que os atuais avaliadores internos não têm), este deverá mostrar disponibilidade na ajuda ao colega, solicitar a sua participação nas atividades gerais da escola, pedir informação sobre as crianças e seu desenvolvimento, da análise documental das planificações, dos instrumentos de avaliação, dos instrumentos de registo e dos relatórios de avaliação das atividades. Deve ainda detetar o erro ou a falta, reconhecendo e valorizando polos de excelência e qualidade, propondo formas de melhorias dos problemas detetados. E9

Categoria	Subcategoria	Indicadores	Unidade de Registo
.Desenvolvimento Profissional	. Definição	. não parar no tempo . pesquisar . formações . melhorar a prática	Desenvolvimento profissional é não pararmos no tempo. É pesquisar, é fazer formações porque está tudo a evoluir e temos de estar a acompanhar tudo. É muito difícil pois às vezes não temos tempo ou disponibilidade daqui para fazer mos formação porque muitas são no horário de trabalho. É tudo o que podemos fazer para sabermos um pouco mais e melhorarmos as nossas práticas. E1
		. autoconhecimento . formação ao longo da vida . procurar novos desafios . ler	Isto tem a ver com auto conhecimento, uma auto formação e formação ao longo da vida. É uma profissão em constante mudança que não podemos dizer que sabemos tudo. Não há tarefas concluídas em educação. Tudo muda a todo momento e não podemos dizer que já sabemos. Temos de apostar na nissa formação diária

			<p>Nunca se tem a resposta certa.</p> <p>É importante procurar novos desafios, ir a formações, ler artigos tudo o que seja importante para a nossa prática. E2</p>
		<p>. formações</p> <p>. necessidade de saber mais</p> <p>. ler, pesquisar</p> <p>. melhorar como pessoa e profissional</p> <p>. evoluir</p>	<p>É as formações e a nossa necessidade de investigar de saber mais e depois intervir. Tudo aquilo que não sabemos e vamos tentar saber, pesquisar, frequentar ações de formação, ler artigos. É tentar melhorar como pessoa e como profissional. É querer evoluir. E3</p>
		<p>. Conhecimento do profissional</p> <p>. evoluir</p> <p>. não acomodar</p>	<p>Desenvolvimento profissional? acho que é o conhecimento que um profissional tem e o que ambiciona melhorar, de modo a tornar-se melhor profissional e evoluir na sua carreira, assim como na sua vida pessoal. É muito importante tentar melhorar e não nos acomodarmos com a realidade que temos. E4</p>
		<p>. fazer mais e melhor</p>	<p>Desenvolvimento profissional é aquilo que fazemos todos os dias. É entrarmos aqui todos os dias com os pés direitos e sairmos de gatas. É saber cada vez mais, fazer mais e melhor do que no dia anterior, é isso que acho que é desenvolvimento profissional. É ter mais conhecimento da realidade de tudo o que se passa na instituição, para não sermos apanhados desprevenidos. Se não sabíamos devíamos pesquisar e tentar saber mais do que já sabemos E5</p>
		<p>. trabalho de sala, em equipa</p> <p>. investigar</p> <p>. questionamento constante</p>	<p>Para mim tem a ver com o que já disse, com todo o trabalho que vamos fazendo na sala, todos os dias, com o trabalho que vamos fazendo em equipa, com as questões que nos pomos e tentamos resolver. É investigar como podemos para tentar resolver o distanciamento que temos com as famílias, o seu desinteresse. É o nosso questionamento constante. O pensar porque faço isso, se o que fazia há anos agora fazemos da mesma forma ou fazemos de outra. A vida muda, as</p>

			famílias mudam, a sociedade muda, e nós temos de mudar também as nossas atitudes. E6
		. aprendizagem pessoal . autoavaliação . vontade de aprender	O desenvolvimento profissional é acima de tudo aprender com os nossos erros, acima de tudo fazer auto avaliação, é vital, não somos perfeitos e temos de experimentar de outras formas, porque as respostas que as crianças nos dão não são iguais. aprender com os próprios erros, ser humildes, estarmos em constante evolução e informação acerca de educação está sempre a evoluir. Cabe nos a nós ter essa sensibilidade e vontade de aprender. E7
		. saber fazer . promover bem estar	Desenvolvimento profissional é o saber fazer, depende muitas vezes das suas vidas profissionais e pessoais. É fundamental promover o bem estar do docente para assim melhorar os padrões de ensino e da aprendizagem dos alunos. E8
		. atitude de pesquisa, questionamento . reflexão sobre a ação	O desenvolvimento profissional é a atitude permanente de pesquisa, de questionamento e de busca de soluções. É uma reflexão sobre a ação com vista a analisar o ensino desenvolvido por cada um Esta situação permite o aparecimento de novas ideias sobre o ensino e contribui para o desenvolvimento de um ambiente positivo de debate e diálogo entre colegas. Daqui podem surgir necessidades de formação que conduzirão o docente à procura de formação contínua nas áreas onde a sua ação está mais debilitada.

Categoria	Subcategoria	Indicadores	Unidade de Registro
	. Importância do desenvolvimento Profissional	.acompanhar mudança . novas tecnologias	Sim é muito importante porque o que fazia há 15 anos agora se calhar já não faz sentido nenhum. Está tudo a mudar e nós temos de acompanhar essa mudança. Mesmo que não vá a formações as novas tecnologias agora permitem sabermos um pouco de tudo e tentar acompanhar as evoluções E1
		. capacidade de questionamento	Sim mas nem todos pensam assim. Às vezes não temos tempo ou arranjamos essa desculpa para não fazer, para não tentar. Temos de ter a capacidade de nos colocar num patamar de questionamento para ser mais e melhor. E2
		. aventurar . novos desafios . novas tecnologias	Sim. Não podemos fazer tudo igual ao que fazíamos quando acabámos o curso. Temos de nos aventurar e tentar novos desafios. Trabalhamos com crianças e elas estão sempre a mudar, a sociedade, os pensamentos estão a mudar. Se fazemos como há 10 anos certamente que não está bem e as reações das nossas crianças não são as mesmas. As novas tecnologias estão cada vez mais presentes no dia a dia, as informações bombardeiam as nossas vidas. Não podemos “calçar as pantufas”. Eu não calço as pantufas. E3
			Sim E4
		. motivação	Sim muito importante. Eu estou sempre motivada e não entendo porque as pessoas não estão. O desenvolvimento profissional nunca se pode dizer correu bem porque... ou não correu bem porque... se pessoas como eu que trabalham há muitos anos pensam que as coisas corriam bem há uma série de anos, agora não corre. Se não corre temos de fazer para que esse desenvolvimento profissional se faça. E5
			Sim por tudo o que disse E6
		. abertura . novas técnicas, opiniões . novas formas de agir e pensar . profissão em evolução	Ah claro que sim, ficam a ganhar as crianças e as pessoas que nos rodeiam pois podemos influenciar as pessoas que nos rodeiam. Elas podem não querer mas

			se ao nosso lado estiver uma pessoa aberta a novas opiniões, técnicas novas formas de agir e pensar, acabamos por contagiar essa pessoa. A nossa profissão não é estanque. Está sempre a evoluir a Educação E7
		. refletir . autoavaliação	Claro que sim, por vezes as pessoas estagnam, não querem saber de inovações, de novas ideias ou práticas, como dizemos muitas vezes “ calçam as pantufas”. É importante saber, refletir e auto avaliar a nossa prestação todos os dias. E muitos não conseguem ter essa capacidade. Não é o meu caso que cá ando a tirar um mestrado!! E8
		. motivação . questionamento . procura de novas temáticas, ideias	Claro que sim. As pessoas pensam que já sabem tudo e não estão motivadas para se questionarem e se colocarem em questão. O desenvolvimento profissional é questionar se constantemente, o procurar novas temáticas, ideias e tentar fazer mais e melhor. E9

Categoria	Subcategoria	Indicadores	Unidade de Registo
	. Influência da supervisão no Desenvolvimento Profissional	. incentivo do supervisor	Pode influenciar. Se não houver incentivo por parte do supervisor para sabermos mais, para pensarmos ou para melhorarmos o que pensamos que fazemos bem não progredimos e não fazemos melhor. Temos de parar pensar e fazer melhor E1
		. colocar desafios . apelo ao espírito crítico . linhas orientadoras	A supervisão influencia o desenvolvimento profissional dos educadores. Coloca desafios ao próprio, formando e apelando ao sentido crítico. Acreditar que a educação se faz ao longo da vida. Para que o educador não fique estagnado dando as linhas orientadoras para que o educador consiga progredir profissionalmente. E2
		. diretrizes para boa prática . reuniões . motivação	O supervisor tem de dar as diretrizes para uma boa prática. Dá nos as orientações para uma melhor prática e com as reuniões que fazemos tenta se que as pessoas não se acomodem. Às vezes não querem nada, só querem a rotina e a rotina. Coisas novas não querem. O supervisor pode ajudar a motivar a mexer com as mentalidades, abanar o sistema E3
		. ótimo ponto de partida para desenvolvimento profissional . reflexão do educador . reformulação de valores, crenças, práticas . investigar	Uma boa supervisão será um ótimo ponto de partida para um desenvolvimento profissional saudável e sustentável. Ajuda o Educador a pensar sobre si e a sua ação e a arranjar novas estratégias e formas de atua. Conduz a uma reformulação não só de práticas como de valores, crenças, atitudes, pois para melhorar o Educador tem que procurar saber mais, adquirir mais conhecimentos e informações e adaptá-lo à sua realidade. E4
		. incentiva á partilha . reuniões de equipa	A supervisão pode influenciar o desenvolvimento profissional quando incentiva á partilha, a momentos de equipa, a ouvir as nossas opiniões e ideias. Quando isso não acontece as pessoas ficam cansadas e limitam-se a olhar apenas para si. E5

		. reflexão	Como?... Se não houver o acompanhamento da prática, e o refletir sobre tudo o que fazemos não se consegue evoluir. É importante que quem está acima de nós promova momentos de reflexão e permita a todos os elementos participar. E6
		. motivar . informar . reuniões de equipa	Motivar, informar, os profissionais de educação. As nossas reuniões de equipa são importante para que possamos partilhar, pensar novas formas de agir, de pensar.... Troca se ideias e nós como somos todos diferentes e aprendemos com isso. Depois é motivar e nós também podemos motivarmos a nós próprios . Não podemos imputar ao supervisor o papel de motivar.... Nós se lemos qualquer coisa que consideremos importante podemos partilhar e mudar a forma como agimos diariamente mesmo que os outros da equipa, os outros educadores não estejam nem aí! E7
		. planificar . apoiar educadores . partilha . ajuda e cooperação	De que forma? Bem pode planificar e apoiar os educadores tornando-se um trabalho em conjunto, principalmente estar ao seu lado nos momentos menos bons. Só em conjunto se pode vencer e ultrapassar obstáculos que no caso da educação são muitos, obstáculos entre profissionais, com os pais, enfim tudo o que rodeia o dia a dia do nosso trabalho. E8
		. pesquisa permanente . questionamento . motivação	Se o desenvolvimento profissional é como disse uma atitude de permanente de pesquisa e questionamento, cabe ao supervisor motivar e estimular o profissional, o educador para que este não se limite ao que sabe e tente fazer mais e melhor. E9

Categoria	Subcategoria	Indicadores	Unidade de Registo
	. Papel/atitude do supervisor no processo de Desenvolvimento Profissional dos Educadores	. acompanhamento	Estou me a repetir mas o supervisor tem de acompanhar tudo o que nós fazemos e motivar nos para fazer mais e melhor. claro que há gente que não quer fazer nada e apenas quer sair a horas para ir para casa mas não se consegue mudar a cabeça das pessoas. E1
		. motivar	A falta de motivação e falta de vontade é uma forma negativa de evoluir. Se o supervisor tentar motivar, abanar e sacudir as práticas pode ser que o educador tenha vontade de fazer algo por si e claro pelas crianças que vão mudando de geração para geração. E2
		. motivar, estimular . informar . conversar . refletir	Os educadores acomodam se porque pensam que já sabem tudo. Depende muito do carater de cada um. Uns gostam sempre de estar em formação e querem sempre saber mais. O supervisor deve abanar o sistema, já disse, tem de fornecer novas informações para que a gente consiga melhorar, aprender coisas novas. Conversando, fazendo nos pensar pode ser uma forma de ajudar a que aqueles que já sabem tudo pensem que afinal ainda podem saber mais qualquer coisa. Dificil tarefa, esta. E3
		. disponibilidade . abertura de espírito . postura assertiva . reflexão . motivar	Hipoteticamente deverá ter disponibilidade, abertura de espírito, postura assertiva, capacidade de fazer os profissional refletir sobre si e a sua ação .Ajudando a definir novos caminhos e desafios de modo a que os Educadores não caiam na rotina e desmotivem. Digo hipoteticamente pois na prática isso às vezes não acontece. E4
		. dar informações . reuniões . motivar	É dar informações de formações que estão a decorrer pois às vezes tem conhecimento e não é transmitido. É fazer reuniões é apelar á participação de todos para fazer algumas atividades, é motivar....sei lá. E5

		<ul style="list-style-type: none"> . motivar . partilha . estar atento necessidades . incentivar 	<p>As pessoas estão desmotivadas. Às vezes os problemas pessoais interferem no dia-a-dia. A motivação passa por uma boa relação, quanto maior for a abertura, quanto melhor a partilha, quanto melhor, quanto melhor.... maior é a motivação.</p> <p>Isso tem a ver como as pessoas que trabalham na instituição. Se as pessoas não tem a cabeça cá, se as coisas não correm bem lá fora, aqui dentro também não corre. Se uma pessoa está desmotivada, que não consegue desempenhar o seu trabalho, quem trabalha diretamente com ela também fica desmotivada e não se identifica com ela. Mas o trabalho que tinha de fazer fazia mas a carga negativa é tão grande e isso a uma certa altura vai influenciar e arranjar forças para puxar essa pessoa, incentivá-la. É aqui que a supervisão pode fazer a diferença. Estar atento a tudo o que vai acontecendo e não apenas ao que lhe convém E6</p>
		<ul style="list-style-type: none"> . abertura . saber ouvir, aceitar 	<p>O supervisor deverá estar aberto a novas opiniões, deve saber ouvir, deve aceitar as propostas que vamos fazendo, mesmo que não tenham cabimento. Deve escutar e tentar que o educador tente inovar. É difícil no nosso contexto este tipo de coisas pois todos já trabalhamos aqui há muito tempo e a abertura a novas situações é muito reduzida. Também não se deve impor pois se a sensibilidade de cada um é já tão pouca se o supervisor impuser não tem a resposta que queria. E7.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> . colaboração . empatia . motivação . atento necessidades . dar respostas 	<p>A melhor atitude do supervisor deve ser de colaboração e empatia. Deve também motivar para que os profissionais pensem nas suas práticas com uma perspetiva de fora para se conseguirem analisar e com isso evoluir como pessoas e profissionais. deve estar atento às práticas de forma a verificar se há necessidade dos educadores de procurarem eles mesmos as respostas para as suas preocupações. Se não conseguirem o supervisor deve de orientar e estimular e motivar esse</p>

			profissional. E8
		. motivar . incentivar	Como já referi anteriormente deve ser o de motivar, incentivar os educadores a tentar evoluir como profissionais de educação. já que a Educação está em constante evolução E9

Categoria	Subcategoria	Indicadores	Unidades de Registo
	. Fatores que influenciam o desenvolvimento Profissional dos Educadores	.desmotivação dos profissionais . falta de apoio do supervisor	Já disse, acho que se não houver alguém que nos ajude a pensar não pensamos em nada e apenas nos fechamos na nossa sala.
		. fatores pessoais .distanciamento dos educadores . comodismo	Acho que algumas pessoas por motivos pessoais ou mesmo porque não querem, não pensam em melhorar nada querem é ter tudo feito com pouco esforço. E1 Os fatores podem ser pessoais profissionais, os educadores ficam distantes. Há uma certa acomodação às situações e as pessoas acabam por achar que não precisam desta formação mas acaba por ser um erro pois é muito importante essa formação. É comodismo. A pessoa acha que não interessa, acho que é necessário colocar a si próprias esse desafio. E2
		. falta de interesse, motivação . pouca disponibilidade dos educadores . motivação e vontade de alguns . receber estagiárias . formações . reciclar Saber não ocupa lugar!	As pessoas às vezes não querem, não é que não deixem ou que não se facilite. Se as formações são no nosso horário até há uns e outros que querem ir, mas se implica ficar mais tempo ou vir mais cedo ou ir para qualquer lado para assistir a uma palestra ou coloquio, que chatice, não vou.
		. organização e funcionamento das instituições . condições de trabalho: vencimentos pedagógica . personalidade	Mas ainda há alguns que vão, que querem saber, que perguntam e que disponibilizam do seu tempo para fazer qualquer coisa. Eu gosto muito de receber estagiárias pois ajuda a reciclar, a inovar e a aprender. Já somos velhos aqui mas aprendemos sempre coisas novas com aqueles que acabam agora o seu curso.
		. razões pessoais . falta de motivação . desinteresse . leituras . motivação	Frase que todos dizem: saber não ocupa lugar! E3
		. motivos pessoais . desconhecimento de formações . novas tecnologias (mais valia) . formações	A organização e o funcionamento das instituições, as condições de trabalho (vencimentos, incentivos, autonomia), a equipa pedagógica... a personalidade de cada um. É o que penso. E4
		. acomodação . falta de abertura	As razões pessoais
		. bom ambiente de trabalho (positivo) . acomodação	

			influenciam muito á acomodação das
		. não valorização do trabalho pedagógico . personalidade . acomodação	<p>pessoais. As pessoas não estão motivadas, não lhes apetece fazer nada. Apenas o dia a dia. Para mim basta levantar me todos os dias e receber o ordenado para estar motivada. Quando oiço que não estou motivada não compreendo. Por exemplo uma pessoa da limpeza acredito que esteja desmotivada agora uma pessoa que tirou um curso dizer que não está motivada. Gosta de crianças então porque não está motivada?</p> <p>Se eu leio alguma coisa interessante, uma coisa no placard faz me logo motivar e tentar melhorar. E5</p> <p>Os fatores tem a ver com motivos pessoais, ás vezes as pessoas só querem cumprir horário, só querem saber do que diz respeito á sua sala e seus meninos. A falta de conhecimento de formações também ajuda a que as pessoas não participem e não evoluam, isso não quer dizer que não o possam fazer por si. As novas tecnologias são uma mais valia para a auto formação E6</p> <p>Se estamos muitos anos no mesmo sítio, temos uma tendência de seguir os moldes das práticas da instituição, outro, poderemos temos tendência a acomodarmos da nossa zona de conforto. Se sempre fizemos assim porque fazer de outra forma??. Acredito que não seja com intenção mas por acomodação porque vamos inovar....</p> <p>Mas também podemos não ter muita abertura por exemplo se temos uma ideia nova essa ideia pode não ser Benvinda e não haver feedback positivo de forma a motivar essa ideia. Como já disse... E7</p> <p>Essencialmente um bom ambiente de trabalho é um fator muito muito muito importante. Se não houver bom ambiente as</p>

			<p> pessoas perdem a vontade de fazer mais qualquer coisa por si, pelas crianças e pela casa onde trabalham. A acomodação é outro fator que leva os educadores e auxiliares, que às vezes pensam que como não passam de auxiliares não precisam de saber mais...quanto aos educadores estes também pensam que como já tiraram o seu curso não precisam de saber mais. É difícil também trabalhar com pessoas assim... E8 </p> <p> A meu ver existem alguns fatores que contribuem para que os profissionais estagnem.... A não valorização do seu trabalho, quer por colegas quer pelos superiores hierárquicos, como coordenadores pedagógicos ou mesmo a Direção, ou proveniente da personalidade e acomodação das pessoas que consideram que já sabem tudo e que o investimento em formação e consequente desenvolvimento profissional não é necessário. E9 </p>
--	--	--	---

Tema	Categoria	Subcategoria
Desenvolvimento Profissional	Definição do conceito	Fatores internos Fatores externos Formação Melhorar Prática Questionamento Evoluir Trabalhar em Equipe Pesquisar
	Importância do Desenvolvimento Profissional	
Supervisão	Definição do Conceito de Supervisão	Gestão Institucional (horários, recursos humanos) Resolução de problemas Orientação da Prática Pedagógica Motivação Avaliação Promoção de Desenvolvimento Profissional
	Relação estabelecida entre supervisor e Educador	Confiança Amizade Colaboração Cumplicidade Afetividade Comunicação /diálogo Informação Liderança Partilha Respeito Enteajuda Abertura Profissional
	Importância da Formação na área da Supervisão Influência da Supervisão no Desenvolvimento Profissional	Gestão Institucional Relação Transmissão de conhecimentos Falta de conhecimento Apoio Partilha Gestão Relações Positivas
Supervisão e Desenvolvimento Profissional	Funções do supervisor	Organizar Motivar Refletir Orientar Dialogar Apoiar Partilhar

		<p>Observar</p> <p>Planejar</p> <p>Avaliar</p> <p>Mediar</p> <p>Justiça</p> <p>Valorizar</p>
	Fatores que influenciam o Desenvolvimento Profissional dos Educadores	<p>Desmotivação</p> <p>Falta de apoio</p> <p>Razões pessoais</p> <p>Acomodação</p> <p>Pouca disponibilidade</p> <p>Organização e funcionamento da Instituição</p> <p>Condições de trabalho</p> <p>Equipa Pedagógica</p> <p>Personalidade</p> <p>Estagiários</p> <p>Formações</p> <p>Autoformação</p> <p>Novas tecnologias</p> <p>Bom ambiente</p>
	Práticas Supervisivas no contexto institucional	<p>. reuniões</p> <p>. atendimentos individuais</p> <p>. acompanhamento dos educadores</p> <p>. planos de sala</p> <p>. planeamentos individuais e em equipa</p> <p>. observação</p> <p>. reuniões participadas</p> <p>. partilha de dúvidas e experiências</p> <p>. partilhar ideias</p> <p>. esclarecer dúvidas</p> <p>. avaliar e estruturar a ação</p> <p>. devia haver reuniões mensais</p>

Anexo 5 - Registo de Observação

Registo de Observação

Observadora: _____

Data: _____

Tempo de Observação: _____

Hora	Descrição (situações e comportamentos	Observação complementar

Proposta de Intervenção :