



DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA E EDUCAÇÃO

Mestrado em Ciências da Educação – Variante de Supervisão Pedagógica

Os Departamentos Curriculares num Contexto de Supervisão:  
Percepções dos Coordenadores de Departamento – Um Estudo de Caso.

Paula Alexandra Tomé Aleixo Baião Machado

Orientadora: Professora Doutora Isabel José Botas Bruno Fialho

Évora, 2011

## **Dedicatória**

À memória da minha mãe,  
que partiu sem data marcada ou ocasião para despedida, deixando-me à deriva.

## **Agradecimentos**

A realização deste estudo só foi possível com a colaboração de algumas pessoas a quem não posso deixar de agradecer.

À Professora Doutora Isabel José Botas Bruno Fialho, pela sua permanente disponibilidade e pelo apoio, conhecimentos e conselhos que sábia e oportunamente me facultou.

Aos coordenadores de departamento curricular pela sua prestimosa e sempre pronta colaboração.

Aos colegas e amigos que de alguma forma colaboraram comigo.

Ao meu marido e filhos pela sua tolerância e compreensão perante as minhas prolongadas ausências.

## **Resumo**

O presente estudo corporiza um estudo de caso enquadrado na perspectiva de que a supervisão pedagógica constitui um forte contributo para o desenvolvimento de dinâmicas educativas promotoras do desenvolvimento profissional e organizacional. Enquadrada no novo paradigma a supervisão pedagógica assume um carácter holístico, potenciador de práticas colaborativas alargadas à comunidade envolvente, assentes em processos de reflexão e aprendizagem comuns.

À luz da legislação vigente as funções supervisoras passam a integrar o conteúdo funcional de todos os cargos de responsabilidade. Desta forma os gestores intermédios vêm alargadas as suas funções e deles se espera que assumam práticas de reflexão sistemática, de desenvolvimento de mecanismos de formação contínua, de coordenação e apoio das práticas com vista à inovação, tendo como fim a promoção da qualidade do ensino ministrado e a qualificação da escola, enquanto instituição com crescente responsabilidade social.

Reflectindo sobre a importância das estruturas de gestão intermédia, em particular dos departamentos curriculares, à luz das alterações legislativas e da reconceptualização do conceito de supervisão, iniciámos a presente investigação com o objectivo de analisar e interpretar as percepções e práticas dos coordenadores de departamento curricular de um agrupamento vertical de escolas, relativamente ao papel da supervisão pedagógica nesta estrutura.

Optámos por uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, privilegiando a entrevista, aplicada aos seis coordenadores de departamento de um agrupamento vertical de escolas, e a análise documental como instrumentos de recolha de dados.

Os resultados do estudo indiciam distanciamento entre as percepções e as práticas de supervisão evidenciadas. Facto que se poderá atribuir, em nossa opinião, a alguma resistência à mudança motivada por receios, inexperiência e ausência de formação especializada, que potencie o incremento de práticas alargadas e sustentadas de supervisão.

**Palavras-Chave:** Coordenação de Departamento, Percepções, Supervisão, Gestão Curricular e Desenvolvimento Profissional.

The Role of Departments in a Supervisory Context:  
The Departments Coordinators View – A Case Study.

**Abstract**

This study is intended as a case study presented in the perspective that teaching supervision involves a strong contribution to implement teaching dynamics leading to professional and organizational improvement.

Teacher supervision assumed within the frame of a new paradigm, emerges with a holistic nature, enhancer of collaborative practices based in reflective and learning processes and including the outer community.

Supervision as defined by the present law includes the tasks and responsibilities inherent to different functions. Thus the middle-managers must perform many roles and are expected to assume systematic reflective practices, implement training mechanisms, coordinate and support practices for innovation aiming the promotion of the quality of the instruction and of the school as an institution with growing social responsibility.

We have started this investigation with the purpose to analyze and interpret the department coordinators' perceptions concerning the role of teaching supervision and their practices, reflecting about the importance of middle-management structures, specially the curricular departments, regarding the legislation changes and the recent concept of supervision.

We chose a qualitative methodological approach, focusing on the interview, applied to the total universe of school departments, and document analysis as data collection as well.

This study identifies a gap between coordinators' perceptions and their supervision practices. This, we believe, may be attributed to a certain resistance to change prompted by fears, inexperience and lack of specialized training propitiating broad and sustained supervision practices.

Keywords: Coordination Departments, Perceptions, Supervision, Curriculum Management and Professional Development

## Índice

Índice de Figuras.....	ix
Índice de Quadros.....	x
Introdução.....	1
Enquadramento Teórico.....	5
Capítulo I.....	6
1. Desafios da Educação.....	6
1.1. A Autonomia da Escola.....	7
1.2. Conceito de Escola Reflexiva.....	9
1.2.1. O Projecto Educativo Enquanto Instrumento de Autonomia e Expressão da Missão da Escola .....	10
Capítulo II.....	12
2. Supervisão um Conceito em Evolução .....	12
2.1. Modelos de Supervisão.....	14
3. Características do Supervisor .....	24
3.1. Competências e Funções do Supervisor.....	26
3.1.2. Professores Reflexivos .....	27
3.2. O Clima no Processo de Supervisão.....	30
4. Supervisão Pedagógica e Liderança.....	30
4.1. Estilos de Liderança .....	31
Capítulo III .....	33
5. Gestão Intermédia .....	33
5.1. Estruturas de Gestão Intermédia: Competências e Funções.....	33
5.2. Competências do Coordenador de Departamento.....	34
5.3. O Coordenador de Departamento Enquanto Supervisor.....	35
5.4. Articulação Curricular e Sequencialidade.....	38
5.5. Conceptualizando o Currículo.....	39
5.5.1. Gestão e Desenvolvimento Curricular.....	42

6.A Supervisão no Processo de Formação Contínua.....	45
7.Supervisão como Processo de Desenvolvimento Profissional .....	48
Enquadramento Metodológico.....	51
Capítulo IV. ....	52
1.Métodos e Procedimentos.....	52
2.Âmbito da Investigação.....	52
3.Paradigma de Investigação e Opções Metodológicas.....	54
3.1.Estudo de Caso.....	56
4.Campo de Intervenção.....	58
4.1.Caracterização do Agrupamento.....	58
5.População Alvo.....	59
6.Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados.....	60
6.1.Entrevista.....	60
6.1.1.Preparação da Entrevista.....	61
6.1.2.Realização das Entrevistas.....	62
6.2.Análise Documental.....	63
7 Metodologia de Análise.....	64
7.1.Análise de Dados.....	64
7.2.Tratamento dos dados das Entrevistas.....	66
7.3.Tratamento dos Dados da Análise Documental.....	68
Capítulo V.....	69
8.Apresentação, Análise e Discussão dos Dados.....	69
9.Análise dos Dados Provenientes das Entrevistas.....	69
10. Percepções sobre a Supervisão Pedagógica.....	69
10.1. Influência das Políticas Educativas no Papel do Supervisão Pedagógica.....	70
10.2. O Perfil do Supervisor Pedagógico.....	70
11. Supervisão e Desenvolvimento Profissional.....	71

11.1. Importância Atribuída à Supervisão no Desenvolvimento Profissional do Professor .....	71
11.2. Acesso à Formação Contínua.....	72
11.3. Levantamento das Necessidades de Formação.....	72
11.4. Prioridades de Formação.....	72
12. Supervisão e Sucesso Escolar.....	73
12.1. Concepção de Qualidade de Ensino.....	73
12.2. Definição de Metas e Objectivos para Processos e Resultados.....	74
12.3. Aferição da Qualidade do Sucesso.....	75
12.4. Mecanismos para Garantir a Qualidade do Sucesso.....	76
13. A Coordenação de Departamento num Contexto de Supervisão.....	77
13.1. Coordenação de Departamento e Gestão Participativa.....	77
13.2. Coordenação de Departamento e Supervisão.....	78
13.3. Factores Determinantes para a Eficácia da Actividade Supervisiva.....	80
13.4. Factores Inibidores da Eficácia da Actividade Supervisiva.....	81
13.5. Práticas de Supervisão.....	82
13.6. O Papel do Supervisor na Gestão do Currículo.....	84
13.7. Práticas de Gestão Curricular.....	85
13.8. Monitorização do Currículo: Importância e Práticas.....	86
13.9. Sequencialidade Entre Ciclos.....	87
13.10. Articulação Intradepartamental.....	88
13.11. Articulação Interdepartamental.....	89
14. Apresentação dos Dados Provenientes da Análise Documental .....	90
14.1. Análise de Conteúdo das Actas de Departamento.....	90
14.2. Relatórios de Coordenação Departamental.....	95
15. Síntese Final.....	97
15.1. Limitações do Estudo.....	102
Referências Bibliográficas.....	103

Anexos.....	109
Anexo I - Guião da Entrevista Semi-Estruturada.....	110
Anexo II - Grelha de Categorização.....	118
Anexo III – Protocolo da Entrevista com a Coordenadora do Departamento do Pré-escolar.....	120
Anexo IV – Protocolo da Entrevista com o Coordenador do Departamento do 1º Ciclo do Ensino Básico .....	138
Anexo V – Protocolo da Entrevista com a Coordenadora do Departamento de Línguas	144
Anexo VI – Protocolo da Entrevista com a Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas .....	154
Anexo VII – Protocolo da Entrevista com o Coordenador do Departamento de Ciências Exactas e Experimentais.....	163
Anexo VIII – Protocolo da Entrevista com o Coordenador do Departamento de Expressões .....	170
Anexo IX – Análise Documental: Actas do Departamento do Pré-escolar.....	176
Anexo X – Análise Documental: Actas do Departamento do 1º Ciclo.....	178
Anexo XI - Análise Documental: Actas do Departamento de Línguas.....	181
Anexo XII - Análise Documental: Actas do Departamento de Ciências Sociais e Humanas .....	188
Anexo XIII - Análise Documental: Actas do Departamento de Ciências Exactas e Experimentais .....	190
Anexo XIV - Análise Documental: Actas do Departamento de Expressões.....	193
Grelha Síntese da Análise Documental.....	195

## **Índice de Figuras**

Figura 1-Ciclo de Observação.....	19
Figura 2- Modelos de Supervisão de Pajak.....	19
Figura 3- A Supervisão Como Forma de Ensino.....	20
Figura 4- O Profissional Reflexivo.....	29

## **Índice de Quadros**

Quadro I- Caracterização Pessoal e Profissional dos Entrevistados.....	59
Quadro II- Categorização da Entrevista.....	67