

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

Faculdade de Engenharia – Chimoio

Curso de Mestrado em Gestão e Administração Educacional

**O Impacto Social da Supervisão pedagógica e sua pertinência na  
Qualificação de ensino**

**(Estudo de caso na Escola secundária 7 de Abril)**

**Discente:** Natália Eduardo Novele

**Supervisor:** Msc Armando Manuel

Chimoio, Abril 2016

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

Faculdade de engenharia

Curso Mestrado em Gestão e Administração Educacional

**O Impacto social da Supervisão Pedagógica e sua pertinência na Qualificação  
de ensino**

**(Estudo de caso na Escola secundaria 7 de Abril)**

Projecto Apresentado a Universidade católica de  
Moçambique, Faculdade de Engenharia como um  
dos requisitos exigidos para a obtenção do titulo de  
Mestre em Gestão e Administração e educacional

Chimoio, Abril 2016

## Índice :

### Capítulo I

1.1.Introdução -----	1
1.2.Justificativa-----	2
1.3.Definição do problema-----	3
1.4.Hipótese-----	4
1.5.Objectivos de estudo-----	5

### Capítulo II

2.1 Conceito de Supervisão Escolar-----	7
2.2 A evolução-----	11
2.3 Características da Supervisão escolar-----	12
2.4 Os tipos de supervisão escolar-----	13
2.5 A Supervisão escolar Clássica -----	13
2.6 A Supervisão Comportamental ou Behaviorista -----	14
2.7 Modelo Humanista Clínico-----	15
2.8 A Importância da supervisão escolar-----	19
2.9 A actuação e perfil do supervisor escolar-----	21
2.10 A Supervisão escolar como acto de liderança educacional-----	24
2.11 Revisão Empírica -----	26
Revisão focalizada-----	31

## Capítulo III

3.1 Método de abordagem-----34

3.2 Método de procedimento-----34

3.3Técnica de recolha de dados-----35

3.4 População e Amostra-----37

## Capítulo IV

5.1 Conclusão-----53

5.2 Sugestões-----55

5.3 Bibliografia-----56

Anexo -----58

## Declaração

Eu Natália Eduardo Novele declaro por minha honra, que o presente trabalho constitui o resultado do meu labor individual sob orientação do meu supervisor.

Declaro ainda que, este trabalho nunca foi apresentado em nenhum outro âmbito para a obtenção de qualquer grau académico.

Supervisor

Msc Armando Manuel

-----

Chimoio, Março de 2016

-----

Natália Eduardo Novele

## Dedicatória

Dedico o presente trabalho a minha mãe, minha fonte de inspiração em momentos decisivos deste trabalho, meu esposo, meus filhos, sobrinhos, meus pais e irmãos que tudo fizeram para que esta formação como professora fosse uma realidade concretizada

## Agradecimento

O meu agradecimento especial vai em primeiro lugar a Deus que me protegeu durante a minha formação.

Agradeço ao meu supervisor Msc Armando Manuel que com a sua sabedoria, paciência e disponibilidade e de forma incansável e com mestria dirigiu este trabalho dando todo apoio durante a sua realização.

Ao colectivo de professores que durante um ano e meio formaram – me e ensinaram – me a ser homem pronto para as batalhas da dura vida, o meu muito obrigado.

Tecer grande consideração e agradecimento a todos que directa ou indirectamente me apoiaram na execução deste trabalho, na busca de soluções em momentos de queda e de procura.

## Resumo

O processo de ensino e aprendizagem envolve uma complexa interacção entre professores e alunos. Estes por sua vez precisam de um acompanhamento e monitoria com objectivo de alcançar resultados positivos no processo de ensino aprendizagem. Com isso este estudo tem como propósito abordar o impacto social da Supervisão pedagógica e sua pertinência na qualificação do ensino.

O supervisor que é um profissional que coordena as actividades pedagógicas da escola bem como de aperfeiçoá – las em sentido constante, buscando melhor formar o educando.

Que segundo Alves (2008), a supervisão pedagógica adquire globalmente um papel pró – activo na organização social da escola.

Este profissional deve ter múltiplos olhares, ser capaz de perceber as intenções implícitas do sistema escolar. Segundo Alonso (2006, p. 168), a figura do supervisor desponta como o elemento de intermediação associada há ideias de mudança, entendida, algumas vezes, como mera aplicação de “novas propostas” curriculares amplamente divulgadas pelos órgãos oficiais”.

A supervisão para exercer as suas funções deve conhecer em que realidade está inserida a escola, quem são seus alunos, professores, pais, administradores e suas características socioeconómicas e culturais. Partindo desse ponto, a prática pedagógica tenderá ser mais significativa.

Palavras – chaves: Supervisão escolar, ensino, qualidade de ensino, processo de ensino aprendizagem, professor

## Abstract

The process of teaching and learning involves a complex interaction between teachers and students. These in turn need a tracking and monitoring with the aim of achieving positive results in the teaching learning process. Thus this study aims to address the social impact of pedagogical supervision and its relevance in the teaching qualification.

The supervisor who is a professional who coordinates the educational activities of the school as well as improve - them in constant direction, seeking to better educate the student. That according to Alves (2008), pedagogical supervision globally takes a pro - active role in the social organization of the school. This professional must have multiple looks, be able to realize the implicit intentions of the school system. According Alonso (2006, p. 168), the supervisor figure emerges as the intermediary element associated with ideas of change, understood sometimes as mere application of "new curriculum proposals" widely disseminated by official bodies.

Supervision to perform their duties must know the reality the school is in, who the students, teachers, parents, administrators and their socio-economic and cultural characteristics are. From this point, the pedagogical practice will tend to be more significant. Key - words: school supervision, teaching, teaching quality, teaching and learning process, teacher

## Índice de figuras

Gráfico I-----	39
Gráfico II-----	42
Gráfico III-----	43
Gráfico IV-----	45
Gráfico V-----	47
Gráfico VI-----	49
Gráfico VII-----	50
Gráfico VIII-----	52

## **Capítulo 1**

### **1.1 Introdução**

O processo de ensino e aprendizagem envolve uma complexa interação entre professores e alunos. Nas sociedades em vias de desenvolvimento como Moçambique, o rácio aluno / professor é muito elevado, em todos os níveis e classes, e segundo Mimbire (2011) e Moçambique para todos (2011) os níveis de reprovação em Moçambique são também elevados. O professor, como o aluno precisam de um acompanhamento e monitoria constante com vista a minimizar os possíveis e contínuos confrontos no processo de construção do saber.

Neste sentido, o presente trabalho faz uma abordagem em torno da supervisão pedagógica como uma das áreas cruciais no processo de ensino-aprendizagem. O estudo tem como propósito abordar sobre o impacto social da Supervisão Pedagógica e sua pertinência na qualificação do ensino.

Para Nerici (1997), a supervisão escolar é um serviço de apoio em tudo quanto tenha influência no ensino e aprendizagem, visando uma melhor planificação, coordenação e execução deste mesmo processo. A Supervisão escolar tem a função de ajudar no processo de ensino-aprendizagem através dos seus componentes. A supervisão pedagógica investiga as condições e as formas que vigoram no ensino e, ao mesmo tempo, os factores reais (sociais, políticos, culturais, psico-sociais). Para que isto aconteça é preciso que o trabalho do profissional da educação se constitua num compromisso para poder cumprir melhor a tarefa de formar cidadão capaz de responder as suas necessidades na sociedade. A supervisão escolar mostra-se hoje, como nunca, pertinente e indispensável para que o processo de ensino e aprendizagem flua sem sobressaltos.

Não basta a existência formal da supervisão pedagógica. Esta tem que se sentir também ao nível material. Ou seja, a supervisão tem de ser uma actividade permanente e com técnicos qualificados para o efeito, de modo que a sua acção não seja uma mera formalidade, mas sim uma actividade executada para o fim último que é a melhoria da qualidade de ensino.

O qual foi motivado a partir da observação dos fenómenos que tem ocorridos nas escolas públicas de Moçambique concretamente na Escola Secundária 7 de Abril.

O trabalho está dividido em cinco capítulos: No primeiro capítulo tem a introdução, justificativa, problema de pesquisa, hipóteses, objectivos.

Segundo capítulo que é a fundamentação teórica, terceiro a metodologia, quarto a apresentação e discussão dos resultados e quinto a conclusão e recomendações.

## **1.2- Justificativa da escolha do tema**

Para a escolha de um tema de pesquisa concorrem vários elementos que podem ser agrupados em três grandes áreas: social, económico e político. Neste contexto, a escolha deste tema tem como fundamento a questão social, a educação. Isto porque a supervisão escolar, no que concerne à sua importância na melhoria da qualidade de ensino, insere-se nesta área.

O estudo tem como justificativa central a necessidade de fazer compreender os fazedores da educação, na vertente ensino-aprendizagem, sobre a importância da supervisão escolar na melhoria da qualidade de ensino.

Neste sentido, teve como enfoque identificar e analisar em que medida e de que forma as práticas do modelo de supervisão pedagógica em vigor na escola em estudo contribuem para a promoção do desenvolvimento profissional docente e melhoria das aprendizagens, por um lado, e por outro, identificar as razões que dificultam ou favorecem este efeito da supervisão.

Ainda, justificam a necessidade de desenvolvimento deste estudo duas razões. A primeira é o facto de ser uma obrigação académica para a obtenção do grau de mestre em gestão educacional. A segunda é o facto de pretender-se com os resultados do estudo dar um contributo no desenvolvimento do nosso ensino. Pois, é através deste estudo, na expectativa da autora, que os actores da supervisão escolar e da comunidade escolar no geral encontrarão mais uma literatura que aborda sobre a importância da supervisão escolar na melhoria da qualidade de ensino.

### **1.3 – Definição do problema**

Nas últimas décadas, o campo da Educação tem sido palco de diversas mudanças. O desejo de melhorar a qualidade do ensino e de promover um ensino de qualidade sustentam o desenvolvimento de um sistema educativo mais aberto e democrático no que diz respeito à própria organização institucional e social das escolas.

A gestão de educação pressupõe a realização de um conjunto de actividades tendentes a torná-la eficaz e eficiente. Estas actividades exigem a criação de micro entidades de gestão, como por exemplo, o departamento de inspecção, de supervisão, de recursos humanos.

A acção de cada um dos departamentos acima mencionados visa alcançar resultados concretos. O grande objectivo é o bom funcionamento do sistema escolar, com vista ao alcance de bons resultados em cada final do ciclo educativo. Ou seja, como nos ensina Nerici (1990:12), o bom resultado da educação consiste em formar um homem consciente, eficiente e responsável.

Entretanto, na Escola Secundária 7 de abril e em tantas outras da cidade de Chimoio ou de todo o território nacional, nos últimos dias verifica-se um alto índice de reprovações, fraca pontualidade e assiduidade dos professores e dos alunos, comprometendo o aproveitamento pedagógico. Estes comportamentos podem estar associados a uma fraca supervisão pedagógica. Pois, a supervisão escolar apresenta-se como uma actividade de acompanhamento do que ocorre nos estabelecimentos de ensino e desta forma tomar medidas, de forma antecipada, para que durante o ano ou todo o processo escolar não se desenvolvam comportamentos nocivos à qualidade de ensino, como os que acima levantamos.

Para inverter esta situação é preciso apostar numa supervisão pedagógica permanente e apostada na melhoria da qualidade de ensino. Pois, esta supervisão pretende detectar possíveis falhas no processo de ensino - aprendizagem e daí apresentar as formas de correcção. Com isto, levanta-se a seguinte questão: Até que ponto a supervisão escolar contribui na melhoria da qualidade de ensino na sociedade?

## **1.4 - Hipóteses**

### **Principal**

A supervisão escolar, quando desenvolvida dentro das regras que a caracterizam, constitui uma actividade imprescindível na melhoria da qualidade de ensino e, por conseguinte, na redução dos índices de reprovação na Escola em estudo.

### **Secundárias**

A supervisão escolar que faz um acompanhamento permanente do processo de ensino-aprendizagem oferece aos docentes e gestores dos estabelecimentos de ensino a possibilidade de sempre actualizarem os métodos de ensino face à realidade que caracteriza cada etapa de aprendizagem.

A supervisão escolar levada a cabo por técnicos pedagógicos que agem como auxiliares dos professores e dos gestores dos estabelecimentos, contribui na melhoria da qualidade de ensino e de todo o meio envolvente.

### **1.5 - Objectivos do estudo**

O desenvolvimento deste estudo tinha em vista alcançar vários objectivos, dentre geral e específicos.

#### **Geral:**

- Conhecer o impacto da supervisão escolar para a melhoria da qualidade de ensino.

#### **Específicos:**

- Caracterizar a forma como a supervisão escolar é levada a cabo na escola em estudo.
- Identificar o modelo de supervisão escolar predominante na escola
- Explicar a influência da supervisão escolar na melhoria da qualidade no processo de ensino-aprendizagem;

### **1.6- Relevância do Estudo**

A relevância de qualquer estudo mede-se pelos resultados que com ele pretende-se alcançar. Neste contexto, o presente estudo sobre a supervisão escolar mostra-se importante na medida em que levanta um debate em torno da supervisão escolar como catalisadora do PEA, mas que hoje se vê distanciada do seu papel, verifica – se com baixo índice de aproveitamento escolar. O que coloca a nação moçambicana numa situação negativa em relação ao aproveitamento pedagógico em todos os subsistemas de ensino.

Analisar a forma como a supervisão escolar é levada a cabo na escola afigura-se importante, sobretudo nos dias actuais em que tudo está sendo feito para se encontrar a verdadeira razão do descalabro escolar que se assiste.

Para que se saia desta situação é importante que se reflecta profundamente em torno do tipo de supervisão escolar que queremos. É a partir da reflexão sobre o processo de ensino e das estratégias utilizadas que o professor pode mudar, adequar e ou potenciar as suas práticas de ensino de forma a alcançar os objetivos pretendidos com os seus alunos.

O professor, além de conhecer as estratégias de ensino, deve, ainda, desenvolver capacidades de reflexão que lhe permitam resolver os problemas na sala de aula. Num

sistema que se pretende dinâmico, o supervisor pedagógico deve ser encarado como um ecologista social: (...) este supervisor procura estabelecer uma cultura de trabalho reflexiva e orientada para o questionamento, que desenvolva a independência e interdependência e promova o desenvolvimento de professores capazes de serem autores de si próprios, responsáveis e empenhados numa auto- renovação colaborativa para benefício de todos os alunos. (Formosinho, 2002, p.26)

A Supervisão Pedagógica detém um papel importante na definição do auto-conceito do supervisionado, uma vez que nas interações a estabelecer entre supervisores e formandos ou entre formandos há sempre influências, partilhas e subjectividades na apropriação pelos sujeitos das relações sociais e das características dos contextos onde se desenvolvem.

Tal como a escola, o mundo da supervisão precisa de adaptar-se à mudança, à emergência de um novo paradigma capaz de corresponder à expressão do mundo em permanente evolução. Assim, tornou-se necessário repensar o conceito, o papel e as funções da supervisão nesta etapa fulcral da docência pois a sua reconceptualização coloca-a num papel de apoio, de escuta e não de inspeção e definição prévia como foi no passado.

## **CAPITULO II.**

### **Revisão da Literatura Teórica**

Este constitui o segundo capítulo da dissertação em torno da importância da supervisão pedagógica como actividade crucial na garantia da melhor qualidade de ensino. Assim, serão apresentados os diversos conceitos de supervisão pedagógica partindo de vários autores que de forma aprofundada já abordaram sobre a supervisão pedagógica, sua importância no processo de gestão de ensino. Para além de nos centrarmos no conceito de supervisão pedagógica, serão também apresentadas as vantagens de uma boa supervisão pedagógica na rentabilização do processo de ensino-aprendizagem.

#### **2.1 Conceito de Supervisão pedagógica**

A supervisão pedagógica, enquanto actividade inserta no processo de ensino-aprendizagem, pode ser definida de várias formas, mas sem com isso alterar o seu sentido material. Para Nerci (1990:28), a supervisão escolar deve ser entendida em três planos. Primeiro plano, que é o entendimento geral do conceito de supervisão escolar, como serviço de assessoria de todas as actividades que tenham influência no processo de ensino-aprendizagem, visando ao seu melhor planeamento, coordenação e execução, para que mais eficientemente sejam atendidas as necessidades e aspirações do educando e da comunidade, bem como mais plenamente sejam efectivados os objectivos gerais de educação e os objectivos da escola.

No segundo plano, a supervisão escolar incide sobre o professor, ou seja, representa uma actividade que estimula, orienta e coordena o desenvolvimento contínuo deste profissional para o desempenho mais eficiente de todas as suas funções instrutivos-informativas, orientadas para o desenvolvimento do educando, a fim de que este possa tornar-se cada vez mais consciente, eficiente e responsável em função de sua realidade pessoal e social.

Portanto, a supervisão escolar para o professor, enquanto orientador do processo de ensino-aprendizagem, representa uma actividade de formação contínua deste com vista a levar a bom porto os objectivos preconizados. É através da supervisão pedagógica que este consegue perceber até que ponto a sua actividade está em consonância com as aspirações da escola, do aluno e da própria sociedade. Através da supervisão pedagógica o professor tem a

oportunidade de parar e reflectir sobre como é que está a orientar o processo de ensino-aprendizagem.

No terceiro e último plano da conceptualização da supervisão escolar na ótica de Nerci (1990), parte-se do ponto de vista dinâmico, onde a supervisão escolar deve ser entendida como os esforços levados a efeito pela escola, a fim de levar professores e de mais pessoas envolvidas no processo educacional a exercerem liderança que vise ao aperfeiçoamento do mesmo processo.

Assim, com base neste último conceito, a supervisão escolar representa a actividade levada a cabo pela própria escola como forma de aferir o nível de desempenho do professor no exercício das suas actividades. É uma actividade que não deve ser confundida com policiamento do professor para depois advirem as respectivas sanções, mas sim para identificar as falhas no processo de ensino-aprendizagem e daí advirem medidas correctivas.

Para além do Nerci (1990), como um dos autores que recorremos para dar o conceito de supervisão escolar, temos também o conceito de supervisão escolar na ótica de Andrade (1976:10), como sendo o processo pelo qual se orienta a escola como um todo, para a consecução de suas finalidades. Podendo ainda ser definida como fonte de recursos e um serviço de liderança e consulta, que ajuda a escola a fazer melhor o seu trabalho.

Para este autor a supervisão é um processo contínuo que considera todos os interessados e envolvidos no processo de aprendizagem. A supervisão é o farol que orienta a caminhada da escola rumo a uma aprendizagem eficiente e consequente. E esta não é só actividade da escola. Escola entendida como o professor, o aluno e direcção, mas escola como uma comunidade interna e externa, ou seja, uma comunidade que envolve os que se encontram no meio escolar, assim como a comunidade no geral.

Podemos ainda definir a supervisão pedagógica de acordo com Simbine (2009:9), como uma actividade de verificação superior das actividades pedagógicas dos escalões inferiores com o objectivo de verificar, acompanhar, avaliar e apoiar a implementação do processo educativo, inteirando-se dos avanços, problemas ou irregularidades que, durante o período lectivo, possam estar a ocorrer numa instituição ligada ao ensino.

Portanto, com este autor assume-se a supervisão numa perspectiva utilitária. Na medida em que a conceptua como actividade de monitoria e avaliação do processo de aprendizagem com o fito de detectar possíveis falhas e daí aplicar as medidas correctivas. Tem-se, com base neste autor, a supervisão escolar como actividade rotineira e indispensável para que a escola produza resultados preconizados. O que está por detrás da supervisão escolar é a garantia de um ambiente de aprendizagem.

A supervisão busca caminhos para o melhoramento do trabalho dos técnicos pedagógicos, dos coordenadores de ZIP,s, das direcções de escolas e dos professores de uma maneira geral, os quais, como é do nosso conhecimento, são os principais actores do processo de ensino-aprendizagem . E esta supervisão, de acordo com Andrade (1976:12), compreende vários tipos, a saber: supervisão correctiva, supervisão preventiva, supervisão construtiva e a supervisão criativa.

Para Alarcão e Tavares (2003:16), “supervisão é um processo em que um professor, em princípio mais experiente e mais informado, orienta um outro professor ou candidato a professor no seu desenvolvimento humano e profissional”. O conceito situa-se no âmbito da orientação de uma acção profissional, daí também nomear-se orientação da prática pedagógica. Desta noção, a supervisão tem lugar num tempo combinado, pois assim se justifica a sua definição como processo.

Portanto, Rangel (1988) refere-nos que a supervisão passa pela escola, e é frequentemente designada por um trabalho de assistência ao professor, em forma de planeamento, acompanhamento, coordenação, controlo, avaliação e atualização do desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem (PEA). O seu objetivo é a qualidade de ensino, todavia os critérios e a apreciação dessa qualidade não são impostos de cima para baixo numa perspectiva de autoridade aceite pelos professores, mas na interação entre supervisor e professor.

Segundo Ricardo (2010:1), a Supervisão poderá também ser vista - como possuir uma visão muito melhor que a normal (Super-Visão). Numa perspectiva organizacional pode ser considerada uma habilidade / competência de análise do passado, análise do presente e análise prevendo o futuro.

Soares (2009 cit. In. Ricardo, 2010:2) sugere que a supervisão é como uma orientação no sentido de ajudar o professor supervisionado a desenvolver a sua carreira, estimulando o seu desempenho também através de uma forma reflexiva, exercendo, deste modo uma influência indirecta na aprendizagem dos alunos e conseqüentemente na qualidade da educação.

Conforme Coimbra, Marques & Martins (2012) trata-se de uma caracterização formadora de supervisão, capaz de potenciar as experiências educativas e a aprendizagem de alunos, professores e de escola enquanto comunidade educativa aprendente, colaborativa e democrática.

Neste entendimento, a supervisão funcionaria como teoria e prática em meio escolar, através da reflexão dos princípios nas práticas, incentivando o desenvolvimento profissional. A supervisão surge então, num quarto domínio abrangente, como um processo complexo e situado, numa escola entendida como um todo organizacional ecológico, na assunção do envolvimento de uma comunidade educativa, reflexiva e aprendente.

Como se pode ver, as abordagens de diferentes autores clarificam em termos gerais a actividade de supervisão como um serviço técnico, de carácter especializado, que supõe habilidades de um indivíduo, que visa à obtenção de resultados satisfatórios na actividade de outros indivíduos que estão sob o seu controle ou responsabilidade profissional através de acompanhamento sistemático, colaboração e assessoria regular dentro da unidade escolar.

O eixo principal da actividade de supervisão pedagógica é dinamizar de forma proactiva e reflexiva toda a actividade de ensino - aprendizagem com vista a melhorar a qualidade de ensino, bem como proporcionar meios de uma actualização constante. Traz para o trabalho pedagógico riqueza de conhecimento acerca dos alunos e do currículo, compreensão da função da educação na vida moderna, habilidades de trabalhar bem com diferentes pessoas e aptidão para criar situações que tornem isto possível, bem como ajuda eficiente para que os artistas da educação resolvam os seus próprios problemas em todo este complexo processo de ensino-aprendizagem. Quer dizer, a supervisão constitui um processo de facilitar o desenvolvimento profissional do professor —ou então um processo de trabalhar com professores para melhorar o ensino na sala de aula.(Glattorn, 1984; Reinhartz,1989).

Em suma, os autores acima convergem num aspecto, que é considerar a supervisão escolar como uma actividade desenvolvida no âmbito do processo de ensino-aprendizagem, com vista a garantir que o processo ocorra sem constrangimentos, na medida em que, como consequência da supervisão todas as falhas serão prontamente sanadas. Daí que podemos concluir que a supervisão escolar é um conjunto de acções levadas a cabo por profissionais de ensino e de gestão escolar de modo a detectar, prever e delinear situações que possam pôr em causa o PEA e deste modo definir estratégias de seu melhoramento, como forma de garantir que os objectivos educacionais sejam alcançados.

## **2.2 A Evolução do Conceito de Supervisão Escolar**

Tal como o processo de educação evolui no tempo, a supervisão e o seu conceito também evoluem. E como nos ensina Nerci (1990:28), a ideia da supervisão está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento da actividade industrial. Esta compreende fases. Fases estas que acompanham o processo de desenvolvimento social, que também está ligada ao desenvolvimento da indústria. Em cada fase do desenvolvimento da sociedade e consigo a educação encontramos um modelo de supervisão pedagógica ou escolar.

Temos, como primeira fase da evolução, a supervisão escolar de carácter fiscalizadora. A supervisão fiscalizadora confunde-se com a inspecção, ou seja, não existe uma fronteira nítida entre a actividade de supervisão com a da inspecção. Confunde-se o supervisor com o inspector quando, as duas entidades são distintas na denominação e nos objectivos que cada uma pretende atingir. Enquanto o supervisor está preocupado em detectar falhas e daí corrigi-las, ao inspector preocupa-lhe a identificação de falhas para responsabilizar os agentes prevaricadores.

A segunda fase é considerada fase construtiva. Numa supervisão construtiva reconhece-se a necessidade de melhorar a actuação do professor. Temos uma supervisão em que os técnicos promovem cursos de aperfeiçoamento da actividade docente.

A terceira fase é a da supervisão escolar autocrática. Nesta fase põe-se em alta a autoridade do supervisor. Este aparece não como quem está para apoiar o colega professor no terreno, mas como quem se coloca acima deste. A supervisão se enfeixa nas mãos do supervisor donde emanam ordens e directrizes, sem no entanto, permitir que o professor dê seus pontos

de vista. O supervisor age como dono da verdade, colocando-se numa posição superior onde os subalternos, neste caso os professores, devem obedecer.

Por último, a quarta fase que é considerada a fase de supervisão escolar democrática. Nesta fase os supervisores guiam-se por princípios democráticos. Colocam-se como quem existe para apoiar os colegas professores partindo de uma base de compreensão, liberdade, respeito, colaboração e criatividade.

### **2.3 Características da Supervisão Escolar**

O ensino é uma forma sistemática de transmissão de conhecimentos utilizada pelos humanos para instruir e educar seus semelhantes . para

No sector de ensino -aprendizagem são levadas a cabo várias actividades exercidas pelo professor ou docente que é uma pessoa que ensina ciência, arte, técnica ou outros conhecimentos . para exercer esta profissão , requer – se qualificações académicas e pedagógicas para que consiga transmitir ou ensinar a matéria de estudo da melhor forma possível ao aluno.

O ensino que têm por objectivo garantir que os objectivos educacionais sejam alcançados. A supervisão tem como tarefa primordial apoiar técnica e cientificamente os professores e os gestores dos estabelecimentos de ensino. E a actividade de supervisão tem características próprias que a distingue das outras actividades desenvolvidas por outras entidades dentro do sistema de ensino. Estas características podem ser, de acordo com Nerci (1990:33), cooperativa, integrada, científica, flexível, permanente, objectiva, ser permanente, ser espontânea, ser imparcial, ser atenuante e ser mais informal possível. E, por sua vez Andrade (1976), apresenta como característica da supervisão o caracter complexo. Esta complexidade traduz-se na necessidade de haver assistência, recurso, estímulo, aconselhamento, apoio, assessoramento, participação permanente.

Olhando para as características que nos são propostos por Nerci (op.cit), tem se a dizer o seguinte. Que a supervisão escolar considera-se cooperativa porque necessita do envolvimento de todos os actores do processo de ensino aprendizagem. Há uma necessidade de todos estes assumirem a acção educativa como tarefa de todos e por essa razão contribuirão sem pré-condições para o seu melhoramento.

O carácter integrador da supervisão escolar justifica-se pelo facto dever-se considerar a educação unida por uma mesma filosofia. Parte-se do princípio de que com a acção de supervisão pretende-se alcançar os mesmos objectivos, não se está a procura de glória individual, mas sim de resultados que satisfaçam todos os intervenientes no processo de ensino - aprendizagem.

A supervisão escolar tem uma característica científica na medida em que deve ser estruturada reflexivamente e com base no controlo do funcionamento do processo de ensino-aprendizagem, para que os resultados ofereçam sugestões de reajustamento constante do mesmo, a fim de torna-lo mais ajustado e eficiente.

Portanto, através do carácter científico da supervisão espera-se que o supervisor use métodos científicos no desempenho das suas actividades, como forma de dar respostas, também científicas, aos problemas que vai identificando no terreno. A pertinência de uma supervisão científica reside no facto de ser ponderada, objectiva e democrática. Com esta característica as soluções para os diversos problemas que são identificados é mais reflectida, o que permite que as soluções sejam adequadas aos problemas que se pretende resolver.

Em suma, como afirma Giancaterino (2015), as características da supervisão escolar são justificadas a partir do contexto de sua acção. Dizem respeito a procedimentos, objectivos, conteúdos e finalidades. Ou seja, a boa supervisão pedagógica ou escolar é aquela que respeita procedimentos objectivos e previamente definidos. Procura indicar conteúdos e finalidades da sua acção.

## **2.4 Os Tipos de Supervisão Escolar**

A supervisão escolar compreende alguns modelos ou tipologias que possam ser usadas para o bom e rentável trabalho do supervisor. Estes modelos servem de indicador para que o supervisor chegue a resultados desejados na sua actividade. Estes modelos ou tipologias de supervisão podem ser, de acordo com Alarcão e Tavares (2003), o modelo comportamental ou behaviorista, humanista clínico e a supervisão clássica.

## **2.5 A Supervisão Escolar Clássica**

A supervisão escolar clássica no entender de Teles (1976:140) "é uma atividade que se baseia na inspeção pura, e na fiscalização, para ver o que está sendo feito na escola. É uma actividade casual, repentina, imposta e autoritária, a função principal é fiscalização e avaliação". Nesse sentido, pode-se entender que os cursos e ou seminários de atualização para professores têm caráter obrigatório e não atende às diferenças individuais dos professores, tornando-se deste modo a supervisão como uma imposição. "É uma supervisão mais autocrática, superficial, quase que tratando apenas dos sintomas, sem averiguações mais profundas das causas determinantes" (Andrade, 1976:12). Como se observa, este modelo de supervisão até certo ponto é o mais fácil e simples. Entretanto, incorre em certos riscos semelhantes a estes: Tratar pessoas e situações como se fossem todas iguais; Considerar os problemas isoladamente; Atuar de maneira empírica e talvez injusta; Provocar atitudes emocionais negativas no professor.

Em geral, este tipo de supervisão é desenvolvido quando o supervisor descobre algum problema e quer logo agir no sentido de evitar más consequências. Adverte o professor, indicando a maneira "correcta" de actuação no caso. Não se pode negar uma certa importância a este tipo de supervisão, pois, num sentido amplo, a supervisão sempre encerra algum aspecto correctivo. O que, contudo, parece evidente, neste tipo é a maneira não apropriada de corrigir o erro. A maneira de correção mais consentânea é o estudo da situação, com a busca cooperativa de solução, atendendo as circunstâncias específicas de cada caso.

## **2.6 A supervisão comportamental ou Behaviorista**

Com este modelo de supervisão escolar o supervisor toma em consideração as micro - situações que caracterizam o PEA, como por exemplo a observação dos professores quando em trabalho com pequenos grupos de alunos. Dá-se maior ênfase ao comportamento do professor quando em leccionação, sem no entanto valorizar o contexto em que este PEA é desenvolvido.

Alarcão e Tavares (2003) alertam-nos ainda para o fato de, com este cenário, se atribuir maior importância à forma como se ensina e não ao conteúdo a ensinar. Portanto, o micro -

ensino tal como originariamente fora concebido facultaria a simplificação do acto de ensino, incidindo numa só competência, perpetuando a imitação de um modelo, desrespeitando o enquadramento teórico e podendo até conduzir à descontextualização de competências que estão em inter-relação. Tal fato poderia ser perigoso, no sentido em que poderia colocar em segundo lugar o conteúdo a ensinar, e o modo como se ensina seria mais importante.

## **2.7 Modelo Humanista Clínico**

Com este modelo coloca-se o professor como a figura central da sua própria aprendizagem, conduzindo assim o supervisor a um papel de acompanhamento, ajuda e análise conjunta. Esta forma de fazer supervisão foi proposta por investigadores como Alarcão e Tavares (2003). Tendo em conta os limites dos modelos apresentados anteriormente este processo implicava um espírito de colaboração entre o supervisor e o professor e entre estes e os seus colegas; mas implicava também uma actividade continuada que englobasse a planificação e a avaliação conjuntas para além da observação e da análise. (Alarcão e Tavares, 2003:24).

Este modelo de supervisão pressupõe um ciclo com fases específicas que, segundo Alarcão e Tavares, se podem sintetizar em: (1) encontro de pré-observação; (2) observação; (3) análise e estratégia; (4) encontro de pós-observação; (5) análise do ciclo de supervisão.

O modelo apresenta um conjunto de vantagens pela forma como clarifica desde o seu início o direito e deveres do supervisor e supervisionado e na relação colegial estabelecida entre ambos com o intuito comum de apresentar qualidade no ensino. Procura igualmente solucionar os dilemas identificados pelos professores face às suas realizações e capacidades, investindo desta feita esforço conjunto de análise objectiva de todo o processo de ensino-aprendizagem.

Conforme Alarcão (2007) quando olhamos para o desenvolvimento do percurso da supervisão notamos um alargamento da área da sua influência, notamos uma maior associação da supervisão com seguintes características:

- a)- Desenvolvimento profissional de todos os profissionais que se encontram no processo de ensino-aprendizagem;
- b)- Analisa e soluciona cooperativamente possíveis dificuldades oriundas de cada situação específica e menos hierárquica;
- c)- Promove as práticas reflexivas, visando profissionais autônomos;
- d)- Promove uma liderança que perspectiva o futuro, uma liderança com visão;
- e)- Desenvolve programas supervisivos com impacto de melhoria do ensino e da aprendizagem.

Como se pode depreender, para a tarefa de supervisão, exige-se um supervisor consciente de que a sua tarefa principal não é chefiar, mas orientar os colegas da profissão. O seu trabalho é de coordenação e ajuda pessoal. Ele não comanda como o militar no quartel, mas aconselha, orienta, sugere, estimula. Por isso, ele deve ser um técnico competente para que a sua autoridade e prestígio se irradiem do seu próprio valor, influenciando o professorado. Como líder, ele deve possuir uma constelação de qualidades tais como:

- Capacidade de convencer os colegas de profissão quanto à necessidade de evoluir para melhor. Não é um "mandão", um arbitrário em suas atitudes. O seu trabalho resultará sempre da ação inteligente, de discussão dos problemas nas reuniões pedagógicas ou nas associações de pais.
- Personalidade equilibrada, plena de entusiasmo, confiança em si, iniciativa actuante, originalidade, inteligência, visão e descortino dos problemas, decisão, habilidade na profissão e no trato com diferentes personalidades.

Mediante os diversos modelos apresentados que na verdade não - se excluem entre si, mas se distinguem nos seus objetivos, considera-se que, a supervisão clínica é um modelo que implica um espírito de colaboração entre o supervisor e o professor e entre estes e os seus colegas; mas implica também uma actividade continuada que engloba a planificação e a avaliação conjuntas para além da observação e da análise (Alarcão e Tavares, 2003, p.24).

Portanto, a supervisão entendida no interior do modelo humanista clínico defendido por Alarcão (2007), Soares (2008) entre outros, implica assessorar, acompanhar, orientar,

monitorar e analisar sistematicamente todo o processo educativo. Sublinhe-se sistematicamente todo o processo educativo, isto por um lado, e por outro, a necessidade de uma formação profissional do Supervisor. São estes aspectos que nos ajudam a refletir sobre o pragmatismo da supervisão pedagógica nas escolas moçambicanas. Portanto, uma actividade profissional, sistemática, e de monitoria.

O supervisor constitui-se em um agente de mudanças, facilitador e mediador, que permite uma relação de harmonia entre os interlocutores da instituição. Sua prática não deve estar dissociada da teoria e nem a teoria da prática. Por definição, o pedagogo não pode ser nem um puro e simples prático nem um puro e simples teórico. Ele está entre os dois. A ligação deve ser ao mesmo tempo permanente e irreduzível, porque não pode existir um fosso entre a teoria e a prática. É esta abertura que permite a produção pedagógica. Em consequência, o prático em si mesmo não é um pedagogo, é mais um utilizador de elementos, de ideias ou de sistemas pedagógicos. Mas o teórico da educação; pensar o acto pedagógico não basta. Somente será considerado pedagogo aquele que fará surgir um "mais" na e pela articulação teoria e prática na educação (Lima, 2000: 8)

Portanto, é preciso um pedagogo com forte fundamento teórico e que este saiba articular esta teoria na prática. As mudanças só se podem operar por este vínculo de articulação, porque há uma convicção, ideias bem esclarecidas acerca da direção de mudanças refletidas na forma e no conteúdo da educação. Conforme Lamy (2011) ao falar da supervisão pedagógica é inevitável que se fale também em processos de apoio/regulação do ensino e da aprendizagem, reflexão e investigação sobre a acção educativa, mudança e melhoria de práticas pedagógico-didáticas (sala de aula e extra-aula escola-comunidade). Deste modo como refere o autor, essa actividade não deve ser executada por um simples amador educacional, mas sim, um profissional da área formada na área.

Face aos modelos de supervisão em análise e olhando pela sua dinâmica o que se configura o mais adequado para o presente trabalho é o modelo Clínico de supervisão. Pois, conforme Vieira (2009:203) no cenário proposto, podem-se avançar alguns princípios reguladores de uma prática supervisiva de natureza transformadora e orientação emancipatória tais como: (1) Articulação entre prática reflexiva e pedagogia para a autonomia, com reflexos na definição das finalidades, conteúdos e tarefas da supervisão; (2) Indagação de teorias,

práticas e contextos como condição de criticidade, necessária a que o professor se torne consumidor crítico e produtor criativo do seu saber profissional; (3) Desenho, realização e avaliação de planos de intervenção, onde o professor desafie os limites da sua liberdade e explore campos de possibilidade no ensino e na aprendizagem, por referência a uma visão transformadora da educação escolar; (4) Criação de espaços de decisão do professor e de condições para que este assuma papéis potencialmente emancipatórios, por referência a critérios como a reflexividade, a inter - subjectividade, a negociação e a regulação; (5) Promoção da comunicação dialógica, através do cruzamento de experiências, interesses, expectativas, necessidades e linguagens, num processo interativo que se caracteriza por um elevado grau de contingência, simetria e democraticidade, facilitador da construção social do saber; (6) Avaliação participada dos processos e resultados do desenvolvimento profissional e da ação pedagógica, mediante critérios de qualidade definidos à luz de uma visão transformadora da educação.

Segundo (Alarcão,1991) a supervisão assemelha-se a uma teia, obra-prima de um minúsculo insecto, tecida com habilidade e paciência, ritmada num contínuo de beleza e sabedoria .Uma teia tecida com habilidade e paciência, é assim a supervisão pedagógica, exige habilidade e paciência dos profissionais da supervisão. Porque fazendo assim traz consigo muitas vantagens.

Para dar corpo substantivo ao processo supervisivo, e de análise realizada sobre a supervisão pedagógica torna-se necessário falar da pessoa do supervisor, pois é ele que cria situações geradoras de uma interação verdadeiramente educativa que favoreçam a comunicação, a negociação, a argumentação e a actuação estratégica de todos os —artistas|| em ensino. No dizer de Canário e Ramos (2007) na ação do supervisor estão presentes três pré-requisitos: o conhecimento, as competências interpessoais e as competências técnicas, os quais configuram e se expressam no seu modo de actuação, dando forma ao respectivo estilo de supervisão.

Assim, as secções que seguem pretendem analisar o papel, competências e habilidades do supervisor pedagógico contextualizado no modelo humanista clínico de supervisão. Na sua essência, a supervisão remete para a promoção da construção sustentada do desenvolvimento profissional do professor, despoletando capacidade de reflexão acerca da

ação e sobre a ação, isto é, numa reflexividade inerente ao percurso que implica os docentes como atores primordiais das mudanças educativas, comprometidos num objetivo comum, ou seja, na promoção de um ensino/ aprendizagem de qualidade.

## **2.8 A Importância da Supervisão Escolar**

A importância de qualquer actividade que é desenvolvida em todas as esferas da sociedade reside na utilidade que essa actividade tem para a melhoria da condição social da mesma sociedade. Só é útil a actividade que tem por finalidade trazer melhoria do bem-estar.

Para a supervisão escolar, como actividade desenvolvida no âmbito educacional, a sua importância reside no facto de ser uma actividade que se realiza com o fito de identificar as possíveis falhas na aprendizagem. Para daí apontar caminhos para a sua melhoria.

A supervisão, como nos ensina Andrade (1976:116), desempenha um papel muito importante na integração da escola com a comunidade. Para ele, a ideia da integração da escola na comunidade através de uma supervisão escolar responsável, permite que haja uma confluência de pontos de vista e de conclusões das ideias mais actuais sobre educação.

Integrar a comunidade na vida da escola e a escola na da comunidade através da supervisão escolar torna-se uma simbiose útil. Todos passam a viver o ensino. Há uma maior participação da comunidade na definição de prioridades temáticas por serem tradas em salas de aula. É a supervisão que tem de identificar os anseios da comunidade e por esta via propor a sua integração nos curricula. Afinal, a função da educação, entendida como ensino, é dar resposta aos desafios da mesma sociedade.

A supervisão escolar é importante na medida em que é responsável pela análise e orientação de diversas actividades pedagógicas. Também é importante na adopção de estilos de liderança que sejam eficientes e eficazes. Por outro lado, a supervisão escolar é importante porque é ela que identifica as necessidades de desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional, tendo em vista as condições necessárias para que o aprendizado seja contínuo.

Como nos ensina Libaneo (2002), quanto a importância da supervisão escolar,

A coordenação pedagógica deve ser lembrada como um produto genuíno da pedagogia nova, por onde se formalizou sua conotação de mentora na escola, do enfoque psicológico estrito da educação. Não é preciso muito esforço para chegar a uma definição-padrão de suas atribuições; um serviço que ocupa da coordenação pedagógica escolar voltada a orientação dos professores e alunos, visando ao desenvolvimento de suas potencialidades.

Portanto, com este autor conclui-se que a supervisão e o supervisor escolar são entidades indispensáveis para o bom rendimento escolar. A supervisão serve de motor de avanço do ensino. Ela age como olheiro do processo, preocupada em identificar possíveis falhas e procurar suste-las. Com uma boa supervisão pedagógica ou escolar estão garantidos os objectivos do ensino.

Nestes termos, Alarcão e Tavares (1987:34), defendem que as dimensões da supervisão pedagógica são as que fornecem uma orientação da prática docente ao professor através de uma monitorização na formação ao candidato a professor na sua formação de base numa perspectiva de ensinar.

É a supervisão escolar que tem de identificar todos os factores de insucesso escolar e definir de forma clara quais os mecanismos a adoptar de forma a inverter a situação.

A ausência da supervisão escolar é a causa de baixos índices de aproveitamento escolar que o nosso país regista, como afirma Mimbire (2011), citado por Greia.

Há que desenvolver ações concretas de modo a reverter esta situação negativa. E a supervisão escolar mostra-se importante para tal, pois é através dela, que os professores têm a possibilidade de expor as suas dificuldades e dos supervisores e dela encontrar os mecanismos de superação.

Deste modo, pensar num processo de melhoria da escola implica o envolvimento, partilha, colaboração e responsabilização dos professores em tarefas respeitantes ao desenvolvimento curricular, bem como tomadas de decisão coletivas, que têm em vista a compreensão e resolução dos problemas reais daquele contexto e as necessidades e progresso dos alunos. Assim, uma supervisão contextualizada, isto é, centrada nos problemas identificados nos contextos de trabalho e desenvolvida nos contextos organizacionais poderá resolver esses

mesmos problemas, e promover um desenvolvimento profissional ancorado e sustentado num desenvolvimento organizacional. (Oliveira-Formosinho,2002: 13 cit. In Santos e Brandão, 2009:90).

Portanto, uma supervisão escolar que envolve o professor mostra-se responsável e consequente, na medida em que inclui na sua acção o elemento chave no processo de ensino-aprendizagem. Aliás, o professor é a ponte entre o aluno e o saber. O aluno precisa do professor para alcançar o saber, tendo em conta que este é que o decifra para melhor captação pelo aluno. O seu envolvimento na supervisão escolar é uma mais-valia, pois permitirá que este recicle os seus métodos de ensino devido ao aviso que terá do supervisor sobre quais as falhas que ele esteja a cometer.

Como afirma Greia (2013),é através das interações que aí se estabelecem e da investigação e reflexão sobre as práticas que os professores aprendem e se desenvolvem pessoal e profissionalmente. Nesse complexo processo de melhoria da qualidade do contexto, educadores e todos os participantes do processo de ensino-aprendizagem formam-se e são formados. Esta análise tem em conta a articulação teoria-prática, encarando o professor como um investigador e profissional da prática que, no seu contexto de trabalho, através da partilha e reflexão dos problemas reais que aí existem, forma e é formado quando procura soluções para esses problemas. Esta forma questionadora e sustentada de olhar a prática permite ensinar e aprender de forma eficaz e melhorar a qualidade da intervenção.

## **2.9- A actuação e perfil do supervisor Escolar**

Na supervisão escolar existe um sujeito muito importante que conduz o processo, o supervisor. Não podemos falar de supervisão pedagógica sem no entanto falarmos do supervisor, sujeito que dá sentido a supervisão escolar. Ademais, deve-se ter em consideração que todos os envolvidos no PEA são, para todos efeitos, supervisores. Mas, neste contexto pretende-se falar sobre o perfil e como é que aquele que de entre tantos professores desempenha de forma exclusiva a actividade de supervisão. Que na realidade moçambicana designamos por técnico ou instrutor pedagógico inserido no departamento ou direcção nacional de apoio pedagógica.

A supervisão pedagógica em Moçambique orienta-se por um manual de apoio pedagógica aprovado pelo Ministério de Educação e Cultura, actualmente designado por Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano.

O manual que orienta a supervisão pedagógica no nosso país resume-se na identificação dos aspectos que o supervisor deve prestar atenção. Ignora por completo a definição clara sobre qual deve ser a forma de actuar. Ou seja, não existe uma indicação clara sobre como é que o supervisor deve actuar. Afinal, qual deve ser a postura do supervisor enquanto olheiro do PEA?

O supervisor de escolas modernas deve possuir, antes do mais, os atributos pessoais que correspondam a um bom professor. Deve possuir elevada inteligência, ampla visão do processo educativo na sociedade, personalidade agradável e muita habilidade quanto a relacionamento com outras pessoas. Deve amar os educandos e sentir permanente interesse por eles e por seus problemas de aprendizagem. Sua capacidade para utilização dos processos de grupo é de vital importância, devendo ter boa compreensão do conceito de grupo em supervisão democrática. Deve estar disposto a submeter suas ideias pessoais à opinião do grupo, em ocasiões certas; não obstante, deve possuir habilidade e força de ânimo para sustentar suas convicções, contanto que não se depare com provas em contrários irrefutáveis. Um bom supervisor deveria guiar-se sempre pelos indícios de investigação educacional, fazendo caso omissos de meras opiniões nas discussões de grupo e nas conversas individuais (Neagley e Evans apud Nerci, 1990).

Com Nérici estão sintetizadas as características e perfil do supervisor. Este deve antes de tudo assumir que é um profissional que deve actuar com outros profissionais. Exige-se dele um domínio sobre a supervisão escolar, mas também sobre como é que funciona o PEA. Deve sempre pautar por comportamentos democráticos permitindo que os professores e gestores das escolas onde vai fazer supervisão olhem-no como um colega que está para apoiar-los e não um mero fiscal.

E para Andrade (1976:82), o supervisor deve ser estimulado a descobrir a grande importância da sua atitude na determinação da qualidade do seu trabalho. Como líder

educacional, como responsável pela vivência de grupos nos diversos níveis de actuação, ele deve reformular sempre os conceitos, deve avaliar sua actuação.

O supervisor deve adoptar uma postura que lhe permite alcançar os objectivos da supervisão. Para isso, o supervisor passa por ser um profissional humilde e democrático de modo a criar um ambiente de segurança no professor e nos demais intervenientes no processo de ensino aprendizagem. Não existe melhor postura para o supervisor escolar senão o reconhecimento do seu papel e do papel dos outros na melhoria da qualidade de ensino. Para o supervisor escolar que adopta uma postura menos arrogante será fácil interagir com os professores e gestores escolares e destes compreender melhor os possíveis problemas pelos quais estes passam no seu dia-a-dia.

O supervisor escolar na era moderna deve ser, como nos ensina Nerci (1990:61), uma pessoa capaz, bem preparada desde o ponto de vista educacional e psicológico, agradável e especialista no processo democrático de grupo. Este deve ser uma pessoa que reconhece o seu papel como líder e consegue a cooperação de seus companheiros da administração e dos professores em todas as decisões importantes que afectem a eles mesmos e à situação de ensino-aprendizagem.

Um outro aspecto não menos importante que deve caracterizar a postura do supervisor é a adopção de normas de bom relacionamento humano sendo, de acordo com Nerci (op.cit.74), que o supervisor escolar apreenda a escala de relacionamento dos indivíduos implicados nos trabalhos de uma escola. Este pode adoptar algumas das seguintes normas: seja cordial e tolerante com os outros; procure não discutir; anime as pessoas a falarem de si mesmas, de sua família, de suas experiências, de seus problemas; faça com que os outros se sintam importantes, sem hipocrisias; seja generoso nos elogios e no reconhecimento dos méritos alheios, etc.

Para Rodrigues,

“Entende-se que o supervisor escolar dentro da escola deve ser inovador, criativo, ousado e dinâmico além de buscar alternativas, caminhos e soluções para avançar, e um de seus grandes desafios é a formação continuada dos professores, e ainda precisa ter iniciativas e coragem, para solucionar, os problemas relacionados a autoconfiança da equipe. Também é atribuição do supervisor escolar a serenidade para promover a tranquilidade no ambiente de trabalho além do que, precisa construir uma

prática pedagógica transformadora, humanista, libertadora, livre e justa, promovendo assim situações favoráveis ao desenvolvimento coletivo no ensino e aprendizagem no espaço escolar.”

## **2.10 A Supervisão Escolar Como acto de Liderança Educacional**

A supervisão escolar antes de ser uma mera actividade de acompanhamento do PEA é, acima de tudo, um acto de liderança pedagógica. Os técnicos que desempenham as actividades de supervisão escolar são, por excelência agentes de mudança e desenvolvimento da educação.

A liderança pressupõe a existência de líderes. E esta pode ser definida como sendo “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”, e ainda “esta habilidade pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique ações adequadas”. (Hunter2004, p. 25).

Portanto, não se pode confundir líder com chefe. Pois, enquanto o líder está preocupado em envolver todos no exercício das tarefas e com todos partilhar os resultados, num ambiente não autoritário, o chefe actua de forma autoritária e só partilha com a colectividade os erros.

Liderar significa ajudar o grupo a alcançar seus objetivos através de uma realização de actos. Esses actos são denominados funções grupais e as funções do líder consistem em fixar metas, ajudar o grupo a aceitá-las e prover recursos necessários para alcançá-las.

Nestes termos estaremos diante de uma liderança eficaz. Aquela que procura envolver todos na definição de estratégias e metas em cada actividade. Esta liderança faz os integrantes do grupo assumirem a actividade como sua e a necessidade de executar as tarefas torna-se imperativo para cada um dos membros.

A liderança eficaz, como nos ensina Covey (1994), constitui-se num encadeamento de princípios, hábitos e qualidades humanas, que tanto os indivíduos quanto as organizações lutam para adquirir e manter. Para tanto, é necessário que sejam tomadas três resoluções no sentido de neutralizar as forças restritivas que existem em nossas vidas: os apetites e paixões; o orgulho e a pretensão; a aspiração e a ambição.

Para Freitas (2003: 19), o líder educacional do século XXI é aquele que transpõe não só suas próprias amarras, mas também os muros de sua instituição, rompe as barreiras das diferenças, estabelece parcerias, contribuindo para a construção de um ambiente que eduque todos os seus liderados, seus parceiros e a comunidade em geral.

Portanto, a supervisão escolar é uma actividade de liderança que deve ter em consideração o todo e não o particular. Deve actuar como factor de inclusão na direcção do PEA e não uma entidade hierarquicamente superior que desce à base, neste caso para a escola, para definir regras e metas sem ter em consideração a opinião do professor assim como de toda a comunidade escolar.

### **2.11 – Revisão Empírica**

Nesta etapa far -se- à uma análise sobre a supervisão pedagógica feita em alguns países no caso concreto Canadá; Portugal e Angola.

#### **Canadá**

Segundo Borges (2012), no seu artigo “ os desafios da supervisão pedagógica durante os estágios, como pré-requisito à formação para a docência na Universidade de Montreal (UdeM)”

Borges, diz que a supervisão, está dirigida muito mais para docentes recém formados com vista a trocarem as experiências. Os supervisores acompanham os professores em todas as suas actividades, inclusive as reuniões pedagógicas, observação da entrada e saída dos alunos, recreio, e passeios.

A supervisão pedagógica, é feita por um director ou professor responsável, o qual tem como responsabilidade de acompanhar os docentes em formação e também tem a tarefa de ajudar ou avaliar os docentes; transmitindo a sua experiência do trabalho docente e contribuir para que o docente em formação reflecta sobre o seu próprio trabalho; ou, ainda, ajudar o docente em formação a ensinar ou ensiná-lo a aprender a ensinar.

A supervisão é feita através de observações adequadas e é vista como um elemento central do desenvolvimento profissional do docente, por outro lado, contribui para a avaliação do estagiário, ela ainda pode ser a base de uma boa articulação entre teoria e prática.

Nesta perspectiva o papel do supervisor em Canadá é de ajudar o docente recém-formado a resolver os seus problemas pedagógicos no âmbito de uma relação de cooperação que evolui em direcção à autonomia. Onde o estagiário é visto como alguém que adquiriu conhecimentos teóricos e possui diferentes habilidades, sendo capaz de aplicá-las.

Os agentes directamente implicados na supervisão pedagógica são o professor associado e o supervisor. Um professor se torna professor associado sob uma base voluntária, seguida de uma indicação de sua comissão escolar ou direcção de escola. Esta função é reconhecida pela Lei de Instrução Pública que estipula que um docente deve colaborar com a formação de futuros docentes assim como com o acompanhamento de docentes em início de carreira (Mels, 2008).

Os supervisores são contratados pelas universidades para realizar o trabalho de supervisão, também fazem parte da supervisão os coordenadores de estágio, os directores de escola e a própria

equipe-ciclo ou equipe-escola (Mels, 2008). Os coordenadores pedagógicos de estágio das universidades são responsáveis pela harmonização do trabalho do conjunto dos supervisores e também pelo acompanhamento diferenciado de estagiários.

Os directores também são chamados a se implicar na tarefa de supervisão, ainda que indirectamente. Deles se espera a liderança organizacional e pedagógica, buscando estabelecer um bom clima de trabalho que favoreça a integração do estagiário à escola; eventualmente, ele também poderá ser solicitado na avaliação de um estagiário.

A realização da supervisão em Canadá é feita através de um guia que orienta as actividades a serem realizadas os guias contêm os objectivos perseguidos por cada estágio, assim como as orientações para a realização das actividades de cunho pedagógico, a título de exemplo:

- Às actividades de observação a serem realizadas (o como e o quê observar da escola e do agir profissional);
- Às entrevistas (a partir de um protocolo, o documento orienta como realizar entrevistas com directores, docentes de Educação Física e de outras áreas, representantes sindicais,

- Ao planeamento de ensino (esquema simples e flexível para a realização de planos de Aula);

- As competências profissionais,

- Uma síntese final das aprendizagens decorrentes do estágio em relação a cada uma das competências e aos próprios objectivos pessoais perseguidos pelos estagiários.

Por fim, os guias dispõem aos supervisores e professores associados informações

Sobre a supervisão pedagógica, como:

- Orientações para os supervisores sobre como animar os seminários;

- Sugestões para a realização da observação do estagiário na visita de supervisão;

Os guias prevêem as responsabilidades dos supervisores e dos professores associados. Quanto aos primeiros, estes devem: organizar e animar os encontros de preparação, animar os seminários com os estagiários, assegurar o acompanhamento individual dos estagiários, realizar a visita de observação no meio escolar e assumir a avaliação.

Consoante Cecília no seu artigo *op cit*, pode se concluir que a supervisão no Canadá tem a função de reconciliar a teoria e a prática aos professores em formação e recém formados para garantirem o melhor desempenho profissional.

### **No contexto Brasileiro**

Conforme os estudos feitos pelo Giancaterino (2013), no seu artigo “ Educação Relevância e as atribuições do supervisor educacional de uma escola estadual” afirmou que a supervisão em Brasil é feita por um professor mais experiente e mais informado através de uma observação regular aos professores com formação inicial. Onde o professor mais experiente que é o supervisor orienta o professor com formação inicial através de uma comunicação permanente visando uma autonomia profissional do formando.

O Giancaterino (*apud* Lagar et al., 2013, p. 44), afirma que a supervisão tem a finalidade de modernizar o ensino e o preparo do professor com formação inicial, onde o supervisor oferece métodos e técnicas de ensino, garante o trabalho pedagógico.

Enfatizando a afirmação Gonçalves, (2006:22), diz que a interacção que suporta uma supervisão pedagógica comprometida entre formadores e formandos, baseia – se em exercícios de observação sistemática, análise e reflexão. O supervisor em Brasil é visto como um elemento activo onde este facilita a aprendizagem sem colocar limitações e reflecte sem que seja apenas ele o protagonista da reflexão, dando espaço ao professor construir a sua identidade profissional, no trabalho da supervisão há uma integração de múltiplos saberes, as experiencias completam se permanentemente, há uma colaboração entre o professor e o supervisor

Nesse sentido Stenhouse (1981), lembra que não é possível que o professor desenvolva o currículo sem o seu próprio desenvolvimento, devendo este último modificar as suas práticas à luz das suas reflexões sobre a sua prática.

Concordando com o autor acima citado diríamos que o crescimento profissional é feita através de descobertas pessoais, onde estas desenvolvem o estilo cognitivo por outro lado a prática global do professor pode aumentar a eficácia junto dos alunos como desenvolvimento de estratégias pedagógicas diversificadas e adequadas, por fim o seu conhecimento contribui em grande parte para o conhecimento colectivo na área da pedagogia.

Com os estudos feitos no Brasil pode-se concluir que a supervisão pedagógica é entendida como um processo integrador desses saberes plurais em que o supervisor aparece como um co- construtor de aprendizagem e saberes vários no processo de ensino aprendizagem.

### **No contexto Angolano**

De acordo com o artigo elaborado por Elisa Araya, Alexia Peyser, e Xavier Roegiers A supervisão é feita nos estabelecimentos educativos por um supervisor (a) ou por um grupo deles no qual se presta assistência e apoio concreto dependendo da proposta de um plano que tenha sido discutido e aprovado em conjunto com os docentes e as instituições escolares em buscar de melhoria, dependendo também das características das escolas e das modalidades de trabalho.

O sistema de supervisão é estruturado e organizado em três níveis a saber : Nível Nacional, nível Provincial e nível Municipal, com objectivo de dar apoio e acompanhamento a cada escola do território nacional.

Cada um destes níveis coordena acções e estratégias para realizar o papel de assessoria, sem prejuízo de que cada um deles desenvolve e cumpre funções e tarefas específicas, no desenvolvimento da política educativa em seu conjunto e no acompanhamento aos diferentes estabelecimentos educativos.

Em qualquer das modalidades estabelecidas, o processo de supervisão se inicia de acordo com uma estratégia (com base no diagnóstico institucional) desenhada com base nos actores Envolvidos (inspectores, directores, docentes).

- Nível Nacional – é responsável pelo desenho e planificação de estratégias de supervisão para a melhoria de ensino, faz as coordenações internas.

- Nível provincial – faz diagnóstico da realidade educativa provincial, contextualização de políticas e estratégias nacionais segundo as necessidades provinciais, faz também a gestão da supervisão provincial.

- Nível Municipal – constituídos por equipas de profissionais da educação, directores de escolas, coordenadores académicos, supervisores tem a função de diagnosticar a realidade educativa municipal e fazer o acompanhamento dos docentes.

Nesse sentido, a supervisão pedagógica tem por finalidade:

- Apoiar a institucionalização da abordagem por competências assumida em nível Nacional como referencial metodológico da Reforma Educativa de Angola.

- Fortalecer o processo de profissionalização do professor/mestre do Ensino Básico Angolano. Isso implica que a tarefa de supervisão centra-se fundamentalmente no apoio ao desenvolvimento de competências pedagógicas em docentes, conforme claramente estabelecido no Plano Mestre de Formação de Professores (PMFP).

Consoante o artigo conclui se que a Supervisão Pedagógica faz parte de todo o sistema de garantia da qualidade educativa, em que as formas e responsabilidades pelo assessoramento pedagógico e monitoramento da qualidade dos resultados de aprendizagem se distribuem dentro de uma estrutura (com níveis distintos) coerente e funcional. O papel de um Sistema Nacional de Supervisão Pedagógica é apoiar o melhoramento da qualidade de ensino de acordo com as políticas e directrizes escolhidas.

## **Revisão focalizada**

### **Supervisão escolar em Moçambique**

De acordo com a tese de Doutoramento de Greia (2013), na Escola Secundária de Nampula a supervisão em Moçambique é feita por pessoas indicadas ou especializadas para o efeito. Para além dos técnicos especializados, também a supervisão escolar é feita pelos membros da direcção da escola assim como pelos delegados de disciplinas da escola e de vez em quando pela direcção provincial da educação e a direcção nacional do ensino secundário geral.

A finalidade da supervisão instituída na escola e no sistema educativo é essencialmente para fiscalizar o cumprimento dos programas de ensino predefinidos pelo sistema educativo. Para o efeito, os delegados elaboram plano interno para poderem melhor, verificarem e controlarem o cumprimento dessas actividades. Os professores em nenhum momento de forma voluntária solicitam aos supervisores (delegados de disciplinas) a observarem as suas aulas, porque o modelo instituído se caracteriza pelo seu carácter de controle. Percebeu-se também que na escola tem havido visitas repentinas as salas de aulas por parte da direcção da escola (visitas internas) e por outras entidades como a direcção provincial da educação e a nível da direcção nacional. O cumprimento rigoroso dos programas de ensino na escola, a assiduidade, pontualidade, higiene e o uso escrupuloso de batas do professor constituem o grande impacto desse modelo de supervisão no processo de ensino - aprendizagem na instituição conforme os entrevistados, os documentos recolhidos e a observação realizada. O modelo de supervisão em vigor não permeia a realização de cursos de actualização para professores, pois, essa actividade já está prevista no plano da instituição por meio seminários rotineiros de simulação de aulas onde a participação é obrigatória a todos os professores da escola.

A supervisão é tida como muito autoritária onde as ordens descem de cima para baixo, e raramente se privilegia diálogo, participação dos professores. As pessoas indicadas para a realização da supervisão na escola não têm formação na área de supervisão pedagógica senão a da disciplina que corresponde ao grupo disciplinar em que pertencem.

O que está claro partindo da descrição das competências de cada grupo de profissionais é que tanto o director da unidade escolar, como o seu adjunto pedagógico e os delegados de disciplinas estão muito atarefados em actividades administrativas da escola. No caso dos delegados de disciplinas além de exercer essas funções são professores e que só essa tarefa de professor lhes consome tempo – preparar e leccionar sua cadeira curricular aos seus muitos alunos.

Concordando com a tese diria que a supervisão local, nem sempre tem tido tempo suficiente para desempenhar o trabalho de apoio e supervisão a todas as escolas da sua área de acção alegando que os distritos são extensos, por isso, não conseguem dar o apoio pedagógico e administrativo adequado a todas as escolas.

Nos estudos feitos pela autora verificou se que a supervisão em Moçambique em particular a escola em estudo apresenta uma défice uma vez que esta não consegue cumprir com o plano das actividades traçadas, queixando se por falta de meios de trabalho nomeadamente: transporte e financeiros, o que dificulta o processo de ensino aprendizagem, pois os professores carecem de um apoio adequado por parte da supervisão escolar.

Perante este cenário o conceito da Supervisão Pedagógica para algumas escolas Moçambicanas, segundo a entrevista há alguns professores, que nunca tiveram a sorte de receber um supervisor durante o decorrer das aulas para além de dias da realização dos testes provinciais, e exames.

Sendo a escola um espaço social que se encarrega de formar integralmente cidadãos agentes de transformação social, só poderá apresentar uma boa qualidade na educação se houver uma harmoniosa articulação de objectivos entre todos os segmentos que compõem a escola.

Nesse sentido, uma acção supervisora que busque a integração e tenha um olhar atento e diferenciado diante da realidade institucional, será capaz de atender expectativas e desafios educacionais

Que na realidade segundo Lopes, (2001), a Supervisão Pedagógica é uma acção necessária e unificadora nas escolas, assumindo-se como geradora de práticas colaborativas fundamentais ao desenvolvimento das identidades profissionais docentes.

O supervisor escolar deve ser conhecedor dos princípios elementares de gestão, planificação e administração do sistema educativo. Tem de ser capaz de incentivar os gestores, técnicos e

professores a melhorar cada vez mais a qualidade do seu trabalho para o alcance dos objectivos previamente traçados.

Do manual de apoio à supervisão escolar do Ministério de Educação também é possível encontrar os princípios da supervisão escolar. Como principais princípios temos: o princípio de aleatoriedade na escolha das escolas a visitar, dando prioridade a escolas com baixo aproveitamento nas classes de exame, evitando que elas sejam predefinidas pelas direcções provinciais e distritais; o princípio da imprevisibilidade na deslocação dos técnicos aos locais a serem visitados. A não comunicação prévia às escolas pode permitir que os técnicos visualizem a situação real da escola; o da continuidade do trabalho levado a cabo pelos técnicos do MINEDH a nível das províncias e distritos e das escolas; por fim, o princípio da auto-avaliação das escolas visitadas pelas equipas técnicas de supervisão.

Do conceito e dos princípios constantes do manual de apoio à supervisão escolar fica claro que o MINEDH reconhece a importância da supervisão escolar no melhoramento da qualidade de ensino.

A supervisão escolar na realidade moçambicana vai de acordo em termos teóricos, mas no terreno com respeito a prática se verifica menos, porque chega a se confundir com a inspecção, visto que não se chega a haver a interacção com o professor para ajudar a atravessar o erro verificado durante a supervisão.

A questão da competência do supervisor e da necessidade de uma actividade desenvolvida de forma democrática é vincada no manual de apoio à supervisão escolar, como também o fazem os diversos autores por nós consultados na elaboração deste estudo.

## **Capítulo III**

### **Metodologia**

#### **3.1 Método de abordagem**

A abordagem do nosso estudo é indutiva, que de acordo com Lakatos (1992: 81), inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca do qual formula hipóteses.

O método de abordagem constitui a etapa mais concreta da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral do fenómeno. Neste caso, pressupôs-se uma atitude concreta em relação ao tema em estudo. Ou seja, partiu-se de um caso particular e generalizou-se o resultado.

Foi importante o uso deste método de abordagem na medida em que permitiu que centrássemos a pesquisa num caso concreto, mas que assumimos que o fenómeno a analisar, neste caso a supervisão escolar, ocorre em todas as escolas nacionais. Podendo estar a enfrentar os mesmos problemas. Esta convicção é fundamentada pelo facto de a problemática do baixo aproveitamento escolar não ser um fenómeno da escola em estudo, mas de todas as escolas do país.

#### **3.2- Método de procedimento**

Para a realização deste trabalho tomou-se em consideração o método qualitativo.

O uso deste método torna-se importante e apropriado neste trabalho porque se trata de fenómeno complexo, de natureza sociocultural, logo, o entendimento do seu contexto constitui elemento chave para o trabalho. Conforme Neves (1996) o método qualitativo sugere a aprender a observar, registar e analisar interacções reais entre pessoas, e entre pessoas e instituições. Outro aspecto de extrema importância nesse método é que pretende-se descrever de forma detalhada tanto o fenómeno como os comportamentos, as citações directas de pessoas sobre suas experiências e interpretar a realidade de forma mais rica e objectiva possível.

Portanto, o método qualitativo adapta-se melhor para este trabalho por necessitar de identificar e explorar os significados das interacções que as práticas de supervisão

pedagógica em vigor estabelecem nessa unidade de ensino no contexto do desenvolvimento profissional, por um lado, e por outro, no melhoramento do processo de ensino - aprendizagem e no sucesso escolar, assim como estimular novas compreensões do fenómeno em estudo.

### **3.3. Técnica de recolha de dados**

Quanto as técnicas de recolha de dados serão privilegiadas consultas bibliográficas, questionários, entrevista e observação directo.

#### **Observação**

É uma técnica de colheita de dados e utiliza os órgãos de sentido na obtenção de determinados aspectos da realidade, não consiste apenas em ouvir e ver, mas também em examinar factos ou fenómenos que se desejam estudar. Artur (2010).

É com esta técnica que irá se observar a realidade do que acontece com o ensino. Fizer – se à um trabalho de campo , do qual irão ser assistidas algumas aulas para analisar as condições do ensino aprendizagem, a relação entre o professor e o aluno, o grau de assimilação da matéria e a participação dos alunos nas aulas.

#### **Entrevista**

É uma técnica de recolha de dados que envolve perguntas aos respondentes, quer individualmente, quer em grupo, em que às respostas efectuadas podem ser registadas por escrito ou gravadas durante a entrevista. De acordo com Goode e Hatt, a entrevista consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, viabilidade de certos actos social a conservação.

Serão entrevistados os professores, técnicos pedagógicos e a direcção de escola sobre o estágio da evolução da supervisão escolar e a sua contribuição no P.E.A.

O uso de entrevistas permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenómenos. Portanto a entrevista conforme Duarte (2011) é uma técnica dinâmica e flexível, útil para apreensão de uma realidade tanto para tratar de questões relacionadas ao íntimo do

entrevistado, como para descrição de processos complexos nos quais está ou esteve envolvido.

A opção por esta fundamenta-se por um lado, porque contém perguntas mais abertas, com mais liberdade, e, em geral, podem ser respondidas dentro de uma conversa informal, além de ampla gama de possíveis entrevistados, e por outro, por permitir a grande flexibilidade nas perguntas, obtenção de dados não encontrados em fontes documentais, possibilidade de obter informações mais precisas, podendo ser confrontadas e comprovadas de imediato, e, porque fornece mais riqueza para obter o contexto.

### **Questionário**

Visa ao levantamento de dados através de uma série organizada de perguntas escritas, cujas resposta serão fornecidas pelo pesquisado sem o contacto directo com o pesquisador (Lakatos, 1999: 34, Carmo, 2007 :111 ).

### **Documentação**

O uso da documentação deve ser cuidadoso, pois, segundo Yin (1989) eles não podem ser aceites como registos literais e precisos dos eventos ocorridos e seu uso deve ser planeado para que sirva para corroborar e aumentar as evidências vindas de outras fontes. Bressan (2000) afirma que os documentos nos ajudam a estabelecer com clareza os títulos e os nomes das organizações mencionadas e inferências podem ser feitas a partir da análise da qualidade dos registos e dos documentos, como por exemplo, definir para quem determinados memorandos eram enviados e assim por diante.

O uso desta técnica para recolha de dados permite recorrer a várias perspectivas sobre o tema, bem como obter informação de diferente natureza e posteriormente fazer comparações.

Portanto, pretendeu-se analisar os regulamentos do ensino secundário geral, obrigações dos anos lectivos 2010 a 2014, relatórios dos grupos disciplinares quanto a actividade de supervisão dentro do grupo de professores, planos de supervisão e outros afins.

### 3.4- População e amostra

Através do método probabilístico por conveniência, a população será constituída por setenta (70) professores, quatro (4) membros da Direcção da Escola e oito (8) Delegados de Disciplinas formando um universo de oitenta e dois (82) indivíduos.

Para se garantir a representatividade da amostra, foi efectuada uma amostragem probabilística aleatória simples com margem de erro de 10% tolerável segundo a formula Serrafim (1994), foi usada para o cálculo da amostra por esta ser simples como se pode ver:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

$$N = 86:1+ 86 (0,01)^2$$

$$n = 86:1+86(0,0001)$$

$$n = 86:1+0,0086$$

$$n = 86:1,0082$$

$$n = 85,2 \approx 85$$

Onde n = Tamanho de amostra

N = número da população ou “Universo”

E = Erro mínimo tolerável ao nível de significância

Segundo a análise estatístico o número 81 representa uma margem tolerável ao nível de significância de 10%, extraído dos 82 indivíduos da amostra populacional em estudos entre grupo de professores, membros de direcção e delegados de disciplina.

### 3.5. Duração do estudo

O Estudo teve como duração de nove meses (9), tendo o seu início o mês de Maio de 2015 até Fevereiro de 2016.

## **CAPITULO IV**

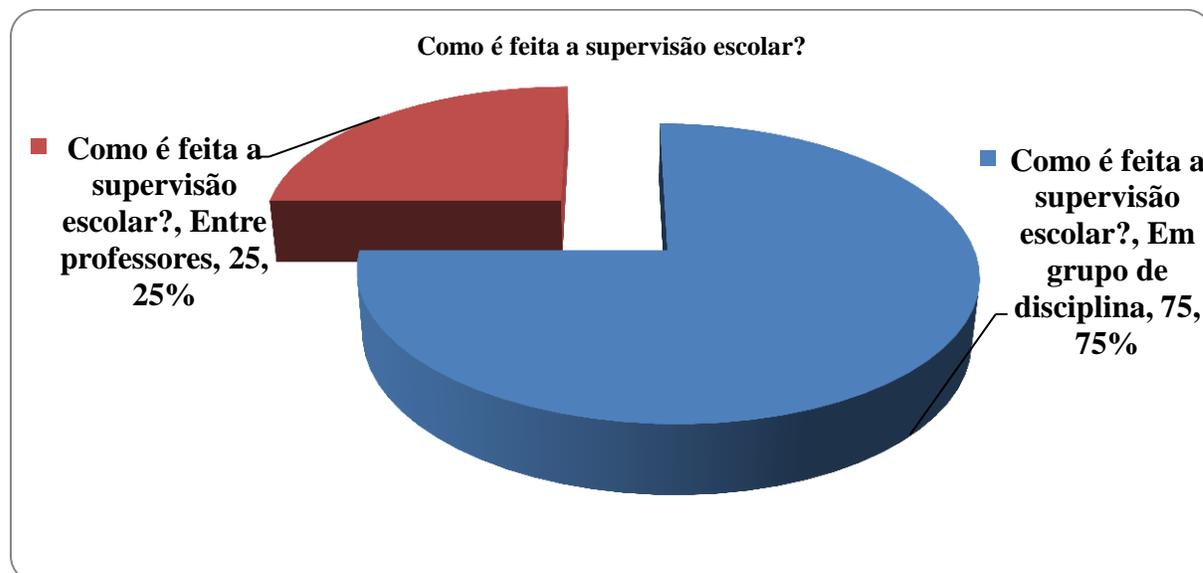
### **4.1 Análise e Interpretação de dados.**

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados da investigação, respondendo as perguntas da pesquisa, que consistiram na análise de como é implementada a supervisão pedagógica na Escola Secundária 7 de Abril, cidade de Chimoio, província de Manica, para melhoria da qualidade de ensino. Ao longo da discussão teve-se como foco a apresentação das vantagens e desvantagens da supervisão no processo de ensino-aprendizagem. Tendo como base teórica o estudo dos relatórios da supervisão pedagógica, as actas das actividades dos grupos de disciplina e as planificações quinzenais dos professores, assim como alguns conceitos que destacam o papel da supervisão nas escolas.

No total foram inquiridos setenta (n=70), professores, entre homens e mulheres, dos quais 67% foram homens e 33% mulheres. Para além de termos trabalhado com os professores, também inquiriu se 12 supervisores internos, repartidos em quatro (4) membros de direcção, dos quais uma é mulher, oito (8) delegados de disciplina e 4 técnicos distritais, totalizando um universo de 86 inquiridos.

O gráfico abaixo representa o número total dos que estão envolvidos, de forma directa, no processo de ensino-aprendizagem na escola. E destes a questão central foi sobre ``como é feita a supervisão escolar``. O objectivo central desta questão era de perceber dos inquiridos o seu palpite sobre a supervisão escolar. De salientar que não estava em causa a supervisão levada a cabo pelos técnicos especializados, mas aquela que é desenvolvida dentro do grupo de disciplina ou entre professores.

**Gráfico I, representa o número e o posicionamento dos professores sobre como é feita a supervisão na sua escola.**



Fonte: Dados primários

Dos inquiridos 25% disseram que a supervisão é feita entre professores, maior parte, correspondente a 75%, responderam que a supervisão é feita em grupo de disciplina. Durante a entrevista notou – se que os professores não concorda com a forma como a supervisão escolar é levada a cabo ao nível interno. Ou seja, entre professores ou entre os membros do grupo de disciplina. Não existe uma dinâmica digna de menção que justifique uma interação permanente entre os professores. Existe um comportamento egoísta entre os professores, não facilitando deste modo o intercâmbio, que na óptica seria um momento propício para a troca de experiência e de reflexão crítica sobre a profissão e os resultados escolares.

A supervisão pedagógica não é uma actividade exclusiva das entidades constituídas especificamente para o efeito. Ela pode ser desenvolvida de professor para professor ou ao nível do grupo de disciplina. Assume se desde logo que a supervisão escolar é uma actividade de qualquer um que esteja envolvido no ensino. Tem como função material permitir que os professores ou todos os envolvidos no processo de ensino tenham um momento de reflexão crítica sobre a sua actividade.

Para além de ter-se inquirido os professores sobre como é levada a cabo a supervisão escolar, neste caso a supervisão interna, inquirimos os gestores locais do ensino. Destes colhemos os resultados apresentados no **gráfico II abaixo**.

A questão colocada aos membros de direcção (4 membros), enquanto gestores imediatos do processo de ensino - aprendizagem foi: será que os professores realizam a assistência mútua das aulas?

Para 3 membros de direcção, o correspondente a 75%, os professores não realizam assistências mútuas de aulas. Mesmo que o façam é no sentido de quererem cumprir a rotina, ou como forma de ter a ficha de assistência preenchida. E desta forma livrarem-se do questionamento dos supervisores externos.

A não assistência mútua das aulas pelos professores representa um perigo para o sucesso escolar que tanto almejamos. A assistência mútua de aulas deve ser encarada como uma oportunidade de auto-supervisão e de auto-aprendizagem ou superação. Quando um colega vai assistir a aula do outro colega constitui para ambos um momento de aprendizagem. Quem assiste fica atento sobre como o colega procede e que possíveis inovações introduz. Desta forma quem esteve a ensinar, não só o fazia em relação aos seus alunos, mas também esteve a ensinar o colega. A assistência mútua de aulas não tem, somente, a função de detectar as falhas do colega, mas tem, acima de tudo, uma função didáctica indispensável para o desempenho correcto da profissão docente.

É da assistência mútua que os colegas de disciplina conhecem-se. É uma oportunidade para troca de experiências e, quiçá, desenvolverem as suas habilidades de mediadores do processo de ensino-aprendizagem.

Atendendo e considerando as respostas dadas, verificou-se que a supervisão na escola em estudo tem sido levada com menor seriedade. O que contraria por completo o papel e os seus objectivos.

Os membros de direcção realizam algumas actividades para aferir os níveis de assistência mútua das aulas. Estas actividades consistem basicamente na visita de pastas de grupos de

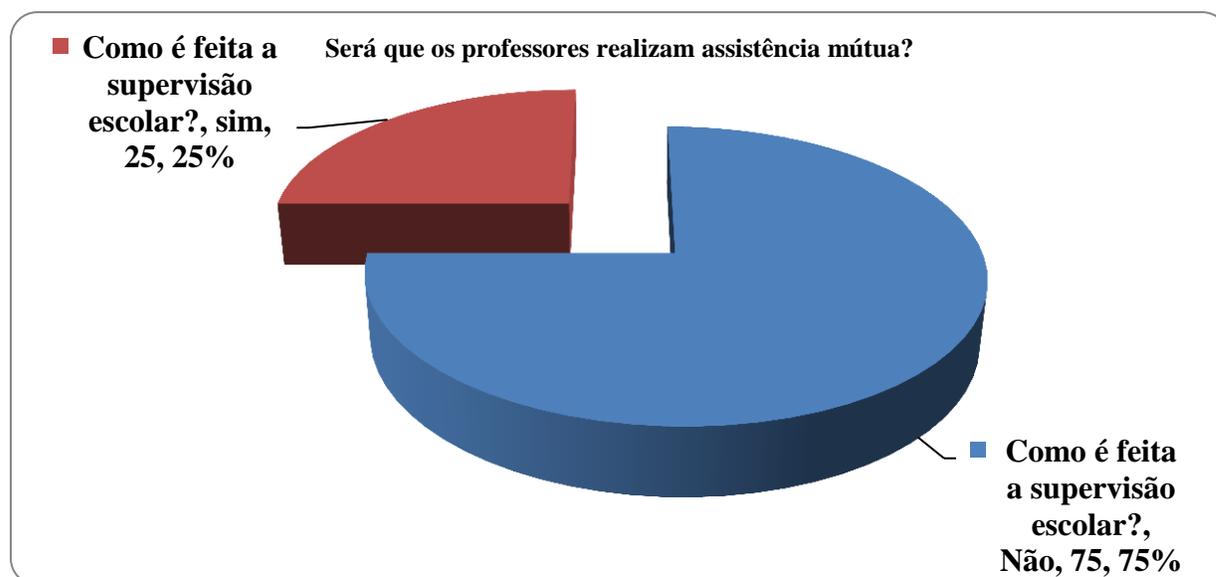
disciplina. Nestas pastas têm encontrado a ficha de assistência mútua preenchida como o único elemento probatório da assistência mútua de aulas.

É importante que os membros da direcção visitem as pastas dos grupos de disciplina para acompanhar, por meio dos documentos lá depositados, a actividade do grupo, mas que não se contentem com o que lá encontram. A supervisão não se deve resumir a esta verificação de pastas. Ela deve ser desenvolvida para além disso. A confrontação entre o que se encontra nas pastas dos grupos de disciplina e a realidade em sala de aulas é fundamental e constitui um momento de confrontação. Não está a se dizer que o que os directores das escolas encontram nas pastas não seja real, mas que não se limite a isso, como o que constatou se durante a pesquisa.

Na confrontação entre o que consta das pastas e a realidade em sala de aulas o director e todos os membros de direcção estarão a exercer uma liderança didáctica, aliás, uma supervisão escolar efectiva e tendente a bons resultados no final do ano ou do ciclo de aprendizagem.

Daí que, segundo Silva (2001:54), o supervisor deve ser um líder com carácter cooperativista, pois envolve a capacidade de comunicação e de relacionamento com as pessoas, exposição de ideias, capacidade organizativa. Saber definir um problema, propor soluções, e compreensão de características sociais, culturais e psicológicas do grupo.

**Gráfico: II** apresenta de forma percentual as respostas em relação à questão levantada aos gestores da escola sobre a assistência mútua de aulas pelos professores.



Fonte: dados primários

Para além da questão levantada no gráfico II para os membros da direcção da escola onde desenvolvemos o estudo fez-se uma outra, (**vide o gráfico III abaixo**), que é: que impacto traz a supervisão feita na escola?

Dos 4 indivíduos inquiridos sobre o impacto da supervisão feita na escola, 75% respondeu que os professores sentem-se ameaçados e 25% respondeu que ajuda a ultrapassar algumas dificuldades de mediação dos conteúdos.

Portanto, pode-se concluir que a maior parte dos supervisores, quer internos, quer externos, não facilita os professores, porque estes assumem o papel de inspectores, em vez de supervisores. Actuam mais para detectar falhas e daí responsabilizar os prevaricadores e não, para em conjunto, buscar-se soluções para o seu suprimento, num ambiente de colaboração e de aprendizagem. Desenvolvem uma supervisão escolar não didáctica, mas sim autoritária o que contrasta com a supervisão democrática, que é a ideal na actualidade.

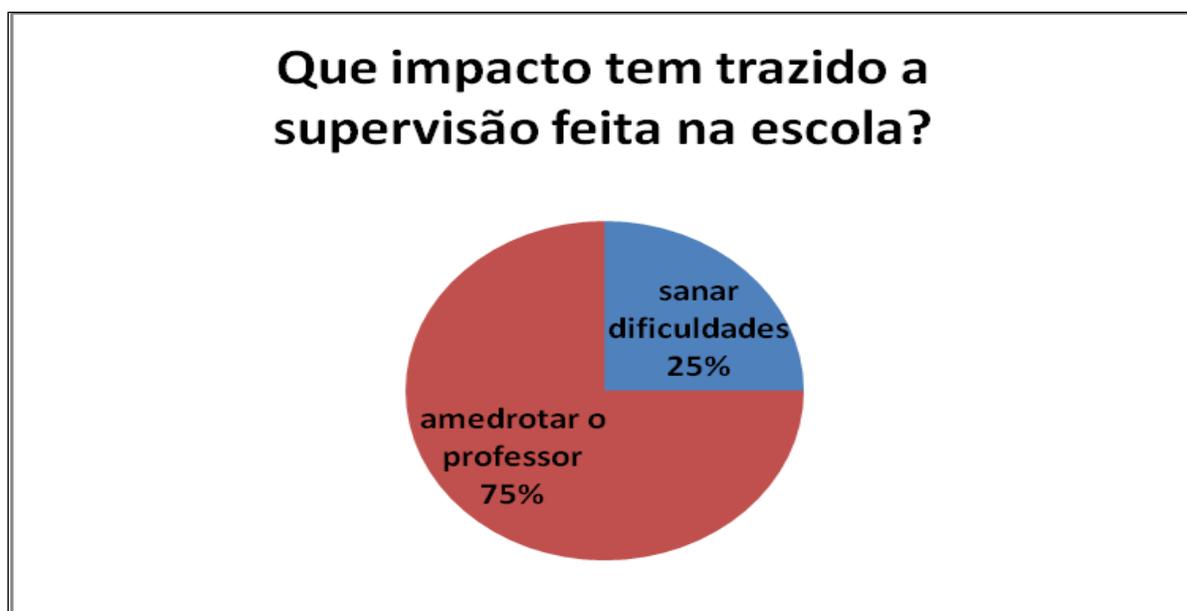
Segundo Nérci (1978:42-43), o supervisor ajuda os professores a compreenderem os objectivos reais da educação e o papel especial da escola na consecução dos mesmos;

auxilia os professores a compreenderem os problemas e as necessidades dos jovens educandos e atender sempre que possível as tais necessidades; exerce liderança de sentido democrático sob as formas de promoção do aperfeiçoamento profissional da escola e de suas actividades buscando relações de cooperação de seu papel e estimulando o desenvolvimento dos professores em exercício, colocando sempre a escola mais próxima da comunidade; estabelece fortes laços morais entre os professores quanto ao seu trabalho

Para que actividade da supervisão escolar seja útil é necessário que seja democrática no sentido de fornecer um ensino de qualidade, onde os alunos irão aprender uma cultura escolar onde há diálogo, confiança, respeito, ético, espírito de gosto pela aprendizagem e amor pelo trabalho.

Para isso o supervisor deve enfatizar o valor do trabalho envolvendo todos os participantes da educação, deve ter uma liderança democrática e capacidade de influenciar positivamente pessoas, para que em conjunto, aprendam, construam conhecimentos, desenvolvam competências, realizem projectos e promovam melhorias no processo de ensino-aprendizagem. (luck, 2008, p.1).

**Gráfico III. Representa de forma percentual os resultados dos inquiridos em relação a questão contida.**



### **Fonte: dados primários**

De acordo com os delegados de disciplina, como demonstra o **gráfico IV abaixo**, os supervisores escolares não dialogam com os professores e nem com os delegados de disciplina sobre as constatações registadas ao longo da supervisão. Estes optam por produzir relatórios reportando tudo o que foi realizado e o que foi constatado. Ou seja, não desenvolvem uma supervisão dialogante. Excluem o supervisionado da possibilidade deste conhecer de forma directa as constatações dos supervisores, e se calhar colher destes as formas correctas de procedimento e daí melhorar o seu desempenho.

Dos dados obtidos durante a pesquisa verificou-se que a maior parte das observações são enviadas em relatório à direcção da escola. Por sua vez a direcção da escola, depois de receber os relatórios, faz as observações na reunião de planificação quinzenal, o que contradiz Medina (1997), quando afirma que o supervisor escolar tem como objecto do seu trabalho a produção do professor, o aprender do aluno e preocupa-se de modo especial com a qualidade dessa produção.

Se a supervisão escolar teve em vista avaliar a actividade do professor por que é que na produção do relatório este não é envolvido? Isto contraria por completo o espírito democrático que caracteriza a supervisão escolar na actualidade.

Ainda prevalece nos nossos supervisores o espírito autoritário e de subordinação, onde o professor não tem oportunidade de participar no processo de supervisão escolar. Excluir o professor, como foi constatado durante a pesquisa, na supervisão e elaboração dos relatórios não constitui um bom procedimento. A sua inclusão mostra-se pertinente, quanto indispensável, para o bom desempenho no processo de ensino-aprendizagem e daí melhorar o rendimento escolar.

**Gráfico IV: resultados da questão colocada aos delegados de disciplina em relação às observações dos supervisores durante a sua actividade.**



**Fonte: dados primários**

Foram também inquiridos os professores, **como demonstra o gráfico V abaixo**, para aferir o seu sentimento depois de terem sido supervisionados. A maior parte (71%), apresentou um sentimento negativo em relação ao comportamento dos supervisores. Para eles os supervisores desempenharam um papel menos crítico em relação ao seu desempenho. Foi uma supervisão subjectiva deslocada da essência. Houve um comportamento arrogante dos supervisores. Não colaboraram com o supervisionando. Foi uma supervisão monótona deslocada da exigência actual.

---

Portanto, com estes dados pode-se concluir que ainda existe um défice maior no seio de muitos técnicos pedagógicos ligados ao departamento de supervisão pedagógica. A supervisão escolar só pode atingir os objectivos almejados quando for democrática e envolvente e não da forma como esta decorreu.

A supervisão é um método de progressão onde o supervisor apoia o professor a levar a cabo um trabalho mais facilmente, para atingir melhores resultados num ambiente democrático.

O supervisor que trabalha de forma democrática, participativa e colectiva, será capaz de junto com os demais profissionais da escola, transformar a realidade educacional de sua comunidade escolar. Para isso, ele precisa sempre pensar no factor principal do desenvolvimento de suas funções :

Segundo Nerci (1990),

a ) – função preventiva – consiste em procurar constatar possíveis falhas no funcionamento pedagógico da escola com objectivo de preveni-las antes que venham a produzir resultados negativos. Esta função visa a antecipar-se, quando necessário, com medidas correctivas que venham a evitar possíveis falhas de ensino, prejudiciais à educação.

b ) - Função Construtiva – tem como objectivo auxiliar o professor a superar suas dificuldades ou deficiência de maneira positiva, cooperativa, não punitiva, nem avaliadora. Procura levar o professor a ter confiança em si.

c ) - Função criativa – visa a estimular a iniciativa do professor , bem como o constante melhoria da sua actuação. Procura orientar o professor a buscar novos caminhos, a pesquisar e a criar novos recursos de ensino, visando sempre a melhoria no desempenho da docência, visa enfim a um crescimento profissional do professor.

d ) - Função correctiva – pela própria natureza dos casos em que tem de intervir é quase sempre mais autoritária e directiva, deve buscar os erros na orientação do p.e.a. a fim de Sana-los , mas deve também, simultaneamente ressaltar aspectos positivos da acção do professor

**Gráfico V: Apresenta o sentimento dos professores depois de supervisionados**



**Fonte :** dados primarios

Depois de termos centrado a nossa pesquisa em torno dos actores directos do PEA, neste caso os professores e os gestores da escola, partimos para outros actores, que são os técnicos pedagógicos afectos nos serviços distritais de educação. Com estes pretendia-se, enquanto técnicos da entidade responsável pela supervisão escolar ao nível da cidade, aferir o seu ponto de vista em relação à reacção dos professores diante de um supervisor (**vide o gráfico VI abaixo**).

Como se pode ver no **gráfico VI abaixo**, a maior parte dos professores apresenta o sentimento desconfortável quando diante de um supervisor. Estes ficam ameaçados com a presença do supervisor encarando-o não como colega que vem dar apoio na realização da actividade docente, mas como uma autoridade que vem fiscalisar a actidade dos docentes e, com centro nos aspectos negativos para sancionar o colega.

Até certo ponto o desconforto do corpo docente quando diante do supervisor pode ser consequência do modelo de supervisão que ainda caracteriza o nosso sistema de ensino. Maior parte dos técnicos ainda orienta-se pelo modelo autoritário da supervisão escolar. Um

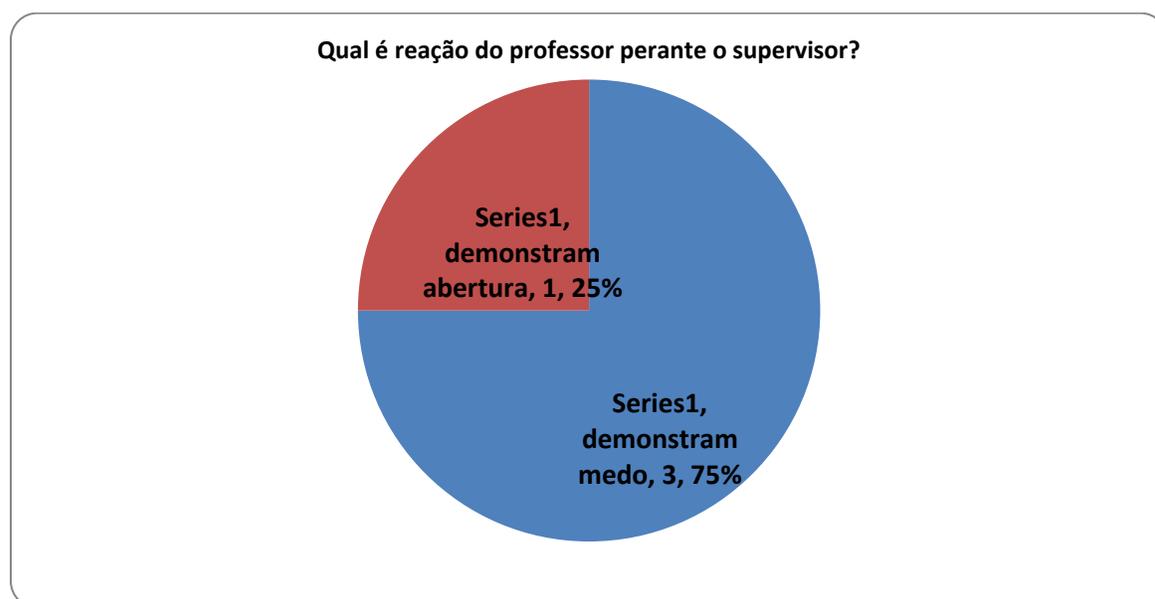
modelo em desuso, não pelo tempo, mas por não estar a responder os modelos actuais de procedimento no apoio escolar.

O autoritarismo não permite diálogo entre os envolvidos no PEA. O supervisor está envolvido num trabalho que diz respeito a todos, mas assume-se como o único credenciado para opinar pelo andamento do processo. O que para nós é um grave procedimento numa era de abundância do saber, onde cada um, dependendo do esforço empreendido, pode aceder ao saber e dele fazer uso, ou mesmo partilha-lo para com os demais interessados.

A função do supervisor nem sempre é bem delimitada, muitos pensam que o profissional que exerce o cargo apenas comparasse na escola para fiscalizar e dar ordens. Diante desta situação o professor sente-se desamparado, desprovido de auxílio, de troca de experiência, contudo a presença do supervisor acaba tornando-se um incómodo.

E para prevenir essa situação precisa-se de uma supervisão científica capaz de criar condições necessárias às boas relações profissionais e interpessoais.

**Gráfico VI: Resposta dada pelos técnicos Distrital em relação ao sentimento dos professores diante do supervisor. Fonte: autora, 2016**



A supervisão escolar é um serviço de assessoria de todas as actividades que tenham influência no processo de ensino aprendizagem, visando o seu melhor planeamento, coordenação e execução.

Na pesquisa procurou se perceber as áreas de incidência dos supervisores no exercício das suas funções, como por exemplo, a metodologia de ensino, assiduidade e a planificação, como se pode ver no **gráfico VII abaixo**.

Os dados apresentados no gráfico dão a entender que a supervisão incide sobre como o professor usa os métodos na sala de aula, onde estas desempenham um papel preponderante no decurso de ensino-aprendizagem, uma vez que actuam como instrumentos que permitem que o professor esteja consciente dos fundamentos teóricos da sua área de formação.

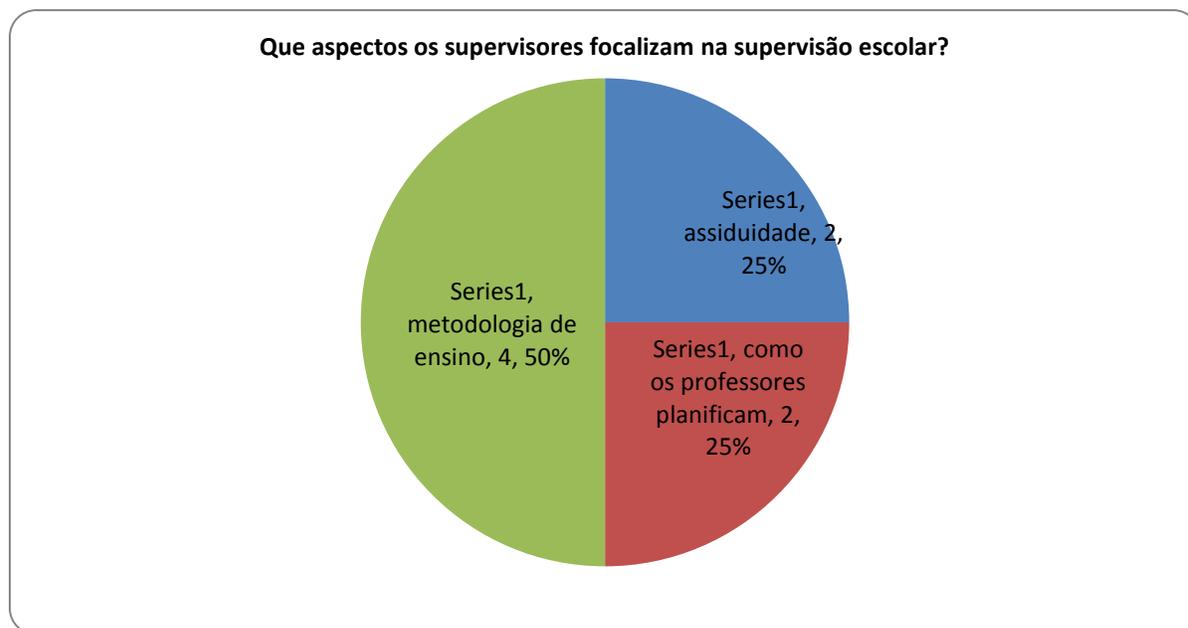
A supervisão nas escolas precisa de ser participativa, cooperativa, e deve enquadrar o corpo docente nas actividades, pois o sucesso escolar está ligado a estes profissionais, e todos os intervenientes da educação devem ter um único objectivo, o de formar cidadãos íntegros e conscientes de seus direitos e deveres na sociedade.

Sendo assim o supervisor deve organizar, coordenar e tornar possível a realização dos objectivos da educação.

Da entrevista feita ficou ainda patente que um dos aspectos que os supervisores focalizam na sua actuação é a planificação. Uma medida acertada porquanto, para nós, a planificação constitui fio condutor que indica o caminho a percorrer, permitindo verificar até onde chegou e o que lhe falta ainda alcançar. A boa planificação de aulas por parte dos professores permite que estes, em cada dia que se fazem à sala de aulas, tenham um foco e objectivos a alcançar bem identificados. A planificação é um termómetro da actividade docente, uma daquelas actividades indispensáveis no conjunto de tantas que o professor deve realizar.

Para Piletti (2004:75), a planificação evita a rotina e a improvisação, contribui para a realização dos objectivos visados, promove eficiência do ensino, garante maior segurança na direcção do mesmo.

**Gráfico VII. Apresenta os resultados em relação aos aspectos privilegiados pelos supervisores na realização das suas actividades.**



**Fonte:** dados primários

Os resultados da pesquisa demonstram que a maior parte dos professores têm dificuldades de planificar uma aula, de fazer uma interligação das funções didácticas com as estratégias de ensino (vide o gráfico VIII). Este facto seria sanado se de facto tivéssemos uma supervisão escolar realizada à luz das novas exigências. Uma supervisão atenta a todas as falhas seria capaz de detectar tais erros de planificação e promover ou propor capacitações para os professores.

A formação que os docentes trazem dos institutos de formação de professores não é suficiente e nem é definitiva. Estes precisam de uma formação contínua que vai permitir que estejam a actualizar os seus saberes, aliás a vida é dinâmica e entre o período em que estavam em formação e o período do exercício da profissão muita coisa ocorre. O professor precisa de ser actualizado sob risco de estar parado no tempo. A paragem no tempo do professor tem implicações na qualidade de ensino.

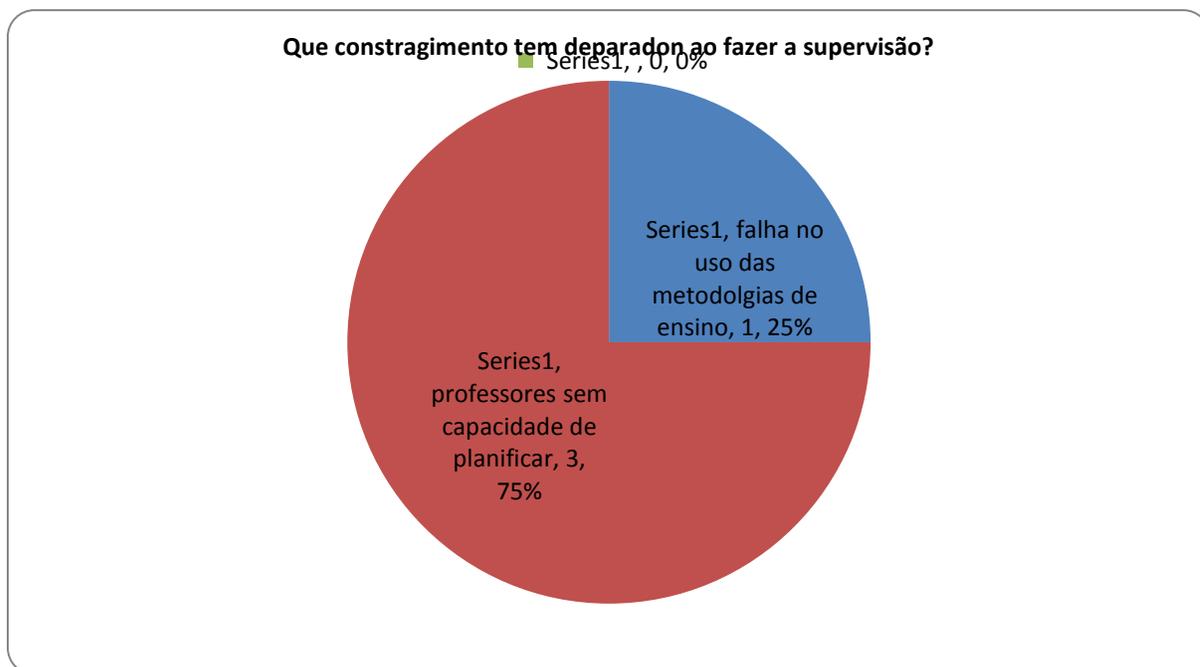
As funções didáticas são etapas que ocorrem no processo de ensino-aprendizagem. Estas funções estão estruturadas e sistematizadas. Para Pilleti (1991), as funções didáticas são orientações para o professor dirigir o processo completo de aprendizagem e de aquisição de diferentes qualidades. Cada fase ou passo da aula corresponde a uma só função didáctica dominante, embora nesta mesma fase se registre o envolvimento das restantes, com o fim de assegurarem a eficiência da assimilação da matéria.

Para minimizar esta situação é necessária uma capacitação ou formação adequada dos professores. Neste contexto, qualquer mudança no sistema carece de um preparo e de um acompanhamento para os intervenientes dessa área para que a mesma tenha sucesso. Vasconcelos e Brito (2009) e Freitas et al (2001) afirmam que o professor tem direito a formação, não apenas quanto a inovação tecnológica, mas também quanto a sua actualização ampla e constante, o que vai-lhe proporcionar uma visão cada vez mais ampla e profunda da realidade.

É importante destacar ainda que, qualquer mudança só tem sentido e será profundamente eficaz se tiver com ela o professor, que tem de implementar e para isso os professores precisam de serem preparados e acompanhados no seu exercício para permitir a eficácia da mesma.

Santana (1981) e Pereira (S/D) salientam ainda que, o maior desafio dos profissionais é desenvolver habilidades e atitudes que permitam ampliar e proporcionar competências para lidar com as mudanças. Perante este desafio a escola precisa de profissionais que busquem cada dia melhorarem a sua formação e a sua prática para poder estar em altura de aproveitar explorar todas as ocasiões, actualizar, aprofundar e enriquecer os conhecimentos e adaptar-se ao mundo de mudanças.

**Gráfico: VIII demonstra o nível de constrangimentos encarados pelos professores no processo de planificação das aulas.**



**Fonte:** dados primários

## Capítulo V

### 5.1 Conclusão

Tendo feito o estudo sobre a supervisão pedagógica, sua importância para a rentabilização da aprendizagem, chegou-se a diversas conclusões sobre como é que a supervisão escolar, que na óptica de Kimbal Wiles é um processo que tem como foco desenvolver as habilidades e relações humanas para o sucesso da aprendizagem, é fundamental nas escolas moçambicanas.

No estudo foi possível constatar que ainda persiste na escola o modelo autocrático de supervisão pedagógica. Os docentes não depositam confiança nos supervisores na medida em que a relação com estes é vertical. O professor assume, como se deixa entender o supervisor, os técnicos de supervisão como superiores hierárquicos e não como indivíduos ao serviço do professor e de todo o sistema de ensino.

A persistência do modelo autocrático de supervisão escolar é uma ameaça bastante, senão a causa fundamental dos índices de reprovação na escola. É que uma supervisão autocrática não permite, como é a função e razão da sua prática, detectar com profundidade as possíveis falhas no processo de ensino-aprendizagem e deste modo aplicar o antídoto correspondente. Ou seja, pelo facto de a supervisão autoritária ser fechada e centrada na pessoa do supervisor não permite que os outros intervenientes no processo de ensino abram-se e expliquem de forma aberta as dificuldades que encaram durante o exercício das suas actividades.

A supervisão escolar tem um papel muito importante na educação, pois ajuda os professores a diagnosticarem as dificuldades dos alunos na aprendizagem e elaborar planos para a sua superação.

O papel da supervisão é de estimular a colaboração na divisão de responsabilidade, mas acima de tudo na mobilização de novos saberes e no envolvimento de todos. O supervisor assume um papel de agente de mudança, impulsionador de aprendizagens, planificando actividades, observando aulas, experimentando práticas inovadoras com os docentes, devolvendo um olhar crítico sobre a acção educativa.

A deficiente supervisão escolar que caracteriza a escola em estudo deixa que muitas falhas se registem e sem data e hora para a sua superação. Por exemplo, constatamos muitas deficiências no funcionamento dos grupos de disciplina, assim como nos planos de aula.

Se a supervisão fosse efectiva e permanente problemas desta natureza seriam prontamente sanados. E sendo a supervisão o olho do ensino não se justifica que ela esteja ausente na escola.

Um outro aspecto que marcou a pesquisa foi o facto de os professores não perceberem de forma clara a diferença existente entre o supervisor e o inspector. Este facto deve-se à forma como a supervisão é levada a cabo.

Relativamente aos objectivos e as hipóteses levantados na pesquisa ficou provado que a supervisão escolar visa melhorar a qualidade de ensino e se levada a cabo perfeitamente ajudará a minimizar o índice de reprovação na escola. Que o modelo de supervisão escolar democrático é o ideal para a melhoria da qualidade de ensino. Pois, este permite uma interacção maior entre os actores do processo de ensino-aprendizagem. Quer o supervisor, quer o professor ou a direcção da escola, são todos elementos do sistema. E a característica do sistema, neste caso de ensino, é que o funcionamento incorrecto de um dos elementos implica o funcionamento incorrecto do sistema.

Quer dizer, falhou a supervisão, falhou o sistema. Falhou o professor e o director da escola, falhou o sistema. Daí que o supervisor, o professor e gestor da escola devem trabalhar de forma coordenada. Onde cada um desempenha bem as funções de que lhe são adstrita.

## 5.2- Sugestões

Partindo de princípio de que a supervisão escolar é de extrema importância, pois evita a rotina, aconselha, avalia e ajuda os professores a encontrar estratégias metodológicas para a abordagem de alguns conteúdos que revelam de difícil solução, temos a sugerir o seguinte:

- Que os técnicos responsáveis pela supervisão escolar a todos os níveis desempenhem a sua actividade de forma democrática. Que abandonem com urgência o modelo autocrático de supervisão, porque este não permite que os professores e ou alunos expressem os seus pontos de vista com liberdade.
- Que se assuma a supervisão escolar como uma actividade indispensável e aquela que permite que os intervenientes do processo de aprendizagem avaliem-se criticamente.
- Que a direcção da Escola Secundária 7 de Abril mantenha sempre um clima saudável no seio dos professores permitindo que estes se exponham sem reservas.
- Que faça uma supervisão permanente em todas vertentes;
- Que efectue uma gestão participativa em extrema ligação com a comunidade e serviços distritais;
- Que promovam capacitações periódicas nos docentes e aos que se envolvem no sistema educativo.
- Aos pais e encarregados de educação, a nossa sugestão vai no sentido destes serem acompanhantes presentes dos seus educandos na melhoria das condições de aprendizagem
- Aos professores por serem aqueles sujeitos que lhes é dada a missão da moldagem da sociedade sugere se que sejam dinâmicos e reflexivos, valorizem cada detalhe da evolução tecnológica e façam dele uma oportunidade para a rentabilização do P.E.A.

### 5.3- Bibliografia

Alarcão, I. (2004). Do olhar supervisivo ao olhar sobre supervisão. In: Supervisão pedagógica: princípios e práticas. 4. ed. Campinas:

Alves, A. I. D. M., A supervisão pedagógica: da interação à construção de identidades profissionais;

Andrade, N.V. Supervisao em Educaçao , Rio de Janeiro, LTC/MEC, 1976

Anjos, A. d. (1988). Relação entre a função de liderança do Supervisor Escolar e a satisfação de professores: estudo de caso na 1ª D. E. de Porto Alegre. Dissertação (Mestrado em Educação). Porto Alegre: PUCRS,

Borges, C. ( 2008). A formação docente em educação física em Québec saberes , espaços e culturas. Porto alegre , Brasil

Covey , S.R. (1994). Liderança baseada em princípios. Rio de Janeiro: Campus,

Freitas, A. L. de S. (2001). Pedagogia da Conscientização: um legado de Paulo Freire à formação de professores. Porto Alegre: EDIPUCRS,

Greia, J. (2003), Supervisão Pedagógica no contexto do desenvolvimento profissional docente e melhoria das aprendizagens.

Giancaterino, R. Meu Artigo » Educação » Relevância e as atribuições do supervisor educacional de uma escola estadual do município de São Bernardo do Campo – SP;

Hunter, J. C. (2004), O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. 15. ed. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante;

Lopes, A. (2001) Libertar o desejo, resgatar a inovação: a construção de identidades profissionais

docentes. Lisboa: IIE, Temas de Investigação n°20, p.356.

Lopes, J. & Silva, H. S. (2011). *O Professor faz a Diferença*. Lisboa: Edições Técnicas.

Libâneo, J. C. (1994). *Didáctica*. São Paulo: Cortez.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2000), Metodologia Científica, 3ª edição . Petrópolis: E. Vozes;

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2000), Metodologia Científica , 5ª e 7ª edição;

Medina , A. S.(2006). Supervisão escolar;

Nérci, I. Introdução a didáctica geral. Fundo de cultura,

Nérci, I. Introdução à Supervisão Escolar 5ª edição. São Paulo: Atlas s.a..

Pilett, C. (2004).. Didáctica Geral . 23ª Edição , São Paulo: Editora Àtica, Universidade Católica de Campinas.

Ribeiro, J. B. & Silva, J.(1997). Compêndio de filosofia. Lisboa publicações e Artes;

Silva, M. (1990). O papel do Supervisor no contesto atual Educação e Companhia.

Disponível em: <http://mariajprn.blogspot.com.br/2011/07/o-papel-do-supervisor-no-contexto-atual.html>. Acesso em: 07/2015.

Terence, A. C. F. (2006). Abordagem Quantitativa, Qualitativa: A Utilização de Pesquisa – Acção nos Estudos Organizacionais. Fortaleza – Brasil: ENEGEP

## **ANEXO**

### **Questionário Dirigida aos membros da direcção da Escola**

1. Como tem feito a supervisão na sua escola?

---

2. Será que os professores realizam assistência mútua? Sim\_\_\_\_\_ ou Não \_\_\_\_\_

Se sim de que maneira?

---

3. Tem ocorrido debates nos grupos de disciplina na troca de experiência de conteúdos que tem sido dados nas aulas planificadas. Sim \_\_\_\_\_ ou Não \_\_\_\_\_

4. Como fazem os debates nos grupos de disciplinas?

---

5. Que impacto tem trazido as supervisões feitas na escola?

---

### **Questionário Dirigida aos Delegados de Disciplina**

1. A quanto tempo exerce esta actividade de delegado de disciplina? Um ano \_\_\_\_\_ dois \_\_\_\_\_ ou Mais \_\_\_\_\_

2. Porque é importante ocorrer supervisões na escola?

---

3. Como tem sido feito as observações após a supervisão

---

4. As supervisões que ocorre na escola tem algum impacto, em que aspectos?

5. Que sugestões tem acerca da supervisão escolar?

---

### **Questionário dos professores**

#### **Caro Professor**

Pretende – se levar a cabo uma pesquisa com fins meramente académicos, o qual terá como tema: Impacto social da Supervisão pedagógica e sua pertinência na qualificação de ensino. Portanto exorta se a sua participação e dizer que as suas opiniões são bem-vindo na área académica. Para garantir a confidencialidade das respostas dadas e a sua privacidade não assine o seu nome.

1. Já foi supervisionado?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

2. Que aspecto tens vivido quando depara na sua turma com uma equipa de supervisão?

---

3. Que vantagem pode ter na sua turma quando for supervionado?

---

4. Pode comentar um pouco as atitudes que tem manifestado os professores perante uma supervisão escolar?

---

5-Tem recebido algum apoio técnico pelos supervisores, qual?

---

6- Como se sentiu em relação ao supervisor?

**Questionário Dirigida aos Supervisores do Serviço Distrital Educação Juventude e Tecnologia da Cidade de Chimoio**

1. Qual tem sido as reacções dos professores perante uma supervisão?

---

2. Tem algo a dizer sobre o contributo da supervisão no processo de ensino aprendizagem na escola?

---

3. Que aspectos fundamentais focalizam na supervisão escolar?

---

4. Que constrangimento tem deparado com a supervisão na escola?

---

5. Que medida tem tomado após a supervisão no que diz respeito as constatações observadas na escola?

---