

# PERCEPÇÕES DOS GESTORES ESCOLARES E PROFESSORES SOBRE AS IMPLICAÇÕES DAS VISITAS DE SUPERVISÃO PEDAGÓGICA: ESTUDO DE CASO DA ESCOLA PRIMÁRIA COMPLETA EDUARDO MONDLANE – CIDADE DE CHIMOIO

## *Perceptions of school managers and teachers about the implications of pedagogical supervision visits: case study of the Eduardo Mondlane Complete Primary School – Chimoio City*

Almeida Meque Gomundanhe<sup>1</sup>  
João Francisco de Carvalho Choe<sup>2</sup>

**Resumo:** Este artigo tem como tema percepções dos gestores escolares e professores sobre as implicações das visitas de supervisão pedagógica: estudo de caso da Escola Primária completa Eduardo Mondlane-cidade de Chimoio. Por isso, o objetivo deste estudo consiste em analisar as percepções dos gestores escolares e professores sobre as implicações das visitas de supervisão pedagógica na Escola Primária Completa Eduardo Mondlane, localizada na cidade de Chimoio, em Moçambique. Metodologicamente, adotou-se uma abordagem qualitativa e quantitativa associada a revisão bibliográfica e as técnicas de questionário e a observação direta. O questionário foi aplicado a 10 professores, um diretor da escola, um diretor adjunto pedagógico, um coordenador do 1º ciclo e a uma coordenadora do 2º ciclo. Os resultados obtidos mostraram que a supervisão pedagógica contribui para o desenvolvimento profissional dos professores por meio das interações, trocas de experiência entre o supervisor e o professor.

**Palavras-chave:** professores, gestores escolares, supervisão pedagógica.

**Abstract:** *The theme of this article is the perceptions of school administrators and teachers about the implications of pedagogical*

---

<sup>1</sup> Doutor em Inovação Educativa pela Universidade Católica de Moçambique-Faculdade de Educação e Comunicação. Docente dos cursos de graduação e pós-graduação na Universidade Rovuma-Extensão de Niassa, Departamento de Educação e Psicologia. ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0011-6399>

<sup>2</sup> Mestre em Educação/Psicologia Educacional pela Universidade Licungo (UL) e Licenciado em Psicologia Escolar pela Universidade Pedagógica Delegação de Quelimane (UP-Q) Docente da Universidade Púnguè – Chimoio. ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8497-9794>

*supervision visits: case study of the Eduardo Mondlane Complete Primary School – Chimoio City. Therefore, the aim of this study is to analyze the perceptions of school managers and teachers about the implications of pedagogical supervision visits to the Escola Primária Complete Eduardo Mondlane, located in the city of Chimoio, Mozambique. Methodologically, we adopted a qualitative and quantitative approach associated with literature review and questionnaire techniques and direct observation. The questionnaire was applied to 10 teachers, a school director, an assistant pedagogical director, a 1<sup>st</sup> cycle coordinator and a 2<sup>nd</sup> cycle coordinator. The results obtained showed that pedagogical supervision contributes to the professional development of teachers through interactions, exchanges of experience between the supervisor and the teacher.*

**Keywords:** Teachers, school managers, pedagogical supervision.

## Introdução

Com a organização do trabalho e consequente distribuição de tarefas, desde o sistema primitivo de subsistência do Homem como ser vivo e racional, desenvolveu-se a necessidade de supervisionar como garantia do cumprimento das atividades seguindo moldes previamente estabelecidos pela organização. Segundo Lima (2001 apud RANGEL, 2002), a ideia inicial de Supervisão surgiu com a industrialização tendo em vista a melhoria quantitativa e qualitativa da produção, sendo que durante o século XVIII (1760) e princípios do século XIX (1820 a 1840) de acordo com Urbanetz e Silva (2008 apud GREIA, 2013), manteve-se dentro de uma linha de inspecionar, reprimir, verificar e monitorar com a finalidade de garantir a qualidade e o sucesso da produção. Por sua vez este ato milenar de supervisionar, segundo Santos (2007), foi parte das sociedades primitivas onde a Educação se dava de forma difusa, diretamente ligada ao trabalho e às condições de sobrevivência, pois não havendo escolas, nem sequer educadores, o conteúdo ensinado às crianças era supervisionado pelos adultos, que vigiavam e orientavam, cientes de que seu exemplo era um forte instrumento de ensino.

Por forma a alargar as perspetivas na supervisão dos professores, o Plano Estratégico da Educação (PEE) em Moçambique (2012-2016, p. 38) prevê maior instigação na melhoria da Supervisão e monitoria do funcionamento não só das escolas e seus diretores, mas também dos professores, o que revela maior comprometimento da supervisão pedagógica em assistir as necessidades profissionais dos professores, promover o desenvolvimento profissional, e servir de motivação para a classe dos professores que, apesar de enfrentar desafios de ordem material e financeira, tem-se dedicado incansavelmente a arte de lecionar. A concepção humana apresenta-se conservadora de determinados padrões de raciocínio e ações que, aos olhos do mundo em constante mudanças, mostram-se desajustadas a realidade e as exigências peculiares para o desenvolvimento.

Segundo Golias (1993 apud UAMUSSE, 2012), as sociedades humanas ao longo da sua história sempre procuraram preservar a sua existência nas distintas gerações, preocupando-se em transmitir de forma contínua e progressiva as suas experiências, vivências, ideias, sentimentos, crenças, hábitos e aptidões. Diante da dinâmica do mundo, que exige adaptações constantes, encontra-se a Supervisão como um dos alicerces para assegurar a devida e contínua atualização de dados nas diversas áreas de atuação, servindo na Educação como um mecanismo de: “melhoria da qualidade que lhe está inerente por referência, não só à sala de aula, mas a toda a escola [...] aos professores na dinâmica das suas interações entre si e com os outros, [...] na formação e pela educação que desenvolvem, [...], pela qualidade da escola (ALARCÃO, 2000, p. 18)”.

Em Moçambique, o estudo desenvolvido por Greia (2013, p. 15) revela que as práticas da Supervisão Pedagógica ao nível nacional, provincial, distrital e local consistem num dispositivo de monitorização administrativa por conta do controlo e avaliação do desempenho profissional em torno do cumprimento de normas, programas, currículos, verificação de planos de aula, assiduidade, pontualidade, atitudes e comportamentos; e que por sua vez estes aspectos têm relação com a promoção, despromoção, fraca ou boa classificação docente, o que cria medo por parte dos profissionais quando recebem a comunicação destas visitas de supervisão pedagógica, visto que se paralisam as aulas e os resultados são imprevisíveis.

Entretanto, as visitas de supervisão pedagógica, independentemente do período em que decorrem, não devem ser vistas como um mecanismo que visa auferir o grau de cumprimento das tarefas de forma eficiente, responsável e profissional, por isso que a escola deve empenhar-se para que os seus profissionais estejam familiarizados com as atividades de supervisão pedagógica, como individualmente benéficas a profissão docente, superando-se gradualmente equívocos e sentimentos medonhos promotores do fraco desempenho dos professores.

A supervisão da prática pedagógica nas Escolas Moçambicanas prende-se com a dificuldade de torná-la enraizada nas unidades escolares, visto que, segundo Greia (2013, p. 15), é:

Fácil identificar o diretor da escola, os coordenadores de ciclo e de classe, e até o diretor adjunto pedagógico, mas quando busca-se achar o supervisor pedagógico, este não existe no organigrama da escola, o que conduz à mistura de funções, visto que são os gestores escolares que assumem a função de supervisores pedagógicos.

Com isto, verifica-se a criação de um fosso no seio dos professores recém-formados (que precisam permanentemente de uma assessoria e acompanhamento) e nos professores antigos (que necessitam de atualização contínua para o aprimoramento do seu trabalho durante o processo de ensino e

aprendizagem-PEA), não tendo a quem recorrer em caso de necessidades técnico-didáticas. A dificuldade de enraizar a supervisão da prática pedagógica nas escolas locais foi apontada por Assique (2015, p. 42), ainda em contexto moçambicano, como estando associada “a falta de planificação, organização e implementação de um sistema de supervisão pedagógica que vise fazer um acompanhamento real, controlo e avaliação do processo pedagógico através da gestão, liderança, monitorização, regulação e coordenação”.

Diante dos constrangimentos apresentados em contexto local sobre a supervisão da prática pedagógica, é importante referir que os professores têm entrado em conflito de percepção sobre o papel a ser desempenhado pelo supervisor pedagógico, devido ao foco no ato de supervisionar, nos processos administrativos, bem como as visitas de supervisão em períodos letivos transitórios e breves, conducentes a paralisação das aulas e, conseqüentemente, alteração brusca do quotidiano dos gestores da escola.

Portanto, o que se pretende com esta investigação não é esgotar as reflexões sobre a supervisão direcionada a prática pedagógica, mas sim conhecer as implicações por parte dos profissionais (gestores escolares e os professores) da Escola Primária Completa Eduardo Mondlane. Em conformidade com a problematização, apresenta-se a seguinte questão: *Quais são as percepções dos gestores escolares e professores sobre as implicações das visitas de supervisão pedagógica na Escola Primária Completa Eduardo Mondlane?*

A pesquisa, de uma forma geral, visava analisar as percepções dos gestores escolares e professores sobre às implicações das visitas de supervisão pedagógica na Escola Primária Completa Eduardo Mondlane. E, especificamente visava: a) explicar a importância das visitas de supervisão para o desenvolvimento profissional dos professores; b) descrever as percepções dos professores sobre as implicações das visitas de supervisão pedagógica e; c) comparar o nível de aceitação das visitas da supervisão pedagógica entre os gestores escolares e os professores.

Existe na literatura estudos ligados à supervisão pedagógica no contexto da formação inicial, o que contrasta com a profundidade do tema quando enquadrado na formação em serviço. Importa referir que o conhecimento é inesgotável e a cada circunstância os conceitos adaptam-se as novas realidades pelo que, abordar sobre as percepções dos gestores escolares e professores em relação as visitas de supervisão pedagógica, ao nível interno é incitar novas perspectivas e interpretações acerca da supervisão pedagógica nas Escolas, baseadas em contextos reais, onde a dinâmica quotidiana exige mudança de atitude com relação aos órgãos responsáveis pela gestão do Sistema Educativo e do PEA. Ao longo da profissão como docente e pesquisador da Universidade Púnguè-Chimoio e formado em Educação/Psicologia Educacional, fez-se despertar o interesse pela forma como se pode garantir uma formação e/ou acompanhamento do professor como

profissional durante o exercício das atividades na escola e, por conseguinte, garantir que o professor renove-se de ferramentas capazes de o apoiar no trabalho de lecionar e para o desenvolvimento profissional.

Na Escola Primária Completa Eduardo Mondlane realizam-se atividades de supervisão pedagógica, o que possibilitará colher as percepções dos gestores escolares e professores sobre as implicações das visitas de supervisão pedagógica, contribuindo para uma maior sensibilidade do assunto; perspectivando influenciar positivamente a escola na dinâmica do ensino, inculcando no seio dos gestores escolares, professores a pertinência de cada um tornar-se ativo nos processos de Supervisão Pedagógica no sentido de tomar a dianteira no acompanhamento das práticas pedagógicas, reduzindo o excesso de formalismo nas supervisões, eliminando as prováveis lacunas existentes desde a formação inicial e as emergentes no exercício das suas funções, contribuindo para a concretização dos objetivos institucionais e o reconhecimento da escola como modelo em ações de desenvolvimento profissional do professor.

A relevância da presente pesquisa reside no fato de ajudar os gestores escolares e professores a perceber quão necessárias as visitas de supervisão pedagógica são a natureza da profissão docente, visto que, para além de detectar procedimentos inadequados e apoiar na sua correção e uniformização institucional, ajudam a construir um profissional cada vez mais comprometido com as oportunidades da formação em serviço como um mecanismo impulsionador do desenvolvimento profissional. De referir que está-se virado as supervisões da prática pedagógica realizada a nível interno (gestores escolares para os professores), que entende-se constituir a base para que os professores e os próprios gestores escolares estejam constantemente atualizados sobre o desempenho profissional e aptos a colaborar sem reservas quando comunicados acerca da realização de supervisões externas e até a inspeção escolar. A sociedade é também consumidora desta pesquisa, pois é para ela onde os professores estão direcionados a trabalhar, pelo que ao se dispor na sociedade professores regularmente orientados a uma conduta exemplar e preparados para atuar sobre os desafios do ensino e aprendizagem ter-se-á um efetivo de profissionais capazes de agir em conformidade com as exigências do sistema a partir da descoberta, implementação de mecanismos que gerem mudanças abrangentes e que acompanhem o desenvolvimento social.

## **Revisão de literatura**

### **Importância da supervisão pedagógica nas escolas**

Nas escolas onde as atividades decorrem em prol de um aprendizado e construção de indivíduo enriquecido de habilidades e capacidades, os professores procuram buscar renovar os seus conhecimentos através de supervisão pedagógica. Esta prática fomenta a melhoria da qualidade do trabalho docente e,

por via disso, a formação e o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos e das escolas, visto que inculca-se nos colaboradores a cultura de aprendizagem e a necessidade de cada membro contribuir não só para desenvolvimento profissional, mas também institucional a partir de práticas que dignifiquem a escola.

Entretanto, acredita-se que a supervisão consiste em conduzir a realização progressiva dos objetivos institucionais a partir do acompanhamento e apoio que se observa sobre os recursos humanos, concebendo novas oportunidades de desenvolvimento como instituição educativa e de formação dos seus quadros garantindo que o PEA seja amplo e abrangente (gestores escolares, pessoal docente e não docente), num ambiente em que a comunicação flui horizontal e verticalmente, garantindo o fortalecimento do espírito de trabalho em equipa e a renovação do aprendizado.

De uma forma geral, no contexto das instituições de ensino, a supervisão e os supervisores são importantes, porque a supervisão ajuda a pensar no desenvolvimento institucional a partir do acompanhamento e avaliação das atividades dos recursos humanos com vista a concretização da missão da escola que não poderá deixar de, na sua essência, visar a qualidade da Educação. Já os supervisores ajudam a conhecer o pensamento institucional estratégico e a saber estabelecer relações entre reflexão, planificação, ação, avaliação e monitorização (FORMOSINHO, 2002 apud ALARCÃO, 1999).

De salientar que o apoio e acompanhamento que os supervisores proporcionam aos professores beneficiam as Instituições de Ensino, porque de acordo com Almeida e Soares (2010 apud SILVA, 2013), estão relacionados com a formação contínua dos professores, à planificação escolar, à avaliação e gestão democrática. Quanto à formação contínua de professores, a ação da supervisão pedagógica recai na criação de espaços que possibilitam aos professores a reflexão sobre a prática do trabalho no conselho de classe, conselho de escola, e na elaboração do projeto político pedagógico, onde discutem-se métodos de ensino, planificação das aulas, a reflexão sobre os problemas de aprendizagem que a escola enfrenta e quais as estratégias para resolvê-las. A planificação escolar caracteriza-se pelos planos da escola, planos do ensino (currículos e programas) e planos de aula, onde a supervisão pedagógica age na coordenação do processo, na iniciativa de desenvolvimento do plano de um currículo diferenciado que atenda a diversidade cultural (ensino bilingue). No que diz respeito a avaliação e gestão democrática, o supervisor atua propondo ideias, norteando a construção do projeto político pedagógico da escola, trabalhando coletivamente através do conselho de escola no sentido de buscar a edificação da Educação de qualidade tornando a escola uma fonte de influência educativa para a construção do cidadão.

Em suma, a atividade de supervisão pedagógica deve ser vista como um instrumento que visa melhorar o desempenho do professor e, por conseguinte, a qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

## Implicação da supervisão pedagógica para os gestores escolares e professores

A escola constitui uma organização inserida num meio social que comporta uma comunidade responsável por permitir com que o PEA decorra obedecendo os moldes previamente estabelecidos. Para o efeito, temos em destaque neste subtítulo as figuras dos gestores escolares (responsáveis pelo acompanhamento contínuo do trabalho do professor com suporte na realização das atividades de supervisão pedagógica) e os professores como responsáveis por tornar possível o PEA na sala de aulas, daí que nos debruçaremos sobre as implicações da Supervisão Pedagógica para os gestores escolares e professores. Bielinski, Fiorentini e Lima (1973, p. 54):

consideram que no geral a supervisão funciona como um elemento coordenador das atividades pedagógicas, na medida em que: a) Aproxima pessoas e sectores no sentido de um trabalho cooperativo, baseado em objetivo comuns; b) Promove o aperfeiçoamento pessoal e do grupo, visando o crescimento e renovação de todo o PEA.

De modo específico e discriminado tem-se o grupo de gestores escolares e professores que, pela natureza das funções que desempenham na escola, os efeitos da supervisão pedagógica recaem de formas diferentes, isto é, de acordo com Bielinski *et. al.*, (1973, p. 53) “o gestor escolar não é o elemento executor direto do PEA, mas sim é quem impulsiona a ação porque chefia e controla o grupo de professores para garantir o cumprimento dos planos institucionais”. Deste modo:

A supervisão pedagógica implica para os gestores escolares: a) A Administração e a gestão (conselho executor, conselho administrativo, conselho pedagógico e coordenador do estabelecimento de ensino); b) A coordenação e liderança pedagógica e curricular (ao longo do ano, ciclo ou curso – estruturas de orientação educativa); c) O acompanhamento e orientação profissional e ou de formação (LIVEIRA, 2000 apud CABAÇO, 2012, p. 54).

Moreira (2003 apud CABAÇO, 2012, p. 54) acrescenta que os detentores dos cargos de gestão devem apoiar e orientar os professores no desempenho das suas tarefas, coordenar e avaliar projetos e atividades assumindo a função de supervisores. Analisando as perspetivas de Oliveira (2000) e Moreira (2003 apud CABAÇO, 2012), pode-se assumir que diante da supervisão pedagógica os gestores escolares são os agentes impulsionadores das mudanças e inovações na formação contínua de Professor, visto que mobilizam novos saberes e com o diálogo realizam um intercâmbio crítico sobre a ação educativa, com vista a promover um trabalho coletivo e o alcance do objetivo comum.

Partindo do pressuposto que os supervisores devem apoiar o Professor no exercício das suas funções, ajudando-o a enfrentar cientificamente os problemas diagnosticados durante a prática pedagógica, Moreira (2003 apud CABAÇO, 2012,

p. 51) afirma que para os professores, a supervisão pedagógica tem implicações na ação pedagógica na medida em que é um instrumento que contribui para a transformação dos sujeitos e das suas práticas.

Numa perspectiva da formação, ALARCÃO (2000 apud CABAÇO, 2012, p. 53), defende que a supervisão pedagógica implica para os professores uma melhoria na qualidade do ensino a partir da formação inicial e contínua dos professores, promovendo o desenvolvimento profissional dos agentes educativos e o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Portanto, a supervisão pedagógica para os professores implica mudanças na prática pedagógica, influenciando diretamente na melhoria do PEA e na qualidade do ensino, no desenvolvimento profissional do professor e no desenvolvimento institucional.

### **Supervisão Pedagógica em Moçambique: Desafios e Perspectivas**

A convivência e as constantes mudanças sociais reforçam a certeza de que o conhecimento é infinito e cada indivíduo e meio possuem características próprias a sua natureza. A supervisão anteriormente discutida é um alicerce à análise do comportamento dos indivíduos nas escolas, pois o acompanhamento por ela realizado aos profissionais representa um contributo significativo para a modificação de práticas associados ao cumprimento de determinados procedimentos deveras padronizados. Os desafios e perspectivas da supervisão pedagógica em Moçambique não compreendem uma abordagem recente, porque já em 1998 foram diagnosticados como desafios por Bagnol e Cabral (1998), a fraca capacidade de acompanhamento em supervisão e inspeção às escolas devido a escassez e qualidade de recursos humanos, financeiros e matérias nas Direções Distritais da Educação e Direções Provinciais da Educação, bem como no inadequado funcionamento das Zonas de Influência Pedagógica com funções de apoio ao processo educativo, acompanhamento e supervisão dos professores das escolas da sua alçada. O outro desafio está relacionado com a “crise económica e a consequente redução do apoio externo [...]” (PEE 2012-2016, p. 33). Como consequência disso:

Prevê-se que o orçamento para a Educação nos próximos anos cresça a ritmo inferior ao das necessidades subsistindo ainda fraquezas na implementação dos planos aliados ao fato de a capacidade ao nível local, distrital e provincial ser ainda limitado não apenas as áreas de planificação e gestão financeira mas também nas áreas de monitoria da implementação dos programas descentralizados como [...], a formação dos professores em serviço (PEE 2012-2016, p. 33).

Estes desafios aprofundam-se ao nível da Escola, onde a prática da supervisão pedagógica tem lugar. Para Niquice (s/d apud CHERINDA *et al.*, 2009, p. 334-335), no processo de supervisão os sujeitos profissionais são vistos como homogêneos, indiferentes, numa clara demonstração de falta de especificidades e



discussão com os sujeitos envolvidos quanto aos pontos positivos e negativos detectados no processo de supervisão.

Esta indiferença dos sujeitos, remete à ligação com a ausência de diálogo e excessiva desvalorização da experiência entre professores, refletido na manutenção de hierarquias verticais, isto é, à ênfase que se dá a supervisão realizada pelos técnicos dos níveis superiores em detrimento da supervisão horizontal que pela sua essência Alarcão e Roldão (2008 apud CHERINDA *et al.*, 2009, p. 335), consideram-na colaborativa e feita interpares, o que permite construir perspectivas mais sólidas de atuação e de desenvolvimento interno. Aliado aos desafios acima encontra-se o olhar para as visitas de supervisão como um evento onde os técnicos superiores dirigem-se as instituições escolares ou educacionais em períodos à vezes bastante intercalados, num clima formal que inclui a paralisação das aulas de acordo com Niquice (s/d apud CHERINDA *et al.*, 2009, p. 334). Portanto, os desafios constituem barreiras ao trabalho dos gestores escolares e professores que após a formação inicial, tem oportunidades limitadas de se beneficiarem da formação em serviço, presencial ou por correspondência, aliado ao fato de o trabalho dos gestores escolares e professores ser influenciado negativamente pelas mudanças constantes dos dispositivos normativos do sistema de ensino, cabendo-lhes o enquadramento.

A confrontação com tais desafios no setor da supervisão pedagógica em Moçambique traz novas dinâmicas para o processo de ensino e aprendizagem perspetivando, de acordo com Niquice (s/d apud CHERINDA *et al.*, 2009, p. 336-337), que se trabalhe numa perspectiva bioecológica da supervisão montando e estruturando equipas nacionais, provinciais, distritais, sem ignorar as equipas locais que para além das ZIP's deve-se criar Equipas Locais de Escolas, que trabalhem com fundamento no diálogo, na articulação e na colegialidade. Partindo do pressuposto que, no processo de gestão, a descentralização contribui bastante para o alcance de melhores resultados, prevê-se que, a partir da estruturação de equipas locais haja maior comprometimento na melhoria de desempenho nas atividades escolares, visto que em ambientes de abertura é fácil dialogar e manter o intercâmbio entre os professores de diversas áreas de atuação e os técnicos da área de supervisão, num alinhamento que torna possível o alcance dos propósitos. Mas, não importa somente alcançá-los, há que realizar o seu acompanhamento, sendo então os técnicos com a devida formação, informação e condições de trabalho sujeitos a desenvolver o trabalho com os gestores escolares e professores que, progressivamente foram envolvidos na cultura de supervisão como um mecanismo de suporte profissional.

Para fazer face a estes desafios, o PEE (2012-2016, p. 108) propõe “a melhoria da comunicação e divulgação da informação interna e externa, através das potencialidades das novas tecnologias” e se clarifiquem os objetivos da supervisão pedagógicas, pois “as perspetivas em supervisão pedagógica não se

encontram claramente definidas, mas sim enquadradas no objetivo estratégico ligado à aprendizagem do aluno na componente de qualidade da educação” (PEE, 2012-2016, p. 38, 114).

Resumindo, a supervisão pedagógica deve ser entendida como uma prática sistemática e contínua que não pode ser considerada como o fim em si, visto que as intervenções ao nível da formação dos técnicos em supervisão, a formação em serviço dos professores e a capacitação dos gestores escolares sobre esta matéria devem ser planejadas e executadas a longo prazo, aliado a sistemas de comunicação institucional (horizontal e vertical), de maneira a garantir um maior e melhor campo de atuação do supervisor. Para o efeito, é fundamental que as visitas ligadas à esta prática sejam assumidas como uma aprendizagem aprendizagem mútua (supervisor-supervisionado), congratulando-se a escola e todos os envolvidos.

### **Procedimentos metodológicos**

Para garantir-se o maior entendimento sobre as percepções dos gestores escolares e professores sobre as implicações das visitas de supervisão da prática pedagógica adotou-se uma abordagem qualitativa e quantitativa. Do ponto de vista dos seus objetivos foi do tipo descritiva, pois consistiu no estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1991). Em relação aos procedimentos da pesquisa foram aplicados em conjunto dois procedimentos de pesquisa, o primeiro designa-se de Pesquisa Bibliográfica para o levantamento teórico e construção da revisão da literatura como alicerce para a interpretação dos conceitos-chave deste trabalho, o que permitiu a discussão entre estudos ou pensamentos documentados e o contexto real da Escola Primária Completa Eduardo Mondlane. Em relação à população para este estudo foi composta por 14 pessoas e foi extraída do corpo de gestores escolares, nomeadamente (01 diretor da escola, 01 diretor adjunto pedagógico, 01 coordenador do 1º ciclo, uma coordenadora do 2º ciclo) e 10 professores. No que concerne ao tipo de amostra para a pesquisa foi do tipo probabilística ou aleatória simples, que é aquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra, e que sua característica primordial é poderem ser submetidas a tratamento estatístico, que permite compensar erros amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade e significância da amostra. Para o tratamento dos dados foi aplicado o Excel versão 22.0 para a produção de tabelas, de acordo com o método adotado neste estudo.

Para obedecer às questões éticas de pesquisa não se foram revelados os nomes do grupo alvo mas sim de acordo com as normas bioética foram atribuídas letras para identificar o grupo alvo, cada foi identificada pela letra P-1,.....P-9 (Professores), para os gestores escolares foram usados a letra A, B, C e D.

Tabela 1 – Amostra dos gestores escolares entrevistados e dos professores inquiridos na escola primária completa Eduardo Mondlane.

Grupo Alvo	Sexo		Amostra
	Masculino	Feminino	
Gestores Escolares (01 diretor da escola, 01 diretor adjunto pedagógico, 01 coordenador do 1º ciclo, 01 coordenadora do 2º ciclo)	03	01	04
Professores	02	08	10
Total da Amostra	05	09	14

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2021)

## Resultados e discussão

Nesta secção procura-se compreender a dinâmica das visitas de supervisão na escola primária completa Eduardo Mondlane tendo em consideração as seguintes categorias de análise e discussão: a) importância das visitas de Supervisão Pedagógica para o desenvolvimento profissional dos professores; b) características, na óptica dos gestores escolares, das percepções dos professores sobre a relevância das visitas de supervisão pedagógica; c) e o nível de aceitação das visitas da supervisão pedagógica pelos gestores escolares e professores.

### Importância das visitas de Supervisão Pedagógica para o desenvolvimento profissional dos professores

Pretendia-se com esta categoria, saber dos gestores escolares sobre a importância que as visitas de supervisão pedagógica têm no desenvolvimento profissional dos professores. Para o efeito, foi-lhes colocada a seguinte pergunta: Qual é o entendimento sobre a supervisão pedagógica na componente de desenvolvimento profissional dos professores? Desta pergunta, emergiram as seguintes:

A supervisão pedagógica contribui para o desenvolvimento profissional dos professores por meio das interações, trocas de experiência entre o supervisor e o professor, e é onde deixam-se recomendações em forma de experiência (Gestor A).

É através da supervisão pedagógica que se testa o cumprimento e aplicação dos programas de ensino e dos métodos no currículo (Gestor B).

[...] ajuda a corrigir determinadas práticas dos professores (gestor C);

um processo que decorre no PEA (gestor D).

A partir das respostas dadas pelos gestores entrevistados percebe-se que estão conscientes da relevância da supervisão pedagógica para o desenvolvimento profissional dos professores. Neste contexto, existem quatro aspectos importantes a reter no leque das respostas: enquanto o gestor “A” enfatiza a interação, troca de experiência entre os colaboradores, o gestor “B” considera este processo como sendo útil para aprimoramento dos métodos e os programas curriculares. Já para o gestor “C”, esta atividade visa melhorar as práticas dos professores, e por fim o gestor “D” vê a supervisão como parte do processo de ensino e aprendizagem. Estas percepções vão de encontro com o estudo realizado por Ponte (1992 apud GREIA, 2013, p. 74), relativamente a formação dos professores, é fundamental que um supervisor pedagógico “atue de forma constante e contínua na monitoria dos professores com vista ao aprimoramento das ferramentas de ensino existentes e a respetiva atualização”. Ou seja, o ato de supervisionar “constitui uma formação contínua que por sua vez é condição para a aprendizagem permanente e o desenvolvimento pessoal, cultural e profissional” (LIBÂNIO, 2001, p. 89) do professor. Para tal, é importante “direcionar os processos da supervisão para a valorização da planificação do currículo, passando pelo acompanhamento da sua execução e avaliação” (GREIA, 2013, p. 74).

### **Período da realização das visitas de supervisão pedagógica**

Questionados sobre o período da realização das visitas de supervisão pedagógica devem acontecer e o porquê, os gestores escolares responderam nos seguintes termos:

Afirmou que o período de ocorrência das visitas de supervisão pedagógica depende dos objetivos a alcançar, sendo que para o caso dos professores pode acontecer no início, no meio e no fim de cada ano letivo como forma de avaliar o grau de cumprimento dos programas de ensino com suporte nos objetivos educacionais (Gestor A).

Enquanto os gestores “B, C e D”, responderam que:

Não deve existir um período específico para se realizar visitas de supervisão pedagógica, mas sim deve acontecer continuamente porque a educação não é estática mas sim dinâmica, e o professor tem a oportunidade de receber algum acompanhamento durante o exercício do seu trabalho e assim evita que situações anómalas perturbem o PEA (Gestores B, C e D).

O depoimento do gestor “A” evidencia que as atividades de supervisão pedagógica decorre em três momentos. Entretanto, as respostas dadas pelos gestores “B, C e D” indiciam que essas atividades decorrem em qualquer momento do ano para garantir a formação contínua de professores e possibilita-lhes ter maior espaço de reflexão sobre a prática do trabalho no conselho de classe, conselho de escola, e na elaboração do projeto político pedagógico, onde discutem-se métodos de ensino, planificação das aulas, a reflexão sobre os problemas de

aprendizagem que a escola enfrenta e quais as estratégias para resolvê-los, tal como advoga (ALMEIDA; SOARES (2010) apud Silva, 2013).

### **Ações desenvolvidas para a realização da supervisão pedagógicas**

Sobre as ações que a escola tem desencadeado para realização da supervisão pedagógica no seio dos professores, os gestores A, B, C e D foram unânimes, respondendo que:

Tem-se elaborado calendários de supervisão pedagógica aos professores, estruturam atividades que comportam assistências mútuas entre os professores da mesma disciplina e/ou classes e orientações dos professores pelos respectivos coordenadores de ciclo (Gestor A, B, C e D).

Pelo depoimento acima, pode-se notar que os gestores escolares têm planejados as atividades relacionadas com a supervisão pedagógica, pese embora os mesmos refiram que essas atividades:

Não acontecem por falta de disponibilidade por parte dos envolvidos uma vez que estas atividades devem decorrer em aulas simuladas o que implica aos professores disponibilizem algumas horas fora das aulas normais (Gestor A, B, C e D).

A existência desta dificuldade deve-se ao fato de os professores exigirem “o pagamento de horas extras, o que não faz nenhum sentido porque estas atividades trazem benefícios para o próprio professor” (Gestor A). Outro motivo está associado a “inexistência de material didático ao nível da escola para se materializar as atividades agendadas, limitando-se somente em recomendações verbais” (Gestor C).

Em síntese, os gestores escolares têm procurado elaborar calendários, programam aulas de assistências mútuas, orientações e aulas simuladas, mas encontram obstáculos que o próprio sistema de ensino resente-se e que são apresentados no PEE (2012-2016, p. 38), como sendo desafios de ordem material e financeira que influenciam negativamente no processo de ensino e aprendizagem.

### **Comportamento dos professores durante a supervisão pedagógica**

Com esta categoria, procurava-se caracterizar, na óptica dos gestores escolares, a reação dos professores face a supervisão pedagógica, fazendo a seguinte questão: como avalia o comportamento dos professores durante as práticas da supervisão pedagógica e porquê?. Desta questão, foram obtidas as seguintes respostas:

O comportamento dos professores varia muito, uma vez que existem professores desleixados que encarram com nervosismo dada falta de organização nos seus trabalhos, e outros professores que por sinal

representam a maioria que recebe a supervisão com agrado porque estão conscientes de que a natureza da profissão assim exige (Gestor A).

o comportamento é bom e positivo porque os professores recebem algum apoio material e metodológico (gestores B e C).

Geralmente o comportamento dos professores é de muita tensão e ansiedade durante as visitas de supervisão pedagógica porque desenvolve-se no professor uma vontade de dar o seu melhor no meio de exigências extrapoladas dos supervisores e que em muitos casos não interagem com o professor para melhor perceber os motivos de uma determinada ação – a título de exemplo tem-se a exigência de um novo plano de aula quando se está a repetir a matéria que não foi consolidada (Gestor D).

Diante dos pronunciamentos acima compreende-se que está-se perante uma Escola em que os desafios da supervisão pedagógica prevalecem. Para contornar-se este desafio, Greia (2013, p. 45) quando adverte sobre a necessidade da “supervisão privilegiar o diálogo, participação dos professores, e troca de experiência com os demais colaboradores”. Para que o diálogo flua é mister que se fortaleça os sistemas de comunicação ao nível da escola e uma maior atenção dos critérios de supervisão definidos ao nível do Sector da Educação (UAMUSSE, 2012). Mas esta comunicação pode ser bloqueada devido a postura pouco profissional de alguns gestores. Este comportamento tem posto em causa o desenvolvimento de muitos profissionais (UAMUSSE, 2012).

Uma das formas de reverter esta situação, os gestores A, B, C e D recomendam que, durante as visitas de supervisão pedagógica deve-se estabelecer:

um relacionamento amigável partindo principalmente do supervisor por forma a garantir com que o professor dê importância as ações de supervisão pedagógica e o supervisor possa revelar as suas capacidades de supervisionar (Gestores A, B, C e D).

Na sequência, Garcia (2012, p. 41):

considera os supervisores da prática pedagógica responsáveis por estabelecer com os professores uma relação de colaboração, cooperação, partilha autenticidade, flexibilidade facilitando a comunicação, a compreensão, permitindo a aprendizagem e desenvolvimento dos profissionais com garantia nas boas relações que facilitem o trabalho e a aprendizagem.

### **Estratégias para a prática de supervisão pedagógica**

Questionados sobre como têm preparado os professores para que façam das práticas de supervisão pedagógica verdadeiros espaços de aprendizagem, os gestores responderam do seguinte modo:

Como primeiro supervisor da escola tem realizado as visitas aos seus colaboradores, indicando os objetivos e a posterior faz a partilha dos resultados (Gestor A).

A escola faz a divulgação das normas que regem o PEA e sensibiliza os professores para o seu cumprimento (Gestor B).

A escola elabora e divulga planos de assistência a aula (Gestor C).

A assistência de aulas entre colegas propícia um ambiente seja de aprendizagem (Gestor D).

Sendo assim, entende-se que os gestores escolares não têm mecanismos devidamente definidos para o preparo dos professores em torno da consciencialização das práticas de supervisão pedagógica como verdadeiros espaços de aprendizagem porque a supervisão instituída na escola e no sistema educativo contínua que, de acordo com Greia (2013), constitui um dispositivo de monitorização administrativa por conta do controlo e avaliação do desempenho profissional em torno do cumprimento de normas, programas curriculares, verificação de planos de aula, assiduidade, pontualidade, atitudes e comportamentos.

### **Nível de aceitação das visitas da supervisão pedagógica pelos gestores da escola**

Neste tópico pretende-se conhecer o nível de aceitação das visitas de Supervisão Pedagógica por parte dos gestores escolares. Entrevistados sobre “a frequência com a qual tem ocorrido as visitas de supervisão na escola satisfaz as preocupações dos colaboradores? Porquê”, os gestores “A, B e D” consideraram:

Insatisfatório devido à demanda de trabalho (lecionar, supervisionar, administrar e gerir a escola), associado a falta de material didático, ambiente de trabalho pouco motivador e pela economia de mercado onde os envolvidos consideram as atividades de supervisão pedagógica como um trabalho extra, e que deve ser remunerado (Gestores A, B e D).

Satisfatório visto que apoia nas correções e procura de soluções conjuntas (Gestor C).

A partir das ideias dos entrevistados percebe-se que a supervisão ao nível da escola provavelmente não constitui cultura. Ou seja, visto que a demanda do trabalho constitui um dos problemas que compromete o trabalho de alguns gestores pode-se compreender que a cultura organizacional voltada para as práticas de supervisão provavelmente não favorece que alguns profissionais aceitem a supervisão em alguns momentos. Esta questão pode estar associada a precariedade dos processos de planificação. Por isso, há uma:

A necessidade de a supervisão pedagógica ser num órgão autónomo e não como parte integrada da gestão da área pedagógica confundindo

deste modo o seu perímetro de ação com atividade administrativa, visto ser inexistente no organograma das Escolas do Ensino Primário a figura de supervisor pedagógico (GREIA, 2013, p. 169).

Isso pode significar que há uma sobrecarga de trabalho administrativo que impede que a supervisão pedagógica ocorra numa frequência satisfatória ao nível dos gestores escolares.

### **Metodologia de avaliação do nível de aceitação das visitas de supervisão pedagógica no seio dos professores e gestores escolares**

Diante da necessidade de implementarem-se ações de melhoria ou aprimoramento durante as supervisões, procurou-se saber dos gestores sobre a metodologia que tem sido usada pela escola para avaliar o nível de aceitação das visitas de supervisão pedagógica no seio dos professores e gestores escolares, tendo relatado que: “Não tem-se feito uso de qualquer metodologia específica para avaliar o nível de aceitação das visitas de supervisão pedagógica tanto para os professores bem como os gestores escolares” (Gestores A, B, C e D).

De uma forma geral, os depoimentos dos gestores indiciam que a avaliação do nível de aceitação das visitas de supervisão pedagógica no seu seio e no dos professores não é baseada em metodologia, mas “a direção controla os professores quanto ao cumprimento das atividades prescritas para a escola” (GREIA, 2013, p. 182). Todavia, as informações obtidas através da supervisão pedagógica interna são traduzidos em relatório, tal como pode-se ler no depoimento a seguir: “Não são feitos relatórios quando trata-se da supervisão interna” (Gestores A, B, C e D).

Porém, os mesmos gestores afirmam que os dados que são traduzidos em relatório são aqueles que são coletados pelos supervisores pedagógicos externos:

Mas quando se realiza a supervisão externa elabora-se uma matriz de reflexão e recomendações, onde participam para além do supervisor e do diretor da escola (o supervisionado), os técnicos da Direção Distrital de Educação e Cultura do Distrito Municipal em causa, onde constam aspectos como: pontualidade (diretores e professores), qualidade da aula observada, controlo da assiduidade, funcionamento do conselho de escola, transparência do Apoio Direto as Escolas e a gestão pedagógica (Gestores A, B, C e D).

Não se pode considerar irrelevante a inexistência de mecanismos para fazer um trabalho sobre as informações produzidas nos relatórios, pelo que a escola na pessoa dos gestores escolares precisam garantir e permitir a difusão da informação aos diversos níveis de professores que a escola abarca, para que se desenvolvam espaços de diálogo em torno da prática pedagógica.

### **Resultado do questionário aplicado aos professores escola primária completa Eduardo Mondlane**



Em continuidade com a análise e interpretação dos resultados da pesquisa, uma das questões do estudo pretende apurar as percepções dos professores em relação as implicações das visitas de supervisão pedagógica. Entretanto, neste tópico são apresentados os dados da pesquisa referente às percepções dos professores.

### **Percepções dos Professores sobre as implicações das visitas de Supervisão Pedagógica**

Pretendendo coletar dados sobre as percepções que os professores têm sobre implicações das visitas de Supervisão Pedagógica, foram feitas as questões que constam da tabela 2:

Tabela 2 - Implicações das visitas de supervisão pedagógica na óptica dos professores.

Questões	Categorias de respostas				
	1	2	3	4	5
1. Sente que a escola está interessada em criar e divulgar planos de atividades de supervisão pedagógica internas?	4	1	4	1	0
2. Sente que com as visitas de supervisão pedagógica o professor tem desenvolvido as suas capacidades de lecionar?	6	4	0	0	0
3. Acha que durante as visitas de supervisão pedagógica os supervisores, como gestores escolares, devem incidir mais nas recomendações do que na reflexão conjunta com o supervisionado?	2	1	3	1	3
4. Sente que as visitas de supervisão pedagógica são desnecessárias a profissão de docência?	1	1	1	1	6
5. Acredita que o espírito de equipa e empatia entre o supervisor pedagógico e o professor devem ser evitados durante as visitas de supervisão pedagógica?	3	1	0	0	6
6. As visitas de supervisão pedagógica devem abranger a todos os professores, sem observar a componente hierárquica ou de antiguidade.	7	2	0	1	0
7. Sem as visitas de supervisão pedagógica o professor torna-se refém dos programas de ensino, implementando-os de acordo com o seu nível de entendimento.	1	2	1	2	4

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A tabela 2, ilustra dados relacionados com a terceira pergunta de pesquisa, cujo interesse é de descrever as percepções dos professores sobre as implicações das visitas de supervisão pedagógica, onde para tal foram elaboradas perguntas que nos permitem debruçar sobre as características existentes nos professores. Para o efeito foi extraída da população uma amostra de 10 professores na escola primária completa Eduardo Mondlane onde verificou-se que dos professores inquiridos 40% sempre sente que a escola está interessada em criar e divulgar planos de atividades de supervisão pedagógica internas, registando-se cerca de 10% de professores que raramente sente que a escola está interessada em criar e divulgar planos de atividades de supervisão pedagógica internas.

Quanto à influência da supervisão no desenvolvimento das capacidades de lecionar, 60% dos professores sente que com as visitas de supervisão pedagógica o professor tem desenvolvido as suas capacidades de lecionar, enquanto 0% dos inquiridos não respondeu que não sente que com as visitas de supervisão pedagógica o professor tem desenvolvido as suas capacidades de lecionar. Dos professores inquiridos 30% nunca acha que durante as visitas de supervisão pedagógica os supervisores, como gestores escolares, devem incidir mais nas recomendações do que na reflexão conjunta com o supervisionado, enquanto 10% dos professores raramente acha que durante as visitas de supervisão pedagógica os supervisores, como gestores escolares, devem incidir mais nas recomendações do que na reflexão conjunta com o supervisionado.

Quando questionados sobre a necessidade das visitas de supervisão pedagógica verifica-se que 60% dos professores inquiridos nunca sente que as visitas de supervisão pedagógica são desnecessárias a profissão de docência, entretanto apenas 10% dos professores sempre sente que as visitas de supervisão pedagógica são desnecessárias a profissão de docência. No âmbito da relação supervisor-professor 60% dos professores nunca acredita que o espírito de equipa e empatia entre o supervisor pedagógico e o professor devem ser evitados durante as visitas de supervisão pedagógica, tendo-se registado 10% de professores que muitas vezes acreditam no espírito de equipa e empatia entre o supervisor pedagógico e o professor devem ser evitados durante as visitas de supervisão pedagógica. No que concerne a abrangência da supervisão pedagógica dentre os professores, 70% dos professores inquiridos afirmam que as visitas de supervisão pedagógica sempre devem abranger á todos os professores, sem observar a componente hierárquica ou de antiguidade, enquanto 10% dos inquiridos afirma que raramente as visitas de supervisão pedagógica sempre devem abranger á todos os professores, sem observar a componente hierárquica ou de antiguidade.

No que diz respeito aos efeitos da falta de realização das visitas, 40% dos inquiridos afirma que sem as visitas de supervisão pedagógica o professor nunca torna-se refém dos programas de ensino, implementando-os de acordo com o seu nível de entendimento, enquanto que 10% considera que muitas vezes sem as visitas de supervisão pedagógica o professor torna-se refém dos programas de ensino, implementando-os de acordo com o seu nível de entendimento.

### Nível de aceitação das visitas de Supervisão Pedagógica por parte dos professores

Tabela 3 - Nível de aceitação das visitas de Supervisão Pedagógica por parte dos professores.

Questões	Categorias de respostas				
	1	2	3	4	5
1. A frequência com a qual tem recebido as visitas de supervisão pedagógica satisfaz os desafios da docência?	6	4	0	0	0
2. Sente que os resultados das visitas de supervisão pedagógica são conducentes a maior resistência do que abertura em receber os supervisores?	2	3	2	2	1
3. Existe alguma preferência em ser supervisionado por outro colega de profissão do que por um técnico do sector pedagógico?	2	2	1	1	4
4. Sente que a escola está preocupada em enraizar, no seio dos professores, a cultura das visitas de supervisão pedagógica?	6	1	1	1	1
5. Tem sido frequente o envolvimento de todos os professores aquando das visitas de supervisão pedagógica?	3	2	3	2	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Quanto à primeira questão, dos 10 professores inquiridos 60% dos professores considera que a frequência com a qual tem recebido as visitas de supervisão pedagógica sempre satisfaz os desafios da docência. No tocante a questão relacionada com a implicação dos resultados das visitas da supervisão pedagógica, 30% dos professores inquiridos afirmou que muitas vezes os resultados das visitas de supervisão pedagógica são conducentes a maior resistência do que abertura em receber os supervisores, enquanto que 10% dos professores inquiridos não respondeu que os resultados das visitas de supervisão pedagógica não são conducentes a maior resistência do que abertura em receber os supervisores

- Quando questionados se sentem que a escola está preocupada em enraizar, no seio dos professores, a cultura das visitas de supervisão pedagógica 60% de professores inquiridos respondeu que sim, sempre sente e uma percentagem de 10% de professores que apenas raramente sente esta preocupação por parte da escola.
- Procurou-se saber também se tem sido frequente o envolvimento de todos os professores aquando das visitas de supervisão pedagógica e observa-se que 30% dos professores inquiridos considerou que sim, sempre tem sido

frequente o envolvimento dos professores nas visitas de supervisão pedagógica, enquanto 10% dos professores inquiridos considera que raramente tem sido frequente o envolvimento dos professores nas visitas de supervisão pedagógica.

Procurou-se saber também se tem sido frequente o envolvimento de todos os professores aquando das visitas de supervisão pedagógica e observa-se que 30% dos professores inquiridos considerou que sim, sempre tem sido frequente o envolvimento dos professores nas visitas de supervisão pedagógica, enquanto 10% dos professores inquiridos considera que raramente tem sido frequente o envolvimento dos professores nas visitas de supervisão pedagógica.

### **Considerações finais**

No intuito de analisar as percepções dos gestores escolares e professores sobre às implicações das visitas de supervisão pedagógica na Escola Primária Completa Eduardo Mondlane, nota-se que é consensual a importância da Supervisão Pedagógica para o desenvolvimento profissional dos professores visto que a profissão de docente necessita de acompanhamento contínuo e deste surtirem mudanças na prática pedagógica. No que se refere a caracterização das percepções dos professores sobre as implicações das visitas de supervisão pedagógica na óptica dos gestores escolares são tidas como dependentes da forma de atuação do supervisor, isto é, o supervisor pode tornar a percepção dos professores negativa na medida em que for relevando aspectos teóricos em detrimento dos aspetos práticos que caracterizam o quotidiano da docência, implicando erros durante a prática pedagógica, estando na causa a falta de coordenação e liderança, bem como orientação profissional. Quanto à descrição das percepções dos professores sobre as implicações das visitas de supervisão pedagógica, verifica-se que os professores as descrevem como necessárias a profissão, devendo abranger a todos os professores, sem observar a componente hierárquica ou de antiguidade, de salientar que os professores consideram que as visitas de supervisão pedagógica influenciam no desenvolvimento da capacidade de lecionar.

De salientar que estas descrições são construídas numa escola em que não possui no seu organigrama, supervisores escolares e nem gestores escolares quanto menos professores com alguma formação ou capacitação em supervisão pedagógica. No que diz respeito ao nível de aceitação das visitas da supervisão pedagógica entre os gestores escolares e os professores verificam-se discordâncias, isto é, os gestores escolares consideram-se insatisfeitos quanto ao nível de aceitação das visitas da supervisão pedagógica devido a falta de material didático para o exercício das ações de supervisão pedagógica, ambiente de trabalho pouco motivador, a falta de remuneração pelas horas extras que se tem dedicado as aulas de assistências múltiplas, a sobrecarga de trabalho visto que os responsáveis em supervisionar os professores (o diretor da escola, o diretor

adjunto pedagógico e os coordenadores de ciclo) também devem lecionar, administrar e gerir a escola, bem como participar de todas ações ligadas ao PEA, entrando em discordância com GREIA (2013, p.p. 169), quando considera a necessidade da supervisão pedagógica ser num órgão autónomo e não como parte integrada da gestão da área pedagógica confundindo deste modo o seu perímetro de ação com atividade administrativa. Em contra partida os professores, apesar de os resultados das visitas da supervisão pedagógica serem conducentes a resistência em serem supervisionados, o nível de aceitação das visitas da supervisão pedagógica é satisfatório pelo fato dos professores reconhecerem os esforços da escola em enraizar a cultura de supervisão pedagógica a partir da elaboração e divulgação de calendários das atividades de supervisão, bem como a sua efetivação.

Relativamente a formação dos professores em matéria de supervisão pedagógica, Os dados do estudo, indicam que os gestores escolares da escola em alusão são pessoas formalmente designadas para apoiar e monitorar a implementação dos currículos e a instrução dos professores no sentido de desenvolver a qualidade da aprendizagem dos alunos com base nos programas de ensino, mas continuam atuando superficialmente e sendo fontes secundárias de apoio quanto a instrução dos professores com vista ao desenvolvimento profissional, e ainda não estão preparados para atuar como supervisores pedagógicos devido a falta de formação, o que culmina com uma atuação de monitoria administrativa do trabalho desenvolvido pelos professores na sala de aulas. Esta metodologia de trabalho influencia bastante na interpretação dos professores e a essência das visitas de supervisão pedagógica.

## Referências

- ALARCÃO, I. Do olhar supervisivo ao olhar sobre a supervisão. In Rangel, M. **Supervisão Pedagógica: princípios e práticas**. 8. ed. Campinas Papirus, 2001.
- ALARCÃO, I.; TAVARES, J. **Supervisão da Prática Pedagógica**. Uma Perspectiva de Desenvolvimento e Aprendizagem. Coimbra, Almedina. 2004
- ALENCAR, E. M. L. S. **Psicologia: Introdução aos Princípios Básicos do Comportamento**. 13. ed. Petrópolis, Brasil: Vozes. 2003.
- ASSIQUE, A. **O contributo da Supervisão Pedagógica para a melhoria PEA “caso da Escola Primária Completa de Mitava na Cidade de Lichinga.”** Dissertação de Mestrado em Gestão e Administração Educacional. Universidade Católica de Moçambique, 2015.
- BAGNOL, B.; CABRAL, Z. **Estudo sobre o Estatuto do Professor do Ensino Primário em Moçambique**. Relatório Final. MINEP, 1973.

BIELINSKI, C.P., FIORENTINI, L. M. R.; LIMA. **Curriculum**. Rio de Janeiro, 1998.

BUS, A. M. B. **Entidades da Gestão democrática**. Curitiba: Positiva 2008.

CABAÇO, P. A. L. O. **Estilos de Liderança em contexto de sala de aula: Implicação na Supervisão e Orientação Pedagógica**. Dissertação de Mestrado em ciências da educação/Supervisão e orientação Pedagógica. Instituto Politécnico de Santarém. Escola Superior de Educação 2012.

DIAS H. N.; Duarte, S. M. **Formação de Professores em Moçambique: resgatar o passado, realizar o presente e perspectivar o futuro**. Maputo: Educar, 2009.

FONSECA, A. J. D. **Educação Hoje: A tomada de decisões na Escola a área-escola em acção**. Texto Editora Lda, 1998.

FORMOSINHO, O. **A supervisão na Formação de Professores I: Da Sala à Escola**. Editora Porto. Colecção Cultura Geral. Porto-Portugal RES- Editora, Lda 2002.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLIAS, M. **Sistemas de Ensino em Moçambique, Passado e Presente**. Livraria Universitária. Moçambique. Editora Escolar 1993.

GREIA, J. **Supervisão Pedagógica no contexto do desenvolvimento profissional docente e melhoria das aprendizagens: um estudo de caso em Moçambique**. Tese de Doutoramento em Ciências da Educação. Universidade Católica Portuguesa 2013.

HOHLFEIDT, A., MARTINO, L. C.; FRANÇA VEIGA, V. **Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

LUCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Curitiba. Editora Positiva 2009.

NÉRICI, I. G. **Introdução a Supervisão Escolar**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

PINTO, M. A. N. **O supervisor escolar e os diferentes papéis no espaço escolar**. Especialização em Supervisão Escolar. Faculdade de Educação, 2011.

PLANO ESTRATÉGICO DA EDUCAÇÃO. **“Vamos Aprender!”: Construindo competências para um Moçambique em constante desenvolvimento**. Maputo: Ministério da Educação. República de Moçambique, 2012/2016.

RANGEL, M. **Supervisão: do sonho a prática em transformação**. In N. FERREIRA (org.) **Supervisão Educacional Para uma Escola de Qualidade**. São Paulo: Editora Cortez, 2002.

SAÚTE, A. R. **A Escola de Habilitação de Professores Indígenas José Cabral Manhiça Alvor**: subsídio para o estudo da Formação da elite instruída em Moçambique (1926-1974). Dissertação em História. Maputo: Universidade Eduardo Mondlane - Faculdade de letras, 1995.

UAMUSSE, D. L. **O contributo da supervisão pedagógica na melhoria da prática docente no ensino básico**. Dissertação de Mestrado em Educação/Formação de Professores. Maputo, Universidade Pedagógica, 2012.

VEIGA, V. **Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 4. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.

VIEIRA, F. **Supervisão**. Uma prática reflexiva de Formação de professores. Santo Tirso: ASA, 1993.

## **Fomento**

Universidade Púnguè - Chimoio