



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

**O Papel da Supervisão Escolar na Gestão de Conflitos Pedagógicos na Escola Secundária
Nelson Mandela**

Henriques Alexandre Mavie

Maputo, Outubro de 2016



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

**O Papel da Supervisão Escolar na Gestão de Conflitos Pedagógicos na Escola Secundária
Nelson Mandela**

Henriques Alexandre Mavie

Supervisor:

dr. Augusto Bassa

Maputo, Outubro de 2016

Declaração de Honra

Eu, **Henriques Alexandre Mavie**, declaro por minha honra que esta monografia nunca foi apresentada, na sua essência, para obtenção de qualquer grau e que a mesma constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicado no texto e nas referências bibliográficas as fontes utilizadas.

Henriques Alexandre Mavie

Maputo, Outubro de 2016

Dedicatória

Com elevada estima e apreço dedico este trabalho a minha mãe Laura Maló, pela força, apoio, compreensão e incentivo que me deu para continuar com os estudos no meio de muitas dificuldades que foram encontradas ao longo destes quatro anos desta caminhada na vida.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente, à Deus por mais uma oportunidade na minha vida.

Ao meu supervisor dr. Augusto Bassa, por toda ajuda, interesse, dedicação, ensinamento e paciência que teve em ajudar-me na redacção da monografia, principalmente, pela disponibilidade diante de tantos compromissos.

A todos meus docentes do curso pelo acompanhamento e ensinamento transmitido durante os quatro de ano formação.

Agradeço a minha mãe Laura Maló pelo apoio, cumplicidade e acima de tudo pelo sacrifício das suas necessidades e despesas para financiar os meus estudos desde o ensino primário até a conclusão da licenciatura.

Agradeço ainda os meus irmãos, Amélia Mucavel, António Mavie, Carlota Mucavel, Catarina Mavie e Teresa Maló, pelo apoio incondicional que me deram para a formação e aos meus sobrinhos.

Ao dr. Milton, professor do ensino primário, pelo apoio na elaboração da monografia.

Aos directores e professores da Escola Secundária Nelson Mandela por terem cedido o seu precioso tempo para fornecer os dados que permitiram a realização do presente trabalho.

Aos meus colegas de turma e de faculdade pelo companheirismo e apoio prestado, em especial ao Agnélio Nhantumbo, Alberto Bande, Celso Pfumo, Celso Vieque, Eduardo Liptos, Hilénio Munguambe, Marcos Muholove e Santos Beirtrande por terem contribuído bastante para a finalização nos meus estudos.

A todos que não citei, mas que de forma directa ou indirectamente ajudaram neste percurso, o meu sincero obrigado!

Índice

Declaração de Honra.....	i
Dedicatória.....	ii
Agradecimentos	iii
Lista de Tabelas	vi
Lista de Figuras.....	vi
Lista de Abreviaturas	vii
Abstract.....	ix
Capítulo I: Introdução	1
1.1. Problematização.....	3
1.2. Objectivos	4
1.2.1. Geral.....	4
1.2.2. Específicos	4
1.2.3. Perguntas de pesquisa	4
1.3. Justificativa	5
Capítulo II: Revisão de literatura	6
1. Definição de Conceito Supervisão	6
1.1. Supervisão escolar	6
1.2. Supervisão pedagógica.....	7
1.3. Necessidade da supervisão escolar	7
2. Contexto histórico da resolução de conflitos na escola	8
2.1. Definição do conceito Conflito	9
2.2. Gestão de conflitos.....	10
2.3. O conflito na organização escolar	11
2.4. Conflitos pedagógicos.....	11
2.5. Tipologia de conflitos	11
2.6. Técnicas de resolução de conflitos na escola.....	12
2.6.1. Negociação.....	12
2.6.2. Mediação.....	13
Capítulo III: Metodologia	14
1. Descrição do local da pesquisa	14

2.	Abordagem metodológica.....	15
2.1.	Pesquisa qualitativa.....	15
2.2.	Pesquisa quantitativa.....	15
3.	Procedimentos de Pesquisa.....	16
3.1.1.	Pesquisa Bibliográfica.....	16
3.1.2.	Estudo de Caso.....	16
4.	Instrumentos de recolha de dados.....	17
4.1.	Entrevista semi-estruturada.....	17
4.2.	Questionário.....	17
5.	População e Amostra.....	18
5.1.	População.....	18
5.2.	Amostra.....	18
5.3.	Características da amostra.....	19
6.	Tratamento dos dados.....	20
Capítulo IV: Apresentação e discussão dos dados.....		21
1.	Análise dos resultados da entrevista aplicada ao colectivo da direcção da escola.....	21
2.	Análise dos resultados do questionário aplicado ao colectivo da professores-supervisores da escola.....	25
Capítulo V: Conclusão e Sugestões.....		33
1.	Conclusão.....	33
2.	Sugestões.....	34
2.1.	Ao Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano.....	34
2.1.2.	À Escola Secundária Nelson Mandela.....	34
Referências Bibliográficas.....		35
Anexos.....		37
Anexo 1– Credencial da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane para a ESNM..		37
Apêndice.....		38
Apêndice 1 -	Guião de Entrevista à Direcção da ESNM.....	38
Apêndice 2 -	Questionário aos Supervisores Pedagógicos da ESNM.....	41

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Dados correspondentes ao número de alunos da escola	14
Tabela 2 - Dados correspondentes ao número de professores da escola	18
Tabela 3- Género.....	19
Tabela 4 - Conflitos Pedagógicos	26
Tabela 5 - Atitudes do professor perante um conflito pedagógico	30
Tabela 6 - Como é feita a gestão de conflitos pedagógicos	32

Lista de Figuras

Figura 1: Habilidades literárias	20
Figura 2: Períodos da realização da supervisão pedagógica	25
Figura 3: Ocorrência da maioria dos conflitos.....	26
Figura 4: Aumento ou redução dos conflitos pedagógicos na escola	27
Figura 5: Causas da maioria dos conflitos pedagógicos na escola	27
Figura 6: Papel da supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos	28
Figura 7: Benefícios da supervisão escolar na gestão de conflitos	29
Figura 8: Procedimento mais adequado para resolver os conflitos pedagógicos na escola.....	31

Lista de Abreviaturas

CP	-	Conflitos Pedagógicos
DAP	-	Director Adjunto Pedagógico
ESNM	-	Escola Secundária Nelson Mandela
FACED	-	Faculdade de Educação
GC	-	Gestão de Conflitos
GCP	-	Gestão de Conflitos Pedagógicos
MINED	-	Ministério da Educação
MINEDH	-	Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano
OGED	-	Organização e Gestão da Educação
PEA	-	Processo de Ensino e Aprendizagem
SE	-	Supervisão Escolar
UEM	-	Universidade Eduardo Mondlane

Resumo

Vive-se, actualmente, na era da globalização e reestruturação competitiva de um mundo em constantes mudanças dinâmicas, no qual as escolas que se preocupam com o processo de ensino e aprendizagem revelam-se serem capazes de competir para o sucesso e conseguem obter a satisfação e a motivação dos seus profissionais na Gestão de Conflitos. Este estudo é fruto da pesquisa sobre o papel da supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos, cujo objectivo é analisar a influência da supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos na Escola Secundária Nelson Mandela. Metodologicamente, foi usada a abordagem de pesquisa mista, ou seja, propôs-se a combinação dos paradigmas quantitativos e qualitativos, de modo a responder os objectivos e o problema previamente estabelecidos. Recorreu-se a instrumentos de recolha de dados como a entrevista e o questionário, para a obtenção de dados que permitam responder às questões de pesquisa. As opiniões recolhidas através do questionário e do guião de entrevista forneceram dados importantes, que após terem sido analisados e interpretados levam à discussão dos resultados, conclusão e as respectivas sugestões. O presente estudo concluiu que é necessário envolver a supervisão na gestão de conflitos pedagógicos para auxiliar as partes em confronto na busca de alternativas e processos criativos de comunicação que permite chegar a uma solução duradoura do mesmo, permitindo que os elementos envolvidos em situações conflituosas respeitem as regras e normas de conduta e estabelecidas pelo MINEDH, em geral, e pela escola, em particular.

Palavras-chave: Supervisão Escolar; Gestão de Conflitos; Gestão de Conflitos Pedagógicos.

Abstract

We live now in the age of globalization and competitive restructuring of a world in constant and dynamic change in which the schools that care about the process of teaching and learning reveal themselves able to compete for success, satisfaction and motivation of its professionals in Conflict Management. This study is the result of research on the role of school supervision in the management of pedagogical conflicts, which aim to analyze the influence of school supervision in the management of pedagogical conflicts at Nelson Mandela Secondary School. Methodologically, the joint screening approach was used. We combine the quantitative and qualitative paradigms in order to come across the objectives and the problem previously established. We use data collection tools such as interview and questionnaire, to obtain data, which allow us to answer the research questions. The answers to the questionnaire and interview provided important data that, after analyzed and interpreted, enabled us to get the discussion of the results, conclusion and suggestions. This study concluded that it is necessary to involve the supervision in the management of pedagogical conflicts. To assist the warring parties in the search for alternative and creative processes of communication, allowing you to reach a lasting solution of the same, allowing the elements involved in conflict situations respect the rules and standards of conduct established by MINEDH in general and the particular school.

Keywords: School Supervision; Conflict management; Pedagogical Conflict Management.

Capítulo I: Introdução

O presente trabalho, com o tema “*O Papel da Supervisão Escolar na Gestão de Conflitos Pedagógicos na Escola Secundária Nelson Mandela*” e enquadra-se na monografia apresentada em cumprimento parcial dos requisitos exigidos para obtenção de grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação (OGED) na Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), tem como objectivo compreender o papel da supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos na Escola Secundária Nelson Mandela.

Actualmente vive-se na era da globalização e reestruturação competitiva de um mundo em constantes mudanças dinâmicas, no qual as escolas que se preocupam com o processo de ensino e aprendizagem revelam-se capazes de competir para o sucesso e conseguem obter a satisfação e a motivação dos seus profissionais na Gestão de Conflitos (GC).

Na visão de Henriques (2015, p. 27), a escola apresenta-se como local privilegiado de socialização e, ou seja, propício ao desenvolvimento de sentimentos, afectos e emoções que podem em determinado momento gerar conflitos que o diálogo quotidiano não é capaz de solucionar. Quando isso ocorre percebe-se a necessidade de se tomar providências, para que a situação conflituosa não se deteriore e se torne um acto de violência ou impossibilite a continuação de uma relação interpessoal.

Desta feita, nota-se a necessidade da intervenção de uma terceira pessoa (supervisão, com o papel de mediar ou de negociar os conflitos), neutra dos confrontos, capaz de estabelecer um diálogo harmonioso entre as partes em conflito, possibilitando assim, chegar a uma solução pacífica que não seja prejudicial a ambos, evitando as tradicionais sanções, agressões e medidas punitivas que eram tidas como meios alternativos e eficazes na Gestão de Conflitos Pedagógicos (GCP).

Segundo MINED (2013), “a supervisão pode ser entendida como uma actividade sistémica dos Técnicos Pedagógicos de todas as Unidades Orgânicas do Ministério da Educação, com vista a dar assistência e apoio aos professores, através de *planificação, acompanhamento, coordenação, controlo, avaliação e desenvolvimento do PEA na escola*”.

Além das actividades acima arroladas, a supervisão deve preocupar-se também com a GC na escola através da aculturação das acções que visam prevenir os conflitos de modo a não colorar em risco a eficácia do processo educativo. Principalmente, no comprometimento da regularidade dos estudos dos alunos, construindo alternativas que visam superar as lacunas de maneira positiva e não punitiva, estimulando a criatividade do professor e do aluno na transmissão-assimilação dos conteúdos e corrigir os erros e inadequações do professor assim como dos alunos de maneira positiva.

Na visão de Costa (2003, p. 80), o conflito é uma constante na relação pedagógica, mesmo quando não é imediatamente visível; é um processo construtivo e cria tanto como destrói, unifica tanto como divide e é um dos principais factores de coesão do grupo. O conflito pedagógico é característica da vida escolar que melhor prepara os alunos para a vida fora da escola.

Em termos estruturais, teremos a seguinte organização do trabalho:

No **Capítulo I**, apresenta-se a introdução, problematização, objectivos de pesquisa, perguntas de pesquisa e justificativa.

No **Capítulo II**, é apresentada a revisão da literatura, onde foram arrolados os fundamentos teóricos do tema em estudo, desde as definições de conceitos da supervisão, necessidade da supervisão escolar, definição de conceito de gestão de conflitos e da gestão de conflitos pedagógicos, o historial da gestão de conflitos partindo da comunidade até a escola e discutiu-se os procedimentos que o supervisor pode seguir para gerir os conflitos.

O **Capítulo III** contempla a metodologia usada para realização do trabalho, desde a descrição do local de estudo, abordagem metodológica, amostragem e as técnicas de recolha e análise de dados, com maior destaque ao uso da entrevista e do questionário.

No **Capítulo IV**, discute-se os resultados dos dados recolhidos sobre a GCP na Escola Secundária Nelson Mandela.

O **Capítulo V** apresenta a conclusão das perguntas norteadoras da pesquisa e as sugestões para possíveis estudos posteriores, dado que este estudo não pretende analisar todo complexo inerente a GC.

1.1.Problematização

Neves e Carvalho (2011) citados em De Jesus (2012, p. 6) concebem a escola como sendo uma organização geradora de conflitos, entre os gestores, nomeadamente, professores, pais e encarregados de educação, comunidade e alunos. Para haver conflito é necessário que cada uma das partes percepcione a situação como tal e tenha consciência dela, depois é necessário que exista alguma forma de oposição ou de incompatibilidade e, por fim, que ocorra alguma forma de interacção ou de interdependência entre as partes.

Com a globalização, a escola enfrenta vários conflitos, que podem surgir através dos anseios da direcção da escola, anseios dos professores, anseios da comunidade, pais e encarregados de educação e anseios dos alunos. Geralmente estes conflitos estão relacionados com a discordância de opiniões, sentimentos emoções e respeito às diversidades culturais.

Os conflitos na escola, independentemente da sua origem, não devem ser resolvidos de uma forma isolada dos actores que participam no processo de ensino e aprendizagem, por isso, é importante a existência de uma equipa de Supervisão Escolar (SE) que responda pela Gestão de Conflitos na Escola (conflitos pedagógicos) e que sirva de mediadores e negociadores.

Diante da GCP, é necessário que a escola juntamente com a equipa de supervisão desenvolva acções preventivas ou de solucionar o conflito, com o intuito de tornar as relações e o ambiente escolar harmonioso. Deste modo, a GCP na escola se apresenta como uma proposta de pacificação, oferecendo às partes envolvidas no confronto a possibilidade de solucionar ou amenizar o conflito através da mediação e negociação.

De acordo com as observações, nos últimos tempos, na Escola Secundária Nelson Mandela (ESNM) nota-se crescimento de CP's envolvendo maioritariamente os alunos, professores e alunos e em alguns casos a direcção e os professores. Os dados fornecidos pela escola apontam que alguns destes conflitos, surgem devido a não percepção da matéria leccionada pelo professor; falta de material didáctico; divergência sobre os critérios de avaliação e em alguns casos o uso de bebidas alcoólicas e drogas no ambiente escolar. Perante a esta situação, em algumas vezes, os professores têm tomado as medidas punitivas como alternativa para a resolução dos conflitos.

Estas medidas não são as mais adequadas para a resolução dos confrontos, por isso é necessário o envolvimento da supervisão para ajudar na mediação e na negociação, de modo a encontrar solução que seja favorável para as partes em confronto.

Diante desta problemática, coloca-se a seguinte questão de pesquisa:

- *Qual é a influência da Supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos na Escola Secundária Nelson Mandela?*

1.2.Objectivos

1.2.1. Geral

- Analisar a influência da Supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos na ESNM.

1.2.2. Específicos

- Explicar a relevância da supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos na ESNM;
- Caracterizar as causas dos conflitos pedagógicos na ESNM;
- Compreender de que forma a supervisão escolar faz a gestão dos conflitos pedagógicos na ESNM.

1.2.3. Perguntas de pesquisa

De forma a dar resposta face aos objectivos do trabalho, colocam-se algumas questões consideradas convenientes e importantes:

- i. Qual é a importância do envolvimento da supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos na ESNM?
- ii. Quais são as causas dos conflitos pedagógicos na ESNM?
- iii. Como é que a supervisão escolar faz a gestão dos conflitos pedagógicos na ESNM?

1.3.Justificativa

Os conflitos têm sido nos últimos tempos um problema que cada vez mais afecta o sistema educativo e que produz algumas consequências no meio escolar, nomeadamente no processo de ensino e aprendizagem.

A escolha do tema deve-se a observação da emergência de diversos conflitos na educação, os quais por vezes tem trazido diversos problemas na escola, levando por vezes a tomada de medidas punitivas além de uma resolução pacífica baseada no diálogo entre as partes em confronto e com intervenção do supervisor (mediador ou negociador) para ajudar a encontrar solução do problema.

O estudo do mesmo é pertinente pois, dá a possibilidade de intervenção dos supervisores na gestão e resolução de conflitos pedagógicos. A Supervisão Escolar na GCP dá oportunidade à comunidade escolar para resolver os confrontos de forma pacífica. Este processo é muito positivo pois ajuda na melhoria das relações na escola, contribuindo para a redução de problemas entre os intervenientes do PEA.

O tema é muito relevante e de fundamental importância pois, possibilita o recurso ao diálogo na resolução dos conflitos pedagógicos, desenvolve a empatia, permite o trabalho em equipa, informa e envolve a supervisão na resolução dos conflitos na escola.

Capítulo II: Revisão de literatura

Este capítulo apresenta o quadro teórico e conceptual da supervisão; supervisão escolar; supervisão pedagógica; necessidade da supervisão escolar; contexto histórico da resolução de conflitos na escola; definição de conceito de conflito; definição de gestão de conflitos; o conflito na organização escolar; definição de conflitos pedagógicos; tipologia de conflitos e técnicas de resolução de conflitos na escola.

1. Definição de Conceito Supervisão

Parafrazeando Nérici, (1987, p. 26) etimologicamente, a supervisão significa super – *sobre* e visão – *visão* ou visão sobre. No entanto, supervisão escolar significa visão sobre todo o processo educativo, para que a escola possa alcançar os objectivos da educação e os objectivos específicos da própria escola.

1.1. Supervisão escolar

Na educação, o conceito de supervisão escolar é mais complexo, muito mais pela mudança de exercícios na função do supervisor pois, antigamente a supervisão escolar destinava-se à fiscalização das actividades docentes e posteriores punições no caso de existência de anomalias nas actividades do professor supervisionado. Actualmente, a supervisão escolar destina-se ao controlo, acompanhamento e aconselhamento do supervisionado para melhor exercer a suas actividades e melhorar a qualidade de ensino.

De acordo com Nérici, (1987, p. 28) a supervisão escolar é o serviço de assessoria de todas as actividades que tenham influências no processo ensino/aprendizagem, visando ao seu 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 da educação e os objectivos específicos da escola.

Por sua vez, Vieira (1992, p. 159) concebe a supervisão escolar como sendo uma actuação de monitoria sistemática da prática pedagógica, sobretudo através de procedimentos de reflexão e

de experimentação, e apresentam uma concepção que acentua a natureza regulamentar e auto-regulamentar do processo de controlo.

Assim, supervisão escolar é um processo educativo que visa à assistência de todas actividades desenvolvidas na escola, com objectivo de apoiar o professor no seu trabalho docente e na busca de melhores estratégias para o aperfeiçoamento da qualidade de ensino.

1.2. Supervisão pedagógica

A supervisão pedagógica é entendida como teoria e prática da monitorização e regulação dos processos de ensino e aprendizagem, desenvolvida no quadro de uma visão de educação, como espaço de transformação pessoal e social, assente na reflexividade profissional e conducente à autonomia do aluno (Vieira 2006).

Nesta perspectiva entende-se que a supervisão tem como finalidade o desenvolvimento profissional, situando-se no âmbito da orientação de uma acção dos professores, através da prática pedagógica, intimamente ligada à sua formação profissional.

1.3. Necessidade da supervisão escolar

Sendo uma actividade levada a cabo nas escolas, pelos profissionais mais experientes, é necessário fazer a supervisão não apenas na sala de aula, mas num contexto mais abrangente da escola, como sendo um lugar de aprendizagem e aquisição de experiência tanto para os alunos, professores, auxiliares, direcção da escola e a própria escola como uma organização que necessita de um acompanhamento quanto a elaboração dos planos e implementação das actividades educativas.

De acordo com MINED (2013, p. 13) a supervisão escolar é necessária para:

- *Avaliar o ambiente escola* - esta avaliação implica o conhecimento da saúde escolar, sobre como é que a escola contribui para manter a harmonia entre os professores, alunos, direcção e a comunidade.
- *Avalia a PEA que promove habilidades para a vida* - estas habilidades podem ser desenvolvidas através da promoção dos saberes (ser, estar, fazer e viver em sociedade ou comunidade);

- *Incentivo aos programas de aconselhamento, apoio psicológicos e prevenção contra a violência* - estes programas podem contribuir na gestão de conflitos da escola e da sociedade, de modo que os alunos e professores tomem consciência sobre a prevenção dos conflitos e respeito as ideias do outro;
- *Promoção da cultura e equilíbrio do género; e,*
- *Criação de programas de apoio às crianças desfavorecidas.*

2. Contexto histórico da resolução de conflitos na escola

De acordo com Alzate (1999), citado em Morgado e Oliveira (2009, p. 45) os programas de resolução de conflitos tiveram origem nos Estados Unidos da América fora do contexto escolar. Na década de 70, a administração do presidente *Jimmy Carter* impulsionou a criação de centros de Mediação Comunitária. O objectivo destes centros era de oferecer uma alternativa aos tribunais, permitindo aos cidadãos que encontrem uma solução para o problema que ali os levava.

Entretanto, Morgado e Oliveira (Idem, p.45) afirmam que:

No início dos anos 80 assiste-se a um marcado crescimento na utilização da mediação em disputas que envolviam crianças ou jovens, nomeadamente em contexto escolar. Em 1981 assiste-se ao movimento de um grupo de professores e pais que procuravam uma forma de prevenção contra a guerra através da educação, dessa vontade nasce a ESR – Educators for Social Responsibility. Essa instituição pretendeu treinar professores em técnicas de conflito, acabando por repetir a proposta dos organizadores do movimento Educadores para a Paz. Mais especificamente, em 1982, os Community Boards de San Francisco iniciam uma colaboração entre os centros de mediação comunitária e os sistemas escolares. Considerando que as competências para trabalhar o conflito são essenciais numa sociedade democrática, criam o programa “Recursos de resolução de conflitos para a escola e jovens”.

No ano de 1984 surge, nos Estados Unidos, a *NAME, Associação Nacional de Mediação Escolar*, que serviria para o estudo e implementação da mediação e, em 1985, surge a *CRENET*,

Rede de Resolução de Conflitos na Educação. Neste último ano, os educadores para a responsabilidade social e o Conselho de Educação da cidade de Nova Iorque, promovem a colaboração entre grupos comunitários e escolares, propiciando o surgimento do “Programa de resolução criativa de conflitos”, com os seguintes objectivos:

- Mostrar às jovens alternativas não violentas aos conflitos reais da sua vida;
- Aprender a compreender e a valorizar a própria cultura e a cultura dos restantes; e
- Transmitir às crianças e jovens o seu papel protagonista na construção de um mundo mais pacífico (Alzate, 1999, citado em Morgado & Oliveira, 2009, p. 45)

A transferência da resolução do conflito da comunidade para a escola terá, assim, partido do pressuposto de que o mesmo é parte integrante da vida social, constituindo uma oportunidade de aprendizagem e de crescimento pessoal para os participantes da vida escolar (Cohen, 1995, citado em Morgado & Oliveira, 2009, p. 46).

Por tanto, nota-se que os programas de resolução de conflitos começaram da comunidade, partindo do pressuposto de que o conflito é parte integrante da vida social, porém, após se terem verificado vantagens na resolução de conflitos comunitários, decide-se aplicar esta experiência no universo escolar, para que com ajuda de mediadores consiga-se resolver conflitos do dia-a-dia da escola e da comunidade em particular.

Desta forma, a escola, passa a resolver os conflitos com ajuda de mais intervenientes, tendo como apoio a comunidade, que ajuda na resolução pacífica e prevenindo os conflitos futuros através do diálogo, respeito mútuo, responsabilidade e espírito de ajuda para encontrar solução que satisfaça os envolvidos na situação conflituosa.

2.1. Definição do conceito Conflito

Na visão de Chiavenato (1987), citado em Sousa (2012, p. 16) conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagónicos que se podem chocar. Sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, harmonia, deve-se lembrar que essas palavras pressupõem a existência ou a eminência dos seus opostos, como desacordo, desaprovação, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição (o que significa conflito).

De acordo com Wallon (1989), citado em Corsi (2010, p. 13) o conflito possui, basicamente, duas interpretações mais disseminadas:

Num ponto de vista difundido pelo senso comum, o conflito é compreendido como algo próximo ao perigo, algo que se traduz ao afrontamento, rebeldia, crise, actos de egoísmo, brigas ou ainda agressividade. Em outra perspectiva, o conflito é concebido, como movimento construtivo dos sujeitos, de suas identidades, por meio da preservação e afirmação do eu, sendo por tanto, realidade necessária para a formação da vida psíquica e social do ser humano.

Portanto, entende-se o conflito como sendo a divergência de opiniões, sentimentos, emoções e interesses entre um grupo de pessoas e ou organizações e, se forem resolvidos passivamente podem tornar-se em oportunidade de aprendizagem entre as partes em confronto. O conflito possibilita o ser humano adquirir novas estruturas cognitivas que permitem desenvolver novas perspectivas complexas dos seus padrões de raciocínio.

2.2. Gestão de conflitos

De acordo com Neto (2005), citado em Sousa (2012, p. 13), a GC tende a tornar-se importante dentro das organizações contemporâneas, tendo em vista a importância, cada vez maior, dada às pessoas que nelas trabalham. Já que um dos axiomas da gerência actual consiste no facto de os indivíduos constituírem o factor diferencial entre as empresas, os conflitos que os envolvem passam a ser um problema, uma vez que podem reduzir a produtividade, conseqüentemente, afectando a rentabilidade da instituição.

A Escola constitui imperativo de ordem não só formativa académica, mas também, de natureza pessoal e social por isso, ao gerir os conflitos construtivamente pode melhorar o desempenho na organização e o desenvolvimento cognitivo dos seus colaboradores na resolução de problemas. Uma escola de qualidade deve transformar os conflitos quotidianos em espaços de reflexão e acção, permitindo que alunos e professores enfrentem racionalmente os conflitos pessoais e sociais do dia-a-dia.

2.3. O conflito na organização escolar

Na visão de Giddens (1995) citado em Costa (2003, p. 81), a noção de conflito está intimamente ligada à de *interesse* (embora não necessariamente, uma vez que os actores podem equivocar-se sobre onde estão os seus interesses), que, logicamente, pressupõe a noção de *aspirações*, que os actores trazem para a interacção. O conflito, no sentido de luta activa levado a cabo num quadro de choque de interesses, é uma propriedade da interacção.

De acordo com Costa (2003, p.79) “*no caso da organização escolar, o conflito assume particular relevância, dado que se trata de uma organização cuja principal função é educar as novas gerações em torno de valores determinados e no quadro de relações de poder consideravelmente assimétricas*”.

2.4. Conflitos pedagógicos

De acordo com Costa (2003, p.85), os conflitos pedagógicos podem assumir inúmeras formas, nomeadamente entre: *grupo de alunos, alunos e funcionários, alunos e órgãos de gestão, professores e família, órgãos de gestão escolar e família, órgãos de gestão escolar e professores (considerados individualmente ou em grupo), escola e instituições da comunidade, escola e/ou professores com a administração*.

O Conflito pedagógico é aquele que acontece no ambiente escolar e é visto como algo próprio do ser humano e que faz parte integrante do seu crescimento moral e emocional. É necessário aprender a lidar com os conflitos de forma natural com implementação de novas práticas de mediação e negociação, que aspiram, acima de tudo, um efeito preventivo e construtivo no surgimento dos conflitos mais graves.

2.5. Tipologia de conflitos

Segundo Neves e Carvalho (2011) citado em De Jesus (2012, p. 11), os conflitos podem ser individuais, grupais, funcionais, organizacionais e ambientais. Por exemplo, um conflito pode ser indivíduo -indivíduo “*que se expressa pelo choque de personalidades, pela hostilidade, pela não cooperação ou até pela conspiração*”. Outro conflito pode ser o indivíduo – função “*manifesta-*

se pelo desempenho eficiente, por elevada tensão e ansiedade”. Surge também o conflito indivíduo - grupo que se revela “*pelo isolamento do indivíduo face ao grupo, pela falta de sintonia com o grupo, pelo relacionamento à margem do grupo*”. Estes são tipos de conflitos podem existir nas escolas com os professores, alunos, pais e comunidade escolar.

Com a globalização, a escola enfrenta vários conflitos, que podem surgir através dos *anseios da comunidade, pais e encarregados de educação* (mediante ao tipo de educação levada a cabo pela escola, o tipo de currículo, ligação escola-comunidade, gestão do património escolar), *anseios dos professores* (através dos factores motivacionais, formação psicopedagógica, carga horária, rácio professor-aluno, nível de comunicação entre professor-aluno ou aluno-professor), *anseios dos alunos* (mediante a assimilação dos conteúdos, nível de comunicação professor-aluno ou aluno-professor e aluno-aluno) e *anseios da direcção da escola* (através da imposição de poder para o cumprimento de regras, normas e regulamentos e através da sua organização burocrática, isto é, uma estrutura rígida, hierarquicamente definida, com objectivos próprios e consensuais).

2.6. Técnicas de resolução de conflitos na escola

De acordo com Torrego (2003), citado em Teixeira (2001, p. 77), “*são técnicas de gestão de conflitos na escola, as seguintes: a Negociação, a Conciliação, a Mediação, a Arbitragem e o julgamento*”. Apesar de todas estas técnicas serem passivas de implementação, em ambiente escolar, as mais utilizadas na resolução de conflitos são a negociação, e a mediação.

A combinação destas técnicas visa prevenir a violência na escola e fornecer um clima social e afectivo entre os participantes de modo a contribuir para a melhoria das relações interpessoais e para uma gestão positiva dos conflitos.

2.6.1. Negociação

Na visão de Neves e Carvalho (2011), citados em De Jesus (2012, p. 11), o processo de negociação é constituído por cinco etapas: (i) *preparação da negociação*; (ii) *apresentação mútua das intenções*; (iii) *avaliação mútua das intenções*; (iv) *concessões e contrapostas*; por último, (v) *a formalização do acordo*.

Assim, a negociação surge quando as partes desejam resolver um conflito, tentando alcançar um acordo benéfico para todos. Para que isso aconteça, devem existir as seguintes condições: as partes devem ter interesses em comum, as partes devem ter interesses conflituais e devem ter a possibilidade de comunicar-se entre si.

2.6.2. Mediação

A mediação caracteriza-se por uma “*técnica multidisciplinar que surge como resposta à situação de conflito, na qual as partes se consideram inaptas para descobrir uma solução aceitável e satisfatória*”, (Guillen, 2007, citado em Teixeira, 2011, p. 82). Assim, A mediação tem o intuito de procurar acordo entre as pessoas em confronto, através da transformação das adversidades comuns geradoras do conflito, numa dinâmica cooperativa.

Deste modo, nota-se que a mediação é uma técnica de fundamental importância na gestão de conflitos, isto, pela presença de um terceiro elemento imparcial e neutro, com objectivo claro de ouvir as partes em confronto, para compreender a origem e as causas, tentando ajudar na busca de solução que seja favorável para os intervenientes através do diálogo harmonioso, de modo a entender as causas e explicar as consequências do envolvimento em situações conflituosas, a sua implicação no ambiente escolar-social e contribuir na resolução do conflito de forma não violenta.

Nesta perspectiva, a presença do supervisor para ajudar na resolução de conflitos, contribui para a criação de um ambiente mais descontraído e produtivo, estimula o desenvolvimento de atitudes cooperativas no tratamento dos conflitos, uma vez que as pessoas procuram em conjunto soluções satisfatórias para ambos, reduz o número de conflitos e a aplicação de sanções e punições no ambiente escolar e, estimula a melhoria das relações interpessoais e a capacidade de diálogo e comunicação na escola e sobre tudo na sociedade.

Capítulo III: Metodologia

Este capítulo aborda questões relacionadas com a descrição do local da pesquisa; abordagem metodológica; amostragem e técnicas de recolha e análise de dados.

1. Descrição do local da pesquisa

A ESNM, localizada na província de Maputo, no Bairro de Beluluane, Posto Administrativo da Matola-Rio, no Distrito de Boane, distando-se a 25 km de Maputo Cidade. Foi construída ao abrigo da cooperação entre o Governo da República de Moçambique e a Empresa de Fundição de Alumínio – “*MOZAL*” com vista a garantir a continuidade da formação dos adolescentes e jovens das comunidades do Posto Administrativo da Matola-Rio, visando o seu desenvolvimento e a contribuição em larga medida para a redução das assimetrias verificadas no desenvolvimento entre os grandes centros urbanos e a zona rural.

A direcção da escola é composta pela Directora, quatro Directores Adjuntos Pedagógicos (DAP's,) dos quais dois são do primeiro ciclo, sendo que um é do curso diurno e outro do curso nocturno e também dois do segundo ciclo do curso diurno e nocturno respectivamente e pelo Chefe da Secretaria.

De acordo com a tabela nº1, a escola conta com um total de 4752 alunos, dos quais 2144 do sexo masculino e os restantes 2608 são do sexo feminino, estes alunos então divididos em classes, turmas e turnos definidos pela direcção da escola (dados fornecidos pela escola).

Tabela 1 - Dados correspondentes ao número de alunos da escola

Descrição	Fr. Absoluta	Percentagem
Masculino	2144	45%
Feminino	2608	55%
Total	4752	100%

Fonte: elaborado pelo autor

Quanta às infra-estruturas pedagógicas, a escola dispõe de dois blocos administrativos; três salas dos grupos de disciplina; um bloco composto por três laboratórios, nomeadamente: Física,

Química e Biologia. Um bloco de salas técnicas composto por duas salas de desenho, uma de informática e uma dos professores; uma biblioteca; uma cantina escolar; um anfiteatro parque desportivo composto por um campo de futebol, dois *court* de ténis, um salão multi uso de (*Basketball*, futebol de salão e *Basebol*), pista de atletismo e 31 salas de aula.

2. Abordagem metodológica

Para o presente estudo recorreu-se a uma abordagem mista, ou seja, a combinação das pesquisas qualitativa e quantitativa, para alcançar os objectivos e responder as questões de pesquisa.

2.1. Pesquisa qualitativa

De acordo com Silveira e Córdova (2009, p. 31), a abordagem qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização. O método qualitativo permite trabalhar com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenómenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

2.2. Pesquisa quantitativa

A abordagem quantitativa diferentemente da qualitativa, o resultado da pesquisa é quantificada. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. (Fonseca, 2002 citado em Silveira & Córdova, 2009, p. 33).

A escolha das abordagens quantitativa e qualitativa permitiram responder as questões relacionadas com a influência da supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos na Escola Secundária Nelson Mandela, desde o modo de agir dos supervisores perante as situações conflituosas e o entendimento dos professores sobre a actuação dos supervisores sobre o mesmo assunto.

3. Procedimentos de Pesquisa

Como procedimentos de pesquisa, foi possível aplicar conjuntamente, dois métodos: (i) a Análise Bibliográfica, que permitiu o levantamento do referencial teórico que aborda o tema em estudo, de modo fazer um cruzamento sobre a influência da supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos e (ii) o Estudo de Caso para analisar as acções e os procedimentos usados pela ESNM para a GCP.

3.1.1. Pesquisa Bibliográfica

Na visão de Fonseca (2002) citado em Silveira e Córdova (2009, p. 37), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e electrónicos, como livros, artigos científicos, páginas de *Web sites*. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Para a realização do trabalho recorreu-se a uma leitura interpretativa de obras diversas que abordam o assunto em análise, bibliotecas das artérias da cidade de Maputo, foram ainda usados alguns artigos disponibilizados na internet.

3.1.2. Estudo de Caso

Para Gil (2007) citado por Silveira e Córdova (2009, p. 39), um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, para procurar descobrir o que há nela de mais essencial e característico. Desta feita, a pesquisa centrou-se no contexto escolar, concretamente na direcção da escola e professores responsáveis pela SE, com vista a colher informações concernentes a gestão de conflitos pedagógicos, através de uma entrevista semi-estruturada e um questionário.

4. Instrumentos de recolha de dados

Pretendendo trabalhar com uma parte representativa do universo populacional, a recolha de dados teve como base o questionário e a entrevista semi-estruturada.

4.1. Entrevista semi-estruturada

A entrevista semi-estruturada permitiu recolher informação detalhada, opiniões e experiências usadas pelos diversos actores na escola para gerir minuciosamente os conflitos pedagógicos.

De acordo com Silveira e Córdova (2009, p. 72), na entrevista semi-estruturada o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está ser estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal.

A entrevista permitiu-nos responder à seguinte questão de pesquisa:

- Qual é a importância do envolvimento da supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos?

E ao seguinte objectivo específico:

- Identificar a necessidade da supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos na Escola Secundária Nelson Mandela.

A entrevista foi endereçada aos directores da escola, composta pela Directora da escola e quatro DAP, de modo a fornecer dados que facilitaram analisar como é que a Supervisão Escolar faz a Gestão de Conflitos Pedagógicos na Escola Secundária Nelson Mandela.

4.2. Questionário

Segundo Deshies (1992, p. 35), o questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseadas geralmente a aquisição de um grupo representativo da população em estudo para tal coloca-se uma serie de questões que abrangem o tema de interesse para o investigador. Este é um instrumento importante privilegiado na recolha de informações para a pesquisa e não exige treinamento de pessoal e garante o anonimato.

O questionário destinou-se aos professores da escola Secundária Nelson Mandela, os quais foram indicados como os membros da supervisão interna, de modo a colher informações correspondente a sua actuação na Gestão de Conflitos Pedagógicos.

O questionário permitiu dar resposta aos seguintes objectivos específicos:

- Caracterizar as causas dos conflitos pedagógicos na ESNM;
- Compreender como é que a supervisão escolar faz a gestão dos conflitos pedagógicos na ESNM.

5. População e Amostra

5.1. População

De acordo com Gil (2008, p. 28) “população constitui todos os indivíduos do campo de interesse da pesquisa, ou seja, o fenómeno observado. Sobre ela se pretende tirar conclusões. Fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar”.

A escola conta com universo populacional de 143 professores divididos por disciplina ou especialidade a leccionar, dos quais 111 são do sexo masculino e 32 pertencentes ao sexo feminino (vide tabela nº1). Este é o número total dos elementos estudados da ESNM.

Tabela 2 - Dados correspondentes ao número de professores da escola

Descrição	Fr. absoluta	Percentagem
Masculino	111	78%
Feminino	32	22%
Total	143	100%

Fonte: elaborado pelo autor

5.2. Amostra

Para proceder com o trabalho em estudo, foi necessário elaborar uma amostragem por conveniência devido à acessibilidade dos inqueridos e entrevistados a participarem no estudo ou seja, os indivíduos empregados nessa pesquisa são seleccionados porque eles estão prontamente disponíveis, não porque eles foram seleccionados por meio de um critério estatístico.

Para responder ao problema de pesquisa e os objectivos propostos pelo trabalho, foi necessário trabalhar com a direcção da escola composta pela Directora, quatro DAP's, dos quais dois são do primeiro ciclo, o diurno e nocturno, e dois do segundo ciclo, o diurno e o nocturno e 18 professores.

A escolha dos professores-supervisores deve-se à sua constante participação na resolução de conflitos pedagógicos e do seu profundo conhecimento da realidade do ambiente escolar em causa. A sua participação, segundo a direcção da escola, tem reduzido a quantidade dos conflitos entre os intervenientes do processo de ensino. Quando não se encontra a solução com a intervenção do supervisor, o conflito é comunicado a direcção da escola para tomar as devidas medidas de forma a reintegrar o aluno na comunidade escolar.

Para o estudo, foram seleccionados 23 membros, representando a população da amostra, sendo a Directora da escola, e os quatro Directores Pedagógicos da Escola, pertencendo os dois ciclos e igual número turnos de estudo e 18 professores. Assim, conforme indica a tabela nº 3, 70% da amostra pertence ao sexo Masculino e 30% pertencem ao sexo feminino.

Tabela 3- Género

Descrição	Fr. Absoluta	Percentagem
Feminino	7	30%
Masculino	16	70%
Total	23	100%

Fonte: elaborado pelo autor

5.3. Características da amostra

De um modo geral, as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, nas pesquisas sociais é muito frequente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo (Gil, 2008, p. 19).

No que concerne as habilidades literárias, 83% dos seleccionados possuem o grau de Licenciatura e 17% possuem o grau de Mestrado em diferentes áreas de ensino, permitindo assim maior conhecimento do tema em estudo (figura nº 1).

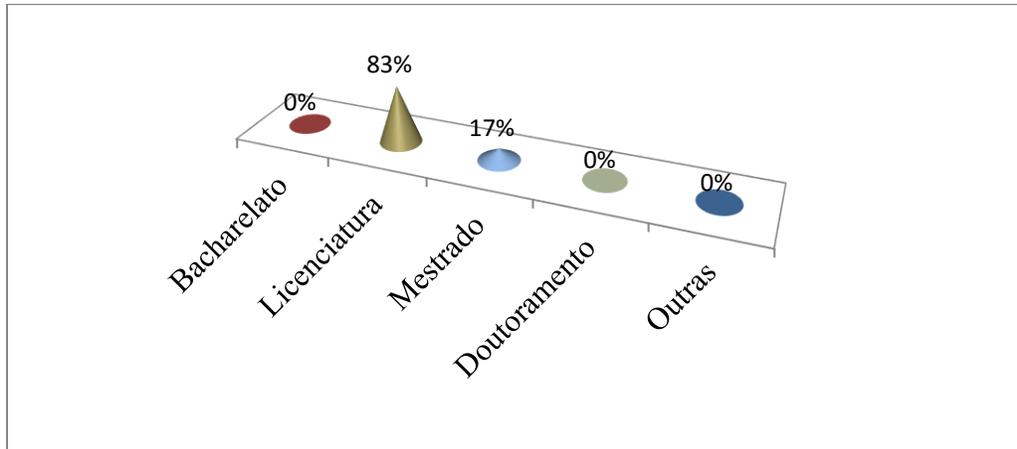


Figura 1: Habilidades literárias

6. Tratamento dos dados

Para organizar, analisar e interpretar os dados recolhidos, usou-se o programa Microsoft Office Excel 2007, para interpretação de dados quantitativos e o programa Microsoft Office Word 2007 para interpretação dos dados qualitativos. Estes programas permitiram o cruzamento das informações dadas pelos directores e professores da escola, de modo a entender qual é o papel da Supervisão Escolar na Gestão dos Conflitos Pedagógicos.

Capítulo IV: Apresentação e discussão dos dados

O presente capítulo visa apresentar os resultados do conteúdo da entrevista feita aos directores e do questionário apresentado aos professores da ESNM, com vista a consolidar o problema de estudo. Ainda, o capítulo permite dar resposta aos objectivos e as perguntas de pesquisa já apresentadas nos capítulos anteriores.

1. Análise dos resultados da entrevista aplicada ao colectivo da direcção da escola

A entrevista que foi feita à Directora desta Escola recebeu o código de *informante* “A”, os DAP’s do primeiro ciclo foram designados por *informantes* “B e C” e os do segundo ciclo, foram identificados como *informantes* “D e E”. Com vista a responder os objectivos do presente trabalho, colheu-se as opiniões dos informantes sobre o tema em estudo para entender o que é que a supervisão escolar faz para erradicar os conflitos.

Apresenta-se em seguida as questões da entrevista e os resultados das mesmas:

i. A escola tem equipa interna de supervisão pedagógica?

Todos informantes foram unânimes ao responder que “sim, existe uma equipa interna de supervisão pedagógica, com objectivos claros de auxiliar os professores no desenvolvimento profissional e ajudar na GC’s”.

ii. Quais são os principais intervenientes na gestão de conflitos pedagógicos na escola?

Os informantes foram claros em responder que os intervenientes na gestão de conflitos pedagógicos são:

“A direcção da escola; delegados das classes; delegados das disciplinas; directores de turmas; professores; professores-supervisores pedagógicos; alunos; pais de turma; pais e encarregados de educação, e; representante dos alunos e representante da comunidade local”.

Ainda, o informante “B” destaca “o papel dos professores e supervisores pedagógicos devido a forma como tratam os conflitos, principalmente entre alunos-professores, deixando claro que quando são comunicados, independentemente da sua dimensão, fazem a gestão de modo a apaziguar as partes em confronto com a finalidade de encontrar a solução que não os leve a tomar medidas punitivas”.

iii. Porque é necessário envolver a supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos?

O informante “A” deixou claro que o envolvimento da supervisão escolar na GCP’s:

“Facilita a busca da solução do confronto, contribuindo para a resposta positiva e duradoura do mesmo e permite que os elementos envolvidos em situações conflituosas respeitem as regras e normas de conduta e estabelecidas pelo MINEDH em geral e pela escola em particular”.

Os informantes “B, D e E” foram unânimes em responder que é necessário envolver a supervisão na GCP’s pois:

“Estabelece a comunicação efectiva entre as partes em confronto, de modo a entender as diferenças e as razões que os leva a envolverem-se em situações conflituosas. Ajudam na busca de alternativas e processos criativos de comunicação que permitem chegar a uma solução positiva e persuadi-las para adopção de um bom comportamento na escola e na sociedade”.

O informante C deixou claro que o envolvimento da supervisão permite que, “depois de chegar se a uma solução, seja feito um acompanhamento das partes outrora em situações conflituosas, para que eles não se envolvam novamente em confrontos”.

iv. Quais são os factores que influenciam os conflitos pedagógicos na escola?

Deu para perceber com as respostas dadas que os factores que influenciam os conflitos pedagógicos na escola são vários, e assim os entrevistados deram as suas opiniões, conforme podemos observar:

O informante A afirmou que “o não acompanhamento das aulas gera conflitos entre o aluno, o professor, e a direcção da escola e devido a este comportamento, muitos alunos chumbam por faltas ou não são avaliados devido a ausência na sala de aulas”;

“Comportamento incorrecto do aluno na sala de aulas, leva-o a envolverem-se em conflitos com o professor, porque este pode atrapalhar o decorrer da aula, provocando assim, desordem entre ele e o professor” (depoimento do informante B);

O depoimento do informante C deixou claro que um dos factores que contribui para os conflitos pedagógicos é “o desafio à autoridade do professor por parte do aluno”;

O informante D afirma que: “a Falta de tolerância por parte do professor perante as atitudes incorrectas é um dos factores que contribui para a existência de conflitos na escola”.

O depoimento do informante E deixou claro que outro factor que influencia para a existência de conflitos pedagógicos na escola é:

“O uso incorrecto do uniforme escolar leva os alunos a não assistirem as aulas pois de acordo com o novo regulamento do MINEDH, o caso das saias acima dos joelhos, as alunas são interditas de assistir as aulas, evitando desta forma, a distração por parte do professor e dos alunos, ou seja, perturba o ambiente na sala de aula”.

Todos factores apresentados pelos informantes ou entrevistados contribuem para a existência de conflitos pedagógicos na escola e quando são mal geridos podem desestabilizar o convívio e a harmonia na escola e contribuir assim para o desmoronamento do processo de ensino e aprendizagem na escola (PEA).

v. Qual é a importância do envolvimento da supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos?

Perante a questão, os informantes foram unânimes em responder que:

“A supervisão pedagógica é um instrumento fundamental, permanente e importante na gestão de conflitos pedagógicos pois, ajuda as partes em confronto a encontrar melhor solução do problema que os leva a envolverem se em situações conflituosas e faz com que o mesmo não seja prejudicial ao processo de ensino e aprendizagem”.

Apoiando-se na literatura, nota-se concordância entre a resposta dada pelos informantes e na opinião dos autores Costa, Almeida e Melo (2009), citados em Alves (2012, p. 27), pois, entendem que o envolvimento da supervisão (mediação) na gestão de conflitos é importante e caracteriza-se por ser uma estratégia de resolução positiva de problemas que surgem entre as partes em confronto. Sendo um processo voluntário e confidencial, as partes são convidadas pelo supervisor (mediador) ou recorrem a este terceiro elemento exterior ao conflito, para apresentarem a sua visão relativamente ao mesmo e as suas propostas de resolução, a fim de alcançarem compromissos mutuamente satisfatórios.

Portanto, apostando na valorização do papel da supervisão e na aproximação dos indivíduos, proporciona-se um aproveitamento do confronto como oportunidade de aprendizagem, crescimento e transformação.

vi. De que maneira a presença de um supervisor é fundamental para a resolução de conflitos pedagógicos?

Para os informantes (A, C e D) a presença de um supervisor na resolução de CP é fundamental pois: “ajuda na melhoria das relações na escola, contribuindo assim para a redução de problemas que podem ser prejudiciais no PEA”.

Na visão do informante B, é fundamental a presença de um supervisor na resolução de conflitos, pois: “estimula a capacidade de resolução de confrontos de forma não violenta e reduz o número de punições e sanções”.

De acordo com o informante E “a presença da supervisão estimula o desenvolvimento de atitudes cooperativas no tratamento dos conflitos, uma vez que as pessoas procuram em conjunto soluções satisfatórias para ambas”.

Assim sendo, a supervisão pedagógica na gestão de conflitos é um instrumento de diálogo e aconselhamento e não de controlo e punições e permite que as partes em confrontos estabeleçam relações de convivência e respeito mútuo.

Parafraseando Morgado e Oliveira (2009, p. 49), a supervisão, enquanto meio construtivo de resolução de conflitos, oferece um espaço ideal para a resolução de problemas, quer naqueles que desempenham o papel de mediadores, quer nos mediados. Trabalham em conjunto para a solução, através do respeito mútuo, comunicação assertiva e eficaz, compreensão da visão do outro e aceitação das diferentes percepções da realidade.

2. Análise dos resultados do questionário aplicado ao colectivo da professores-supervisores da escola

i. Em que períodos é feita a supervisão pedagógica?

Diante da questão nº i, 44% dos inqueridos responderam que a supervisão pedagógica é feita quando a escola se depara com eventualidades imediatas que exigem o envolvimento professores-supervisores para intervir; os outros 28% afirmam que a supervisão é feita trimestralmente; os 17% deram a entender que a supervisão é feita quinzenalmente; e, os 11% declaram que a supervisão é feita mensalmente (vide figura nº2).

Para Carlos e Lodi (2012, p. 60) a supervisão escolar é entendida como um processo dinâmico, contínuo e sistemático e, é responsável pela melhoria do processo ensino-aprendizagem. Pode-se afirmar que a supervisão é desenvolvida por um profissional que tem a função de “orientar e de dar assistência” aos educadores mediante todos os aspectos, sejam educacionais, pedagógicos, como também sociais.

Comparando a resposta dada pelos inqueridos e a visão dos autores, nota-se que a supervisão é um processo dinâmico e contínuo e sistémico, com objectivo de orientar, aconselhar, mediar e acompanhar as práticas dos docentes de maneira que os ajudem a se tornarem os supervisores da sua própria prática no desenvolvimento dos planos, projectos e programas educativos desenvolvidos na escola.

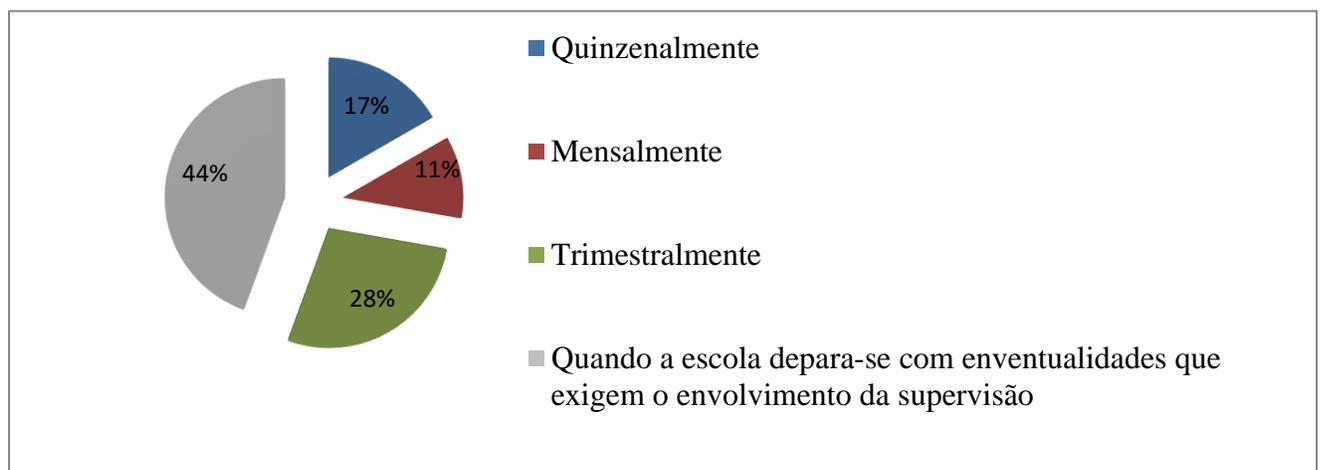


Figura nº 2 - Períodos da realização da supervisão pedagógica

ii. Já ouviu falar de conflitos pedagógicos?

É evidente que os conflitos pedagógicos existem na educação e o modo como geri-los é abordado tanto na formação inicial ou contínua dos professores, assim como no decorrer do PEA. Para responder a pergunta acima, 89% dos inqueridos declararam que sim, já ouviram falar dos conflitos pedagógicos e os restantes 11% afirmaram que não, ainda não ouviram falar.

Tabela 4 - Conflitos Pedagógicos

Descrição	Fr. absoluta	Percentagem %
Não	2	11%
Sim	16	89%
Total Geral	18	100%

Fonte: elaborado pelo autor

iii. Quais são os actores que se envolvem na maioria dos conflitos na escola?

De acordo com a figura nº3, 50% dos inqueridos foram unânimes em responder que a maioria dos conflitos ocorrem entre os alunos, 28% afirmam que os conflitos ocorrem maioritariamente entre o aluno e o professor e os restantes 22% deram a entender que os actores que mais se envolvem em conflitos são a direcção e os professores.

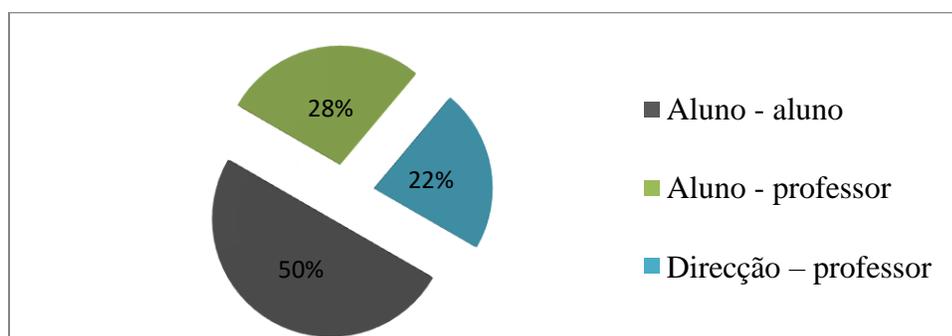


Figura 2: Ocorrência da maioria dos conflitos

iv. De acordo com sua experiência, nos últimos tempos, os conflitos pedagógicos aumentaram ou diminuíram?

De acordo com os resultados apresentados na figura nº4, 56% dos inqueridos salientam que nos últimos tempos, os conflitos pedagógicos aumentaram na escola, 17% julgaram um aumento

significativo dos conflitos pedagógicos na escola, 17% apontam a diminuição dos conflitos pedagógicos e os restantes 11% entendem que os conflitos diminuíram significativamente. Deste modo, percebe-se que nos últimos anos os conflitos pedagógicos tendem a aumentarem na escola.

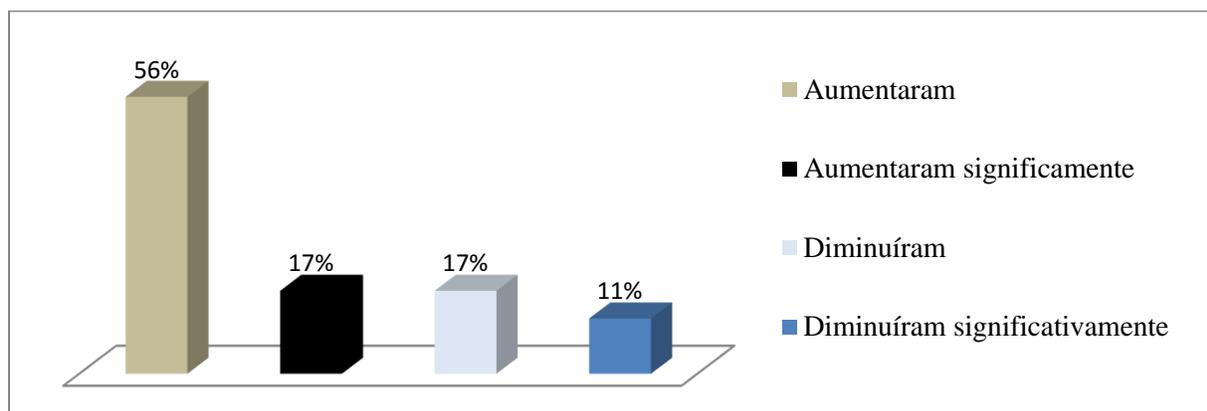


Figura 3: Aumento ou redução dos conflitos pedagógicos na escola

v. Quais são as causas dos conflitos pedagógicos na escola?

Para dar face a questão acima, 44% dos inqueridos foram unânimes em responder que o uso de bebidas alcoólicas e drogas no ambiente escolar é a maior causa dos CP na escola, 28% dos inqueridos deram a entender que a falta do material didático é uma das causa dos conflitos na escola, 17% referem que o não entendimento da matéria dada pelo professor ao aluno é a causa dos CP's e os restantes 11% apontam a divergência sobre os critérios de avaliação como a causa dos conflitos, (vide Figura nº 5).

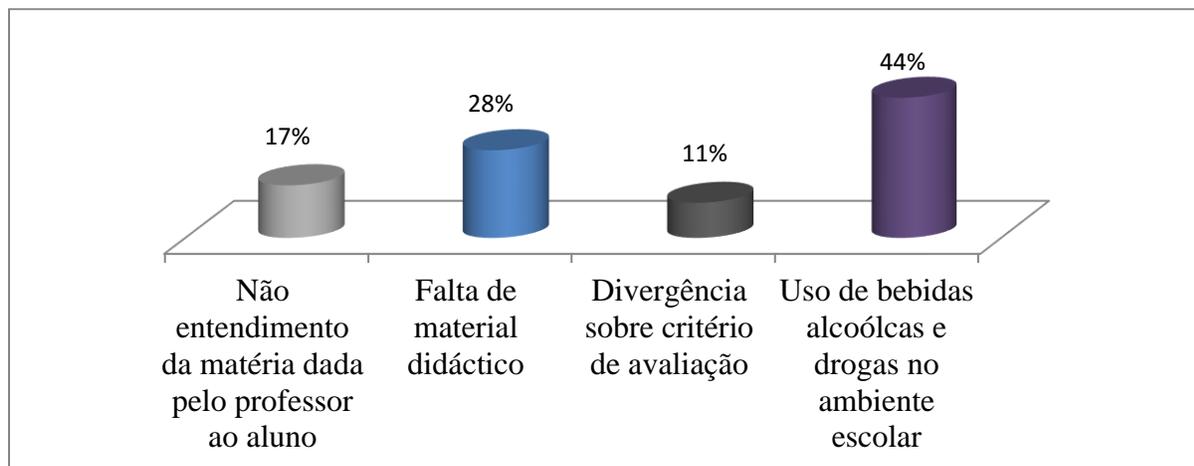


Figura 4: Causas da maioria dos conflitos pedagógicos na escola

vi. Qual é o papel da supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos?

Analisando as respostas dada a questão nº vi, percebe-se que, a mediação e a negociação são as técnicas eficazes encontradas pelos supervisores para gerir os CP's. Estas duas técnicas surgem como respostas de confronto onde ambas não conseguem chegar a uma resposta considerada satisfatória da situação conflituosa. Assim, de acordo com a figura nº 3, 83% dos inqueridos responderam que o papel da supervisão escolar na gestão de conflitos é mediar ou negociar os conflitos, ajudando assim na busca de solução entre as partes em confronto, 11% deram a entender que o supervisor é o elemento neutro dos conflitos e 6% responderam que o papel do supervisor é de ser o centro de atenção entre as pessoas em conflito.

Segundo Carlos e Lodi (2012, p. 60), “o papel primordial da supervisão escolar de mediar e colaborar nas actividades educativas desenvolvidas pelo professor”. Em comparação com os dados recolhidos no campo e a intervenção dos actores acima citados, percebe-se que, a supervisão escolar é necessária para ajudar do desenvolvimento do PEA e é fundamental na gestão de conflitos pois, faz a mediação ou negociação, ajudando na busca de solução entre as partes em confronto e dá conselhos para que eles não se envolvam novamente em situações conflituosas.

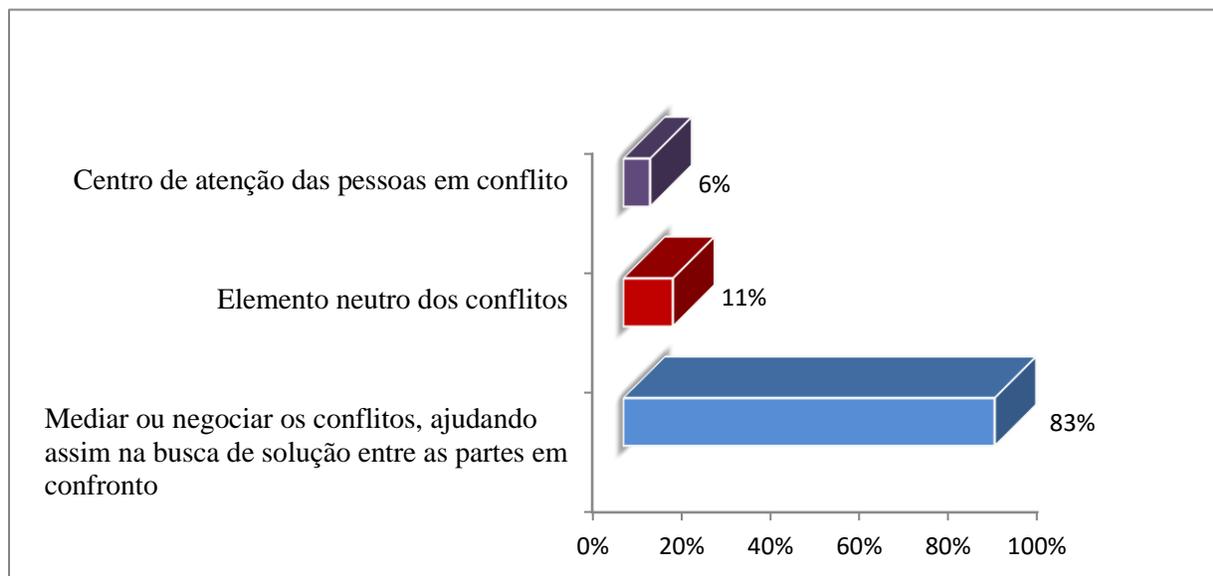


Figura 5: Papel da supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos

vii. Quais são os benefícios do envolvimento da supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos?

Interpretando a figura nº7, nota-se que 50% dos participantes no estudo afirmam que o benefício do envolvimento da supervisão escolar na GCP's é garantir a unificação e o desenvolvimento dos programas educacionais, promove, ainda, o aperfeiçoamento profissional do professor e o desenvolvimento cognitivo dos educandos; 28% dos inqueridos entendem que a supervisão escolar coopera para o bem-estar de todos actores que contribuem para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem na escola e os restantes; 22% declaram que a supervisão escolar faz com que os conflitos pedagógicos e as rotinas não se tornem enraizadas na educação.

Na óptica de (Thurler, 2001, p.162), o envolvimento dos supervisores (mediadores) na gestão de conflitos na escola, permite a cooperação e colaboração e abarca um grande benefício para a escola enquanto organização, facilita a mediação do confronto e permite encontrar soluções que sejam satisfatórias, não só, às partes em confronto, mas também para a escola. Portanto, garante o acompanhamento dos acordos estabelecidos na mediação, eleva a motivação entre os intervenientes.

Comparando os resultados apresentados na figura nº7 e a discussão do autor acima citado, todas respostas defendidas pelos inqueridos são benéficas para a GCP pois, contribuem para o desenvolvimento do PEA, e permitem que os conflitos não se tornem rotinas e não sejam enraizadas na educação.

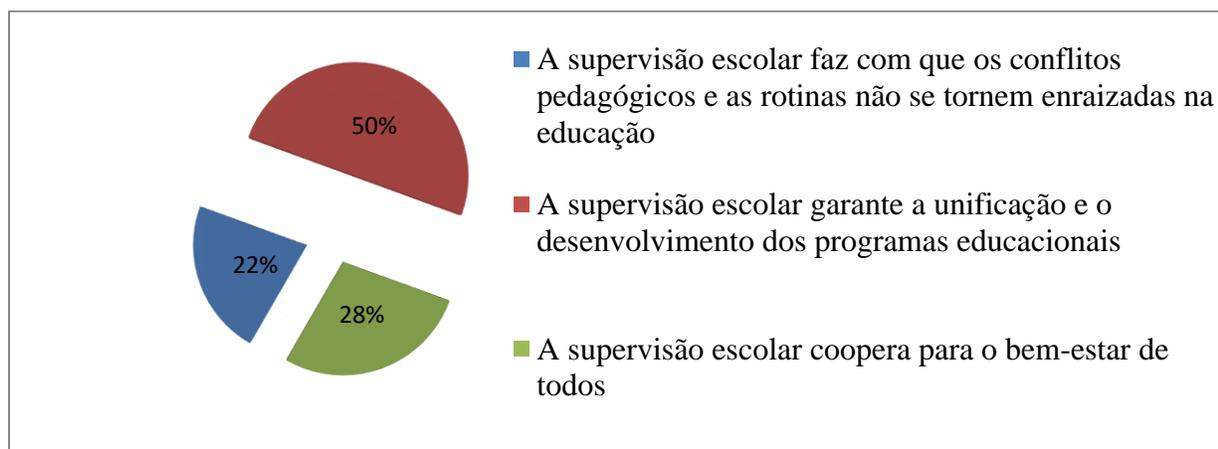


Figura 6: Benefícios da supervisão escolar na gestão de conflitos

viii. Que atitudes o professor deve tomar perante a um conflito pedagógico na sala de aulas? Das respostas dadas pelos inqueridos, 56% apresentam o seguinte: dialogar com os alunos de modo a entender as causas do seu comportamento e explicar as consequências do envolvimento em conflitos na escola, como alternativa ideal para a resolução de conflitos; 28% responderam que advertir os alunos sobre o seu comportamento na sala de aulas e punir quando for necessário é a melhor solução; e, os 17% afirmam com unanimidade que reunir-se com os encarregados de educação para explicar as causas e as consequências do comportamento dos seus educandos na escola, constitui a melhor atitude a ser tomada pelo professor quando está diante de um conflito, segundo os resultados ilustrados na tabela nº 5.

De acordo com De Jesus (2012, p.15), o professor deve tomar como atitude a participação na criação de regras da vida comum, referentes à disciplina na escola, às sanções e à apreciação da conduta, ou seja, é importante negociar as regras com os alunos. No entanto, o professor deve manter-se sempre no seu papel de pedagogo e assumir-se como responsável, mantendo a autoridade na gestão do conflito. O docente, mais do que convidar os pais a desempenhar o seu papel de controlar os trabalhos de casa, a dinamizar oficinas, a apresentar a sua profissão, deve preocupar-se com o envolvimento dos pais na construção dos saberes, conquistando a sua adesão na pedagogia do professor e ajudar na gestão de conflitos pedagógicos.

Tabela 5 - Atitudes do professor perante um conflito pedagógico

Descrição	Fr. absoluta	Percentagem
Advertência aos alunos sobre o seu comportamento na escola e punir quando for necessário	5	28%
Dialogar com os alunos de modo a entender as causas do seu comportamento e explicar as consequências envolvimento em conflitos na escola	10	56%
Reunir-se com os encarregados de educação de modo a ajudarem na gestão de conflitos pedagógicos na escola	3	17%
Total	18	100%

Fonte: elaborado pelo autor

Analisando a literatura e os dados colhidos na escola, percebe-se que o professor tem um papel fundamental a desempenhar na vida do aluno na escola, isto é, deve dialogar constantemente com o aluno, de modo a ensinar as regras de conduta e de convivência na escola e na sociedade, tornando o aluno consciente das causas e consequências dos conflitos. O professor deve, ainda, convidar o encarregado de educação, não só, para ajudar no acompanhamento do aproveitamento pedagógico do seu educando, mas também, para ajudar na resolução dos CP's na escola.

ix. Qual é o procedimento mais adequado para resolver os conflitos pedagógicos na escola?

Face a questão nº ix, 67% dos inqueridos declaram que, o procedimento mais adequado para gerir os conflitos pedagógicos na escola é a individualização dos casos e uso de estratégias formativas de comunicação eficazes; e, os 33% responderam que a forma mais adequada é a inclusão nos programas escolares de temas que falam sobre os conflitos, suas causas, consequências e demonstrar aos alunos como resolve-los de maneira positiva e sem punições.

A individualização dos casos e uso de estratégias de comunicação eficaz contradiz com as ideias de alguns autores, por exemplo, segundo Pacheco (2006), o professor deve extrapolar e aglutinar conteúdos temáticos específicos que possam ajudá-lo na resolução de confrontos na escola, criando uma dinâmica que tenha consequências nas condutas conflituosas mais negativas, fazendo emergir os valores de um modelo de personalidade colaborativo e participativo.

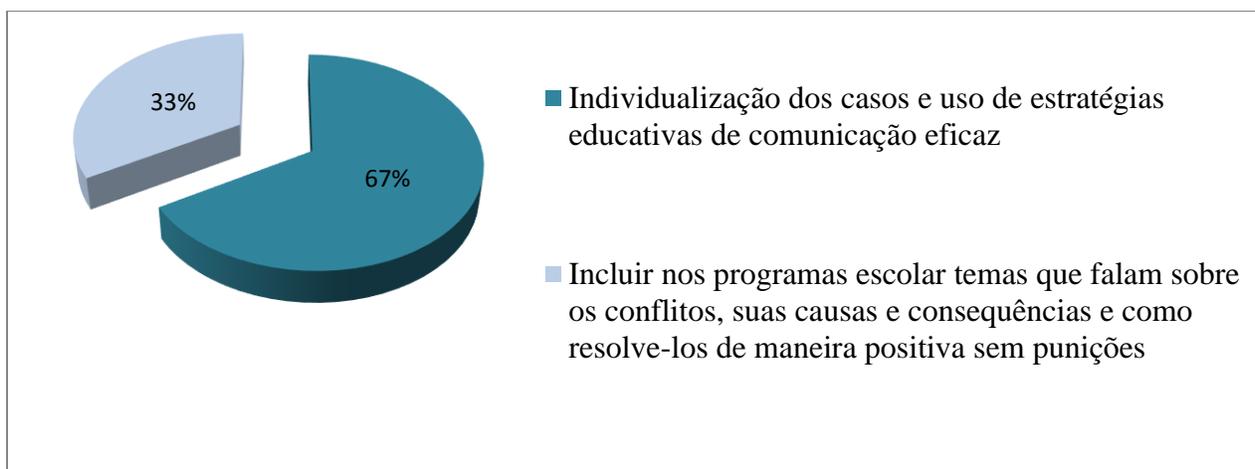


Figura 7: Procedimento mais adequado para resolver os conflitos pedagógicos na escola

Portanto, tanto a individualização dos casos como a inclusão nos programas educativos de conteúdos que falam sobre os conflitos são alternativas que podem ser aplicadas na resolução dos confrontos. A combinação dessas acções ajudam a prevenir os conflitos de modo a não colorar em risco a eficácia do processo educativo, principalmente, não comprometem a regularidade dos estudos dos alunos e estimulam a criatividade do professor e do aluno na transmissão e assimilação dos conteúdos, auxiliando a correcção de erros e inadequações do professor e do aluno.

x. Como é que a supervisão escolar faz a gestão de conflitos pedagógicos na escola?

Em resposta a questão nº x, 78% dos inqueridos afirmam em unanimidade que, a supervisão escolar estuda o conflito, as suas causas e depois dialoga com as partes, de modo a encontrar a melhor solução que não seja prejudicial para o desenvolvimento do PEA; 17% percebem que o cumprimento de regras definidas pelo MINEDH, em geral, e pela escola, em particular, são indicadores básicos para não se envolver em conflitos na escola; e, os restantes 6% dos inqueridos, disseram que a supervisão aconselha os actores em conflitos para que não se envolvam novamente em situações conflituosas (tal como nos ilustra a tabela nº 6).

Tabela 6 - Como é feita a gestão de conflitos pedagógicos

Descrição	Fr. absoluta	Percentagem
A supervisão estuda o conflito, as suas causas e depois dialoga com as partes em confronto de modo a encontrar melhor solução que não seja prejudicial para ambas partes	14	78%
Para a supervisão, o cumprimento de regras definidas pelo MINEDH e pela escola é a solução básica para não envolver-se em conflitos	3	17%
A supervisão aconselha os actores em conflitos para que não se envolvam novamente em confrontos	1	6%
Total	18	100%

Fonte: elaborado pelo autor

Capítulo V: Conclusão e Sugestões

Após a discussão a apresentação do problema de estudo e as suas perguntas, a revisão da literatura e posterior análise dos dados recolhidos, o presente capítulo aborda questões relacionadas com a conclusão do estudo feito sobre o Papel da Supervisão Escolar na Gestão de Conflitos Pedagógicos na ESNM e as respectivas recomendações ou sugestões de alguns casos que necessitam de mudança para que a gestão dos conflitos decore como um acto de diálogo harmonioso entre as partes em confronto, permitindo chegar à solução pacífica sem aplicação das tradicionais medidas punitivas, sanções e ameaças.

1. Conclusão

Neste estudo pretendeu-se responder as seguintes questões norteadoras da pesquisa que dizem respeito ao papel da supervisão na gestão de conflitos pedagógicos na ESNM:

- i. Qual é a importância do envolvimento da supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos?
- ii. Quais são as causas dos conflitos pedagógicos na escola?
- iii. Como é que a supervisão escolar faz a gestão dos conflitos pedagógicos na Escola?

Em relação a importância do envolvimento da supervisão escolar na GCP concluiu-se que quanto maior for a supervisão, maior serão as consequências positivas dos conflitos, ou seja, ajuda as partes em confronto a negociar e mediar a situação, de modo a encontrar melhor solução do problema que os leva a envolverem-se em confronto. Este envolvimento caracteriza-se por ser um processo interactivo de resolução de conflitos de uma forma pacífica, por dinamizar a aproximação e o diálogo aberto entre as partes em confronto proporcionando o aproveitamento deste como oportunidade de aprendizagem, crescimento e transformação.

Quanto às causas dos conflitos, os participantes do estudo, em suas respostas, concluímos que na ESNM, os CP's decorrem com maior frequência de aluno para aluno e do professor para aluno ou vice-versa, sendo que, as suas causas são várias, entre elas destaca-se a falta do material didáctico, uso de bebidas alcoólicas e drogas no ambiente escolar, não entendimento da matéria dada pelo professor ao aluno e a divergência dos critérios de avaliação. Verifica-se também, nos últimos tempos, um aumento de casos conflituosos na escola.

Respondendo a questão que faz referência ao modo usado pela supervisão escolar na gestão dos conflitos pedagógicos na Escola, concluiu-se que a supervisão escolar estuda o conflito, as suas causas e depois dialoga com as partes, de modo a encontrar a melhor solução que não seja prejudicial para o desenvolvimento do PEA. Portanto, a mediação e a negociação são as técnicas usadas por estes actores quando os elementos em confronto não conseguem encontrar respostas satisfatórias do problema que os leva a envolverem-se em situações conflituosas.

2. Sugestões

2.1. Ao Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano

- Criar políticas que possam ajudar as escolas na resolução de conflitos pedagógicos;
- Criar conteúdos temáticos que desde a formação inicial e contínua ajudem os professores, supervisores, inspectores e gestores escolares a gerirem os conflitos do dia-a-dia na escola e na sociedade;
- Dinamizar nas escolas modelos de gestão de conflitos que se baseiam no diálogo, respeito e confiança mútua.

2.1.2. À Escola Secundária Nelson Mandela

- Criar alternativas de prevenção e resolução de conflitos na escola;
- Desenvolver novas práticas de gestão de conflitos;
- Criar medidas de reintegração e acompanhamento dos envolvidos em conflitos pedagógicos na escola;
- Aglutinar conteúdos temáticos específicos que possam ajudar na resolução de confrontos na escola;
- Proporcionar formação e apoio aos gestores de conflitos.

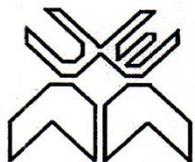
Referências Bibliográficas

- Alves, C. (2012). *Mediação e Gestão de Conflitos numa Escola Básica do 2º e 3º Ciclo*. Relatório final de estágio. Ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em ciências da educação. Universidade de Lisboa
- Costa, M. & Matos, P. (2007). *Abordagem Sistémica do Conflito*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Costa, M. (2003). *Gestão de conflitos na escola*. Universidade Aberta.
- Corsi B, (2010). *Conflitos na educação infantil*. Tese de mestrado. São Paulo.
- Conselho Nacional do Ministério Público. (2014). *Diálogo e mediação de conflitos*. Guia prática para os educadores. Brasília, DF.
- De Jesus, C. (2012). *Gestão de Conflitos na Escola*. Mestrado em Ensino na Especialidade de Educação Pré-Escolar e Ensino do 1.º Ciclo do Ensino Básico. Relatório final. Instituto Politécnico Beja.
- Estêvão, C. (2008). *Educação, conflito e convivência democrática*. Rio de Janeiro.
- Gil, A, C. (2008). *Métodos e Técnica de Pesquisa Social*. 7ªed.). São Paulo: Martins fonte.
- Guiar, D. (2007). *A importância do papel do supervisor escolar enquanto especialista em Legislação*. Projecto a vez do Mestre. Universidade Cândido Mendes. Pós-Graduação. Rio de Janeiro.
- Henriques, M. (2015). *Importância da Mediação na Supervisão de Estágios na Formação de Professores*. Dissertação de mestrado, Escola Superior de Educação João de Deus. Lisboa. Portugal.
- Lourenço, J. (2014). *Liderança e Gestão de uma Escola: O ponto de vista dos Directores de Turma*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Instituto de Educação. Lisboa.
- Mendonça, D. (2011). *A influência da liderança no contexto escolar*. Um estudo etnográfico numa organização educativa. Dissertação apresentada à Universidade da Madeira para obtenção do grau de Mestrado em Ciências da Educação - Administração Educacional.
- MINED (2013). *Manual de apoio à supervisão escolar*. Maputo.
- Morgado, C. & Oliveira, I. (2009). *Mediação em contexto escolar: transformar o conflito em oportunidade*. *Exedra*, nº1, pp. 43-56. Acessível em: <http://www.exedrajournal.com/docs/01/43-56.pdf>.
- Nérici, I. (1987). *Introdução à Supervisão Escolar*. 5º ed. São Paulo: Atlas S.A.

- Oliveira, A. & Freire, I. (2009). *Sobre a Mediação Sócio Cultural*. Lisboa: Alto Comissariado para o Diálogo Intercultural (ACIDI).
- Rolla, L. (2006). *Liderança educacional: um desafio para o supervisor escolar*. Dissertação de mestrado não publicada. Porto Alegre: Universidade Católica do Rio Grande de Sul.
- Silveira, D.& Córdova, F. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. UFRGS Editora. Porto Alegre.
- Sousa, M. (2010). *Um olhar sobre os conflitos: Gestão de conflitos nas Escolas do 1.º e 2.º Ciclos da EBI de Ribeira Grande*. Tese de Mestre em Ciências da Educação – Educação Especial. Universidade Fernando Pessoa.
- Souza, M. (2011). *A importância da supervisão educacional na escola actual*. Universidade Cândido Mendes; Pós-Graduação “Lato Sensu”. AVM Faculdade Integrada. Rio de Janeiro.
- Teixeira, O. (2011). *Estudo da Gestão de Conflitos no Ensino Básico Português: O caso do Conselho Funchal de Portugal*. Tese de Doutoramento. Universidade de Granada. Faculdade de Ciências de educação. Departamento de Didáctica e Organização Escolar.
- Thurler, M. (2001). *Inovar no Interior da Escola*. Porto Alegre: Artmed
- Vieira, F. (2006). *Supervisão: uma prática reflexiva da formação de professores*. Rio Tinto. Edições Asa.
- <http://gajop.org.br/justicacitada/wp-content/uploads/Media%C3%A7%C3%A3o-em-contexto-escolar-transformar-o-conflito.pdf>. Consultado a 15/10/2015

Anexos

Anexo 1– Credencial da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane para a ESNM



Universidade Eduardo Mondlane

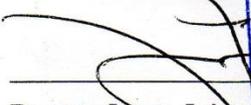
Faculdade de Educação

CREDENCIAL

Credencia-se HENRIQUES ALEXANDRE MAVIE¹, estudante do curso de Licenciatura em ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO², a contactar A "ESCOLA SECUNDÁRIA NELSON MANDELA"³ a fim de RECOLHER DADOS PARA ELABORAÇÃO DA MONOGRAFIA⁴.

Maputo, 06 de NOVEMBRO de 2015⁵

O Director Adjunto para Graduação


Doutor Jorge Jaime Fringe

(Assistente)



¹ (Nome do Estudante)

² (Curso que frequenta)

³ (Instituição de recolha de dados)

⁴ (Finalidade da visita)

⁵ (Data, Mês, Ano)

Apêndice

Apêndice 1 - Guião de Entrevista à Direcção da ESNM

Prezado Director(a),

A presente entrevista incide sobre a monografia, intitulada: *O Papel da Supervisão Escolar na Gestão de Conflitos Pedagógicos*, para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação.

O seu objectivo é contribuir para o conhecimento do papel da supervisão na gestão de conflitos pedagógicos na Escola Secundária Nelson Mandela.

Esclareço que as respostas a esta entrevista serão fundamentais para análise e conclusões referentes ao tema desta pesquisa, motivo pelo qual solicito o vosso empenho em respondê-lo.

Agradecendo antecipadamente a atenção que possam dispensar-me, apresento os melhores cumprimentos.

I parte

Dados pessoais

- 1) Nome _____
- 2) Género
 - a. Masculino ___
 - b. Feminino ___

II parte

Gestão escolar

1. Qual é o número de professores que exercem a função docente na escola ____
 - a. Masculino ___
 - b. Feminino ___
2. Qual é o número de alunos ____
 - a. Masculino ___
 - b. Feminino ___

III parte

Supervisão escolar

1. A escola tem equipa interna de supervisão pedagógica? ____
2. Em que períodos lectivos é feita a supervisão escolar?
3. Qual é o papel da supervisão escolar?

IV parte

Gestão de conflitos pedagógicos

1. Qual é o número de supervisores escolar que fazem a gestão de conflitos pedagógicos?
2. Porquê é necessário o envolvimento da supervisão na gestão de conflitos pedagógicos?
3. Até que ponto, as práticas de supervisão escolar podem influenciar na gestão de conflitos pedagógicos?
4. Qual é a importância do envolvimento da supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos?
5. Quais são os benefícios do envolvimento da supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos?
6. Quais são as causas dos conflitos pedagógicos na escola?
7. Quais são os actores que causam mais conflitos pedagógicos na escola?
 - a. Porquê?
8. Até que pontos os anos de experiência do professor podem contribuir para a existência de conflitos pedagógicos na sala de aulas?
9. Quais são os Factores que influenciam os conflitos entre os professores e alunos?
10. Em que medida o comportamento do aluno na sala de aulas pode contribuir para a existência de conflitos pedagógicos?

11. Quais são os motivos que levam os alunos a desenvolverem atitudes conflituosas?
12. Será que a falta de diálogo entre o professor e os alunos pode influenciar para existência de conflitos na sala de aulas?
 - a. Em que medida?
13. Que atitude o professor deve tomar perante a um conflito pedagógico na sala de aulas?
14. Como é que a supervisão escolar faz a gestão dos conflitos pedagógicos na Escola?
15. Quais são os principais intervenientes na de gestão de conflitos pedagógicos na escola?
16. De que maneira a presença de um mediador/negociador (supervisor) é fundamental para a resolução de conflitos pedagógicos?
17. Que estratégias os supervisores têm usado para gerir os conflitos?
18. De que maneiras as regras de conduta definidas pela escola e os conteúdos leccionados podem condicionar a existência de conflitos na escola?
20. Que outros comentários gostaria de fazer?

Muito obrigado pela sua colaboração.

Apêndice 2 - Questionário aos Supervisores Pedagógicos da ESNM

Saudações,

O presente questionário incide sobre a monografia, intitulada: *O Papel da Supervisão Escolar na Gestão de Conflitos Pedagógicos*, para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação.

O seu objectivo é contribuir para o conhecimento do papel da supervisão na gestão de conflitos pedagógicos na Escola Secundária Nelson Mandela.

Este inquérito é de natureza confidencial. O tratamento das respostas é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

Leia atentamente as questões e responda com uma cruz (X) a resposta que lhe parece a mais correcta dentro do contexto. Selecciona apenas uma das respostas, com excepção das perguntas que lhe é pedido o contrário.

I. Parte

Dados pessoais

1. Género

- a. Masculino ____
- b. Feminino ____

2. Habilitações Literárias

- a. Bacharelato ____
- b. Licenciatura ____
- c. Mestrado ____
- d. Doutoramento ____
- e. Outras ____

II. Parte

Questões relacionadas a supervisão escolar

1. Em que períodos é feita a supervisão pedagógica?
 - a. Quinzenalmente ____
 - b. Mensalmente ____
 - c. Trimestralmente ____
 - d. Semestralmente ____
 - e. Anualmente ____
 - f. Quando a escola depara-se com eventualidades que exigem o envolvimento da supervisão ____
2. Como tem sido a interação dos supervisores com os professores?
 - a. Boa ____
 - b. Razoável ____
 - c. Má ____
 - d. Muito boa ____

II Parte

Questões relacionadas com a gestão de conflitos pedagógicos

1. Já ouviu falar de conflitos pedagógicos?
 - a. Sim ____
 - b. Não ____
2. Qual é o papel da supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos?
 - a. Mediar ou negociar os conflitos, ajudando assim na busca de solução entre as partes em conflito ____
 - b. Impor soluções entre as partes em conflito ____
 - c. Defender uma das partes, prejudicando assim a outra ____
 - d. Centro de atenção entre as pessoas em conflito ____
3. Qual é a importância do envolvimento da supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos?

- a. A supervisão ajuda as partes em conflito a encontrar a melhor solução do problema que os leva a envolverem-se em conflitos e faz com que estes (problemas ou conflitos) não prejudiquem o processo de ensino e aprendizagem ____
 - b. A supervisão serve como ponte entre as partes em conflito ____
 - c. A supervisão serve como barreira dos conflitos pedagógicos e contribui para a existência de mais conflitos na escola e prejudica assim o processo de ensino e aprendizagem ____
4. Quais são os benefícios do envolvimento da supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos?
- a. A supervisão escolar faz com que os conflitos pedagógicos e as rotinas não se tornem enraizadas na educação ____
 - b. A supervisão escolar garante a unificação e o desenvolvimento dos programas educacionais e promove o aperfeiçoamento profissional do professor e o desenvolvimento cognitivo dos educandos ____
 - c. A supervisão escolar coopera para o bem-estar de todos actores que contribuem para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem na escola ____
 - d. A supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos, incentiva aos programas de aconselhamento, apoio psicológicos e prevenção contra a violência ____
5. Como é que a equipa de supervisão escolar faz a gestão dos conflitos pedagógicos na escola?
- a. Através da interacção com as partes em conflito de uma forma amistosa, permitindo assim, encontrar melhor solução que não vem a prejudicar o processo de ensino e aprendizagem ____
 - b. A supervisão defende uma das partes em conflito, prejudicando assim a outra ____
 - c. A supervisão é autoritária e guia-se pelo seu poder de decisão para determinar a ordem na escola ____
 - d. A supervisão baseia-se no liberalismo e permite que as partes em conflito encontrem sozinhas a melhor solução do problema em conflito ____
6. Quais são as causas da maioria dos conflitos pedagógicos na escola?
- a. Não entendimento da matéria dada pelo professor ao aluno ____

- b. Falta de material didático ____
- c. Divergência sobre critério de avaliação ____
- d. Uso de entorpecentes no ambiente escolar ____

7. A maioria dos conflitos na escola decorrem entre:

- a. Aluno - aluno ____
- b. Aluno - direção ____
- c. Aluno - professor ____
- d. Professor – professor ____
- e. Direção – professor ____

8. Os conflitos que se dão com mais frequência aqui na escola são:

- a. Conflitos verbais ____
- b. Agressões físicas ____
- c. Chantagens ____
- d. Roubos ____

9. Os conflitos entre professor / aluno desencadeiam-se predominantemente entre:

- a. Professores mais novos com poucos anos de experiência ____
- b. Professores mais velhos com poucos anos de experiência ____
- c. Professores mais velhos com muitos anos de experiência ____
- d. A idade e os anos de experiência não influenciam para o surgimento de conflitos na escola ____

10. De acordo com sua experiência, nos últimos tempos, os conflitos pedagógicos

- a. Aumentaram ____
- b. Aumentaram significativamente ____
- c. Diminuíram ____
- d. Diminuíram significativamente ____

11. Que atitudes o professor deve tomar perante a um conflito pedagógico na sala de aulas?
- Advertência aos alunos sobre o seu comportamento na sala de aulas e punir quando for necessário ____
 - Dialogar com os alunos de modo a explicar as consequências do seu comportamento na escola ____
 - Reunir-se com os encarregados de educação para explicar as causas e as consequências do comportamento dos seus educandos na escola ____
12. Como é que a supervisão escolar faz a gestão de conflitos pedagógicos?
- A supervisão estuda o conflito, as suas causas e depois dialoga com as partes, de modo a encontrar a melhor solução que não seja prejudicial para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem ____
 - A supervisão aconselha os actores dos conflitos para que não se envolvam novamente em situações conflituosas ____
 - Para a supervisão o cumprimento de regras definidas pelo MINEDH e pela escola é a solução básica para não envolver-se em conflitos ____
 - A supervisão escolar desencoraja todo e qualquer acto conflituoso, por isso são sancionadas todos actores que se envolvem em conflito na escola ____
13. Qual é a alternativa mais adequada para gestão dos conflitos pedagógicos na escola?
- Aplicando sanções punitivas ____
 - Individualização dos casos e uso de estratégias educativas de comunicação eficaz ____
 - Incluir nos programas escolar temas que falam sobre os conflitos, suas causas e consequências e como resolve-los de maneira positiva sem punições ____
 - Outra. ____ Qual? _____

Obrigado pela colaboração