



UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO ACADÉMICO

**GESTÃO DE PROJECTOS PEDAGÓGICOS: PROPOSTA DE PLANO DE
MONITORIA E AVALIAÇÃO PARA O PROJECTO MÃOS NA CIÊNCIA DA
ESCOLA PORTUGUESA DE MOÇAMBIQUE – CENTRO DE ENSINO E LÍNGUA
PORTUGUESA (Fevereiro a Maio de 2022)**

Zeca Filipe Nhamossa

Maputo, Junho de 2022

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

**GESTÃO DE PROJECTOS PEDAGÓGICOS: PROPOSTA DE PLANO DE
MONITORIA E AVALIAÇÃO PARA O PROJECTO MÃOS NA CIÊNCIA DA
ESCOLA PORTUGUESA DE MOÇAMBIQUE – CENTRO DE ENSINO E
LÍNGUA PORTUGUESA (Fevereiro a Maio de 2022)**

Relatório de Estágio Académico apresentado em cumprimento parcial dos requisitos exigidos para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação pela Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, sob supervisão científica do Mestre Adriano S. Uaciquete e orientação do Professor Armindo José B. Bernardo, da Mestre Graciela M. de Matos Valente e do Mestre José António A. C. Tomé.

Maputo, Junho de 2022

Folha de Aprovação:

Orientadores:

Mestre Graciela Maria de Matos Valente

Professor Armindo José Borges Bernardo

Mestre José António Alves Coelho Tomé

Supervisor:

Mestre Adriano Simão Uaciquete

Júri de Avaliação

Presidente

Supervisor

Examinador

Maputo, Junho de 2022

Declaração de Honra

Eu, Zeca Filipe Nhampossa, declaro por minha honra, que o presente relatório de estágio académico nunca foi apresentado por outro autor para obtenção de qualquer grau ou num outro âmbito e que constitui o resultado do meu labor individual, estando indicadas ao longo do texto e nas referências bibliográficas todas as fontes utilizadas.

Maputo, Junho de 2022

Zeca Filipe Nhampossa

Dedicatória

Dedico este trabalho à Belga Amelina Rosa Nhatuve, minha namorada, que se transformou em heroína da minha vida e da minha família por ter estado ao meu lado no momento mais difícil e, acima de tudo, por ter sido alicerce para a minha cura e superação da doença de fórum oncológico que me afectou.

Agradecimentos

Os últimos quatro anos traduziram-se num percurso desafiante e de muitas aprendizagens, mas ao mesmo tempo gratificante e marcado por vários momentos de superação. Neste percurso contei com a confiança e apoio de inúmeras pessoas sem as quais não teria sido possível alcançar este resultado.

Em primeiro lugar, e acima de tudo, agradeço profundamente aos meus pais, Celeste Manaula Nhacula e Filipe Cipriano Nhamossa pela paciência, sacrifício e confiança que sempre depositaram em mim, deixando em segundo plano os seus sonhos em prol da minha formação. Sem a sua atitude heróica, nada disto seria possível!

À minha namorada Belga Amelina R. Nhatuve pela motivação, apoio, por ser a minha principal fonte de inspiração e fazer-me seguir em frente. Também agradeço aos meus irmãos pelo incentivo e por nunca me deixarem desistir.

Aos docentes da Faculdade de Educação, em particular os do Departamento de Organização e Gestão da Educação, pelos ensinamentos. Um especial agradecimento ao Mestre Adriano Uaciquete pelo incentivo e confiança, pela orientação e compreensão, pela motivação e apoio incansável. Agradeço também ao dr. Clódio Guambe pelas palavras de incentivo nas horas de maior insegurança e ao dr. Lourenço Chipire pelo apoio e confiança que depositou em mim durante o programa de monitorado.

À Escola Portuguesa de Moçambique – Centro de Ensino e Língua Portuguesa por ter aberto as suas portas e conceder a oportunidade de chagar até aqui, pelo acolhimento, apoio e comprometimento demonstrado por todos os funcionários, direcção, docentes e não docentes. Deixo o meu agradecimento sincero e especial a equipa de orientadores, Professor Armindo José B. Bernardo, Mestre Graciela M. de Matos Valente e Mestre José António A. C. Tomé, pela dedicação e disponibilidade, atenção e paciência, demonstradas durante o processo de orientação do estágio.

Por fim, aos meus colegas e amigos Baptista Horácio, Dienildo Mugabe e Paulo Vilanculos pela amizade e companheirismo demonstrados ao longo destes quatro anos e o meu sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização deste trabalho, através de estímulos intelectuais, emocionais e materiais.

Índice

Capítulo I.....	1
1. Introdução.....	1
Capítulo II.....	2
2. Apresentação da Instituição de Realização do Estágio	2
2.1. Escola Portuguesa de Moçambique – Centro de Ensino e Língua Portuguesa: uma breve descrição	2
2.1.1. Missão e visão	3
2.1.2. Objectivos e princípios	3
2.1.3. Oferta educativa.....	4
2.1.4. Documentos estruturantes	5
2.1.5. Estrutura organizacional	6
2.1.6. Pessoal	7
2.1.7. Alunos.....	8
2.1.8. Espaços da EPM	9
2.2. Considerações sobre a Escola Portuguesa de Moçambique-Centro de Ensino e Língua Portuguesa	9
Capítulo III	11
3. Plano de Actividades de Estágio	11
Capítulo IV	12
4. Actividades Desenvolvidas no Estágio.....	12
4.1. Fase de ambientação	12
4.1.1. Visitas guiadas aos sectores e projectos da EPM-CELP	13
4.1.2. Projectos	13
4.1.3. Leitura e análise de documentos.....	13
4.2. Projectos pedagógicos	14
4.2.1. Análise da metodologia de implementação e modelo de monitoria do projecto	16
4.2.2. Planificação de uma proposta de projecto	18
4.2.2. Elaboração e aplicação de questionário de monitoria	18
4.3. Gestão pedagógica.....	19
4.4. Supervisão pedagógica	22
4.4.1. Comparação dos sistemas de avaliação docente nos contextos português e moçambicano.....	23

4.5. Plano de Monitoria e Avaliação	25
4.5.1. Passos para a elaboração do PMA	25
4.5.2. Plano de Monitoria e Avaliação para o Projecto Mãos na Ciência	29
Capítulo V	32
5. Conclusões	32
6. Recomendações	33
7. Referências Bibliográficas.....	34
Anexos	37

Lista de Siglas e Acrónimos

CFDLP	Centro de Formação e Difusão da Língua Portuguesa
DGE	Direcção-Geral da Educação
EPM-CELP	Escola Portuguesa de Moçambique – Centro de Ensino e Língua Portuguesa
LBSE	Lei de Bases do Sistema Educativo
OGED	Organização e Gestão da Educação
PAA	Plano Anual de Actividades
PERT	Project Evaluation Review Technique
PMA	Plano de Monitoria e Avaliação
PMI	Project Management Institute
QL	Quadro Lógico
SNE	Sistema Nacional de Educação
SPO	Serviços de Psicologia e Orientação
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
XP	Extreme Programming

Lista de Figuras, Gráficos e Tabelas

Tabelas

Tabela 1. Oferta formativa curricular da EPM-CELP	5
Tabela 2. Distribuição do pessoal da EPM-CELP	7
Tabela 3. Metodologias de implementação de projectos.....	17
Tabela 4. Órgãos de gestão pedagógica na EPM-CELP e no Sistema Nacional de Educação moçambicano	21
Tabela 5. Sistema de avaliação docente no contexto português e moçambicano.....	23
Tabela 6. Plano de Monitoria e Avaliação para o Projecto Mãos na Ciência	29

Gráficos

Gráfico 1. Distribuição de alunos por ciclo/nível.....	8
Gráfico 2. Distribuição de alunos por nacionalidade	8
Gráfico 3. Plano de Actividades de Estágio	11

Figuras

Figura 1. Sistema Educativo Português.....	4
Figura 2. Organograma da EPM-CELP 2021-2022	6
Figura 3. Tricotomia de funções da EPM-CELP.....	10
Figura 4. Passos seguidos para a elaboração do Plano de Monitoria e Avaliação	25

Capítulo I

1. Introdução

A Licenciatura em Organização e Gestão da Educação (OGED) é um curso que se enquadra nas ciências sociais e aplicadas e tem o objectivo central de formar técnicos capazes de gerir e avaliar o desenvolvimento do sistema educativo nos níveis social, institucional e da sala de aula. É, essencialmente, no carácter aplicado do curso que se alicerça o desenvolvimento do estágio académico como forma de conclusão do curso. (UEM, 2016).

O presente trabalho, desenvolvido no formato de relatório de estágio, debruça-se sobre as actividades realizadas na Escola Portuguesa de Moçambique – Centro de Ensino e Língua Portuguesa (EPM-CELP), num período de doze semanas, com o objectivo de integrar a competência teórica no trabalho prático, através do contacto com a realidade socioprofissional e da aquisição de experiência prática relevante ao curso de OGED.

O estágio académico constitui uma oportunidade, por excelência, para a aplicação da teoria na prática e teorização da prática, através do desenvolvimento de actividades em contexto institucional.

Neste âmbito, o presente relatório traz a uma descrição reflexiva das actividades desenvolvidas em três áreas, nomeadamente, gestão de projectos pedagógicos, gestão e supervisão pedagógicas. A gestão de projectos pedagógicos traduziu-se na área central, especialmente pela dimensão de actividades desenvolvidas, incluindo a proposta de plano de monitoria e avaliação para o projecto Mãos na Ciência. As actividades e experiências vivenciadas conduziram ao desenvolvimento de uma série de competências pessoais e organizacionais com foco para a autonomia e trabalho em equipa.

Para além deste tópico que contém o enquadramento e objectivos, este trabalho, segue a seguinte estrutura: Capítulo 2, apresentação da instituição de realização do estágio, onde se encontra o historial, objectivos e características da EPM-CELP; Capítulo 3, apresentação do plano de actividades que orientou o estágio; Capítulo 4, descrição de actividades desenvolvidas na área de gestão de projecto, gestão e supervisão pedagógicas e a apresentação da proposta de plano de monitoria e avaliação; Capítulo 5, dão-se as conclusões; constatações e recomendações e por fim as referências bibliográficas e os anexos.

Capítulo II

2. Apresentação da Instituição de Realização do Estágio

O estágio académico teve lugar na Escola Portuguesa de Moçambique – Centro de Ensino e Língua Portuguesa (EPM-CELP) por via do Centro de Formação e de Difusão da Língua Portuguesa durante doze semanas com foco na integração de competências teóricas no trabalho prático, através do contacto com a realidade socioprofissional e da aquisição de experiência prática relevante ao curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação.

A EPM-CELP está localizada na Cidade de Maputo, Distrito Municipal KaMaxakeni, Bairro Polana Caniço “A”, Rua para o Palmar, nº 562 (EPM-CELP, 2015).

Ao longo deste trabalho a Escola Portuguesa de Moçambique – Centro de Ensino e Língua Portuguesa é, também, designada pela sigla EPM-CELP ou apenas por escola.

2.1. Escola Portuguesa de Moçambique – Centro de Ensino e Língua Portuguesa: uma breve descrição

A EPM-CELP surge no âmbito do Acordo de Cooperação entre Portugal e Moçambique assinado em 1995 e a sua criação, natureza e objectivos estão definidos no Decreto-Lei nº 241/99. As actividades lectivas da EPM-CELP tiveram início há 23 anos, isto é, no ano lectivo de 1999-2000, uma vez que o ano lectivo, no contexto português, tem início no mês de Setembro e obedece às orientações e aos planos curriculares em vigor no Sistema Educativo Português, instituído pela Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº 46/86) e pelas leis nº 115/97 e 49/2005 que procedem à primeira e segunda alterações à Lei de 46/86, respectivamente (Decreto-Lei n.º 241/99 de 25 de Junho, 1999; Lei n.º 46/86 de Bases Do Sistema Educativo, 1986).

A EPM-CELP é propriedade do Estado Português, goza de autonomia pedagógica, administrativa e financeira e é-lhe conferida a categoria de escola sede, podendo criar e regular polos de escola fora da Cidade de Maputo (Decreto-Lei n.º 211/2015 de 29 de Setembro, 2015).. Esta escola, bem como a Escola Portuguesa da Beira, a Escola Lusófona de Nampula e o Colégio Internacional Lusíadas são parte integrante das 25 escolas com currículo português distribuídas por Angola, Guiné-Bissau, S. Tomé e Príncipe, Cabo Verde, Macau e Timor Leste (DGE, 2022).

2.1.1. Missão e visão

A visão da escola é:

- *Construir uma escola como lugar de aprendizagens assentes no rigor, na responsabilidade no trabalho, na criatividade, na disciplina e no método; fomentar valores democráticos e éticos e atitudes de respeito mútuo, cooperação, civismo, integridade, honestidade, imparcialidade e solidariedade; otimizar a organização do trabalho e da comunicação entre os vários intervenientes do processo educativo, criando um clima de satisfação e bem-estar. Concomitantemente, pretende-se uma escola alicerçada numa pedagogia humanista, baseada na tolerância, no respeito pela diferença e pela diversidade cultural, que ministre conhecimento científico atualizado, fundamentado no pensamento crítico, incentivando a curiosidade, a experimentação e a argumentação. Esta será a matriz fundamental para a construção de cidadãos preparados para a multiplicidade de desafios sociais e ambientais que terão que enfrentar (EPM-CELP, 2019, p. 7).*

A sua missão consiste em:

- *Prestar um serviço público de Educação alicerçado em três vetores fundamentais - a cooperação, o empenho e a inovação – por forma a promover o ensino e a difusão da Língua e da Cultura Portuguesas, o conhecimento científico e os valores democráticos, proporcionando a todos os alunos um percurso escolar de rigor e qualidade, desenvolvendo uma cultura de sucesso para um futuro autónomo e responsável (EPM-CELP, 2019, p. 7).*

2.1.2. Objectivos e princípios

A escola tem, na base da sua criação, os objectivos seguintes: difundir a língua e cultura portuguesa; aplicar as orientações curriculares para a educação pré-escolar e os planos curriculares e programas dos ensinos básico e secundário; contribuir para a promoção socioeducativa de recursos humanos; proporcionar formação de base cultural portuguesa; permitir a escolarização de filhos de portugueses e constituir-se como um centro de formação de professores e centro de recursos.

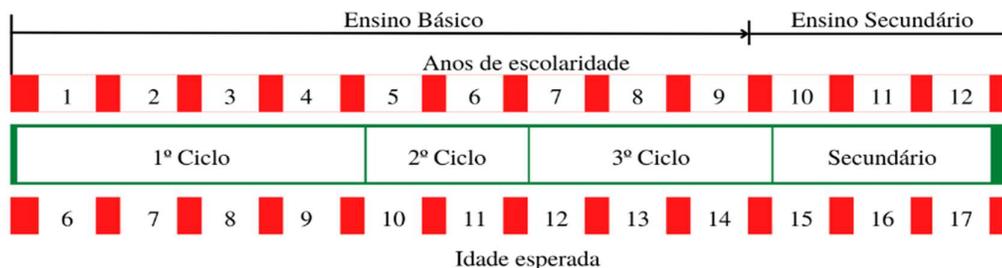
No seu funcionamento e actuação a EPM-CELP observa os princípios seguintes: a integração de crianças e jovens moçambicanos e de outras nacionalidades; ocorrência de

todos os níveis de ensino (da educação pré-escolar ao secundário); prestação de formação ao pessoal docente, não docente e à comunidade; apoio à cooperação portuguesa na área da educação; promoção de critérios igualitários na comparticipação das despesas escolares para os alunos, independentemente da sua nacionalidade (Decreto-Lei n.º 211/2015 de 29 de Setembro, 2015; EPM-CELP, 2021).

A EPM-CELP é uma escola integrada, ou seja, oferece o ensino Pré-Escolar, 1º Ciclo, 2º Ciclo, 3º Ciclo e o Ensino Secundário, para responder à universalidade da educação pré-escolar para crianças a partir dos 4 anos de idade e a obrigatoriedade do ensino para crianças e jovens em idade escolar, dos 6 aos 18 anos de idade (Lei n.º 65/2015 de 3 de Julho, 2015). Também oferece o curso de Língua Portuguesa para Estrangeiros e realiza acções de formação para professores afectos à instituição e a outras escolas portuguesas, para os professores das escolas públicas moçambicanas e recebe estudantes universitários para a realização de formação em contexto de trabalho ou de estágio.

Configura-se como uma escola inclusiva, onde todos e cada um dos alunos independentemente da sua situação pessoal e social encontram respostas que lhes possibilitam a aquisição de um nível de educação e formação facilitadoras da sua inclusão social, (Decreto-Lei n.º. 54/2018 de 6 de Julho, 2018). Na figura 1 ilustra-se a organização do sistema educativo português nos seus subsistemas dos ensinos básico e secundário.

Figura 1. Sistema Educativo Português.



Fonte: Elaborado pelo autor

2.1.3. Oferta educativa

A oferta educativa na EPM-CELP varia em cada ciclo ou nível de escolaridade e é composta por: áreas curriculares - disciplinares, não disciplinares e de enriquecimento curricular; actividades de complemento curricular - música e desporto extracurriculares – música e

desporto e projectos permanentes. A tabela abaixo apresenta detalhadamente a oferta formativa nas áreas curriculares por ciclo (EPM-CELP, 2021).

Tabela 1. Oferta formativa curricular da EPM-CELP

	Níveis de Ensino				
	Ensino Pré-Escolar	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Secundário
Disciplinares	Formação pessoal e social, Expressões, Matemática e Linguagem oral e abordagem à escrita e TIC	Português, Matemática, Estudo do Meio, Inglês, Expressões: Plástica, psicomotora e musical	Língua Portuguesa, Matemática, Ciências Naturais, História e Geografia de Portugal, Inglês, Ed. Visual e Tecnológica, Ed. Musical; Ed. Física	Língua Portuguesa, Matemática, Ciências Naturais, História, Geografia, Inglês, Francês, Espanhol, Ed. Tecnológica, Ed. Musical, Teatro, Ed. Visual, Introdução às TIC e Ed. Física	Português, Inglês, Filosofia, Ed. Física, e Disciplinas específicas de acordo com os cursos
Não disciplinares	-	Projecto de Ano, Apoio ao Estudo, Cidadania e Desenvolvimento	Cidadania e Desenvolvimento, Apoio ao Estudo	Cidadania e Desenvolvimento	Cidadania e Desenvolvimento
Enriquecimento curricular	Natação, Dança, TIC, Música, Inglês	Inglês, Filosofia para Crianças, TIC	Dança	-	-

Fonte: EPM-CELP (2021)

As actividades de complemento curricular são abertas a todos os alunos e incluem diversas modalidades ou especialidades de música e desporto. As actividades extracurriculares também se dividem em várias especialidades de música e modalidades desportivas cuja realização pelos alunos é facultativa.

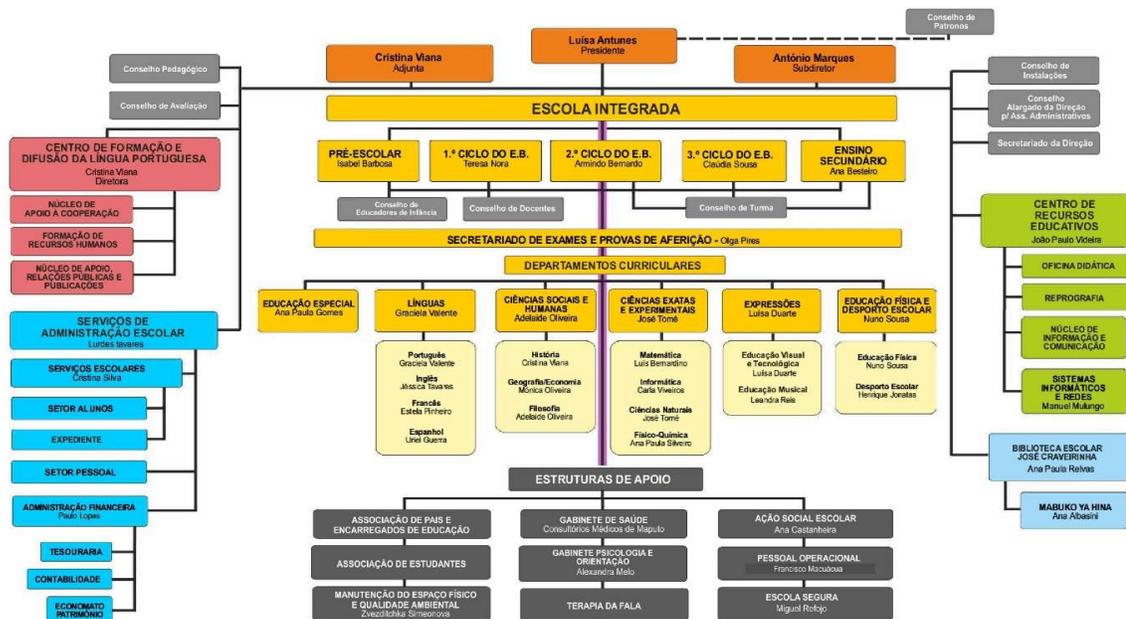
2.1.4. Documentos estruturantes

A escola possui um conjunto de documentos, elaborados internamente, com base nos quais orienta as acções conducentes ao alcance dos seus objectivos e definem o papel e responsabilidade de cada órgão ou sector. Este conjunto de documentos que se assumem como base estruturante da EPM são: Contrato de Autonomia 2015/2019, Regulamento Interno, Projecto Educativo (PE) 2019-2023, Plano Anual de Actividades (PAA) e Plano de Contingência.

O Contrato de Autonomia 2015/2019 reafirma a autonomia de funcionamento da Escola Portuguesa de Moçambique; o Regulamento Interno estabelece as orientações gerais e específicas, as formas de organização, competências de cada órgão, direitos e deveres e o PE contém as acções estratégicas da escola; o PAA apresenta todas as actividades propostas pelos diferentes departamentos e sectores da escola para o ano lectivo; e o Plano de Contingência é um instrumento com medidas para o controlo da pandemia por COVID-19.

2.1.5. Estrutura organizacional

Figura 2. Organograma da EPM-CELP 2021-2022



Fonte: EPM-CELP (2021)

A estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas (Robbins, 2005). A estrutura organizacional é projectada com base em seis elementos fundamentais: “especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização e descentralização e a formalização” (p. 350).

Como se ilustra na figura 2, encontramos no topo da estrutura os órgãos de direcção, administração e gestão: o Conselho de Patronos, órgão responsável por tomar decisões fulcrais para a vida da escola, aprovar o projecto educativo, aprovar o plano anual de actividades, o relatório de contas, o regulamento das bolsas de estudo e das bolsas de mérito e fazer o acompanhamento geral do funcionamento da escola; a Direcção da escola,

composta por uma directora e dois subdirectores; o Conselho Pedagógico composto pela direcção, coordenadores de ciclos e coordenadores de departamentos curriculares.

Na parte intermédia encontra-se as estruturas de orientação educativa e de supervisão pedagógica, nomeadamente: a Coordenação de Ciclos e Níveis de Escolaridade; Conselho de Educadores e Docentes; Conselho de Ano, Conselho de Directores de Turma, Conselho de Turma; Departamentos Curriculares; e Conselho de Área Disciplinar. Encontram-se também, neste nível, os Serviços Técnico-Pedagógicos, que compreendem: Estruturas de Apoio ao Desenvolvimento Educativo e à Cooperação, nomeadamente: o Centro de Formação e Difusão da Língua Portuguesa, Serviços de Administração Escolar, Centro de Recursos Educativos, a Biblioteca Escolar José Craveirinha.

Na base encontramos as Estruturas de Apoio que se dividem em: Serviços de Psicologia e Orientação (SPO); Acção Social Escolar; Pessoal Operacional; Gabinete de Saúde; Associação de Pais e Encarregados de Educação; Associação de Alunos; Manutenção do Espaço Físico e Qualidade Ambiental; e Terapia da Fala.

2.1.6. Pessoal

A Escola Portuguesa de Moçambique conta no presente ano lectivo (2021-2022) com um total de 259 trabalhadores que estão distribuídos em diferentes funções, serviços e órgãos. Portanto, em termos de funções encontramos dirigentes, docentes, técnicos superiores, assistentes técnicos, técnicos especializados e assistentes operacionais.

Na tabela abaixo, pode ver-se a distribuição de pessoal da EPM por funções e sexo. Nota-se, igualmente, uma disparidade de género que favorece as mulheres em todas as funções excepto no caso dos assistentes operacionais.

Tabela 2. Distribuição do pessoal da EPM-CELP

	Homem	Mulher	Total
Dirigentes	1	2	3
Docente	46	101	147
Técnicos Superiores	1	9	10
Assistente Técnico	13	16	29
Técnicos Especializados	0	2	2
Assistentes Operacionais	44	24	68
Totais	105	154	259

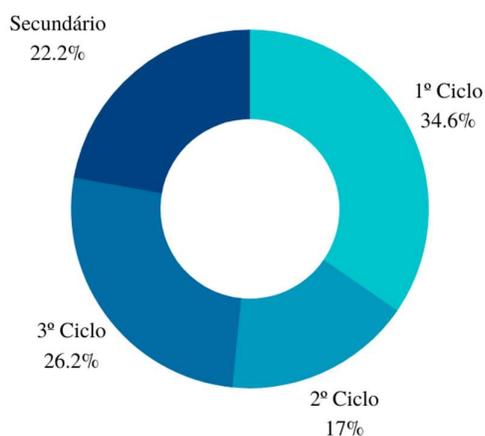
Fonte: EPM-CELP

2.1.7. Alunos

A EPM-CELP possui uma efetivo de alunos com idades que variam dos 3 aos 18 anos de idade, devido ao seu carácter integrado que considera os alunos do pré-escolar até ao secundário.

No presente ano lectivo 2021/2022, a nível do ensino básico (1º, 2º e 3º ciclos) e secundário, a escola tem um total de 1472 alunos que estão distribuídos na ordem ilustrada pelo gráfico circular abaixo.

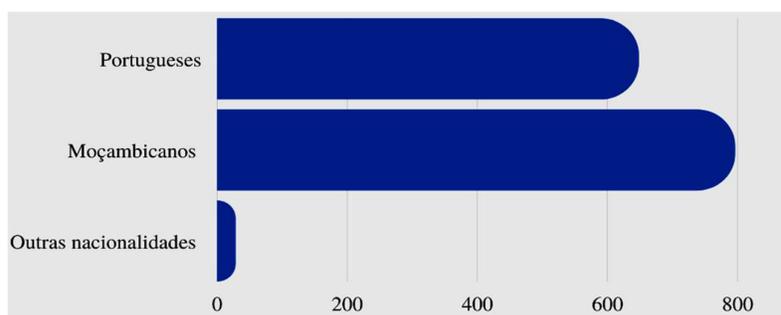
Gráfico 1. Distribuição de alunos por ciclo/nível



Fonte: Elaborado pelo autor

Tal como está expresso nos objectivos da sua criação, a EPM acolhe alunos de nacionalidade portuguesa, moçambicana e de outras nacionalidades. Actualmente, dos 1472 alunos, contados a partir do ensino básico e secundário, a maioria, 54% são moçambicanos e 44% portugueses que juntos totalizam 98%. O gráfico de nº2 mostra a distribuição dos alunos por nacionalidade/origem.

Gráfico 2. Distribuição de alunos por nacionalidade



Fonte: Elaborado pelo autor

2.1.8. Espaços da EPM

A EPM-CELP funciona em instalações próprias com vários edifícios que dão lugar aos espaços de ensino, administrativos, sociais, de saúde e de prática de desportos. Também possui uma área de jardim, pátios, refeitório e duas piscinas.

Os espaços de ensino têm 60 salas de aula com capacidade entre 22 a 28 alunos, sala de ensino estruturado, laboratórios de Física, Química, Biologia, Matemática, Ciências Naturais, Informática e Sala de Estudos. No que respeita a parte administrativa os espaços dividem-se em gabinetes de Saúde Escolar, de Serviço de Psicologia e Orientação, de Direcção, de Coordenação Pedagógica e do Centro de Formação, a Sala de Professores, os Serviços Técnico-administrativos, a Cantina, Sala de Formação, o Centro de Recursos, salas de Música, Biblioteca Escolar José Craveirinha, Auditório e espaços do Projecto Mãos na Ciência (EPM-CELP, 2015).

A escola está presente em espaços virtuais através do *web site* e de sistemas de gestão de aprendizagem como o Moodle, Inovar (alunos, consulta e PAA) e Microsoft Teams que servem de suporte para a planificação de processos pedagógicos, aulas e realização de reuniões, sobretudo em tempos de pandemia.

2.2. Considerações sobre a Escola Portuguesa de Moçambique-Centro de Ensino e Língua Portuguesa

Na análise de uma organização escolar, Guerra (2002) alerta que é necessário recorrer aos “bastidores” para se compreender as dinâmicas do funcionamento e toda a visão que a escola valoriza, suprime determinadas variáveis.

Assim, é aconselhável substituir visões parcelares da realidade por uma visão holística e que integre várias perspectivas (Silva, 2010).

As considerações feitas neste ponto não se baseiam, obviamente, numa visão holística nem numa análise que integra uma diversidade de perspectivas, mas sim, no que foi observado ao longo da realização do estágio académico.

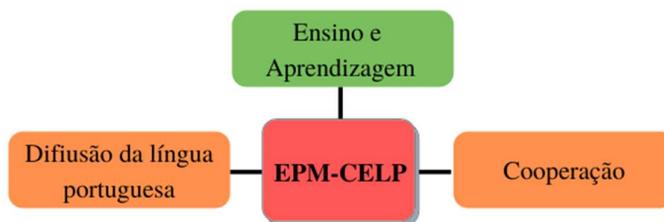
A EPM é uma organização complexa na qual se cruzam múltiplas lógicas de acção, que influenciam os processos e os resultados (Cabral, 2017; Silva & Henriques, 2021). No seu

funcionamento, adopta uma estratégia pluriparadigmática que se traduz na combinação de forças e diferentes formas de jogo ou de agir (Mintzberg, 1982; Silva, 2010).

A escola organiza os seus projectos de ensino, os serviços os projectos pedagógicos de maneira que o aluno seja o centro, isto é, as acções desenvolvidas são para e centradas no desenvolvimento das aprendizagens dos alunos.

A complexidade da Escola Portuguesa de Moçambique explica-se ainda, pelas funções que desempenha no campo de ensino e aprendizagem, na difusão da língua portuguesa e na cooperação. Para além de prover o ensino do pré-escolar ao secundário, a escola é também editora de publicações de vários géneros literários, no âmbito da promoção e difusão da língua portuguesa, e actua na implementação de programas de cooperação Portugal – Moçambique na área da educação, tal como se ilustra na figura 3.

Figura 3. Tricotomia de funções da EPM-CELP



Fonte: Elaborado pelo autor

Capítulo III

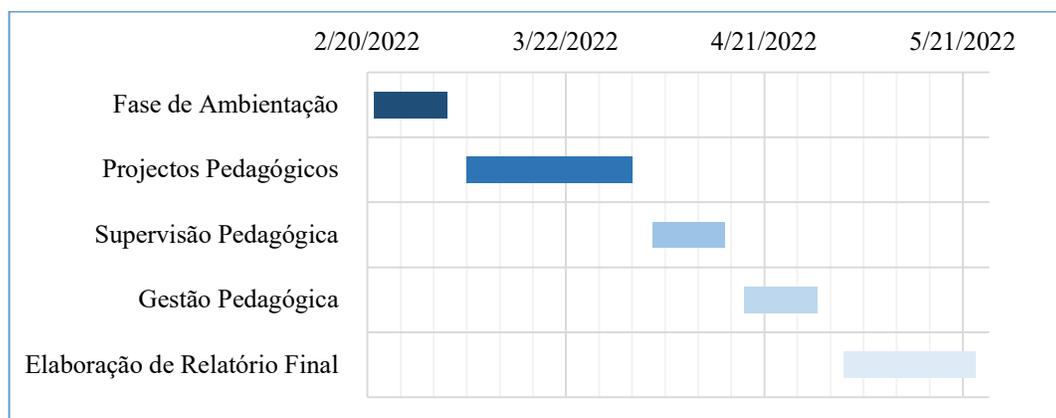
3. Plano de Actividades de Estágio

Neste ponto faz-se a descrição dos procedimentos seguidos para a elaboração do plano de actividades de estágio académico, os objectivos, as áreas ou sectores de actividades, as actividades e a sua calendarização.

A elaboração do plano foi feita conjuntamente pelos orientadores, supervisor e estagiários. Em primeiro lugar ocorreu a escolha das áreas de estágio, tendo em conta os objectivos definidos no regulamento de estágio da Faculdade de Educação e outros definidos pela EPM – CELP, nomeadamente: Integrar a competência teórica no trabalho prático, através do contacto com a realidade socioprofissional e de aquisição de experiência prática relevante ao curso de Licenciatura em (OGED); Adequar as competências teórico-práticas, adquiridas ao longo da formação, à prática profissional; e Reforçar o interesse do estudante pela profissão.

Seleccionadas as áreas a desenvolver, projectos pedagógicos, gestão e supervisão pedagógicas, o passo a seguir consistiu na definição de objectivos, actividades e duração das actividades por área. No gráfico de Gant, apresentado abaixo, verifica-se a calendarização das actividades agrupadas em áreas e a sua duração. A versão completa e assinada pela Presidente da CAP da EPM-CELP, Coordenador de estágio do curso de Licenciatura em OGED, supervisor e orientadores, encontra-se no anexo IV.

Gráfico 3. Plano de Actividades de Estágio



Fonte: Elaborado pelo autor

Capítulo IV

4. Actividades Desenvolvidas no Estágio

As actividades desenvolvidas durante as doze (12) semanas de estágio na EPM - CELP tiveram orientação e acompanhamento permanente, próximo e efectivo da equipa de orientadores constituída por professores da escola EPM-CELP. O início das actividades foi precedido por uma reunião de apresentação com o supervisor, os orientadores e os estagiários, onde se discutiu o plano do estágio, os horários, a sequência de actividades e outras questões de formalização como a assinatura do Contracto de Estágio.

É importante referir que as actividades desenvolvidas são, no geral, de cariz teórico-prático. Por um lado, as actividades consistiram na leitura de diferentes documentos, estudo de caso, análise, síntese e discussão sobre determinados temas ou processos com os orientadores e outros professores e técnicos da escola; por outro lado, houve uma participação efectiva do estagiário na realização de tarefas operacionais.

A EPM-CELP disponibilizou todos os materiais, equipamentos e espaços necessários para o desenvolvimento bem-sucedido das actividades e os orientadores estiveram disponíveis para o esclarecimento de dúvidas, prestar apoio e acompanhar todo o processo de execução de actividades que são descritas nos pontos posteriores. As actividades foram organizadas por áreas, com a excepção da primeira que corresponde à fase de ambientação, sendo a sua descrição feita em paralelo com a análise das abordagens teóricas, com o intuito de conferir a este trabalho o carácter académico.

4.1. Fase de ambientação

Os primeiros dias de actividade numa organização são marcados por situações de ansiedade, dúvidas e muitos questionamentos. Face a estas necessidades é importante que se dê tempo, dependendo da complexidade da organização, para a ambientação (Deltas, 2017).

A fase de ambientação, para Rocha (2015), é um momento que permite aprender sobre a missão, visão e valores, a forma de conduta, as rotinas de trabalho, a cultura e a história da organização.

No caso do estágio, esta fase de ambientação durou duas semanas e consistiu num momento de aprendizagem da forma de funcionamento da EPM-CELP, da sua cultura, de conhecimento de pessoas, de espaços e divisões de trabalho. O tempo destinado a esta

actividade justifica-se pela complexidade que marca a EPM-CELP e que foi devidamente explicada nos pontos anteriores.

De forma concreta foram realizadas as actividades seguintes:

4.1.1. Visitas guiadas aos sectores e projectos da EPM-CELP

As visitas e apresentações sobre diversos sectores da EPM-CELP visavam essencialmente dar a conhecer a composição, o funcionamento, responsabilidades e as actividades desenvolvidas por cada sector.

As visitas foram orientadas pelos responsáveis de cada sector ou projecto e tiveram acompanhamento próximo dos orientadores de estágio e, neste âmbito, foram visitados e apresentados os sectores seguintes: Biblioteca Escolar José Craveirinha; Centro de Formação e Difusão da Língua Portuguesa; Secretaria: Serviços de Administração Escolar; Centro de Recursos Educativos; Gabinete de Psicologia e Orientação; Educação Especial; Coordenação de Ciclo.

4.1.2. Projectos

As apresentações dos projectos foram efectuadas pelos respectivos coordenadores com a presença dos orientadores do estágio. Neste sentido foram visitados os projectos abaixo enunciados: Projecto Mãos na Ciência; Desporto Escolar; Projecto de Cultural de Escola; Projecto Mabuku Ya Hina; Projecto de Flexibilidade e Articulação Curricular; Projecto Com Ciência.

4.1.3. Leitura e análise de documentos

Ao longo destas semanas de ambientação foram lidos diversos documentos estruturantes da EPM-CELP: Contrato de Autonomia, Regulamento Interno, Projecto Educativo, Calendário Escolar; legislação relacionada com o Sistema Nacional de Educação de Portugal, nomeadamente, a Lei n.º 46/86, Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE), e outros decretos-lei sobre a educação inclusiva e avaliação dos professores. A leitura destes documentos foi feita de forma individual, analisada e discutida com os orientadores de estágio, o que permitiu adquirir conhecimentos sobre o funcionamento geral do sistema educativo português e da escola em particular.

4.2. Projectos pedagógicos

Nesta área, as actividades iniciaram com a identificação e selecção de um projecto pedagógico, entre tantos desenvolvidos na e pela escola, que tivesse interacção com escolas públicas moçambicanas. Com esses critérios, e a funcionar sem limitações, identificaram-se dois projectos, Mãos na Ciência e Mabuko Ya Hina. Entre os dois, foi seleccionado o projecto Mãos na Ciência, onde foram desenvolvidas as actividades descritas nos pontos subsequentes, com a adição de uma breve discussão baseada na literatura sobre o conceito de projecto pedagógico.

Numa visão geral, um projecto é um esforço temporário realizado para criar um produto, serviço ou resultado específico (PMI, 2017). Esta definição sugere que um projecto surge com a finalidade de implementar mudanças que se traduzam na resolução de um problema.

No campo da educação, na literatura assim como na vida prática dos educadores e da comunidade educativa, a referência ao termo projecto é frequente: projecto pedagógico, projecto educativo, projecto/plano de desenvolvimento de escola. Bru e Not ao debruçarem-se sobre ideia de projecto, neste campo, afirmam:

(...) o projecto concretiza uma intenção, define um fim e prevê um certo número de meios para o atingir; precisa-se sob a forma de programa de actividades sucessivas através das quais estes meios serão realizados. (1987, p. 281).

A definição proposta por estes autores foca as dimensões dos objectivos, meios e tempo, o que que é anunciado também na primeira definição.

Numa outra definição, proposta por Kenski (2015), são introduzidos outros elementos: gestão do tempo; negociação entre parceiros; avaliação; diferentes naturezas; grau de complexidade. Nesta ordem, o autor refere-se ao projecto como sendo:

(...) o que temos intenção de fazer num futuro mais ou menos longínquo, pode ser de natureza concreta ou intelectual, simples ou complexo, implica uma confrontação, uma negociação permanente entre parceiros. Permite avaliar permanentemente o realizado relativamente ao previsto (2015, p. 33).

Berta (1993) alerta para uma confusão conceitual que pode ocorrer ao se falar de projectos no âmbito da educação, já que, neste meio, podemos encontrar: projecto pedagógico,

pedagogia de projecto, projecto educativo e projecto educativo de escola. Neste trabalho a discussão conceitual limita-se na definição do projecto pedagógico.

O projecto pedagógico consiste na definição de objectivos, actividades, estratégias, recursos e nos processos de avaliação considerados adequados à apropriação do saber e à realização de novas aprendizagens, em domínios específicos, facilitadores do desenvolvimento global do aluno num determinado ano, nível ou ciclo de aprendizagem (Berta, 1993).

A concepção, implementação e avaliação de projectos pedagógicos é “um trabalho que requer uma mobilização de conhecimentos e técnicas por parte do formador em vários domínios, nomeadamente, científico, didáctico e psicológico” (Berta, 1993, p. 45). Por isso, deve ser desenvolvido por profissionais especialmente preparados e motivados para o seu desempenho.

O projecto pedagógico não se confunde com projectos de outros âmbitos já que está circunscrito a uma realidade definida, a escola, e o “seu foco é encontrar os meios adequados para permitir aos alunos a apropriação de novos saberes”, Boutinet (1987) parafraseado por Berta (1993).

O projecto pedagógico no qual se desenvolveram as actividades é o Mãos na Ciência, um projecto com o objectivo central de promover a ciência na escola como forma de se alcançar uma educação para a ciência através da ciência e melhorar a experiência de aprendizagem e sucesso dos alunos. Faz parte da Rede de Clubes de Ciência Viva na Escola e conta com apoio da Direcção Geral de Educação (DGE). Este projecto oferece uma diversidade de actividades que ocorrem em contexto de sala de aula, exposições, produção de brinquedos científicos, conferências, palestras, realização de experiências científicas, eventos comemorativos e publicações.

O Mãos na Ciência é um projecto complexo que recorre a uma multiplicidade de abordagens de acção para atender os seus beneficiários – alunos do pré-escolar ao secundário (no caso da EPM), alunos das escolas moçambicanas e internacionais. O seu funcionamento é garantido por uma equipa de professores de ciências, coordenada por uma professora de ciências. Para além das actividades definidas, o projecto realiza e participa na realização de actividades propostas por professores ou alunos que se enquadrem no âmbito do mesmo.

As actividades desenvolvidas no Mãos na Ciência, na parte operacional, foram de carácter auxiliar e consistiram em prestar apoio aos professores na organização do material antes das actividades, no controlo da movimentação dos alunos na sala, na distribuição do material aos alunos e na arrumação do material no fim da actividade.

Como foi planificado, as actividades fulcrais foram realizadas no âmbito da gestão de projectos e tiveram foco na análise das metodologias de implementação, dos modelos de monitoria do projecto e na planificação de um novo projecto. Para além destas, foi realizada outra actividade que se cingiu à elaboração e aplicação de um questionário com o objectivo de captar a percepção de professores e alunos da EPM-CELP sobre o projecto Mãos na Ciência. Esta actividade foi implementada como resposta ao problema apresentado pela coordenação do projecto, que está descrito no ponto onde é feita a descrição desta actividade.

4.2.1. Análise da metodologia de implementação e modelo de monitoria do projecto

Esta actividade começou com a leitura dos documentos do projecto (documento de apresentação do projecto e relatórios de actividades) e uma reunião com a coordenadora do projecto para a obtenção de informações adicionais e esclarecimentos de dúvidas.

A análise da metodologia de implementação do projecto baseou-se nos documentos do projecto, na observação do dia-a-dia do mesmo, conjugada com as abordagens teóricas, já que a metodologia de implementação de projecto se refere a todos os grupos de processos que conduzem à sua materialização (Conforto, 2009).

A literatura sugere uma diversidade de metodologias de implementação de projectos, nomeadamente: tradicional, ágil, híbrido, cascata, scrum e extreme programming (XP), Project Evaluation Review Technique (PERT), (Conforto, 2009; Patah & Carvalho, 2012). A aplicação destas metodologias, que pode ser isolada ou conjugada, depende do âmbito do projecto e da experiência da equipa e é determinante para o fracasso ou sucesso do projecto (PMI, 2017).

Este trabalho, que se pretende sintético, não apresenta a descrição de todas as metodologias de implementação de projectos, debruça-se apenas sobre três, que permitem chegar a conclusões sobre esta análise. A metodologia tradicional consiste em uma implementação centrada, exclusivamente, no que está planificado, seguindo todas as características definidas: escopo, cronograma, orçamento, materiais. A metodologia ágil, ao contrário da

tradicional, baseia-se na adaptabilidade, numa interacção constante entre o que foi planificado e a execução. A metodologia híbrida é uma composição dos conceitos anteriores e permite, na prática, uma implementação que segue um escopo, mas as actividades não obedecem um cronograma e as entregas (serviço) podem ser personalizados (Patah & Carvalho, 2012). A tabela 3 mostra uma síntese das características de cada metodologia.

Tabela 3. Metodologias de implementação de projectos

Tradicional	Ágil	Híbrida
Escopo detalhado	Escopo interactivo	Escopo detalhado
Cronograma	Time-box	Time-box
Orçamento definido	Equipas autónomas	Orçamento indefinido
Poucas mudanças	Flexível	Personalizável

Fonte: Adaptado de (Conforto, 2009)

O projecto Mãos na Ciência adopta uma metodologia de implementação híbrida porque possui definido e detalhado o seu âmbito, os seus objectivos e finalidades, nos documentos do projecto. Na prática orienta-se por estes documentos, porém, não segue rigidamente um cronograma. As actividades são organizadas e sequenciadas, de acordo com a necessidade, situação ou solicitação por parte dos professores e dos alunos.

O seu orçamento é indefinido, uma vez que as actividades, recursos e materiais variam em cada uma. A indefinição advém, também, do desconhecimento da quantidade de actividades a serem realizadas, do número de alunos beneficiários, do número de solicitações para actividades de carácter especial e as ideias a implementar para os dias comemorativos.

Uma vez que se trata de um projecto pedagógico, esta análise incidiu nesse aspecto e, pela experiência vivenciada, constatou-se que a implementação privilegia métodos participativos que “levam o estudante a vivenciar situações propícias que possibilitam sua conversão em um ente activo, criador, capaz de contribuir com o desenvolvimento do entorno social e sua própria autotransformação” (Morais, 2009, p. 2).

A monitoria consiste em “colectar dados de desempenho do projecto, produzir medições do desempenho, relatar e divulgar informações sobre o desempenho” do projecto, com foco nas actividades e resultados (PMI 2017, p. 613; PMD Pro, 2011). A análise feita mostra que o

Mãos na Ciência utiliza, para a monitoria, fichas de avaliação aplicadas aos alunos no fim de algumas actividades e o relatório de actividades de final de ano lectivo.

No que diz respeito à monitoria, constatou-se a falta de um sistema/plano de monitoria e de avaliação e de um sistema de comunicação sobre o progresso do projecto entre as partes interessadas. Dada a importância deste grupo de processos para o sucesso do projecto, como forma de solucionar este problema, propôs-se à equipa de coordenação do projecto Mãos na Ciência a elaboração de um plano de monitoria e avaliação que se configura parte central deste trabalho e é desenvolvido no último ponto deste capítulo.

4.2.2. Planificação de uma proposta de projecto

Esta actividade consistiu na concepção de um projecto pedagógico, orientado para as escolas públicas moçambicanas, com base nas experiências desenvolvidas no Mãos na Ciência. O projecto foi concebido a partir de um modelo utilizado na EPM pelos professores e outros funcionários para a realização de propostas de actividades ou projectos. Este modelo, em termos de estrutura, compreende a descrição do âmbito, do problema, os objectivos e finalidades, a ligação do projecto aos objectivos do Projecto Educativo de Escola, os parceiros/dinamizadores, o calendário, os recursos e o público-alvo. No caso, o projecto proposto, cuja versão completa pode ser vista no anexo V, consiste na replicação do Mãos na Ciência nas Escolas Públicas Moçambicanas, com o objectivo central de elevar o interesse dos alunos, sobretudo o das raparigas, pela ciência.

4.2.2. Elaboração e aplicação de questionário de monitoria

Esta actividade, a par da elaboração do plano de monitoria e avaliação, não consta do plano de actividades, resultando apenas de uma acção autónoma coordenada e aprovada pela equipa do projecto e, em última estância, pelos orientadores e supervisor de estágio. No concreto, a actividade, a ser descrita, foi desenvolvida para dar resposta ao problema apresentado pela equipa do projecto Mãos na Ciência.

O problema relatado pela equipa do projecto está relacionado com a falta de apropriação, pelos professores e demais actores da EPM, do sentido do projecto, isto é, os professores olham para o projecto como propriedade da equipa do Mãos na Ciência e, por isso, não assumem o sentido de propriedade compartilhada. O Guia PMD Pro (2011, 2020) refere que a falta ou o fraco sentimento de propriedade por parte das partes interessadas do projecto

resulta de um problema básico, o da falta de um sistema de comunicação que, por sua vez, depende do processo de monitoria e avaliação. Estes dois últimos são abordados detalhadamente no último ponto da descrição de actividades.

De forma concreta e urgente, a equipa pretendia ter informações objectivas sobre o sentimento e/ou opinião das partes interessadas fundamentais, no caso professores e alunos. Daí, elaborou-se um questionário com perguntas fechadas (dicotómicas, tricotómicas e de escolha múltipla) e abertas com a finalidade de recolher informações que permitam compreender a percepção que os professores e alunos da Escola Portuguesa de Moçambique - Centro de Ensino e Língua Portuguesa têm sobre o Projecto Mãos na Ciência.

O questionário foi de carácter anónimo, e foi preenchido no formato virtual por alunos e professores, através da plataforma de Formulários da Google, pela seguinte ligação: <https://forms.gle/7sk2464hD4a11ZYE8>. Até ao término do estágio o processo de recolha de dados ainda se encontrava a decorrer, pelo que não constitui parte desta actividade a análise desses dados.

4.3. Gestão pedagógica

As actividades desenvolvidas nesta e na próxima área de actividades foram essencialmente teóricas e a prática consistiu na realização de estudos de caso breves sobre os processos de gestão e de supervisão pedagógica na EPM-CELP e, na realidade, da escola pública moçambicana, utilizando o método comparativo, na tentativa de consolidar e contextualizar os conhecimentos adquiridos durante o estágio e, ao longo da formação, nas duas realidades educativas.

Um estudo comparativo considera as diferenças e semelhanças, isto é, permite verificar similaridades e explicar divergências sobre uma realidade concertada, no caso a gestão e a supervisão pedagógica no contexto da EPM e a realidade moçambicana (Lakatos & Marconi, 2004). É importante realçar que nesta actividade não se pretendia realizar um trabalho de carácter científico sobre o tema, mas sim um exercício prático e reflexivo, conducente à consolidação das aprendizagens realizadas.

Nesta ordem, em relação à gestão pedagógica, estavam especificamente previstos o estudo teórico do modelo de gestão pedagógica da EPM-CELP, dos modelos de organização, monitoria e avaliação da educação, do modelo de gestão de cada tipologia de gestão

intermédia e o estudo comparativo do modelo de gestão pedagógica da EPM-CELP e o de uma escola pública moçambicana. Estas actividades, devido aos constrangimentos ligados ao tempo, não foram realizadas no formato previsto e resumiram-se num estudo comparativo, breve, dos órgãos de gestão pedagógica da EPM-CELP e da realidade das escolas públicas moçambicanas, a partir das competências atribuídas aos órgãos e a sua disposição na estrutura orgânica nos dispositivos/documentos político-legais.

No geral, a gestão pedagógica corresponde a um conjunto de processos e acções “didáctico-pedagógicos, envolvendo a planificação, execução, avaliação, selecção de matérias didácticas e controlo das actividades de aprendizagem na sala de aula” (Baptista, 2010, p. 65).

A gestão pedagógica é um conjunto de processos que integram a gestão escolar, e preocupa-se, de forma mais específica, com o processo de ensino e aprendizagem, em diferentes níveis, isto é, desde a parte estratégica, onde se definem os princípios orientadores, os métodos e técnicas de aprendizagem, até a sala de aula, onde se executam actividades de ensino e aprendizagem (Sá, 1997).

A EPM-CELP é uma organização-escola com particularidades que não se encontram nas escolas públicas moçambicanas, por isso, a comparação das duas realidades afigura-se um exercício complexo. A comparação que se faz neste ponto foca-se nos principais órgãos da gestão pedagógica, na sua constituição e competências.

Olhando para a tabela 4 é possível notar que a EPM possui oito principais órgãos de gestão pedagógica, dispostos em níveis distintos. No nível estratégico encontramos o Conselho de Patronos, a Direcção e o Conselho Pedagógico, com o Conselho de Directores de Turma e o Conselho de Turma na base. Na realidade moçambicana encontramos o Conselho de Escola, a Direcção de Escola, o Conselho Pedagógico como órgãos estratégicos e, na base, o Conselho de Turma. Em ambos o caso existe um órgão máximo de decisão que junta figuras externas à escola e com competência para aprovar os principais instrumentos político-pedagógicos da escola (Diploma Ministerial n.º 46/2008 de 14 de Maio, 2009; EPM-CELP, 2021). Verifica-se uma semelhança na composição da Direcção da escola e no facto de o Conselho Pedagógico ser o principal órgão a nível estratégico da escola, onde se tomam decisões relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem e a avaliação.

Tabela 4. Órgãos de gestão pedagógica na EPM-CELP e no Sistema Nacional de Educação moçambicano

EPM-CELP		Sistema Nacional de Educação	
Órgão	Membros	Órgãos	Membros
1. Conselho de Patronos 2. Direcção 3. Conselho Pedagógico 4. Conselho de Educadores; 5. Conselho de Docentes 6. Conselho de Ano 7. Conselho de Directores de Turma: ensino básico e secundário 8. Conselho de Turma	1.1. Embaixador de Portugal em Moçambique, representante do Ministério da Educação, representante dos Pais e Encarregados de Educação e outras individualidades. 2.1. Director e dois subdirectores. 3.1. Director da EPM, subdirector, director do CFDLP, 6 coordenadores de departamento, coordenadores de ciclo/nível. 4.1. Coordenador do pré-escolar, todos docentes do pré-escolar, representante da educação especial e do SPO. 5.1. Coordenador do 1º ciclo, todos os docentes do 1º ciclo, representante da educação especial e do serviço de Psicologia e Orientação. 6.1. Todos os docentes que leccionam o mesmo nível/ano, representante da educação especial e do serviço de Psicologia e Orientação, representante do ano/nível. 7.1. Todos os directores de turma e seus respectivos coordenadores. 8.1. Director de turma, professores da turma e, em casos que se aplique, o delegado de turma, representante do SPO, docente de EE, terapeuta da fala, representante dos Pais e Encarregados de Educação	1. Conselho de Escola 2. Direcção de Escola 3. Colectivo de Direcção 4. Conselho Pedagógico 5. Grupo de Disciplina 6. Conselho de Turma	1.1. Presidente do Conselho de Escola, director da escola, colectivo de direcção, 2 professores, chefe do clube escolar, chefe de turma por ciclo, comissão de pais, representante da comunidade, chefe da secretaria. 2.1. Director da escola, director adjunto-pedagógico, director adjunto administrativo/chefe de secretária. 3.1. Director de escola e seus adjuntos, chefe do internato. 4.1. Director da escola, director adjunto pedagógico, coordenadores de ciclos, coordenadores de áreas. 5.1. Todos os professores da respectiva disciplina. 6. Director de turma, todos os professores da turma, chefe de turma, pais e encarregados de educação.

Fonte: Adaptado de Regulamento Interno da EPM-CELP e do Regulamento do Ensino Primário e Secundário de Moçambique.

As principais diferenças residem no número de órgãos intermédios e nas competências dos órgãos. Por exemplo, no caso da EPM, o Conselho Pedagógico tem competências focadas na criação de projectos e no desenvolvimento de acções inovadoras e de melhoria das experiências de ensino e aprendizagem, enquanto que, no caso moçambicano, as competências estão voltadas para o controlo da aplicação dos programas e metodologias definidas a nível central.

Este panorama evidencia os modelos de gestão presentes em cada contexto, por um lado a EPM possui uma gestão pedagógica voltada para a descentralização e baseada na participação e, no caso moçambicano, há uma forte presença do modelo de gestão centralizado, influenciado pela burocracia praticada pelo Sistema Nacional de Educação, que consiste na elaboração, pela tutela, de instrumentos orientadores de todas as acções que se desenrolam a nível intermédio e institucional (Uaciquete, 2012).

4.4. Supervisão pedagógica

A supervisão pedagógica constitui a segunda área onde se desenvolveram actividades teórico-práticas focadas na avaliação do desempenho docente no contexto da EPM – CELP e das escolas públicas moçambicanas.

De acordo com Alarcão e Tavares (1987), a supervisão pedagógica é um processo de “dinamização e acompanhamento do desenvolvimento qualitativo da organização escolar e dos que nela realizam o seu trabalho de estudar, ensinar ou apoiar a função educativa, através de aprendizagens individuais e colectivas, incluindo as dos novos agentes” (p. 15).

Na prática envolve um professor mais informado e mais experiente que orienta outro professor menos experiente ou iniciante no seu desenvolvimento humano e profissional através de procedimentos de reflexão e de experimentação (Sousa et al., 2011)

É no âmbito desse processo que ocorre a avaliação de professores que é um processo que concorre para a melhoria do trabalho docente e é fundamental para o desenvolvimento profissional, promoção reflexiva e crítica e a auto-regulação profissional (Machado & Abelha, 2014).

Nesta área, a actividade realizada foi de carácter teórico e consistiu na aprendizagem sobre o processo de avaliação docente na EPM e consequente consolidação dos conhecimentos, através de uma análise comparativa com a realidade moçambicana.

4.4.1. Comparação dos sistemas de avaliação docente nos contextos português e moçambicano

A avaliação docente, no contexto da EPM, é regulada pelo Decreto Regulamentar n.º 26/2012, de 21 de Fevereiro, e tem como objectivo central a melhoria da qualidade do serviço educativo e da aprendizagem dos alunos. No nosso contexto, avaliação do desempenho de professores está regulamentada num quadro legal geral da administração pública, o Sistema de Gestão de Desempenho, aprovado pelo Decreto n.º 55/2009, de 12 de Outubro, e pela Resolução n.º 18/2019, de 21 de Novembro, e visa avaliar o desempenho individual, a fim de promover a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos, no caso, aos alunos.

Na tabela faz-se a comparação do processo de avaliação docente nos dois contextos, olhando para os objectivos, as dimensões, natureza, intervenientes, periodicidade, documentos e efeitos da avaliação.

Tabela 5. Sistema de avaliação docente nos contextos português e moçambicano

Casos	EPM-CELP	Sistema Nacional de Educação
Objectivos	Melhorar a qualidade do serviço educativo e da aprendizagem dos alunos, bem como a valorização e o desenvolvimento pessoal e profissional dos docentes; Diagnosticar as necessidades de formação dos docentes, a considerar no plano de formação de cada escola.	Promover a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos; Melhorar o desempenho individual e a qualidade dos serviços prestados; Reconhecer e distinguir funcionários e agentes do estado pelo desempenho e mérito demonstrados na execução das suas actividades; Identificar as necessidades de formação e de desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos funcionário e agentes do Estado.
Dimensões da avaliação	Científica e pedagógica; Participação na escola e relação com a comunidade; Formação contínua e desenvolvimento profissional	Processos e resultados de ensino e aprendizagem; Conduta, ética e deontologia profissional do docente; Desenvolvimento e formação profissional.
Natureza da avaliação	Interna	Interna
Intervenientes	Director da escola, Conselho Pedagógico, secção de avaliação (avaliador), professor (avaliado).	Director da escola, Director adjunto pedagógico (avaliador) e professor (avaliado).
Período	Anual	Trimestral ou semestral e anual

Documentos	Projecto do docente; Ficha de observação de aulas; Relatório de auto-avaliação anual. Ficha de avaliação de desempenho	Planos de aulas; Ficha de avaliação
Efeitos da avaliação	Excelente – um ano de bónus no escalão seguinte; Muito bom – seis meses de bónus no escalão seguinte; A classificação de Excelente e Muito bom nos 4º e 6º escalões permitem a progressão para o escalão seguinte sem observar à existência de vagas; Bom ou menção superior – progressão, nomeação definitiva; Regular – plano de formação de 1 ano; Insuficiente – não contagem do tempo de serviço para efeitos de progressão, plano de formação de 1 ano com observação de aulas.	Progressão, promoção, mobilidade, renovação de contracto, premiação/distinção e punições.

Fonte: Adaptado do Decreto n.º 55/2009 (2009); Decreto Regulamentar n.º 26/2012 de 21 de Fevereiro (2012)

As informações na tabela mostram que há semelhanças a nível dos objectivos que, em ambos os casos, se focam na melhoria do serviço prestado e do próprio docente, apesar do carácter genérico dos objectivos de avaliação no caso do SNE moçambicano. Há uma distinção notável relativamente às dimensões da avaliação. Na EPM considera-se a participação que o docente tem, para além do processo de ensino e aprendizagem, na escola e na comunidade; enquanto que, no caso moçambicano, é importante a conduta, ética e deontologia profissional.

Nos dois contextos a avaliação de desempenho é anual, de natureza interna. Na EPM, o dispositivo que regula a avaliação também prevê uma avaliação de natureza externa, mas que não se realiza, devido ao seu carácter especial, de ser uma escola portuguesa no estrangeiro.

É importante notar que a avaliação do desempenho é uma exigência para a promoção, progressão e distinção, e pressuposto essencial para o acesso às regalias nos dois casos.

4.5. Plano de Monitoria e Avaliação

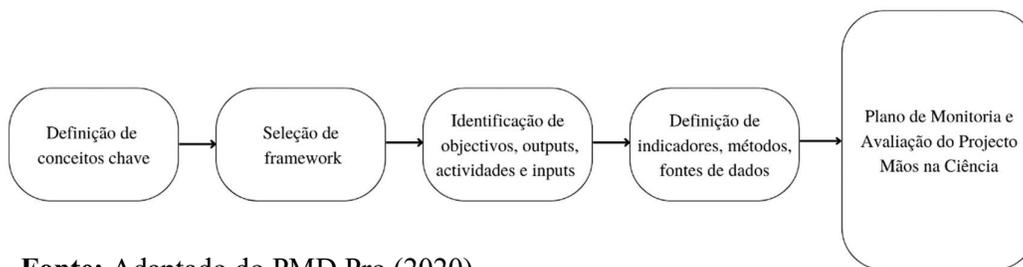
O presente plano de monitoria e avaliação (PMA), desenhado especificamente para o Projecto Mãos na Ciência da EPM-CELP, tem como finalidade traduzir-se numa solução prática para os problemas identificados e vivenciados pela equipa do projecto. Como se enunciou na descrição de actividades desenvolvidas no projecto Mãos na Ciência, os problemas identificados estão relacionados com o sentido de propriedade manifestado pelos professores e outros funcionários da escola que é, no entendimento da equipa do projecto, fraco. A proposta de plano de monitoria e avaliação irrompe, também, da percepção de que o problema acima resulta do desconhecimento por parte das partes interessadas, não dos objectivos e actividades realizadas pelo Mãos na Ciência, mas dos resultados e impactos por ele gerados, como alerta Graham (1997) citado por (Kinser, 2010). “se eles não sabem nada do que está a ser feito, eles suspeitam que nada está a ser feito” (p. 5).

Neste sentido, tendo em conta que o Projecto Mãos na Ciência envolve várias partes interessadas, torna-se pertinente a existência de um sistema de Monitoria e Avaliação que permita a obtenção de dados que evidenciem o grau de contribuição de cada actividade para a consecução dos objectivos estratégicos da escola e que informe, objectivamente, a equipa do projecto e as partes interessadas sobre as tendências e desvios, desenvolvendo-se, assim, o sentido de propriedade.

4.5.1. Passos para a elaboração do PMA

Para a elaboração do plano de monitoria e avaliação foram obedecidos os passos e ordem seguintes: a) definição de conceitos chave; b) selecção de um *framework*; c) identificação de objectivos, resultados, actividades e recursos do projecto, d) definição de indicadores, fontes de dados, métodos de recolha e frequência de recolha de dados (PMD Pro, 2020).

Figura 4. Passos seguidos para a elaboração do Plano de Monitoria e Avaliação



Fonte: Adaptado do PMD Pro (2020)

a) Definição de conceitos chave:

i. Plano de monitoria e avaliação

O plano de monitoria e avaliação é um elemento, do plano de implementação abrangente do projecto, que identifica o sistema de rastreamento e medição do progresso, o desempenho e o impacto do projecto. (PMD Pro, 2011). O formato do plano de monitoria e avaliação varia de acordo com o *framework* e as adaptações feitas por cada organização. Apesar dessa variação, “o plano geralmente inclui as seguintes informações: indicadores, fontes de informação, métodos e frequência de colecta de dados, quem recolhe e recebe os dados” (p. 66).

ii. Monitoria

A monitoria é um processo que permite uma análise contínua do progresso do projecto relativamente às actividades e resultados, isto é, acompanha o trabalho operacional do projecto, verifica se todas as actividades são executadas pelas pessoas competentes, no tempo certo. Na prática, a monitoria responde a perguntas como “as actividades foram concluídas conforme o planeado?”, “o serviço foi prestado como previsto?”, “o trabalho do projecto está a progredir dentro do projectado?” (Azevedo et al., 2011; PMD Pro, 2011).

A monitoria é um processo importante porque permite analisar a situação actual do projecto, identificar problemas e encontrar soluções, descobrir tendências e padrões, manter as actividades do projecto no cronograma, medir o progresso em relação aos serviços prestados, tomar decisões sobre recursos humanos, financeiros e materiais, se necessários, ajudar na planificação de eventuais novas estratégias e acções a serem tomadas para garantir o progresso em direcção aos resultados mais importantes (PMI, 2017).

iii. Avaliação

A avaliação do projecto concentra-se no acompanhamento do progresso/desenvolvimento nos níveis mais altos do projecto, isto é, na supervisão dos objectivos e do impacto na comunidade. Em termos práticos, a avaliação traz respostas a perguntas como, “o projecto é bem-sucedido?”, “o projecto está a gerar impacto?”. Na avaliação, os dados são colectados e analisados de forma menos frequente e, por conseguinte, exigem uma intervenção formal para mostrar os resultados do projecto. Diferentemente, a monitoria depende apenas de

dados primários; a avaliação usa dados primários e secundários (PMD Pro, 2011, 2020; PMI, 2017).

A monitoria e a avaliação, do ponto de vista do ciclo de gestão de projectos, correspondem a uma única etapa ou grupo de processos, contudo, como se pode entender, teoricamente são dois conceitos distintos, com aplicação técnica diferenciada em contexto prático da gestão de projectos.

São processos que se relacionam, já que se a monitoria não é devidamente realizada a avaliação, apesar de ser feita independentemente, não se realiza nos termos adequados. Os dois processos juntos, quando bem realizados, levam ao fortalecimento da gestão de resultados, conferem credibilidade à organização, aumentam a transparência dentro da organização, e aumentam a confiança e o sentido de propriedade.

b) Selecção de um *framework* de monitoria e avaliação

A literatura apresenta uma diversidade de *frameworks* que se podem articular com o plano de monitoria e avaliação, como a Teoria da Mudança, o Mapeamento das Mudanças Alcançadas, a Mudança Significativa, a Gestão baseada nos Resultados e o Quadro Lógico. Cada *framework* possui características e vantagens, todavia, neste trabalho, não se descreve cada um deles, apenas se debruça sobre o que foi seleccionado (Azevedo et al., 2011; PMD Pro, 2011, 2020; PMI, 2017).

Para este trabalho foi seleccionado e aplicado o Quadro Lógico (QL), primeiro porque é um *framework* mais familiar e faz parte dos conteúdos estudados nas disciplinas de Gestão de Projectos Educativos e Planeamento Estratégico na Educação durante a formação, o segundo motivo está ligado à sua praticidade e simplicidade. O QL é uma forma de descrever o PMA de forma lógica, isto é, encontra-se bem desenhado e claramente estruturado, permitindo, desse modo, estabelecer a relação causal entre os recursos, actividades, produtos, resultados e objectivos. A medição do progresso dos projectos é feita através de indicadores. Este *framework* relaciona os elementos numa lógica vertical que leva ao alcance do impacto e, numa lógica horizontal, que se concentra nos pressupostos (PMD Pro, 2011).

O QL é apresentado numa matriz, com os elementos hierarquizados nos termos seguintes: na horizontal – indicadores, fontes, métodos de recolha e frequência de recolha de dados; na vertical – objectivo geral, objectivos específicos, resultados, actividades, recursos.

c) Identificação de objectivos, resultados, actividades e recursos do projecto

A identificação destes elementos, feita nos documentos disponibilizados pela equipa do Projecto Mãos na Ciência, foram organizadas num quadro lógico, e correspondem a uma lógica vertical como se pode verificar na tabela 6.

d) Definição de indicadores, fontes de dados, métodos de recolha e frequência de recolha de dados.

O indicador é uma medida quantitativa ou qualitativa usada para descrever mudanças. O indicador representa até que ponto um projecto está a alcançar os seus resultados, objectivo e impacto. (Iared et al., 2018) Na prática, os indicadores comunicam, de forma específica e mensurável, o desempenho a ser alcançado em cada nível de mudança. Os indicadores conduzem à objectividade, na medida em que “ajudam a remover declarações vagas e imprecisas sobre o que se esperar das intervenções do projecto” (PMD Pro, 2011, p. 34).

Para além dos indicadores, foram definidas ou estabelecidas as fontes dos dados (documentais, estatísticas, orais), os métodos de recolha de dados quantitativos – (números, percentagens) e qualitativos (opiniões, pensamentos, crenças) e frequência de recolha de dados. Este conjunto de elementos completa a lógica horizontal do quadro lógico.

Para que o plano de monitoria e a avaliação responda, efectivamente ao problema central que levou à sua elaboração, deve estar articulado com o plano de comunicação interna e externa da escola. Caberá à coordenação do projecto definir os meios e as informações relevantes a serem partilhadas, contudo, deve ter em conta alguns aspectos: as informações devem ser transmitidas com o objectivo de mobilizar todos os membros da comunidade educativa envolvida no projecto, devem estar alinhadas à missão da escola. A nível externo as informações devem estar orientadas para valorizar e promover a escola, legitimando as suas funções. A comunicação externa pode ser através do site da escola, dos *media* e outros meios que se adequem aos princípios da escola (Azevedo et al., 2011).

4.5.2. Plano de Monitoria e Avaliação para o Projecto Mãos na Ciência

Tabela 6. Plano de Monitoria e Avaliação para o Projecto Mãos na Ciência

Hierarquia	Indicadores	Fontes de dados	Métodos de recolha de dados	Frequência de recolha de dados
1. Impacto/Objectivo geral	1.1. Reconhecimento da importância da ciência no dia-a-dia pelos alunos; Aumento da percentagem de alunos envolvidos em projectos de ciências; Aumento da percentagem de alunos que escolhem cursos de ciências.	Relatórios de Avaliação Interna, Relatório de Gestão, Lista das turmas; Relatórios Anuais de Actividades do Projecto; Coordenador de Ciências Exactas e Experimentais, Professores; Alunos; Equipa do Projecto.	Método qualitativo: pesquisa documental, entrevista, grupo focal, questionário.	Bianual ou mediante solicitação das partes interessadas do projecto.
1.1. Promover a ciência na escola a todos os níveis, do pré-escolar ao secundário				
2. Outcome/Objectivos específicos	2.1. Aplicação de métodos científicos nas aulas e nos trabalhos realizados pelos alunos; Uso de tecnologia no processo de ensino e aprendizagem. 2.2. Realização de actividades práticas nas disciplinas de ciências; número de experiências científicas realizadas pelos alunos por disciplina. 2.3. Alunos engajados na aprendizagem de ciências; 2.4. Aplicação de conhecimentos adquiridos pelos alunos em novas situações ou fora do contexto escolar.	Planos de aula; Relatório de actividades do projecto; Fichas de Registo de Actividades; Professores e Alunos.	Método qualitativo: pesquisa documental, observação, entrevista, questionário.	Anual e ou por período/trimestralmente.
2.1. Implementar a Ciência e a Tecnologia no processo de ensino e aprendizagem 2.2. Realizar o ensino experimental das ciências e das técnicas laboratoriais 2.3. Proporcionar práticas pedagógicas divertidas 2.4. Desenvolver, nos jovens, competências essenciais para a sua vida activa				

<p>3. Output/Resultados</p> <p>3.1. Melhoria do sucesso dos alunos nas disciplinas de ciências.</p> <p>3.2. Aprendizagem de ciências baseada na experimentação e na interdisciplinaridade</p> <p>3.3. Divulgação da ciência para além da EPM-CELP e intercâmbio entre escolas.</p> <p>3.4. Gosto pelo estudo da ciência e leitura científica e compreensão científica dos fenómenos do quotidiano.</p> <p>3.5. Conhecimento e reflexão científica sobre os dias comemorativos e competição saudável entre alunos.</p> <p>3.6. Alunos criativos e com espírito crítico na resolução de problemas e participativos nos trabalhos científicos.</p>	<p>3.1. Número de alunos com classificação entre Bom e Excelente; Nível de participação nas aulas;</p> <p>3.2. Número de experiências científicas realizadas por disciplina; Número de projectos interdisciplinares.</p> <p>3.3. Número de publicações; Número de acções de intercâmbio realizadas.</p> <p>3.4. Número de livros de ciências requisitados; Número de alunos que requisitam livros de ciências.</p> <p>3.5. Conhecimento, pelos alunos, do significado e dos desafios relacionados com os dias comemorativos; Número de alunos que participam nos concursos.</p> <p>3.6. Número de projectos propostos e desenvolvidos por alunos; competência dos alunos após as sessões.</p>	<p>Pautas dos alunos, Ficha de registo de actividades do projecto; Relatório de actividades; Base de dados da biblioteca escolar; Professores e Alunos.</p>	<p>Método qualitativo: pesquisa documental, testes, entrevista e questionário.</p>	<p>Mensalmente, semanal e no fim de cada actividade.</p>
<p>4. Actividades</p> <p>4.1. Visita guiada à exposição Física no dia-a-dia.</p> <p>4.2. Realização de experiências científicas relacionadas e aplicadas ao dia-a-dia.</p> <p>4.3. Visualização do universo, as estrelas, asteróides, meteoritos e meteoros, sistema solar, lua, planetas, clima e eclipse.</p> <p>4.4. Realização de Palestras.</p> <p>4.5. Caça asteróides.</p> <p>4.6. Visualização de filmes, séries e documentários científicos.</p> <p>4.7. Inspirar ciência (em sala de aula).</p> <p>4.8. Organização de eventos nos dias comemorativos.</p> <p>4.9. Publicações no painel de notícias.</p> <p>4.10. Participação em concursos STEAM-IT.</p> <p>4.11. Construção de brinquedos científicos.</p>	<p>4.1. Número de visitas por período.</p> <p>4.2. Número de experiências realizadas.</p> <p>4.3. Número de sessões realizadas.</p> <p>4.4. Número de palestras realizadas.</p> <p>4.5. Número de alunos inscritos por actividade.</p> <p>4.6. Quantidade de filmes, séries e documentários científicos visualizados.</p> <p>4.7. Número de sessões realizadas por turma.</p> <p>4.8. Número de eventos comemorativos realizados.</p> <p>4.9. Número de artigos afixados, existência de artigos no painel.</p> <p>4.10. Número de alunos da EPM inscritos no concurso.</p> <p>4.11. Número de brinquedos produzidos.</p>	<p>Relatórios de actividades; Fichas de registo de actividades; lista de filmes, séries e documentários.</p>	<p>Método quantitativo: pesquisa documental.</p>	<p>Semanal e diariamente.</p>

5. Inputs/Recursos				
<p>5.1. Exposição Física no dia-a-dia. 5.2. Planetário – o céu nas nossas mãos. 5.3. Pêndulo Mundial. 5.4. Telescópio. 5.5. Sala de visualização de filmes, documentários e conferências. 5.6. Painel de notícias científicas.</p>	<p>5.1. Existência em condições operacionais de equipamentos para a realização de experiências. 5.2. Funcionamento pleno dos equipamentos electrónicos; Existência da abóbada insuflável. 5.4. Existência de equipamento e em condições funcionais. 5.5. Existência de equipamentos de projecção na sala; Acervo de filmes, séries e documentários em discos, cassetes e outras unidades de armazenamento. 5.6. Existência de espaço para afixação de artigos.</p>	<p>Relatório Social da EPM, Inventários, Ficha de registos.</p>	<p>Método qualitativo: pesquisa documental e observação.</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Capítulo V

5. Conclusões

O estágio académico realizado na EPM-CELP teve como objectivo central associar a competência teórica ao trabalho prático, através do contacto com a realidade socioprofissional e a aquisição de experiência prática relevante ao curso de Licenciatura em OGED. Para ir ao encontro deste objectivo, realizaram-se actividades em três áreas, a gestão e supervisão pedagógicas e a gestão de projectos.

Nas áreas de gestão e supervisão pedagógicas, as actividades de carácter teórico possibilitaram o conhecimento de novos modelos de organização e gestão pedagógica e as modalidades e contornos da avaliação do desempenho docente no contexto português, a partir da EPM-CELP.

No que diz respeito à gestão de projectos pedagógicos, identificaram-se duas notas fundamentais: a primeira está relacionada com a oportunidade de vivenciar a implementação de projectos inovadores em contexto de escola que geram impacto na comunidade escolar e fora dela; a segunda está ligada à elaboração da proposta de plano de monitoria e avaliação para o projecto Mãos na Ciência, cuja aplicação, reconhecendo as limitações e particularidades, poderá traduzir-se numa solução para os problemas vivenciados pela equipa e um ponto de partida para a produção de conhecimentos relevantes para as partes interessadas e comunidade em geral.

A realização do estágio académico permitiu vivenciar experiências e adquirir conhecimentos abrangentes sobre o funcionamento de uma escola inovadora, cercada de particularidades incomuns no contexto das escolas públicas moçambicanas e com inúmeras especificidades no conjunto de serviços que auxiliam o processo de ensino e aprendizagem.

Os conhecimentos e experiências permitiram o desenvolvimento de capacidades individuais e organizacionais como a autonomia, a responsabilidade, o trabalho em equipa, o planeamento, o sigilo profissional, a expressão escrita e oral. É importante realçar que este estágio foi uma oportunidade para conviver com pessoas de proveniência e cultura diferentes.

Em suma, apesar das limitações ligadas ao tempo, foi possível mobilizar e aplicar os conhecimentos construídos ao longo dos quatro anos de formação.

6. Recomendações

Em face ao trabalho efectivado e das constatações feitas: falta de um sistema de monitoria e avaliação; baixo sentido de pertença pelas partes interessadas em relação aos projectos; e pouca divulgação dos impactos dos projectos pedagógicos implementados pela EPM – CELP, são apresentadas as sugestões seguintes:

- A realização de avaliações dos projectos, intermédias, internas e ou externas, e a publicação dos resultados para o público permitirá dar conhecer as inovações desenvolvidas na EPM-CELP, criar influência positiva noutras escolas de contexto moçambicano;
- Ainda no âmbito dos projectos desenvolvidos, sugere-se que se estabeleçam protocolos com investigadores da área educacional para que estudem e publiquem estudos científicos sobre as práticas desenvolvidas na escola, sobretudo o contributo da EPM-CELP na educação em Moçambique, através dos projectos devolvidos nas escolas públicas.

7. Referências Bibliográficas

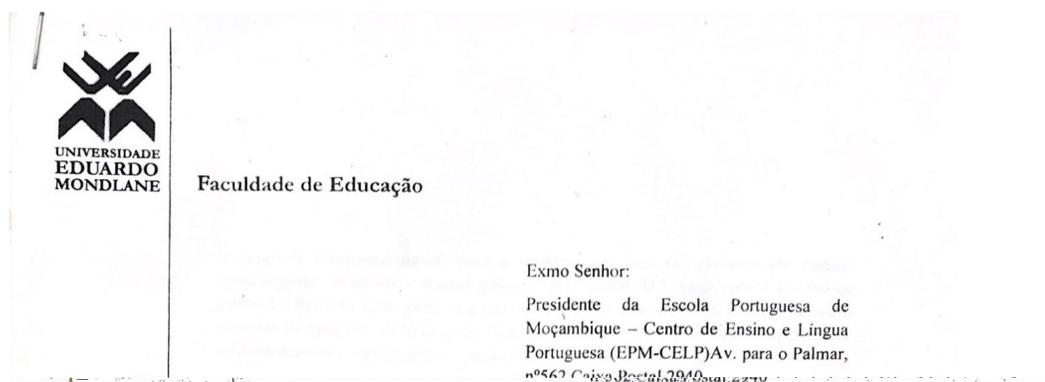
- Alarcão, I., & Tavares, J. (1987). *Supervisão da Prática Pedagógica - uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem*. Almedina.
- Azevedo, E. F. R., Barbosa, L. J., H., Costa, M. S. L. J., & Simões, N. P. (2011). *Projetos Educativos: Elaboração, Monitorização e Avaliação Guião de apoio*. www.anq.gov.pt
- Baptista. (2010). *Estratégias de gestão pedagógica da variação linguística nas aulas de Português nas escolas secundárias da cidade de Nampula (Moçambique): Um estudo exploratório* [Tese, Universidade do Minho]. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/13821/1/Tese.pdf>
- Berta, M. (1993). *A Construção do Projecto Educativo de Escola: contributo para o estudo dos processos de definição da lógica de funcionamento da escola* [Dissertação, Universidade de Lisboa]. <https://run.unl.pt/handle/10362/100>
- Bru, M., & Not, L. (1987). *Où va la pédagogie du projec?* Universitaires du Sul.
- Cabral, I. (2017). Reinvenção da Gramática Escolar: rescrevendo a promoção do sucesso. In I. Cabral & J. M. Alves (Eds.), *Da construção do sucesso Escolar - uma visão integrada* (pp. 69–84). Fundação Manuel Leão.
- Conforto, E. C. (2009). *Gerenciamento ágil de projetos: proposta e avaliação de método para gestão de escopo e tempo* [Tese, Escola de Engenharia de São Carlos]. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis>
- Decreto n.º 55/2009, Pub. L. No. Boletim da República: 1ª série, N.º 40 (2009). <http://www.pmaputo.gov.mz/por/content/download>
- Decreto Regulamentar n.º 26/2012 de 21 de Fevereiro, Pub. L. No. Diário da República: 1.ª série, N.º 37 (2012). <https://www.dge.mec.pt/>
- Decreto-Lei n.º 54/2018 de 6 de Julho, Pub. L. No. Diário da República: 1.ª série, N.º 129 (2018). <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/54-2018-115652961>
- Decreto-Lei n.º 211/2015 de 29 de Setembro, Pub. L. No. Diário da República: 1.ª série, N.º 190 (2015). <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/211-2015-70402846>
- Decreto-Lei n.º 241/99 de 25 de Junho, Pub. L. No. Diário da República: 1.ª série-A, N.º 146 (1999). <https://www.dge.mec.pt/>
- Delvas, R. L. (2017). *A IMPORTÂNCIA DO ACOLHIMENTO E DA INTEGRAÇÃO NA CULTURA ORGANIZACIONAL: O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro-Uma proposta* [Dissertação, Instituto Politécnico do Porto]. <https://recipp.ipp.pt>

- DGE. (2022). *Escolas Portuguesas no Estrangeiro*. DGE. <https://www.dge.mec.pt/escolas-portuguesas-no-estrangeiro>
- Diploma Ministerial n.º 46/2008 de 14 de Maio, Pub. L. No. Boletim da República: 1.ª série, N.º 20 (2009). <https://gazettes.africa/archive/mz/2008>
- EPM-CELP. (2015). *Contrato de Autonomia*. <https://www.epmcelp.edu.mz>
- EPM-CELP. (2019). *Projecto Educativo 2019-2023*. https://www.epmcelp.edu.mz/images/stories/Documentos_gestao/Projeto.educatio_2019-2020.pdf
- EPM-CELP. (2021). *REGULAMENTO INTERNO*. https://www.epmcelp.edu.mz/images/stories/Documentos_gestao/regulamento-interno_21_22.pdf
- Guerra, M. (2002). *Entre Bastidores: o lado oculto da organização escolar*. Asa Editores.
- Iared, V. G., Valenti, M., Spadoto, M., & Oliveira, H. T. de. (2018). CONSTRUÇÃO DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DO PROGRAMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL DE SÃO CARLOS, SP. *Diverso - Revista Eletrônica Interdisciplinar*, 11(2), 61–72. <https://revistas.ufpr.br/diver/article/view/59871>
- Kenski, J. M. (2015). Gestão de Projetos Educacionais Online. In V. M. Kenski (Ed.), *Design Instrucional para cursos online* (pp. 113–150). SENA/SP.
- Kinser, J. (2010). The Top 10 Laws of Project Management. *Management Concepts*, 1–8. <https://www.pmi.org/learning/library/ten-laws-project-management-literature-6968>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2004). *Metodologia Científica* (4th ed.). Atlas.
- Lei n.º 46/86 de Bases do Sistema Educativo, Pub. L. No. Diário da República: 1.ª série, N.º 237 (1986). <https://www.dge.mec.pt/>
- Lei n.º 65/2015 de 3 de Julho, Pub. L. No. Diário da República: 1.ª série, N.º 128 (2015).
- Machado, E. J., & Abelha, M. (2014). AVALIAÇÃO DE PROFESSORES: QUE LIÇÕES DO CASO PORTUGUÊS? *Olhares*, 2, 55–80. http://repositorio.uportu.pt:8080/bitstream/11328/825/1/Revista_Olhares_2014.pdf
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et Dynamiques des Organisations*. Les Editions d'Organisations.
- Morais, M. de F. (2009). A UTILIZAÇÃO DE MÉTODOS PARTICIPATIVOS NO ENSINO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: o caso do curso de engenharia de produção agroindustrial da FECILCAM. *Encontros de Produção Científica e Tecnológica*, 1–12. http://www.fecilcam.br/nupem/anais_iv_epct/PDF/engenharias/04_MORAIS.pdf

- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. de. (2012). Métodos de Gestão de Projetos e Sucesso dos Projetos: Um Estudo Quantitativo do Relacionamento entre estes Conceitos. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 178–206. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.94>
- PMD Pro. (2011). *Guia para o PMD Pro: Um guia para o Gerenciamento de projetos para profissionais de desenvolvimento*.
- PMD Pro. (2020). *Project DPro Guia de Gestão de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento PMD Pro-2 a Edição* (PM4NGOs, Ed.; 2nd ed.). http://www.fmss.org.br/wpcontent/uploads/2017/09/PMD_Pro_Guide_2e_PT_A4_2017.pdf
- PMI. (2017). *PMBOK Guide*. Project Management Institute, Inc. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
- Resolução n.º 18/2019 de 21 de Novembro, Pub. L. No. Boletim da República: 1ª série, N.º 225 (2019). <https://gazettes.africa/archive/mz/2008>
- Robbins, S. Paul. (2005). *Comportamento organizacional*. Pearson Prentice Hall. https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro
- Rocha, P. G. (2015). *Manual de Integração para Clínica Levittá e ITC Vertebral*. <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3840/1/Paloma>
- Sá, V. (1997). *Racionalidades e práticas na gestão pedagógica: o caso do director de turma*. Instituto de inovação educacional. <https://myesecweb.esec.pt/pagina/cdi>
- Silva, E. A. (2010). Um olhar à luz das perspectivas de análise burocrática e política. In L. Lima (Ed.), *Perspectivas de Análise Organizacional das Escolas* (pp. 59–108). Fundação Manuel Leão.
- Silva, N. M. e, & Henriques, S. (2021). PROJETOS EDUCATIVOS DE ESCOLAS COMPLEXAS: COMO CONSTRUIR? *Interacções*, 256–281. <https://revistas.rcaap.pt/interaccoes/article/view/23871/19039>
- Sousa, F., Leal, S. M., & Cabral, A. P. (2011). PROCESSOS SUPERVISIVOS E AVALIAÇÃO DE PROFESSORES: TENSÕES E EXPECTATIVAS EM PORTUGAL. *Nuances: Estudos Sobre Educação*, 20(21), 17–43. <https://doi.org/10.14572/nuances.v20i21.1088>
- Uaciquete, A. S. (2012). *Modelos de Administração da Educação em Moçambique (1983-2009)* (1st ed.). Texto Editores.
- UEM. (2016). *Catálogo dos Cursos de graduação da UEM*. https://admissao.uem.mz/images/documentos/Catalogo_dos_Cursos_2016.pdf

Anexos

Anexo I. Carta de Pedido de Estágio



Demonstrar comprometimento para a melhoria contínua do processo de ensino-aprendizagem; Promover e realizar pesquisa em matéria de Organização e Gestão da Educação; Reflectir com todos os intervenientes sobre as acções que visem melhorar o processo de ensino e aprendizagem; Gerir mudanças no campo da educação; Avaliar e rever sistemática e regularmente os resultados da aprendizagem.

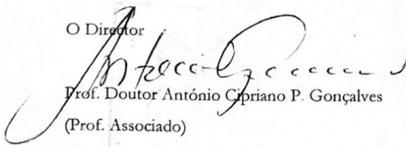
Por forma a complementar o processo de formação dos estudantes e cumprir com a sua missão, a Faculdade de Educação vem por este meio solicitar a vossa Excia a disponibilização de vagas de estágio académico para os estudantes do curso de Licenciatura em Gestão e Organização da Educação.

As áreas e/ou serviços à estagiar incluem, nomeadamente: planificação e gestão da educação; análise de políticas educativas; desenvolvimento de recursos humanos na educação; administração e gestão escolar; desenvolvimento comunitário, planificação e prestação de contas na educação; sociologia e antropologia na educação; inovação educativa e desenvolvimento organizacional; tecnologias educativas; estatísticas da educação; gestão de projectos educativos; investigação educacional, gestão do género na educação; comunicação e marketing na educação; avaliação e garantia de qualidade na educação; *procurement* e gestão de recursos materiais na educação; gestão de recursos financeiros na educação; desenvolvimento curricular, supervisão e inspecção escolar; educação de adultos; empreendedorismo na educação; e saúde escolar, entre outras.

Sem mais do momento, endereçamos as nossas calorosas saudações.

Maputo, aos 30 de Novembro de 2021

O Director


Prof. Doutor António Cipriano P. Gonçalves
(Prof. Associado)



Anexo II. Resposta da EPM-CELP ao pedido do estágio

07/06/22, 13:33

Gmail - Re: Estágio académico - Escola Portuguesa de Moçambique

Repost: Escola Portuguesa de Moçambique

Boa tarde, estimado Dr. Vilanculos

Espero encontrá-lo bem.

Recebi o V/ pedido para integrarmos estagiários do **Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação** na nossa instituição, o que muito nos entusiasma e, ao qual, pretendemos dar uma resposta positiva.

Li, com o maior cuidado, todo o documento, especificamente os objetivos do curso e as áreas em que pretendem que os alunos estagiem.

No entanto, lembro que a nossa instituição é regida pelas leis orgânicas portuguesas do trabalho e do ensino, pelo que o estágio teria de seguir essa particularidade.

Há também a questão das diferentes áreas e serviços que o estágio acarreta, o que implicará momentos de estágio profissional realizados por diferentes sectores da escola e, consequentemente, por diferentes profissionais.

Se considerarem a realização do estágio ser feita por profissionais da educação, podemos, neste momento abrir duas vagas. Neste caso o estágio abarcaria os seguintes aspetos: planificação e gestão da educação; inovação educativa e desenvolvimento organizacional; tecnologias educativas; estatísticas da educação; gestão de projetos educativos; investigação educacional; avaliação e garantia de qualidade na educação; *procurement* e gestão de recursos materiais na educação; desenvolvimento curricular e supervisão pedagógica.

Se pretenderem estágio em outras áreas, isso comportará a requisição de funcionários de outros setores, que, neste momento, nos é impossível de garantir.

Aguardo uma V/ resposta e, caso manifeste interesse, agradeço o envio de um plano com os objetivos por área, de maneira a que os nossos professores orientadores consigam definir o seu trabalho.

Agradecendo, desde já, o V/ interesse, subscrevo-me com elevada estima,

Com os melhores cumprimentos,

Graciela Valente

Diretora do Centro de Formação e Difusão da Língua Portuguesa

Docente do Departamento de Línguas



Escola Portuguesa de Moçambique - CELP
Avª do Palmar, 562 | CP 2940 Maputo | Moçambique
T: (+258) 21 481300 | F: (+258) 21 481343
gvalente@epmcelp.edu.mz | www.epmcelp.edu.mz

Anexo III. Termos de Referência do Estágio



Faculdade de Educação

Exmo. Senhor
Presidente da Escola Portuguesa de Moçambique – Centro de Ensino e Língua
Portuguesa (EPM-CELP)
Maputo-Moçambique

N/Ref. 86 /FACED/22 Maputo, 26 de Janeiro de 2022

Assunto: **Pedido de estágio académico para estudantes do curso de
Licenciatura em Organização e Gestão da Educação**

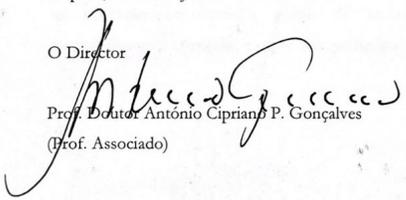
Dando seguimento ao assunto supra citado, enviamos os dados dos estudantes propostos para estagiar nessa instituição, a credencial e os termos de referência do estágio que incluem as áreas da realização do estágio e respectivos objectivos.

Ordem	Nome Completo	Telefone	E-mail:
1	Paulo Milton João Vilanculos	875494205	miltonvilanculos03@gmail.com
2	Zeca Filipe Nhamposse	848688883	z.nhampo202@gmail.com

Sem mais do momento, endereçamos as nossas calorosas saudações.

Maputo, aos 25 de Janeiro de 2022

O Director


Prof. Doutor António Cipriano P. Gonçalves

(Prof. Associado)

Anexo IV. Plano de Actividades de Estágio



REPÚBLICA
PORTUGUESA

EDUCAÇÃO



ESCOLA PORTUGUESA DE MOÇAMBIQUE
CENTRO DE ENSINO E LÍNGUA PORTUGUESA

Escola Portuguesa de Moçambique – Centro de Ensino e Língua Portuguesa

Plano de Estágio

1. Dados Gerais

- 1.1. Identificação do Estagiário
 - 1.1.1. Nome completo: Zeca Filipe Nhampossa
 - 1.1.2. Email: z.nhampo@gmail.com
 - 1.1.3. Número de telefone/telemóvel: 00 258 84 868 8883
 - 1.1.4. Data do contrato de estágio: 21/02/2022

2. Instituição requerente

- 2.1. Universidade Eduardo Mondlane
- 2.2. Faculdade de Educação
- 2.3. Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação
- 2.4. Nome do supervisor pedagógico da entidade requerente: Adriano S. Uaciquete
 - 2.4.1. Contactos do supervisor pedagógico: auaciquete@gmail.com

3. Instituição onde se desenvolve o estágio

- 3.1. Designação da Instituição: Escola Portuguesa de Moçambique – Centro de Ensino e Língua Portuguesa (EPM-CELP)
- 3.2. Nome do Diretor da Instituição: Luísa Pina Valente Antunes
- 3.3. Endereço: Rua para o Palmar, nº 562, Caixa postal 2940, Maputo
- 3.4. Email: info@epmcelp.edu.mz
- 3.5. Telefone: 00 258 21481300
- 3.6. Nome dos orientadores: Armindo José Borges Bernardo;
Graciela Maria de Matos Valente;
José António Alves Coelho Tomé.
 - 3.6.1. Contactos dos Orientadores: abernardo@epmcelp.edu.mz
gvalente@epmcelp.edu.mz
jtome@epmcelp.edu.mz

4. Estágio

4.1. Objetivos do estágio

Integrar a competência teórica no trabalho prático, através do contacto com a realidade socioprofissional e da aquisição de experiência prática relevante ao curso Organização e Gestão da Educação;

Adequar as competências teórico-práticas, adquiridas ao longo da formação, à prática profissional;
Reforçar o interesse do estudante pela profissão.

4.2. Período de duração e carga horária do estágio

O estágio tem um período de duração de 12 semanas, que são distribuídas da seguinte maneira:
2 semanas de ambientação ao local de estágio, 6 semanas em contexto de escola e 4 semanas para realização do relatório final.

4.3. Áreas de Estágio

- A) Projetos Pedagógicos;
- B) Supervisão Pedagógica;
- C) Gestão Pedagógica.

4.3.1. Objetivos Gerais e Específicos por Área de Estágio

A) **Objetivos gerais da área de estágio Projetos Pedagógicos:**

- a) Identificar projetos em curso na EPM-CELP, internos e em cooperação com entidades externas;
- b) Analisar as metodologias de implementação de projetos na EPM-CELP;
- c) Analisar os modelos de monitorização de projetos;
- a) Estudo de caso: selecionar um projeto da EPM-CELP (que envolva escolas moçambicanas) e proceder à análise do mesmo.

Projeto selecionado: Projeto **Mãos na Ciência**.

- b) Planificar um novo projeto;

Elaborar uma proposta de projeto: identificar as necessidades; definir as áreas de intervenção; apresentar os objetivos do projeto, de acordo com o Projeto Educativo da EPM-CELP; planificar o projeto (definição de conteúdos, atividades/estratégias de implementação e modelos de monitorização, apresentar a calendarização do projeto).

B) **Objetivos gerais da área de estágio Supervisão Pedagógica:**

- a) Tomar conhecimento do modelo de supervisão pedagógica implementado na EPM-CELP;
Analisar o referencial legislativo do sistema de avaliação de desempenho docente português.
- b) Apreender metodologias de supervisão pedagógica;
- c) Estudo de caso: estudo comparativo entre o sistema de avaliação docente numa escola portuguesa e numa escola moçambicana, do ensino público.

C) Objetivos gerais da área de estágio Gestão Pedagógica:

- a) Tomar conhecimento do modelo de gestão pedagógica da EPM-CELP;
- b) Conhecer os modelos de organização, monitorização e avaliação da educação;
- c) Estudo do modelo de gestão de cada tipologia de gestão intermédia;
- d) Estudo de caso: estudo comparativo do modelo de gestão pedagógica da EPM-CELP e de uma escola pública moçambicana.

4.3.2. Atividades e Metodologia

Fase de ambientação

Visita guiada às instalações da EPM-CELP: Direção, Serviços de Apoio (Secretaria, Centro de Formação, Arquivo, CRE, SIR, Reprografia, Auditório Carlos Paredes, Serviço de Psicologia, Terapia da Fala e Educação Inclusiva), Coordenação de Ciclos, Biblioteca Escolar José Craveirinha, salas de aula, espaços exteriores.

Apresentação de projetos pedagógicos: **Mabuko Ya Hina, Mãos nas Ciências** / Exposição “Física no dia a dia” e Planetário, Desporto Escolar, Plano Cultural de Escola, Equipa de Desenvolvimento Digital, **Maningue Teatro**, Rádio Escolar, Projeto UPA – Unidos pelo Ambiente.

Apresentação dos documentos orientadores da EPM-CELP: Acordo de Cooperação, Projeto Educativo, Regulamento Interno, Organograma, Calendário Escolar, Plano Anual de Atividades, Planificação anual.

Apresentação de documentos de gestão pedagógica e controlo de qualidade: RAD, relatórios de avaliação de atividade, Avaliação de Desempenho Docente, relatórios das provas de aferição, relatórios de resultados dos exames nacionais.

Apresentação do funcionamento da secretaria e contabilidade.

Apresentação dos softwares de gestão escolar e de apoio pedagógico: InovarAlunos, InovarPAA, Microsoft Teams, Moodle.

Apresentação do relatório semanal de trabalho.

Fase de trabalho prático supervisionado e autónomo

Desenvolvimento dos trabalhos referentes a cada uma das três áreas de estágios, identificadas no ponto 4.3.

Fase de elaboração de relatório final

Trabalho autónomo com possibilidade de debate e acompanhamento, por parte dos orientadores de escola e do supervisor pedagógico da Universidade.

4.4. Cronograma

Fase de ambientação – 21 de fevereiro a 4 de março de 2022;

Reunião entre estagiários, orientadores e supervisor: 18 de março, às 14h00;

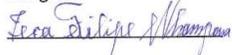
Fase de contexto – 7 de março a 1 de abril e de 18 de abril a 29 de abril de 2022;

3 reuniões entre estagiários, orientadores e supervisor no final de cada quinzena;

Fase de elaboração de relatório final – 3 de maio a 31 de maio.

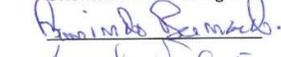
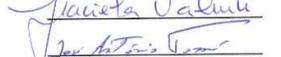
5. Assinaturas

Estagiário



Data: 18/03/2022

Orientadores do Estágio

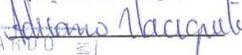




Data: 18/03/2022

Data: 18/03/2022

Data: 18/03/2022

Supervisor do Estágio



Data: 18/03/2022

Coordenador do Estágio



Data: 18/03/2022

Diretor da EPM-CELP



Data: 18/03/2022



Anexo V. Proposta de Projecto

Estrutura no âmbito da qual é proposto o projecto

Centro de Formação da Escola Portuguesa de Moçambique – Centro de Ensino e Língua Portuguesa.
Proposta de projecto elaborada no âmbito do Estágio Académico.

Nome da actividade

Replicação do Projecto Mãos na Ciência nas Escolas Públicas Moçambicanas.

Categoria/Modalidade

Projecto

Descrição resumida do projecto, referindo finalidades/objectivos específicos

A proposta Replicação do Projecto Mãos na Ciência nas Escolas Públicas Moçambicanas do ensino geral tem como objectivo principal elevar o interesse dos alunos, sobretudo o das raparigas, pela ciência, através da realização de actividades práticas e experiências que permitam demonstrar a ligação entre a teoria e a prática e a aplicação da ciência no dia-a-dia.

As actividades práticas e as experiências serão realizadas com base nos recursos disponíveis localmente, contextualizadas de acordo com os conteúdos leccionados em cada classe e as necessidades dos alunos. Para além destas actividades, serão realizadas palestras e outras acções que visam desconstruir e desmistificar as ideias estereotipadas que os alunos têm sobre as ciências.

Este projecto contribuirá para mitigar a discrepância acentuada que existe entre rapazes e raparigas na frequência de cursos de ciências, engenharia e outros cuja base é a matemática. Os objectivos ou finalidades deste projecto são:

1. Objectivos

1.1. Objectivo geral

- Elevar o interesse dos alunos da escola do ensino público geral, sobretudo o das raparigas, pela ciência;

1.2. Objectivos específicos

- Realizar exposições e experiências científicas na escola com o envolvimento dos alunos.
- Demonstrar a aplicação da ciência no dia-a-dia dos alunos e no meio que os rodeia;
- Melhorar o aproveitamento pedagógico dos alunos nas disciplinas de ciências.

Objectivos do Projecto Educativo (PE)

A proposta Replicação do Projecto Mãos na Ciência nas Escolas Públicas moçambicanas contribuirá para a consecução dos seguintes objectivos do Projecto Educativo da Escola Portuguesa de Moçambique – Centro de Ensino e Língua Portuguesa:

1. Cooperação institucional e parcerias;
2. Promover a melhoria da qualidade do ensino;
3. Resultados Académicos;
4. Práticas de Inclusão.

Dinamizadores da actividade

1. Projecto Mãos na Ciência / Escola Portuguesa de Moçambique – Centro de Ensino e Língua Portuguesa;
2. Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano;
3. Ministério da Ciência e Tecnologia e Ensino Superior;
4. Universidade Eduardo Mondlane – Faculdade de Ciências.

Calendarização da actividade

Pretende-se que este projecto seja permanente e que as suas actividades se adequem ao calendário escolar estabelecido pelo Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano.

Recursos e materiais necessários

Para a materialização deste projecto são necessários os seguintes recursos:

1. Recursos humanos:

- 1.1. Equipa de coordenação;
- 1.2. Equipa de gestão do projecto a nível da escola (director de escola e professores de ciências);

2. Recursos físicos:

- 2.1. Uma sala para montagem de exposição fixa ou para armazenamento dos materiais;

3. Materiais e equipamentos:

- 3.1. Computador, vídeo projector e tela de projecção;
- 3.2. Mesas, copos, garrafas, colheres, cliques, ímanes, panelas, moedas, borracha, areia, esferovite, papel, canetas, lápis.

Público-alvo

Alunos das escolas públicas do ensino geral das 1ª à 12ª classes.

Número previsto de participantes

Cerca de 2000 alunos por escola.

Anos de escolaridade

Alunos da 1ª à 12ª classes.

Escolas

Na fase piloto serão abrangidas as escolas públicas do ensino geral (primário e secundário) da

Destinatários (não-alunos) da actividade

Professores;
Estudantes do ensino superior;
Pais e encarregados de educação.

Proponente

Estagiário: Zeca Filipe Nhamossa