



**Faculdade de Educação**

**Departamento de Organização da Educação**

**Licenciatura em Organização e Gestão da Educação**

**Monografia**

**Influência da supervisão escolar no desempenho dos professores e na melhoria da  
qualidade de ensino, Caso do estudo: EPC 25 de setembro em Maputo (2018-2019)**

**Nélia Alberto Vilanculos**

Maputo, Março de 2022



**Faculdade de Educação**

**Departamento de Organização e Gestão da Educação**

**Licenciatura em Organização e Gestão da Educação**

**Influência da supervisão escolar no desempenho dos professores na melhoria de qualidade de ensino: Caso da Escola Primária Completa 25 de Setembro na Cidade de Maputo ,2018-2019**

Esta Monografia é apresentada no Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação como requisito parcial para a obtenção do grau de licenciatura em Organização e Gestão da Educação.

**Discente:**

Nélia Alberto Vilanculos

**Supervisor:**

Mestre Francisco Machel

Maputo, 30 de Março de 2022

## **Declaração de Honra**

Eu, **Nélia Alberto Vilanculos**, declaro que esta monografia nunca foi apresentada, na sua essência constitui o resultado do meu labor individual. É apresentada em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do grau de licenciatura da Universidade Eduardo Mondlane.

**Maputo, 30 de Março de 2022**

---

(Nélia Alberto Vilanculos)

## Dedicatória

À Deus, que me deu a vida e a minha família em especial o meu marido que me concedeu todo apoio necessário para a minha formação.

*“Não espera perder para depois dar valor, valoriza enquanto tem, o tempo passa as coisas mudam, as coisas que consideramos pequenas alegrias, um dia descobriremos que eram grandes felicidades”.*

In Fredson Costa

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço à Deus, por me ter dado a vida sabedoria e coragem para enfrentar os momentos mais complicados desta longa caminhada.

Endereço os meus agradecimentos à Direcção da EPC de 25 de Setembro e aos técnicos supervisores de Direcção Distrital de Educação de KaMpfumu, por me terem proporcionado a ocasião de concretizar esta pesquisa.

A destacar, de forma particular, o meu supervisor, Mestre Francisco Machel, pela disponibilidade, seriedade e paciência demonstrada durante a realização desta monografia, de forma sábia, e incansável orientou-me no decurso do trabalho.

Agradeço aos meus colegas do curso do ano 2017-2021, cuja socialização partilha e experiência contribuíram de forma directa ou indirecta para o meu crescimento profissional e pessoal, dentre eles, Maria Jane, Gertrudes Mazive, Fáusia Mate e Alberto Nguenha meus colegas do grupo de estudo que juntos partilhamos sempre os momentos mais altos da carreira estudantil.

À minha família, especialmente ao meu esposo Américo Magaiza Cossa, meus filhos Elisabeth, Júnior, Sidney e a minha sobrinha Flora Vilanculos que ao longo dos quatro anos suportaram com paciência o findar do percurso que levou a elaboração deste trabalho cuja produção lhes roubou a minha presença; a minha atenção e dedicação por eles uma palavra: amo-vos muito meus pombinhos.

Aos meus irmãos, cunhados que de forma incansável me suportaram em oração ao longo de todo percurso da minha formação e a minha comadre Márcia Malate que sempre me deu força e coragem para que continuasse com os estudos.

Aos meus Colegas do serviço, Artimisa, Graciete Rafael mãe espiritual e demais familiares que, de forma singela, souberam acompanhar-me ao longo de todo este processo também vai a minha eterna gratidão. À todos os que não foram aqui mencionados mas que de uma ou de outra forma deram o seu contributo para a realização deste trabalho expresse o meu muito obrigada.

**À todos, muito obrigado!**

## RESUMO

Apresente Pesquisa com o tema Influência da Supervisão escolar no desempenho dos professores e na melhoria de qualidade de ensino na Escola Primaria Completa 25 de Setembro, tem como objectivos Identificar o estágio actual das práticas da supervisão escolar na EPC 25 de Setembro no que diz respeito ao desempenho dos professores na melhoria de qualidade do ensino, descrever como é desenvolvida a supervisão escolar na EPC 25 de Setembro e captar as percepções dos professores e gestores sobre a influência da supervisão escolar para a melhoria do seu desempenho e a qualidade de ensino, com uma metodologia mista combinando os métodos qualitativos e quantitativos com recurso a entrevista dirigida aos directores e supervisores da escola, questionário dirigidos aos professores e análise documental para uma amostra conveniência constituída por 15 elementos dos quais 11 professores, 2 supervisores e 2 directoras da EPC 25 de Setembro, os resultados obtidos nesta pesquisa evidenciam que a supervisão escolar nesta escola de certa forma contribui para a melhoria de desempenho dos professores e na melhoria de qualidade de ensino contudo, existem ainda situação que inibem a que está prática se torne efectiva e capaz de contribuir significativamente para a melhoria da escola e para PEA, o não envolvimento de todos os professores, a não observância de todas atribuições dos supervisores durante as suas visitas na escola, dificulta o cumprimento integral dos mecanismos estabelecidos pelo MINEDH e também constitui um grande desafio para a EPC 25 de Setembro na prática de supervisão escolar, desempenho do professor e na melhoria de qualidade de ensino.

**Palavras-chave:** Influência, Supervisão Escolar, Desempenho e Qualidade de Ensino

## LISTA DE GRÁFICOS

## PÁGINAS

Figura 1. Visitas de supervisão no ano 2019.....	34
Figura 2. Momentos em que os supervisores recebem visitas .....	35
Figura 3. Frequência com que os professores solicitam ajuda dos supervisores.....	36
Figura 4.Responsáveis pela supervisão escolar na escola.....	37
Figura 5. Sentimentos dos professores na presença dos supervisores .....	42
Figura 6. Grau de satisfação dos professores quando recebem visita inesperada .....	42
Figura 7. Contributo da supervisão escola no processo de ensino aprendizagem .....	45

<b>LISTA DE TABELAS.</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>Tabela 1.</b> Referente à descrição do local da pesquisa-----	23
<b>Tabela 2.</b> Característica de à amostra -----	25
<b>Tabela 3.</b> Aspectos observados com mais frequência-----	37
<b>Tabela 4.</b> Opinião dos professores -----	42

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ADE	Apoio Directo às Escolas
CRM	Constituição da República de Moçambique
DPEC	Direcção Provincial de Educação e Cultura
DPE	Direcção Provincial de Educação
DPE	Processo de Ensino e Aprendizagem
DDEC	Direcção Provincial de Educação e Cultura
EPC	Escola Primária Completa
FACED	Faculdade de Educação
IFP	Instituto de Formação do professor
IFEA	Instituto de Formação de Educação de Adultos
MINEDH	Ministério de Educação de Desenvolvimento Humano
NEE	Necessidades Educativos Especiais
OTEO	Orientação e Tarefas Escolares Obrigatórias
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico
UPM	Universidade Pedagógica de Maputo
UP	Universidade Pedagógica
UNESCO	Organizações das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
PROFASA	Programas de Família com Analfabetismo
PEA	Processo de Ensino e Aprendizagem
SDEJT	Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia
ZIPS	Zonas de Influência Pedagógica

<b>INDÍCE</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>CAPITULO I: INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 Introdução.....	1
1.2 Problema de pesquisa .....	2
1.3 Objectivo de trabalho.....	2
1.3.1 Objectivo geral .....	3
1.3.2 Objectivos específicos.....	4
1.3.3 Perguntas de pesquisa .....	4
1.4 Justificativa.....	4
<b>CAPITULO II. REVISAO DE LITERATURA</b> .....	7
2.1.1 Influência.....	7
2.1.2 Supervisão .....	8
2.1.2.1 Supervisão escolar .....	9
2.1.3 Desempenho.....	10
2.1.3.1 Desempenho profissional .....	11
2.1.4 Qualidade de ensino .....	11
2.2 Princípios e funções de supervisão escolar.....	12
2.2.1 Princípios que norteiam a prática pedagógica.....	13
2.2.2 Funções de supervisão escolar.....	14
2.3 Objectivos da supervisão escolar em Moçambique.....	16
2.3.1 Efeitos da supervisão escolar na qualidade de ensino .....	18
<b>CAPITULO III. METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	22
3.1 Procedimentos e recolha de dados.....	22
3.1.1 Descrição do local de estudo: EPC 25 de Setembro.....	22
3.1.2 Abordagem de Metodologia .....	23
3.1.3 Natureza da pesquisa .....	24
3.1.4 Populacao .....	24
3.1.5 Amostra.....	25

3.1.6 Características de amostragem .....	25
<b>3.2 Instrumento de recolha de dados .....</b>	<b>26</b>
3.2.1. Entrevista .....	26
3.2.2 Questionário.....	27
3.2.3 Análise documental .....	27
3.3 Aspectos éticos .....	27
3.4 Limitação do estudo .....	28
<b>CAPITULO IV. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS -----</b>	<b>29</b>
4.1 Tratamento e análise dos dados .....	29
4.2 Qual é o estágio actual das práticas da supervisão escolar sobre o desempenho dos professores .....	29
4.3 Como é desenvolvida a supervisão escolar na EPC 25 de Setembro .....	32
4.4 Que percepções têm os professores , gestores e supervisores sobre a influência da supervisão escolar .....	39
<b>CAPITULO V. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>46</b>
5.1 Conclusões .....	46
5.2 Recomendações.....	47
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>53</b>
Apêndice A. Guião de entrevista para directora e sua adjunta da EPC 25 de Setembro.....	54
Apêndice B. Guião da entrevista para os supervisores da SDEJT .....	55
Apêndice C. Guião de questionário aplicada aos professores da EPC 25 Setembro.....	56



## CAPITULO I: INTRODUÇÃO

### 1.1 Introdução

Alarcão e Roldão (2010) no campo da supervisão, ao longo dos anos, foi acompanhando esta evolução das abordagens de educação e das transformações ocorridas dentro da escola. O foco do trabalho das estruturas de supervisão veio se alterando com o intuito de atender a diversificadas funções, desde momentos que a caracterizam como uma actividade fechada, prescritiva e de específicas funções para específicos indivíduos, em diferentes situações dos contextos educacionais

A supervisão está relacionada a uma visão panorâmica de alguma coisa que neste contexto são as acções promovidas no contexto educacional. Acompanha o trabalho pedagógico, A supervisão torna-se um parceiro dos agentes educativos, pois a educação não funciona por imposições, mas sim por parcerias e compartilhamento para que haja uma aprendizagem de qualidade

Está influencia da supervisão na Conjuntura moçambicana, permite uma mudança árdua da escola e do professor com objectivo de verificar, acompanhar avaliar e apoiar a implementação do processo educativo, inteirando se dos avanços , problemas ou irregularidades que, durante o período lectivo possam estar a ocorrer numa determinada instituição ligada ao ensino, Simbine (2009)

Assim, este trabalho tem por finalidade abordar sobre a influência da supervisão escolar no desempenho dos professores e na melhoria de qualidade de ensino, ressaltando identificar o estágio actual das práticas da supervisão escolar sobre o desempenho dos professores na melhoria de qualidade de ensino; descrever como é desenvolvida a supervisão escolar na EPC 25 de Setembro na Cidade de Maputo e Captar as Percepções dos professores, gestores supervisores sobre ainfluência da supervisão escolar na melhoria de qualidade de ensino , o estudo foi realizada através de uma pesquisa mista (qualitativo- quantitativo, foram aplicadas as técnicas de entrevista e questionários para a recolha de dados direccionados aos professores, Supervisores e directores da escola em estudo.

Para o efeito, apresentam-se cinco (5) capítulos, a saber: o capítulo I, diz respeito a introdução - na qual constam a contextualização do problema de pesquisa, os objectivos da pesquisa, as perguntas de pesquisa e a justificativa, o capítulo II é reservado à revisão de literatura que traz

toda a abordagem teórica sobre o tema. O capítulo III apresenta a metodologia usada para a realização do trabalho. No quarto capítulo IV faz-se a apresentação e análise dos dados recolhidos na escola. Finalmente, o capítulo V que é reservado às conclusões e possíveis recomendações.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

Para declarar o problema deste estudo, parte-se do pressuposto de que o Artigo 88 da Constituição da República de Moçambique (CRM, 2018) estabelece que “*na República de Moçambique a educação constitui direito e dever de cada cidadão*”, por essa razão, todo o processo de ensino-aprendizagem deve passar por uma supervisão, para averiguar se o processo está decorrendo dentro dos parâmetros normais, pois a supervisão escolar é responsável pelo constante desenvolvimento do professor e do aluno, durante todo o processo qualidade de ensino.

Segundo Alarcão e Canha (2013) a “*supervisão essencialmente se caracteriza por ser um processo de acompanhamento de uma actividade das pessoas que a realizam, orientado no sentido de facilitar a boa consecução da mesma (actividade), o desenvolvimento da competência e o grau de satisfação de quem a executa, com uma intencionalidade orientadora, formativa, transformadora, de cariz interactivo, reflexivo e autonomizante*”, face a esses princípios, em Moçambique, o Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH) vem desenvolvendo várias acções com vista a assegurar o pleno funcionamento de todas as instituições de ensino.

Só para enfatizar este assunto de supervisão escolar, autores como Rodrigues, Martins, Santos, Zilhão e Almoço (2019) levaram a cabo um estudo sobre “supervisão pedagógica de professores na Universidade Pedagógica de Moçambique: averiguando opiniões”. O referido estudo averiguou as percepções dos professores/supervisores sobre o processo de supervisão, buscando saber a formação e experiência profissional e o processo de supervisão na Universidade Pedagógica de Maputo, (UPM). E pelas respostas apresentadas, os autores verificaram que os supervisores não partilham a mesma opinião relativamente ao processo de supervisão, enquanto para uns é entendido como um processo organizado e até agradável, outros apontam as suas fragilidades e as principais dificuldades que, na sua opinião, caracterizam o referido processo.

A partir desse estudo, é de referir que foi através de um estudo prévio realizado na Escola Primária Completa 25 de Setembro, localizada na Rua de Setúbal Cidade de Maputo em que foi possível constatar o fraco desempenho na área da supervisão das escolas, especialmente na 3ª classe. Foi ainda possível constatar o fraco aproveitamento pedagógico nos anos de 2018 e 2019 rondava na escala de 50 a 60%. Para dizer que em 2018 o aproveitamento pedagógico da 3ª classe foi de 60%, e em 2019 foi de 50%, o que significa dizer que foi verificada uma descida do aproveitamento. E contrariamente em outras classes verifica-se que o aproveitamento pedagógico é desejável, chegando a atingir os 100%, metas essas pretendidas pela instituição.

Um outro problema ligado a supervisão pedagógica é a fraca assiduidade dos professores, verificado a partir dos mapas da avaliação anual da escola, e constatou-se que esse problema muitas vezes está ligado a fraca supervisão escolar na respectiva escola. E esse problema é muito específico para a 3ª classe em relação a outras classes.

Deste modo, tendo em conta o que foi referido acima, o presente estudo procura responder a seguinte pergunta de partida:

*De que maneira a supervisão escolar influencia para o desempenho dos professores e na melhoria de qualidade de ensino na EPC 25 de Setembro*

### **1.3 Objectivos do trabalho**

Após a construção do nosso problema de pesquisa surgiu a necessidade de delimitar os objectivos de pesquisa, pois é interessante organizar esta monografia em torno de um objectivo geral, na abordagem qualitativa que segundo Gerhart e Silveira (2009), este tipo foca se na compreensão e explicação das dinâmicas subjacentes entre as relações no fenómeno bem como na busca de soluções. Assim, em termos de objectivos, este estudo tem os seguintes objectivos

#### **1.3.1 Objectivo geral**

Analisar a influência da supervisão escolar no desempenho dos professores, na melhoria da qualidade de ensino na EPC 25 de Setembro, Cidade de Maputo.

### **1.3.2 Objectivos específicos**

- Identificar o estágio actual das práticas da supervisão escolar sobre o desempenho dos professores na melhoria de qualidade de ensino;
- Descrever como é desenvolvida a supervisão escolar na EPC 25 de Setembro na Cidade de Maputo
- Captar as percepções dos professores, gestores supervisores sobre a influência da supervisão escolar na melhoria de qualidade de ensino.

### **1.3.3 Perguntas de Pesquisa**

Com vista a responder esses objectivos específicos, são formulados as seguintes perguntas de pesquisa

- Qual é o estágio actual das práticas da supervisão escolar sobre o desempenho dos professores na melhoria de qualidade de ensino?
- Como é desenvolvida a supervisão escolar na EPC 25 de Setembro na Cidade de Maputo?
- Que percepções têm os professores, gestores supervisores sobre a influência da supervisão escolar na melhoria de qualidade de ensino?

### **1.4 Justificativa**

Este estudo surge no contexto da actualidade e emergência da supervisão escolar em Moçambique e da atenção à melhor qualificação científica e pedagógica dos professores para responderem com êxito aos desafios da educação.

Cientes de que a supervisão escolar é um processo fundamental para o desenvolvimento profissional dos professores assim como para a qualidade no processo do ensino aprendizagem, surge a realização deste estudo que pretende investigar na realidade escolar da EPC 25 de Setembro as razões do fraco desempenho académico dos alunos da 3ª classe.

De referir que a escolha desta escola e dos anos 2018 e 2019 para a realização do estudo está ligado de a escola apresentar um baixo desempenho na 3ª classe, e portanto, perceber a questão da supervisão escolar, pois a escola apresenta diversos problemas relacionados com o baixo aproveitamento pedagógico, mesmo depois de receber brigadas de supervisão escolar

na instituição, uma vez que os dados indicam que a escola recebe frequentemente apoio de supervisão pedagógica, e assim constitui uma curiosidade, pois não deveria estar a acontecer o que está a acontecer depois das actividades de supervisão

Com efeito, resultados de alguns estudos que discutem sobre a supervisão pedagógica (Rodrigues *et al.*, 2019) atribuem à importância deste processo, nomeadamente na formação dos alunos, futuros professores e, particularmente, na sua integração nas escolas. Muito embora seja clara uma associação do processo à avaliação dos alunos, para a caracterização do processo do acompanhamento dos alunos na planificação e observação de aulas.

Portanto, no quadro geral de estudos feitos sobre a supervisão escolar em Moçambique, este estudo tem a particularidade de ser dos poucos que discute a influência da supervisão escolar no desempenho dos professores na melhoria da qualidade do ensino, tendo como caso específico uma escola primária.

Por este facto, considera-se actual e relevante na medida em que acreditamos que, por um lado, na base dos resultados das percepções e vivências dos professores actualmente em exercício na EPC 25 de Setembro, se trará a debate a forma como a supervisão pedagógica em Moçambique está a responder à questão do desempenho dos professores e melhorias do ensino; por outro lado, os resultados deste estudo poderão ser úteis para informar e, quiçá, influenciar concepções e práticas futuras de supervisão pedagógica promovendo um trabalho cada vez mais especializado, sistemático e de qualidade.

Pelo seu carácter não acabado, como qualquer outro estudo similar, somos de crer que os resultados deste estudo levantarão importantes linhas de reflexão e pesquisa para futuros estudos visando complementar e aprofundar as conclusões do mesmo e, desta forma, proporcionar outras perspectivas sobre como melhorar o ensino a partir da supervisão no País. Ademais, face à escassez de estudos sobre a supervisão pedagógica no contexto moçambicano, em particular nas escolas primárias, este estudo pretende colocar à disposição da comunidade educativa e académica, assim como da sociedade no geral, um material de consulta para todos os interessados na temática em discussão e, deste modo, suscitar novas formas de debate e compreensão do fenómeno.

Desta forma, e mesmo com as limitações inerentes a qualquer investigação, de um modo geral, este estudo pretende ser um contributo à busca de soluções para a melhoria da qualidade do ensino em Moçambique, desde logo focando na melhor formação de ser feita a

supervisão, deixando também ao Governo de Moçambique, em particular o sector da Educação, reflexões importantes sobre o assunto.

## CAPITULO II: REVISÃO DE LITERATURA

Neste segundo capítulo, recorreremos a uma abordagem que nos permite reflectir e sublinhar à centralidade da influência da supervisão escolar no desempenho dos professores e na melhoria de qualidade de ensino. Esta análise permitiu-nos centrar a discussão e análise em torno de como a supervisão se configura ou influência no desempenho dos professores e na melhoria da qualidade de ensino. É por essa razão, que para a realização de um trabalho de pesquisa, é imprescindível proceder-se a uma revisão da literatura pertinente ao assunto que se pretende estudar de modo a aprofundar o conhecimento sobre a temática, bem como apreender os procedimentos teórico-metodológicos mais adequados ao fenómeno a ser pesquisado.

### **2.1 – Influência, supervisão escolar, desempenho e a qualidade de ensino**

#### **2.1.1 Influência**

De acordo com o dicionário da Língua Portuguesa Porto Editora<sup>1</sup> (2021), a palavra influência vem do latim medieval *influentia*-, «idem», que é um particípio presente neutro plural substantivado de *influere*, «correr para dentro; insinuar-se». De acordo com este dicionário, a palavra tem diversos significados, pois o mesmo significa acto ou efeito de influir; efeito que uma pessoa ou coisa exerce noutra (s); capacidade para alterar o carácter, o desenvolvimento ou o comportamento de algo ou alguém; poder ou autoridade de pessoa ou grupo que se traduz na obtenção de vantagens, favores, etc.

Numa segunda acepção, mas semelhante a definição anterior, o termo influência é entendido como a acção que alguém ou algo tem sobre outra coisa, ou seja, o poder, o controlo ou a autoridade<sup>2</sup>.

Por ser um conceito que não é muito abordado na literatura nacional e internacional, entendemos para o presente trabalho trazer apenas 2 conceitos, especificamente os que já foram abordados. Para tal, achamos importante que tracemos o nosso próprio conceito tendo por base as definições apresentadas.

Neste sentido, olhando as definições anteriores sobre a palavra influência, limitamo-nos em dizer que influência é um efeito que uma pessoa ou alguma coisa exerce sobre uma outra,

---

<sup>1</sup>Porto Editora – *influência* no Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [em linha]. Porto: Porto Editora. [consult. 2021-10-21 16:11:15]. Disponível em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/influencia>

que por outras palavras, pode-se substituir com o termo interferência que uma pessoa ou coisa exerce sobre a outra.

### **2.1.2 Supervisão**

A palavra supervisão vem do latim que etimologicamente explica-se da seguinte maneira: *super* (sobre) + *visio* (visão) ou seja, acção de ver sobre, visão sobre, visão abrangente. A supervisão está relacionada a uma visão panorâmica de alguma coisa que neste contexto são as acções promovidas no contexto educacional (Manuel & Buza, 2017).

Assim, para Ferreira (2008) em 1549 começou-se a organizar as actividades educativas no Brasil, no plano de ensino enviado por Manuel da Nóbrega, a ideia de supervisão não se manifesta apesar da função da supervisão estar presente na escola. O plano de instrução estava fundamentado, cuja ideia era formação do homem universal, humanista e cristão e nesse período, a educação era restrita aos filhos da elite.

Expandir o termo sobre supervisão implica ainda recorrer a alguns autores ou dicionários. Deste modo, numa consulta do dicionário encontramos o termo supervisão como um acto de supervisionar, coordenar ou inspeccionar, que na realidade trata-se de uma função do supervisor (Porto Editora, 2020).

Segundo Przybylski citado por Souza (2011, p. 28), a Supervisão é um subsistema da administração, que tem por propósito conseguir a participação dos membros da comunidade escolar, para o estudo e aprimoramento da situação educacional e propõe os seguintes objectivos gerais:

“Conseguir a superação do grau de madureza profissional do pessoal em serviço; Conseguir um maior desenvolvimento do currículo de estudos, consistente em sua interpretação, elaboração, aplicação e avaliação; Conseguir o aprimoramento do processo ensino-aprendizagem; Conseguir um melhor relacionamento entre a escola e a comunidade, por meio de uma extensão da escola e uma elaboração e desenvolvimento de programas em conjunto; Determinar novas experiências para o futuro.”

Sendo assim, no nosso entender mais caricato sobre as definições acima é que a supervisão trata-se de um mecanismo de ajudar um profissional a tornar-se um bom profissional, com uma capacidade transformadora em habilidade para aqueles a quem atende saíam com satisfação e se desenvolvessem mais.

### **2.1.2.1 Supervisão escolar**

Na visão de Nérici (1974 citado por Rolla (2006, p. 15) *“Supervisão escolar significa visão sobre todo o processo educativo, para que a escola possa alcançar os objectivos da educação e os objectivos específicos da própria escola”*.

A supervisão escolar é responsável pelo constante desenvolvimento do aluno e do professor, durante todo o processo da melhoria de qualidade de ensino. As funções desempenhadas pela Supervisão Escolar são determinantes para que esse processo ocorra conforme os objectivos traçados.

No contexto moçambicano, de acordo com o Ministério da Educação (2014) a supervisão escolar consiste num processo de monitoria sistemática e permanente do processo de ensino-aprendizagem, e visa aferir o grau de implementação dos diferentes dispositivos normativos que norteiam o funcionamento do sistema educativo e das instituições de ensino em particular, como sejam, os programas de ensino, as Orientações e Tarefas Escolares Obrigatórias (OTEO's), os regulamentos de ensino e de avaliação, potenciando toda a comunidade escolar a cumprir os objectivos plasmados no Plano Estratégico da Educação: *“Assegurar a inclusão e equidade no acesso e retenção na escola; Melhorar a aprendizagem dos alunos e Garantir uma boa governação do sistema”*.

Neste Contexto, compreendemos que a Supervisão Escolar é um processo de auxílio na coordenação e orientação dos professores e gestores em suas práticas pedagógicas. Por este motivo a supervisão escolar é essencial para que a escola promova uma reflexão sobre o processo de ensino-aprendizagem, buscando uma escola de qualidade.

Quase na década de 80, sob influência dos ideais da indústria (produção, quantidade, qualidade), muitos países, inclusive Portugal e Brasil, voltaram-se para uma mentalidade de educação modernizadora e gerenciamento da educação privilegiando a obrigação pelos resultados e eficácia (Quinta *et al.*, 2008; Rangel, 2001). Com efeito, este discurso permitiu que a escola passasse também a absorver a ideia do trabalho para eficácia e a sistematizar,

através da supervisão, um trabalho de desenvolvimento voltado principalmente para os profissionais que nela vivenciam o trabalho de ensinar. Portanto, a escola começou gradualmente a espelhar as capacidades específicas e as atitudes necessárias à eficácia exigida na sociedade industrial, “estabelecem-se relações de ajuda entre supervisores e professores” (Duffy, 1998, p. 32).

Deste modo a supervisão escolar é importante porque está ligada ao acto de ensinar e aprender. Entende-se que a supervisão escolar favorece o fortalecimento do ensino-aprendizagem escolar a partir do incentivo de acções educativas capazes de contribuir para o desenvolvimento da própria instituição.

### **2.1.3 Desempenho**

Segundo Mattos (2003) desempenho é o resultado administrativo ou operacional, que reflecte e representa o efeito prático da aplicação de uma técnica, método, processo ou sistema, assim como da utilização de uma máquina, equipamento, órgão ou instituição, considerando-se a atenção, o interesse, a dedicação, os custos e o comportamento do funcionário responsável, capaz de servir de elemento para a avaliação de rentabilidade dos investimentos feitos ou dos recursos aplicados.

No dicionário Porto Editora (2019) da Língua portuguesa, desempenho é grau de eficiência no cumprimento de determinada função. Desempenho pode ser entendido também como o modo de agir ou de se comportar; actuação, comportamento.

Ainda na abordagem deste conceito, desempenho (*ou performance*), Procópio (s/d, p. 54) afirma que, é um conjunto de características ou capacidades de comportamento e rendimento de um indivíduo, de uma organização ou grupo de seres humanos, de animais ou de outros seres vivos, de máquinas ou equipamentos, de produtos, sistemas, empreendimentos ou processos, em especial quando comparados com metas, requisitos ou expectativas previamente definidas.

Na visão de Carvalho (1999) citado por autor Mendes (2015) a docencia ou professor se define como actividade extremamente relacionado a forte envolvimento afecto dos professores com o seus alunos e a sua preocupação com aprendizagem dos mesmo, é factor de desgaste, mas também é factor de realização, prazer e gratificação , além de serem sentimentos que colaboram para a permanência dos professores na profissão ,

Exerce as suas actividades de ensinar a partir do conhecimento específico e necessário dos quais são adquiridos, construído na formação do processo de ensino aprendizagem.

Desta forma, podemos entender que o desempenho é a capacidade esperada no rendimento de alguma coisa, isto é, uma eficiência relacionada a alguma coisa em cumprir algo, ou ainda, o tempo de duração no funcionamento de alguma coisa, sendo avaliado como desempenho positivo ou negativo.

#### **2.1.3.1 Desempenho profissional**

O desempenho profissional pode ser definido, como sendo todos os comportamentos que os empregados têm enquanto estão no local de trabalho (Jex, 2002 citado por Santos, 2016). O mesmo autor tem uma outra visão sobre o mesmo conceito referindo que o desempenho profissional é definido como sendo a acção intrínseca à realização de um determinado cargo, de uma tarefa ou de uma função.

No âmbito deste estudo, impõe-se uma abordagem ao desempenho profissional, que é resultado da capacidade para executar uma actividade, aplicando esforço para obter resultados desejados (Maximiano, 2004 citado por Sequesseque, 2019).

O desempenho profissional ou no trabalho é resultado da capacidade para executar uma actividade, para isso, faz-se necessário esforço para obter resultados desejados<sup>3</sup>.

Com efeito, pode-se perceber que o desempenho profissional é a capacidade que um profissional tem de executar uma actividade dentro e fora de uma organização, por essa razão, para que isso aconteça é necessário o indivíduo faça um determinado esforço.

#### **2.1.4 Qualidade de ensino**

O conceito de qualidade de ensino é difícil de ser definido, mas Risopatron (1991) alerta que para definir qualidade do ensino fica-se diante de um desafio teórico, na medida em que o conceito de qualidade é um significante e não um significado. Daí sua inerente ambiguidade e a dificuldade de abordá-lo com clareza e objectividade.

---

<sup>3</sup>Retirado em: <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/desempenho-profissional-nas-organizacoes-2992433.html>>

Para Franco (s/d) o conceito de qualidade, enquanto significativo, é historicamente produzido e, neste caso, não pode ser definido em termos absolutos. Pressupõe uma análise processual, uma dinâmica, a recuperação do específico e o respeito às condições conjunturais.

Segundo o Boletim da Unesco (2003, p.12), a OCDE e a Unesco utilizam como paradigma, para aproximação da Qualidade de ensino, a relação insumos-processos-resultados. Desse modo, a Qualidade de ensino é definida envolvendo a relação entre os recursos materiais e humanos, bem como, a partir da relação que ocorre na escola e na sala de aula, ou seja, os processos ensino-aprendizagem, os currículos, as expectativas de aprendizagem com relação a aprendizagem das crianças etc. Destaca, ainda, que a qualidade pode ser definida a partir dos resultados educativos, representados pelo desempenho do aluno.

Assim, de acordo com Dourado, Oliveira e Santos (s/d) as condições e os insumos para oferta de um ensino de qualidade são fundamentais para a construção de uma *boa escola* ou uma *escola eficaz*, sobretudo se estiverem articuladas às dimensões organizativas e de gestão que valorizem os sujeitos envolvidos no processo, os aspectos pedagógicos presentes no ato educativo e, ainda, contemplem as expectativas dos envolvidos com relação à aquisição dos saberes escolares significativos e às diferentes possibilidades de trajetórias profissionais futuras.

Portanto, com base nas definições acima, o que podemos presumir é que quando se fala de qualidade de ensino, refere-se em como esse processo de treinamento é realizado. Quando os resultados e efeitos da educação são valorizados positivamente pela comunidade, a qualidade de ensino é alta. Por outro lado, quando isso não acontece, a qualidade do ensino será descrita como baixa.

## **2.2 Princípios e funções de supervisão escolar**

Não se tratando de tentarmos definir o que é certo do que é errado, e o que é de função específica em Moçambique, mas sim buscando contextualizar com o tempo passado e presente, e com as correntes de pensamentos existentes na literatura referente a área de supervisão, veremos algumas características que foram e ainda são consideradas como sendo práticas ligadas a ela, tentando desta forma compreendermos as funções inerentes ao trabalho da supervisão pedagógica ao longo do tempo.

A literatura por nós consultada para os efeitos desse trabalho, permitem confirmar que algumas formas de se ver a prática da supervisão estão contidas em conceitos focados no ensino-aprendizagem, como resposta a realidade externa em mudança, como reconhecedor do ensino como o principal veículo de facilitação da aprendizagem escolar, como promotora de práticas inovadoras (Formosinho, 2002). Outras concepções para supervisão encontram-se ligadas a acções de inspecção, formação, avaliação, apoio, desenvolvimento profissional e institucional (Alarcão & Tavares, 2003). Nosso trabalho está focado nas duas vertentes.

### **2.2.1 Princípios que norteiam a prática pedagógica**

Para abordar esta questão, partimos tendo como base as contribuições das autoras Oliveira e Grinspun (2009). Deste modo, estas autoras referem que quando se fala do desafio da inovação educacional enfrentada pela supervisão, não fazendo referência apenas do computador em substituição do currículo pelo correio electrónico. Assim, muitos supervisores vivem a contradição entre a formação tradicional que receberam e a rapidez das mudanças que estão sendo discutidas neste estudo.

Segundo Rangel (2002, p. 9), o supervisor não pode ficar alheio à inovação:

"O trabalho dos profissionais da educação, em especial da supervisão educacional, é traduzir o novo processo pedagógico em curso na sociedade mundial, elucidar a quem ele serve, explicitar suas contradições e, com base nas condições concretas dadas, promover necessárias articulações para construir alternativas que ponham a educação a serviço do desenvolvimento de relações verdadeiramente democráticas".

Para concluir, são mostrados alguns princípios que norteia a prática da supervisão que objectivam a inovação e a superação do conservadorismo da escola, segundo Oliveira e Grinspun (2009). No entanto, deve-se lembrar que esses princípios não norteiam acções isoladas, individuais pelo contrário, essa prática aponta para colectivo e requer metas definidas em conjunto, no âmbito do projecto político-pedagógico da escola, e desenvolvimento de um trabalho solidário e cooperativo com todos os atores institucionais que nela transitam. Eis os princípios:

- Avaliação e adequação da prática supervisora quanto aos aspectos pedagógicos, administrativos e políticos;

- Desenvolvimento de acções que equilibrem o binómio autonomia/colaboração;
- Actuação pautada em princípios éticos;
- Abertura de espaços para a construção colectiva na escola;
- Actualização, acompanhando-se a inovação educacional e aplicando-a à prática;
- Consideração e criação de estratégias para lidar com a diversidade; estabelecimento de acções mediadoras, em termos pedagógicos; utilização de referenciais teóricos para a fundamentação da prática;
- Comprometimento com a busca de melhores condições de trabalho na escola;
- Análise crítico-reflexiva das políticas educacionais;
- Compromisso com a aprendizagem e com a formação de todos os envolvidos na escola;
- Conhecimento da legislação aplicada ao trabalho desenvolvido pela escola;
- Estímulo e divulgação das experiências pedagógicas bem-sucedidas;
- Percepção do supervisor, assim como dos demais docentes, como agentes de pesquisa;
- Contribuição para a consolidação do espaço de trabalho colectivo na escola;
- Desenvolvimento com excelência das acções específicas que compõem a
- Prática supervisora na escola;
- Estabelecimento de relações com os demais supervisores, dos variados níveis do sistema educacional.

## **2.2. 2 Funções de supervisão escolar**

Relativamente às funções da supervisão enquanto relacionadas com o desenvolvimento das instituições escolares e dos profissionais, esta vai estar intimamente ligada a acções construtivas das instituições e principalmente ligada à prestação de serviços aos grupos e indivíduos, buscando necessariamente estar em interacção com o nível de produção e desempenho dos atores educativos.

Segundo Alarcão (2002) o objecto da supervisão está na sua dinamização e no acompanhamento do desenvolvimento qualitativo da organização escolar e dos que nela realizam o seu trabalho de estudar, ensinar ou apoiar a função educativa. E apesar de estar voltada para praticamente todos os que participam dos processos educativos, a atenção maior será posta nas actividades que são desempenhadas pelos docentes. Com a ênfase maior no trabalho do professor, segundo Formosinho (2002, p. 165), a função de promoção do crescimento e desenvolvimento dos professores envolve pelo menos três ênfases diferentes:

“promover práticas eficazes de ensino, proporcionar crescimento pessoal e profissional contínuo, mudar o carácter da escola e do ensino”. Por sua vez Day (2001) também aponta alguns princípios que orientam o desenvolvimento dos professores:

“O desenvolvimento do professor deve ser contínuo, autogerido, mas da responsabilidade conjunta do professor e da escola. Deve ser apoiado, proporcionados todos os recursos necessários. Em alguns momentos, implicará outros indivíduos, pois os professores não são auto-suficientes. Deve ser desenvolvido no interesse do professor e da escola, ainda que nem sempre em simultâneo.” (p. 174).”

Isso vai fazer da actividade de supervisionar uma função de encorajamento num contínuo processo de interacção consigo próprio e com os outros em actividades que envolvem os profissionais em seu próprio desenvolvimento (Maio, Silva, & Loureiro, 2010), buscando criar comunidades de aprendizagem e de sujeitos interligados nos processos educacionais.

Segundo Formosinho (2002) proporcionar crescimento pessoal e profissional contínuo aos profissionais é fundamental. A acção do trabalho da supervisão escolar desenvolvido junto aos professores auxiliará também na correcção de práticas de ensino indesejáveis aos sistemas de ensino e na melhoria das práticas, pois nas palavras deste autor a supervisão age como uma “modeladora de ambientes de crescimento” (Formosinho, 2002) e, conseqüentemente, tais acções influenciarão na qualidade das aprendizagens dos alunos. As actividades que auxiliam os profissionais em seu desenvolvimento vão possibilitar o reconhecimento de novas formas de acções, sejam elas para professores em formação inicial ou professores já em serviço.

De acordo com a literatura consultada, vimos que uma abordagem que vem se tornando cada vez mais evidente é a transformação das escolas em comunidades de aprendizagem. Esta tem-se tornado cada vez mais uma preocupação de todos os que estão envolvidos na educação, à medida que vem se reconhecendo o grande potencial para o desenvolvimento profissional dos professores, para a inovação, para as iniciativas de reforma e para a qualidade do ensino-aprendizagem (Maia, 2008). Em vista disso, para Alarcão (2002) caberá a supervisão “fomentar ou apoiar contextos de formação que se traduzem numa melhoria da escola com

reflexos no desenvolvimento profissional dos agentes educativos e na aprendizagem dos alunos” (p. 233).

Na visão de Ferraço (2008, p.43) a supervisão escolar é de suma importância, pois ela é responsável pela formação inicial de professores, função que aparece como promotora de acções voltadas para a formação de novos agentes de educação, no acompanhamento e orientação aos estagiários na sua inserção profissional na acção docente, e também na formação contínua de “todos aqueles que directa ou indirectamente, estão envolvidos na tessitura de partilha dessas redes, ou seja, sujeitos que de modo mais visível ou mais sútil deixam suas marcas, praticam o quotidiano escolar e contribuem para a invenção a cada dia da escola”.

Portanto, a função da Supervisão vai além de inspeccionar e passa a coordenar o trabalho pedagógico. A supervisão torna-se um parceiro dos agentes educativos, pois a educação não funciona por imposições, mas sim por parcerias e compartilhamento para que haja uma aprendizagem de qualidade. Porém, estudar sobre a supervisão escolar é um assunto complexo pois envolve todas as instâncias da escola bem como todos os sujeitos que transitam por esse espaço.

No contexto moçambicano, é notório que ao longo dos últimos anos, tem vindo a ser introduzidas medidas para um melhor desempenho escolar dos alunos, com particular destaque no Ensino Primário, através da implementação do currículo, distribuição gratuito livro escolar, afectação de recursos às escolas (ADE), formação de professores e gestores educacionais, entre outras.

Por essa razão, a Supervisão Escolar configura-se como uma estratégia de verificação das condições de ensino e aprendizagem, apoio à gestão pedagógica e administrativa, ao trabalho docente-educativo desenvolvido pelos professores na sala de aula, na perspectiva da melhoria das suas práticas de ensino e, conseqüentemente do desempenho dos alunos.

### **2.3 Objectivos da supervisão escolar em Moçambique**

Em Moçambique, segundo o Ministério da Educação (2014) o objectivo da supervisão é aferir o trabalho desenvolvido pela Direcção Provincial de Educação e Cultura (DPEC), Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologias (SDEJT), as Zonas de Influência Pedagógica (ZIP's) e professores, com maior enfoque nas escolas em matéria de organização,

funcionamento e adopção de metodologias adequadas com vista a melhorar a aprendizagem dos alunos.

Os aspectos específicos que são objecto de supervisão são:

➤ **Ensino - aprendizagem**

Neste nível há planificação e decurso do processo de ensino-aprendizagem (planos de lição, formas de condução da aula (actividades do professor e do aluno) uso de materiais didácticos e do livro do aluno na sala de aulas; Acções em curso com vista a melhoria das competências de leitura e escrita; domínio de leitura e escrita dos alunos do 1º e 2º ciclos do ensino primário, com base em competências definidas no currículo; Acções concretas para melhorar o aproveitamento pedagógico, tendo em conta os resultados dos últimos dois anos ao nível dos SDEJT, ZIP's, escolas e Núcleos Pedagógicos de Base.

➤ **Condições de aprendizagem**

Trata-se do nível de manutenção das infra-estruturas escolares, a existência ou não de mobiliário e condições de acessibilidade, nomeadamente:

- Ambiente escolar (saneamento do meio, existência e bom uso de sanitários para rapazes e raparigas, existência de água, iluminação adequada nas salas de aulas e no recinto escolar, depósito de lixo e aprumo dos alunos);
- Ponto de situação do acesso e do atendimento das crianças com NEE nas escolas regulares inclusivas: rampas e corrimões, número de turmas inclusivas, crianças integradas e/ou atendidas por tipo de deficiência e número de professores capacitados para atender às diferentes necessidades;

**1. Gestão escolar**

Trata-se do nível em que há diversas actividades, nomeadamente:

- Organização, decurso e impacto da supervisão descentralizada ao nível da DPEC, SDEJT, ZIP e Escola;
- Ponto de situação do enquadramento dos agentes em situação irregular, nomeações do corpo directivo, salário, horas-extraordinárias;
- Ponto de situação da gestão dos fundos alocados os DPEC's, SDEJT's e instituições de ensino;

- Ponto de situação do funcionamento dos conselhos de escola;
- Nível de organização e funcionamento da escola (arquivos de actas, relatórios dos Colectivos de Direcção, Planificações Quinzenais, assistência mútua, pontualidade e assiduidade dos professores e alunos, preenchimento do livro de turma e organização do portefólios);
- Ponto de situação de recepção, utilização, conservação e devolução do livro escolar;
- Grau de envolvimento de estudantes no Programa Família Sem Analfabetos (PROFASA) no ensino primário (3º ciclo), secundário, técnico profissional IFP's, IFEA's e Ensino Superior, identificando quantas escolas envolvidas, alunos e adultos beneficiados por área e nível de ensino; principais factores de sucesso.

De referir que neste processo de supervisão escolar, o grupo-alvo de toda acção é a comunidade escolar, nomeadamente: os gestores; equipas de supervisão local; técnicos pedagógicos e administrativos em diferentes níveis; funcionários; professores; alunos e pais; membros do Conselho de Escola e encarregados de educação.

### **2.3.1 Efeitos da supervisão escolar na qualidade de ensino**

Com efeito, em algumas circunstâncias os diferentes integrantes dos sistemas educativos consideram este papel sob uma perspectiva mais colaborativa, abordando a melhoria dos programas, surgindo, desta forma, o papel do supervisor como uma fonte de ajuda e apoios. No entanto, noutras circunstâncias é considerado como uma ameaça à individualidade do docente, sendo que esta relação está ligada à própria experiência dos sujeitos intervenientes (Willes, 2000).

É de referir que para os efeitos desta pesquisa, considera-se que a supervisão escolar tenha como efeitos a qualidade do processo de ensino, ou simplesmente a qualidade de ensino. O conceito de qualidade de ensino surge frequentemente, associado ao conceito de eficácia e de eficiência, referindo-se neste contexto à necessidade de alargamento da escolaridade a um maior número de participantes, ao aumento das taxas de sucesso, à adequação do processo de ensino-aprendizagem, à formação de professores, ao reapetrechamento das instituições escolares e ao reforço de qualificação dos formandos, caracterizado pela procura da qualidade a todos os níveis (Saraiva, Reis & Roldão, 2006):

De acordo com os supracitados autores, instituições escolares eficazes e de qualidade surgem estreitamente ligadas ao conceito de desenvolvimento dos formandos, o qual se mede pelos

resultados cognitivos, académicos e não académicos, como as expectativas positivas, as atitudes face à escolarização e à aprendizagem, a sociabilidade e a capacidade de trabalhar em grupo, o espírito de iniciativa, a capacidade de tomar decisões e a aquisição de valores relacionados com o espírito de cidadania, de liberdade e de respeito pela diferença (Venâncio & Otero, 2003 citado por Saraiva, Reis & Roldão, 2006).

- Qualidade dos recursos humanos, materiais e financeiros de que deve dispor um serviço de educação;
- Qualidade do processo educativo em que os programas e os métodos exprimam todo o seu potencial;
- Qualidade dos resultados académicos, mas também dos relacionados com o desenvolvimento pessoal e social dos estudantes.

De acordo com Saraiva, Reis e Roldão (2006) alguns autores ao analisarem a qualidade das escolas ou dos sistemas educativos, fazem a abordagem sobre a qualidade dos recursos, enquanto outros se concentram essencialmente sobre a qualidade do processo e dos resultados. Assim, todos os elementos de um sistema educativo podem contribuir para a qualidade do sistema, bem como podem também induzir a negligência e à mediocridade. Esses autores são de opinião de que o sucesso qualitativo do sistema depende da interacção harmoniosa de todos os elementos, no sentido de se complementarem, se apoiarem e darem a sua contribuição específica para os objectivos globais do mesmo sistema.

Outra perspectiva é apresentada pelo estudo e reflexão globais levadas a cabo pela OCDE «As Escolas e a Qualidade» (1992 citado por Saraiva, Reis & Roldão, 2006). Este estudo reflecte a preocupação com a necessidade de melhorar a qualidade de ensino e centra-se em cinco domínios que considera prioritários na procura da qualidade das instituições escolares e dos sistemas escolares. Incide fundamentalmente:

- *Na questão curricular e na elaboração de programas de estudos equilibrados*, no sentido da sua pertinência, do seu significado e das necessidades particulares de cada aluno ou grupo de alunos, e negociados entre o poder central e os estabelecimentos de ensino;
- *Na função dos professores*, que considera como traves mestras da qualidade e na necessidade de investir numa formação adequada à diversidade de novas funções que lhe são exigidas, dado que a eficácia da escolaridade a todos os níveis depende de um

corpo docente altamente qualificado e fortemente motivado. É unanimemente reconhecido que a competência e a dedicação do corpo docente são condição *sine qua non* de um ensino de qualidade;

- *Na organização da instituição escolar bem estruturada*, do ponto de vista administrativo e de gestão e humana e equilibradamente equacionada em termos de dimensionamento, de taxas de enquadramento e de organização/aproveitamento espaço-temporal;
- *Na necessidade de investir em recursos materiais de qualidade e na sua adequada utilização*, dado que não reside em dispor de muitos recursos, mas sim na qualidade da forma como são utilizadas. Esta questão remete inevitavelmente para a necessidade de uma correcta e adequada formação de professores, em todas as áreas.
- *A necessidade de avaliação dos professores, de auto-avaliação do estabelecimento escolar e do conjunto do sistema* são outros factores que podem contribuir para a qualidade do ensino. «A auto-avaliação é entendida como um processo pelo qual os docentes, enquanto grupo de especialistas, põem em discussão a sua escola, a fim de melhorarem a qualidade do ensino» (OCDE, 1992, p. 165 citado por Saraiva, Reis & Roldão, 2006).

Fazendo uma análise rápida e simples em relação aos itens acima descritos, pode-se referir que quando se fala da “*questão curricular e na elaboração de programas de estudos equilibrados*” quer-se dizer que o sistema educativo deve pautar pela elaboração de um currículo que esteja articulado para as necessidades particulares dos alunos. No segundo item, pode-se perceber que trata-se do investimento na formação inicial e sólida dos professores visto serem estes os mestres da qualidade de ensino. Nesse âmbito, pressupõe-se que professores competentes são a base para uma educação de qualidade.

Já no terceiro item, sobre “*Na organização da instituição escolar bem estruturada*”, entende-se que trata-se de ser garantido a organização da instituição escolar, ou seja, para garantir a qualidade de ensino é necessário a própria escola esteja bem organizada. No que concerne ao quarto item “*Na necessidade de investir em recursos materiais de qualidade e na sua adequada utilização*”, percebe-se que se trata em a instituição escolar estar munida de recursos necessários para a execução plena do ensino, estar munida quer dizer ter todas as condições necessárias numa instituição escolar.

Relativamente ao último item “*A necessidade de avaliação dos professores, de auto-avaliação do estabelecimento escolar e do conjunto do sistema*”, quer-se dizer que dentro do processo de ensino é necessário que se faça uma avaliação de desempenho profissional dos docentes, ou seja, trata-se do processo de supervisão escolar a ser feita para aferir o nível de competência dos professores face a qualidade do ensino.

A avaliação do conjunto do sistema advém da necessidade de as autoridades escolares poderem dispor de meios que lhes permitam avaliar as suas políticas, sendo necessário que possam receber informações fornecidas pelas instituições escolares. Estas informações poderão ajudar a modificar certo tipo de orientações. Um dos meios de levar a cabo esta prática consiste em recorrer a um grupo especializado nessa área, a Inspeção, através de guões para essa avaliação. No entanto, é uma questão polémica, não existindo actualmente consenso quanto aos beneficiários da sua aplicação, relativamente à qualidade no ensino (op. cit., p. 67).

Segundo Papadopoulos (1994, op. cit. p. 67) e o estudo da OCDE: *Les Écoles et la Qualité: Un Rapport International* (1989), o conceito de qualidade reconhece diversas interpretações de país para país, devido à sua estreita relação com os objectivos da política de educação, e é na sua relação com esses objectivos que se deve avaliar. Desse modo, os resultados deveriam ser avaliados em função do cumprimento dos objectivos das políticas de educação.

Consequentemente, a qualidade tem um sentido diferente conforme os observadores ou os grupos de interesse e, quando se empreende uma reforma, cada indivíduo formula uma ideia diferente da ordem de prioridade. A solução fácil poderia passar por uma definição dos objectivos do ensino de forma tão vaga e generalizada que quase ninguém os desaprova. Mas tal definição na opinião da OCDE (1989 citado por Saraiva, Reis & Roldão, 2006) impossibilitaria qualquer avaliação objectiva de qualidade do ensino.

### CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de uma investigação diz muito a seu respeito, pois delinea os contornos teóricos dentro de uma realidade empírica, definindo o caminho que foi percorrido para que a pesquisa pudesse ser desenvolvida dentro de moldes académicos e científicos.

#### **3. Procedimentos de recolha dos dados.**

Após a construção e validação dos instrumentos de recolha de dados, a autora entrou em contacto com a instituição com o objectivo de explicitarmos os objectivos do trabalho e posteriormente fazermos o pedido de autorização para aplicação dos instrumentos aos participantes.

Assim, neste terceiro capítulo descreve-se a metodologia que foi seguida no estudo empírico. Considerando que para o presente estudo houve a necessidade de construir e validar um instrumento capaz de orientar a recolha de dados necessários para prossecução do estudo. O capítulo dará particular destaque a todo o processo de construção da metodologia que possa responder as questões de pesquisa, tendo o seu foco em três dimensões de interesse para o nosso estudo: (1) Qual é o estágio actual das práticas da supervisão escolar sobre o desempenho dos professores na melhoria de qualidade de ensino, (2) Como é desenvolvida a supervisão escolar na EPC 25 de Setembro na Cidade de Maputo, (3) Que percepções têm os professores, gestores e supervisores sobre a relevância da supervisão escolar na melhoria de qualidade de ensino.

Para melhor conhecimento do contexto descrevemos neste espaço o local do estudo

#### **3.1 Descrição do local de estudo:**

A EPC 25 de Setembro localiza-se a Norte da Cidade de Maputo, concretamente no bairro de Malhangalene, na rua Reinata Sadimba foi construída nos anos 70 pelo Estado Colonial Ostentando o nome de Pedere Alves Martins, era frequentada apenas por rapazes, com a conquista da independência Nacional em 1975 e com as Nacionalização em 1976 ficou EPC 7 de Setembro.

De acordo com acervos historial da escola concedida pela direcção da escola, a EPC 25 de Setembro, actualmente a escola conta com um total de 15 salas de aulas e um (1) bloco Administrativo, que alberga os gabinetes do corpo directivo da escola, nomeadamente do Directora da escola, da Directora adjunto-pedagógico e do chefe da secretaria.

A Escola funciona com um corpo directivo constituído por três elementos: uma directora, uma directora adjunto pedagógica e um chefe de secretaria. E dizer que todos os membros do corpo directivo chegaram aos cargos directivos da escola por nomeação.

A escola é constituída por um total de 1354 alunos, dos quais 668 são mulheres. O corpo docente é composto por 40 professores, dos quais 25 são mulheres e 15 são homens. O corpo directivo é composto por um total de três (3) membros<sup>4</sup> (directora da escola, Dir. adj. pedagógica e chefe de secretaria) e cinco (5) membros que pertencem ao sector administrativo (todas são mulheres) e oito (8) pertencem ao pessoal de apoio (guardas, serventes e auxiliares de limpeza).

**Tabela nº 1:** *Discricção de recursos humanos.*

População/área de actividade	Sexo		Idade aproximada	Total
	Feminino	Masculino		
Direcção da escola	2	1	37 - 60	3
Sector administrativo	5	0	36 - 55	5
Professores	25	15	27 - 53	33
Alunos	668	686	6 - 14	1354
Pessoal de apoio	6	2	30 - 60	8

**Fonte:** *Elaborada pela autora-2021*

### 3.1.2 Abordagem Metodológica

Tendo em vista a natureza deste estudo, optou-se pela abordagem qualitativa e quantitativa. De acordo com Gil (1999), a pesquisa qualitativa estabelece uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objectivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Já a pesquisa quantitativa significa segundo Richardson (1999), transformar opiniões e informações em números para possibilitar a classificação e análise. Exige o uso de recursos e de técnicas estatísticas. Portanto a combinação dos métodos qualitativos e quantitativos, de acordo com os autores permite uma complementaridade dos dados e a obtenção de informações que não poderiam ser obtidas utilizando cada um dos métodos isoladamente.

<sup>4</sup>Importa realçar que o corpo directivo é composto por um homem (o Chefe da Secretaria ).

Portanto, para o presente estudo, ambas as abordagens (qualitativa e quantitativa) são utilizadas pois com a abordagem qualitativa pretendeu-se captar, as profundidades, percepções dos professores e gestores em relação ao objecto do estudo. A abordagem quantitativa permitirá recolher, em larga escala, as respostas dos inquiridos e traduzi-los em dados estatísticos, com vista a verificar o grau ou nível percentual destes respondentes em relação ao mesmo objecto estudado.

### **3.1.3 Natureza do estudo**

Quanto à natureza, se optou pela pesquisa de tipo exploratório-descritiva. Descritiva porque preocupa-se em analisar e registar características de uma determinada população ou fenómeno” (Gil, 1999). Exploratório porque visa proporcionar e desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um determinado ambiente ou problema, facto ou fenómeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos (Lakatos & Marconi, 2003). Assim, o estudo poderá fazer uma exploração das informações ou dados e procurar descrevê-las com recursos à revisão bibliográficas, deste modo, uma maior riqueza de informação a serem adicionadas aos resultados final de investigação.

Importa referir que a escolha de caso da EPC 25 de Setembro na Cidade de Maputo está relacionado com a possibilidade de buscar aprofundar o conhecimento nesta área de supervisão escolar e nas suas funções, pois há informações de que os estudos de caso permitem “*retractar a realidade de uma forma completa e profunda; revelar a multiplicidade de dimensões presentes numa dada situação focalizando-se como um todo, mas sem deixar de enfatizar os detalhes as circunstâncias específicas que favorecem uma maior apreensão desse todo*” (André, 1984, p. 53).

### **3.1.4 População**

#### **População**

Para a realização de qualquer pesquisa é necessário que conhece a população ou universo que será abrangido pela pesquisa.

De acordo com Gerhart e Silveira (2009) a população é um universo de elementos mais ou menos homogéneos e com características semelhantes a ser estudado, será usada uma

amostragem aleatória simples em que os todos indivíduos tem a mesma probabilidade de serem escolhidos que qualquer outro subconjunto de indivíduos.

O estudo tem um universo populacional de 40 professores ( 25 mulheres e 15 homens). 02 Supervisores do sexo masculino e 02 membros do colectivo de direcção.

### 3.1.5 Amostra

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a amostra refere e a uma parte representativa de um universo (população). O estudo tem como amostra;15 elementos, sendo: 11 professores, 02 membros da direcção (Directora da escola e Directora Adjunta pedagógica) e 02 supervisores de SDEJT de Kampfumu

Para a selecção de amostra recorreu se amostragem acessibilidade ou por conveniência, o pesquisador selecciona os elementos a que tem disponibilidade ou acesso, este tipo de amostragem aplica se em estudo exploratórios não e requerido um elevado nível de precisão como o que pretende desenvolver, Gil (2008)

Estes participantes foram escolhidos de forma relativamente aleatória no seio da escola que aderiram à realização do estudo, bastando para tal que se mostrassem disponíveis e respondessem ao critério de serem docentes da escola em estudo. Neste sentido, partindo dos professores e o colectivo da direcção que se mostraram disponíveis, mesmo não tendo havido qualquer intenção na sua abordagem ou convite, assumimos que estamos face a uma “amostra de conveniência”.

**Tabela nº 2:** *Características da amostra:*

Amostra	Sexo		Grau académico		Classe que leccionam			Experiencia profissional	
	F	M	Médio	Licenciatura	1ªcl	2ªcl	3ª cl	1e5 anos	10 + Anos
Membros de direcção	2			2				1	1
Professores	8	3	7	4	2	4	5	5	6
Supervisores		2		2				1	1
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>

**Fonte:** *Elaborada pela autora-2021*

### **3.2 Instrumento de recolha de dados.**

Na concepção de Quivy e Campenhout (1992) numa pesquisa, os instrumentos são as ferramentas disponibilizados que permitem a recolha dos dados pretendidos, e as técnicas constituem as várias estratégias adoptadas nos procedimentos dos dados e dos objectivos estabelecidos.

Assim, para a recolha de dados na escola em estudo, recorreremos, aos seguintes instrumento: *análise documental, entrevista e o questionário.*

#### **3.2.1 Entrevista**

Estrela (1994-341) refere que “a técnica de entrevista poderá ser utilizada nos vários momentos do trabalho empírico, cuja finalidade tem subjacente a recolha de dados de opinião que visam: a caracterização do objecto de estudo; um maior conhecimento dos intervenientes do processo”.

Por sua vez, Lakatos et al (2003) diz que a entrevista é o encontro entre duas pessoas ou mais, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional esta técnica permite também que os inquiridos expressem sua opinião sobre o objecto abordado de forma livre e espontânea, abrindo espaço para mais aspectos durante este processo.

A entrevista Semi- estruturada é uma técnica de série de pontos ou tópicos que deverão ser respondidos servindo como guião, foi escolhida esta técnica uma vez que lidamos com uma pessoa adulta, esta entrevista tem uma flexibilidade relativa, não necessita de ordem prescrita no guião, a possibilidade de criar outras questões ao decorrer da entrevista, permite acesso a informação além do que se espera, ao que enriquece o resultado do estudo (idem)

Neste caso de estudo, a entrevista semi-estruturada com roteiro de questões foi aplicada á directora da escola e ao seu adjunto e igualmente aos supervisores de SDEJT que lidam directamente com as actividades de supervisão da escola de EPC 25 de Setembro.

#### **3.2.2 Questionário**

Lakatos et al (2003) afirma que, o questionário é constituído por perguntas abertas e fechadas. Padronizado ou estruturada.

A opção pelo questionário neste estudo, justifica-se pelo facto de o mesmo conter um conjunto diversificado de perguntas (fechadas ou de escolha múltipla) e abranger um elevado número ou efectivos de inquiridos que permitiu obter uma vasta e diferenciadas formas de respostas em relação ao mesmo propósito por que tem uma vantagem. Esta técnica de recolha de informação foi administrada aos professores.

### **3.2.3 Análise Documental**

Gody (1995) citado por Júnior e oliveira (2013) afirma que a análise documental é utilizada como uma técnica complementar, validando e aprofundando dados obtidos por meio de outros procedimentos como entrevista. Questionários e observação. A análise documental faz com que o pesquisador mantenha o foco sobre um determinado aspectos do estudo, busque o entendimento e aprofundamento da mensagem que os dados dispõem.

Análise documental permitiu com que o estudo tivesse informação fidedigna, que houvesse também a maior superação entre o sujeito e objecto da pesquisa, prova concreta de dados sobre a supervisão e o apoio pedagógico disponibilizado aos professores.

### **3.3 Aspectos éticos**

Segundo Isaque (2019) questões éticas referem – se ao conjunto de procedimentos adoptados durante a pesquisa para garantir o respeito aos participantes, bem como um comportamento adequado do pesquisador. Local de recolha de dados e na apresentação e discussão dos resultados

Em relação aos procedimentos éticos para a realização da pesquisa, seguiu-se os métodos e critérios estabelecidos pela norma ou modelo de escrita académica como forma de adequar o trabalho às exigências propostas.

Este processo decorreu paralelamente com a solicitação de credencial à Direcção da Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) a posterior apresentação da escola onde decorreu a pesquisa. Aqui foi necessário direccionar a credencial à SDEJT para a subsequente autorização de realização de trabalho de pesquisa na referida escola.

### **3.4 Limitação do estudo**

Em qualquer campo científico, a realização de uma pesquisa implica desafios de várias ordens, entre os quais os constrangimentos decorrentes aquando da pesquisa, eventualmente a mesma teria sido melhor.

Constituiu maior limitação deste estudo, o facto de ter sido realizado no contexto da pandemia da Covid-19 onde de entre as medidas tomadas pelo Governo de Moçambique para a contenção da propagação da pandemia, incluía o encerramento dos estabelecimentos escolares. Esta situação, resultou na redução da amostra uma vez que nem todos os informantes estavam disponíveis, bem como a morosidade na devolução dos questionários.

## CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

### **4.1 Tratamento e análise dos dados**

O tratamento dos dados, análise e interpretação dos dados empíricos, envolve todo um processo de organização de síntese, procura, de aspectos importantes que devem ser apreendidos e decididos sobre o que deverá ser transmitido a outros (Bogdan & Biklen, 2003). Assim, depois de reunidos todos os dados necessários, organizamos as informações através de um esquema a partir das questões utilizadas, confrontamos os dados recolhidos através a entrevista e questionário aplicado na escola em estudo.

Portanto, recolhidos os dados procedeu-se a análise de conteúdos. Esta técnica, de análise de conteúdo ajudou a compreender e interpretar o sentido das palavras dos participantes.

Para o alcance do primeiro objectivo específico do estudo (*Identificar o estágio actual das práticas da supervisão escolar sobre o desempenho dos professores na melhoria de qualidade de ensino*), recorreu se à seguinte pergunta de pesquisa

### **4.2 Qual é o estágio actual das práticas da supervisão escolar sobre o desempenho dos professores na melhoria de qualidade de ensino.**

Para esta questão, o MINED tem empreendido esforços na produção de instrumentos de apoio aos professores com vista a melhoria, cada vez mais o nível de ensino no país, nestas conformidade, identificamos instrumentos tais como o Manual de Apoio a Supervisão Escolar, Manual de Apoio a Supervisão pedagógica, e Manual das Directrizes para a Supervisão do Ensino Primário pelos SDEJT , que oferecem ao supervisor directrizes concretas para o desenvolvimento do seu trabalho .

O Manual de Apoio é um instrumento auxiliador de consulta do trabalho do supervisor , onde só encontrados as noções gerais de supervisão (conceitos, o perfil do supervisão e os princípios de supervisão ) e as etapas de supervisão a nível de DPEC , SDEJT e a nível das escolas.

Para o caso das escolas , o MINEDH assegura que o processo de supervisão deve ser sistemática e permanente e estabelece que todas as escolas devem ser visitas pelo menos duas vezes por ano e recebe novas visitas de acompanhamento no mesmo ao para verificar a evolução da situação encontrada (MINED, 2013) nas visitas de supervisão espera-se que

seja feito um diagnóstico do processo de ensino – aprendizagem com maior incidência para a sala de aula. Verificar e documentar as condições essenciais da escola a fim de reflectir e decidir com a direcção da escola sobre os pontos que necessitam de atenção para a melhoria de desempenho e na melhoria de qualidade de ensino.

Através deste 'Manual de apoio a supervisão escolar' o Ministério de Educação estabelece que para a realização de uma visita de supervisão pedagógica, primeiro se identifiquem os objectivos de visita crie-se uma brigada constituída por técnicos responsáveis por cuidar de termos de referência, e se preparem os materiais e condições logisticas, durante a visita devem ser observados todos os aspectos que levaram a deslocação dos técnicos a escola, muitas vezes descritas nos termos de referência que orientam a actividades, a observação de aulas termina com uma análise conjunta do supervisor e o professor assistido.

O Manual de apoio à supervisão pedagógica ou escolar é um outro instrumento que tem como finalidade auxiliar aos supervisores pedagogicos na escola, nele são encontrados aspectos como: propostas de acções do supervisão na sua tarefa de apoio, orientação ao professor, o perfil do supervisor, conceito da supervisão, aspectos a considerar na elaboração das fichas de observação durante a visita de supervisão.

Neste contexto, a área de supervisão escolar passa a ser cada vez mais atribuída a novas funções e responsabilidades (Gimenes & Martins, 2010) citados pela Juliana (2012), estas novas funções e responsabilidades da supervisão escolar acontecem devido, principalmente, ao processo de transformação que vem ocorrendo ao longo dos anos na educação e que passam a exigir, no fazer educacional, uma hierarquização de actos e objectivos a serem realizadas pelos profissionais (Barros, 2008).

Um supervisor é uma pessoa formalmente designada para apoiar e controlar a implementação do currículo e a instrução no sentido de desenvolver para apoiar e controlar a implementação do currículo e a instrução no sentido de desenvolver a qualidade do PEA, deve ser competente, experiênte, social, cooperativo, idóneo, com capacidade critica sobre o processo de ensino – aprendizagem, MINED (2013)

Após a observação das aulas a equipa de supervisores e a direcção da escola reúnem-se para analisar e discutir aspectos observados durante a visita, partilhar possíveis soluções e/ou recomendações para a melhoria do ensino. Para a documentar a situação encontrada recorreu-se a matriz de reflexão e recomendações, um documento que faz parte do material de trabalho

de supervisão e o seu exemplar pode ser encontrado no manual de apoio a supervisão pedagógica, nas visitas de supervisão este documento é elaborado em duplicado para um exemplar ficar na escola para o seu seguimento e outro fica com a equipa dos supervisores para o seu acompanhamento e para o arquivo institucional

O supervisor deve obrigatoriamente elaborar um relatório, comparando a situação actual da escola com a situação da última visita e mostrar o progresso.

Deverá por fim, alistar as medidas a serem tomadas e também anotar a pessoa responsável por cada uma das medidas na escola ou pelos supervisores, indicando, igualmente, o prazo dentro do qual a medida deverá ser implementada no âmbito da supervisão escolar.

Actualmente defende-se o conceito de uma escola mais aberta, neste sentido, aquela escola voltada para o desenvolvimento de todos os que nela prestam serviços ao ensino/educação. Portanto, esta é muito mais valorizada sob uma perspectiva de que ela própria deve contribuir colectivamente sobre seu próprio percurso.

O manual das directrizes para a supervisão do ensino primário pelos SDEJT que apresenta todo o processo de supervisão das aulas, este manual estabelece que, todas as escolas devem ser visitadas pelos supervisores de modo a verificar e documentar as condições da gestão escolar e do processo de ensino aprendizagem a fim de reflectir e decidirem com direcção da escola sobre os pontos que necessitam de atenção para a melhoria do desempenho

Este manual contem uma ficha de observação de aulas na qual são acrescentados os pontos de observação relevante para a situação específica da escola e no final de cada ciclo são arquivadas na pasta de documentos de cada professor, ajudando assim a monitoria interna da qualidade dos professores.

O trabalho do supervisor é, assim um processo usado por aqueles que têm responsabilidade pelos objectivos da escola e que dependem directamente de outras pessoas para ajuda-los a alcançar esses objectivos. Cabe a estes supervisores serem capazes de reconhecer as dificuldades que os rodeiam e que possam de algum modo contorna-las, Cada visita de supervisão deve ser realizada por um ou dois técnicos do SDEJT e deve ter a duração de um turno, onde pelo menos duas escolas entre si são supervisionadas em cada um dos dias da visita

Importa salientar que o trabalho realizado pelo supervisor escolar está mais ligado ao auxílio no desenvolvimento dos professores como também em funções de carácter avaliador, observador transformador e inovador, todos estes aspectos perspectiva a qualidade de ensino que tanto almeja se nas escolas Moçambicanas

#### ***4.3 Como é desenvolvida a supervisão escolar na EPC 25 de Setembro na Cidade de Maputo.***

Esta pergunta de pesquisa, foi colocada para perseguir o segundo objectivo específico (*Descrever como é desenvolvida a supervisão escolar na EPC 25 de Setembro na Cidade de Maputo*)

Como se disse na revisão da literatura sobre o conceito da supervisão, podemos reafirmar por outros autores, que a supervisão é entendida por Sá-Chaves (2011) citado pela Patrícia Mosqueira (2017) como um processo mediador de aprendizagem e de desenvolvimento. Portanto, ela age como o trabalho de formação contínua dos professores. O trabalho de formação contínua é a continuação, o prosseguimento ao longo da carreira destes profissionais, e ela corresponde às necessidades com que estes se confrontam em seu trabalho quotidiano.

Para Alarcão (2001) entende também, que a supervisão escolar é uma prática cujo objectivo é desenvolvimento qualitativo da organização escolar e dos que nela realizam, ensinar ou apoiar as funções educativas através de acções colectivas.

Para este segundo objectivo de pesquisa, foram considerados quatro (04) aspectos nomeadamente, o número de visitas de supervisão: o período do ano lectivo em que são realizadas visitas de supervisão: a frequência com que os professores solicitam ajuda dos supervisores: os responsáveis pela supervisão e as atribuições dos supervisores.

Sobre o número de visitas realizadas á escola, recorreu se a entrevista com os directores da escola e os supervisores e questionário dirigidos aos professores

Na entrevista com directoras da escola, quando questionadas sobre o número de visitas que são realizadas na EPC 25 de Setembro, primeiro afirmaram que a supervisão é realizada e reconhecida tanto pelos professores quanto pela direcção da escola. Mas nas suas intervenções não deixaram ficar o número exacto das visitas supervisão escolar durante o ano.

O mesmo se verificou na entrevista com supervisores. Estes também terão mencionado somente o que os planos curriculares estabelecem, mas não o que ocorre na escola, A direcção da escola assim com os supervisores revelam não desconhecer o número de visitas que são efectuadas na escola o que pode contribuir para não o cumprimento das visitas de supervisão escolar estabelecidas pelo MINED bem como as visitas de monitoria feitas ao longo de todo processo.

Por outro lado, o desconhecimento do número de visitas efectuadas na escola poderá afectar na planificação das visitas subsequente, porque a realização de uma visita de supervisão escolar depende em parte de situação anteriormente encontrada e que deve ser descrita e arquivada para o conhecimento de todos, os supervisores quando terminam uma visita devem compilar os dados de cada escola visitada no mapa de resumo, onde se atribui a cada escola uma avaliação referente a cada um dos factores – chave observados, permite aos técnicos tomarem decisões sobre que escola precisam de visitas de acompanhamento, desta forma haverá ainda um desafio para MINED no desenvolvimento das praticas de supervisão escolar.

A mesma pergunta foi feita aos professores pergunta 1 do questionário respostas revelam que, apesar de 2 dos professores não terem respondido a maioria dos 09 disseram que tem recebido 2 visitas por ano.

Em nossa opinião a supervisão deve ser periódica e frequente, visto que o cenário moçambicana, a supervisão escolar tornou se "função meio" que garante a eficiência da tarefa educativa, através do controlo da produtividade da docência.

Ainda nesta perspectiva, procurou se saber como se caracterizou a situação de supervisão neste ano ultimo ano de 2020, evidencia foram obtidas primeiro a traveis da pergunta A2 do questionário que pretendia saber dos professores quantas visitas receberam no ano 2019 , as respostas variam e revelam ,tal como observado na figura 1 que 7 professores receberam 2 visitas, 3 receberam 1 visita e 1 dos professores não recebeu qualquer visita de supervisão



**Figura 1:** *Visitas de supervisão no ano 2019.*

As directoras por sua vez referiram que as visitas realizadas neste último ano tinham como foco principal, verificar o nível de preparação da escola houve assistência as aulas, tornou se relevante a supervisão e apoio aos professores porque eles tem turmas normais para leccionar e muito tempo para preparar as aulas e trocar experiências com colegas e também para actualização profissional.

*Em relação ao período do ano lectivo em que são realizadas visitas de supervisão, recorreu – se também a entrevista com as directoras da escola e os supervisores e o questionário dirigido aos professores .*

Os manuais sobre a supervisão não referem em que período do ano lectivo as escolas devem receber visitas, mas referem através de regulamente atinente a supervisão distrital (MINED, s/d) como citado em Novela (2017) que a supervisão escolar deve ter um carácter contínuo e sistemático, e a direcção da escola deve elaborar relatórios trimestrais da supervisão e enviar aos serviços distritais, uma visão que demonstra haver obrigatoriedade de se realizar visitas de supervisão trimestrais

Ainda nesta questão, os supervisores afirmaram que, o trabalho não esta vedado. Visto que. Havendo necessidades de verificar uma questão urgente, o supervisor esta livre de fazer visitas inesperadas, sem termo de referência, embora esse documento seja importante para orientar o desenvolvimento do trabalho. Pode permitir que os técnicos visualizam a situação real da escola, pois alguns directores de escola, quando informados sobre a visita, retraem –se

e não se fazem presente no dia da visita, deixando a responsabilidade com os seus adjuntos, provavelmente pelo receio de assumir a irregularidade que são do seu conhecimento.

Contudo uma vez que nem as directoras nem os supervisores não esclarecem número das visitas que a escola recebe em média anualmente, lava-nos a crer que a regularidade exigida pelo Ministério da Educação não é observada na EPC 25 de Setembro.

Através do questionário aos professores( pergunta A3)que procurava saber em momentos em que os professores recebiam as visitas de supervisão , 2 responderam que recebem no início do ano e os restantes de nove disseram que depende do supervisor .



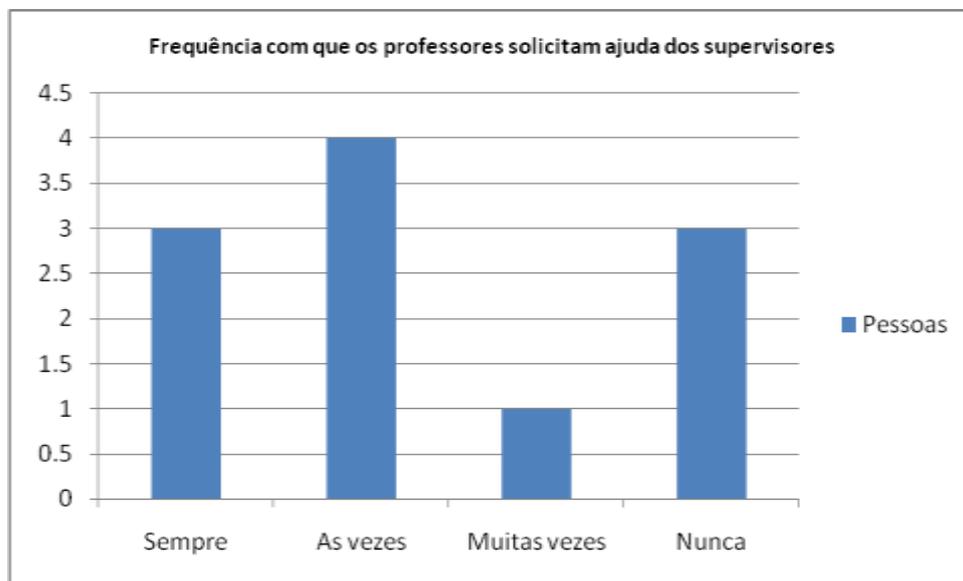
**Figura 2:** *Período das visitas na escola*

Sobre a *frequência com que os professores solicitam ajuda dos supervisores*, recorreu a entrevista com os directores da escola e os supervisores, e questionário dirigido a professores

Quando se procurou saber nas directoras da escola de se no caso de *alguma dificuldade os professores da EPC 25 de Setembro solicitam ajuda a direcção para providenciar visitas dos supervisores*, estes respondem que nunca os professores pronunciaram –se a pedir qualquer ajuda , igualmente aos supervisores professores e a direcção da escola, o que tem acontecido é que os problemas são resolvidos no seio escolar,

A mesma pergunta foi dirigida aos professores através da pergunta A6 do questionário na qual procurou-se perceber se os professores quando tinham dificuldade solicitavam á direcção para providenciar supervisores para os apoiarem e o resultado revela que dos 11 professores inquiridos 4 afirma que as vezes solicita ajuda, 3 afirma solicitar sempre ajuda dos supervisores, 1 por sua vez afirma que solicita ajuda muitas vezes e 3 dos respondentes diz

que nunca ter solicitado ajuda do supervisor para qualquer ajuda, a maioria dos professores reconhece solicitar ajuda as vezes e nunca.



**Figura 3:** *Frequência com que os professores solicitam ajuda dos supervisores.*

Quando compra-se estas respostas dos professores com as das directoras nota se que existe um divergência de opiniões, pois as directoras afirmam nunca terem recebido nenhuma solicitação de ajuda, o que a concluir que a escola não possui a cultura de solicitar ajuda dos supervisores, o que pode ter como causa a falta de abertura dos supervisores para com os professores e a apropriada direcção da escola em solicitar ajuda aos supervisores quando precisarem.

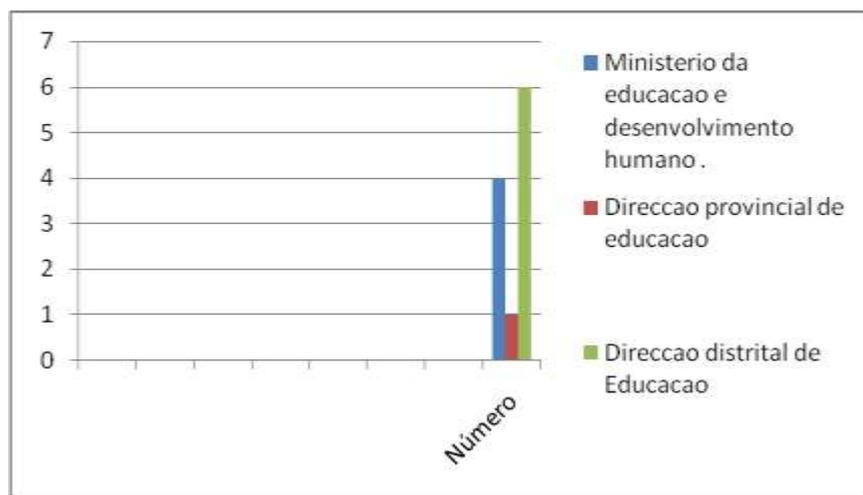
Contudo a supervisão da EPC 25 de Setembro depende d iniciativa do supervisor quando achar conveniente, esta preocupação foi apresentada pela directora da escola numa das suas recomendações onde disse, a supervisão deve ser continua, os supervisores fazem –se á escola uma vez depois desaparecem , um resultado que pouco se enquadra a visão do MINED (2013)quando afirma que a verificação dos resultados dum supervisão pedagógico só poderá ter sentido a visita que os supervisores deverão realizar .

Os responsáveis *pelos visitas de supervisão*, a resposta foi obtida através da entrevista com as directoras da escola, e questionário dirigidos a professores, as directoras da escola afirmaram que a responsabilidade pela supervisão é dos SDEJT, DPEC E MINEDH. A supervisão é neste sentido entendida por Sá-Chaves (2011) Citado pela Patrícia Mosqueira (2017) como um processo mediador de aprendizagem e de desenvolvimento. Portanto, ela age como o

trabalho de formação contínua dos professores. O trabalho de formação contínua, o prosseguimento ao longo da carreira destes profissionais, e ela corresponde às necessidades com que estes se confrontam em seu trabalho quotidiano.

A mesma pergunta foi feita aos professores através da pergunta A4 do questionário e as respostas indicam que os 11 professores inqueridos, 4 professores concordam que quem realiza a supervisão são os técnicos do MINEDH, 6 apontaram que são os técnicos distritais e apenas 1 referiu que são os técnicos da direcção provincial da educação.

Nota se portanto que a maior parte dos supervisores indicou os técnicos distritais da educação tendo em quanta que são os primeiros responsáveis pelo funcionamento do sistema educativa a partir da base ou seja dão directamente com as escolas, realizando visitas com vista a verificar e ajudar a melhorar os factores chave da gestão da escola e o seu ambiente de aprendizagem



**Figura 4:** *Responsáveis pela supervisão pedagógica na escola.*

As respostas dos professores são idênticas as respostas dadas pelas directoras que também destacam como agentes da supervisão na EPC 25 de Setembro os técnicos de MINEDH, os técnicos da SDEJT e técnicos de DPE. Isso vai de encontro com o que afirmou Rangel (2013, p. 17) que o objecto específico da supervisão escolar em nível de escola é o processo de ensino-aprendizagem. Portanto, a abrangência desse processo: o currículo, programas, avaliação, métodos de ensino e recuperação, sobre os quais se observam os procedimentos de coordenação, com finalidades integradora.

Para permitir *quais as atribuições dos supervisores* recorreu se igualmente a entrevista com as directoras e os supervisores e ainda aos questionários dirigidos a professores.

Nas suas intervenções as directoras afirmaram que o trabalho dos supervisores é observar os planos de aulas, acompanhar e resolver os problemas do professor e do aluno, como também apoiar na implementação das aulas, quanto aos supervisores responderam que tem feito visitas de observação as aulas e é importante também saber se o professor marca e corrige o TPC, se respeita todos os estágios de uma aula, se observa questões ligadas ao género durante a aula, ou se domina a matéria que lecciona

A opinião dos professores sobre as atribuições do supervisor, foi captada através da pergunta A5 do questionário, seis opções de respostas foram apresentadas no questionário, a maioria das atribuições dos supervisores foram indicadas pelos professores, como sendo observadas, O aspecto indicado pelos professores

Com mais frequência é assiduidade e desempenho do professor, seguido os meios de ensino usados e a relação professor aluno, porem, em atribuições como por exemplo orientação na planificação das aulas, apoio aos professores e acompanhamento do processo de ensino aprendizagem como ocorrendo às vezes ou nunca.

**Tabela 3:** Aspectos observados com mais frequências durante as visitas da supervisão.

Aspectos observados com mais frequências durante as visitas dos supervisores						
orde m	Itens	Nunc a	neutro	As vezes	Muitas vezes	Sempre
1	Orientar a planificação das aulas	1		3	1	5
2	Certificar os meios de ensino usados	-		1	7	3
3	Apoiar os professores	1		3	-	5
4	Verficar a relacao professor aluno	-	-	2	2	6
5	Dar acompanhamento ao PEA	-	-	3	1	7
6	Observar assiduidade e desempenho do professor	-	-	-	4	7

**Fonte:** *Elabora por autora- 2021*

O Manual de Apoio a supervisão escolar MINED (2003, p, 22) apesar de indicar que não é aconselhável observar uma diversidade de aspectos numa única aula, devem ser escolhidos dois ou três aspectos antes de aula, com base na negociação entre o supervisor e o professor supervisionados devendo prestar maior atenção á iniciativa do professor supervisionado, esta situação nem sempre é respeitada pelos técnicos no exercício das suas actividades de supervisão e ministério da educação precisa acompanhar, para que todos aspectos sejam observados com eficácia e que não crie sobressaltos no processo de desenvolvimento da supervisão pedagógica bem como no PEA.

Estes resultados podem estar associados ao facto das visitas de supervisão escolar serem gerais, os supervisores observam de uma só vez uma diversidade de aspectos, como a planificação, relação professor – aluno, assiduidade e vários outros, tornando dessa a forma a prática mais produtiva e abrangente em conta o tempo e a equipa alocada a cada visita.

Por fim, foi colocada a seguinte pergunta de pesquisa com finalidade de alcançar o terceiro e último objectivo específico (*Captar as Percepções dos professores e gestores e supervisores sobre a relevância da supervisão escolar na melhoria de qualidade de ensino*).

#### ***4.4 Que percepções têm os professores, gestores e supervisores sobre a influência da supervisão escolar na melhoria de qualidade de ensino.***

Para esta questão, foram considerados cinco (05) aspectos nomeadamente: a relevância da supervisão escolar, o relacionamento do supervisor com o professor, as visitas inesperadas da supervisão, os professores que precisam mais do apoio dos supervisores e o contributo da supervisão na melhoria de qualidade de ensino.

Sobre a relevância da supervisão escolar, recorreu se a entrevista com as directoras da escola e os supervisores, estes respondentes nas suas intervenções afirmaram que a supervisão escolar desempenha um papel muito importante na, a directora adjunto, afirmou que,

*“Na área pedagógica há muito trabalho e é preciso ter alguém que zela pelo mesmo, que permanentemente verificar se há algo a melhorar ou mesmo tirar o professor na zona do conforto.*

Por sua vez Foulquié (1971) citado em Ferreira (2008) ao afirma que a supervisão é acção de velar sobre alguma coisa ou sobre alguém a fim de assegurar a regularidade de seu funcionamento ou de seu comportamento

Na mesma perspectiva, a directora da escola afirma ser importante trabalho do supervisor visto, que não só controla, mas acompanha o trabalho do professor e do aluno se o professor esta a seguir os métodos adequados como também ajuda a informar a direcção da escola sobre o que acontece na sala de aula

Os supervisores também argumenta que a supervisão escolar ajuda a melhorar os aspectos pedagógicos, apoiando o PEA com vista a alcançarem se os melhores resultados educacionais. Essas ideias são igualmente partilhadas no manual de apoio a supervisão escolar, quando afirma que os supervisores apoiam os professores na identificação e na busca de soluções dos problemas que alguma forma afecta o desempenho da escola e no PEA com vista na melhoria regulamente no sistema educativo MINED (2013).

Contudo, tanto para as directoras assim como os supervisores da EPC 25 de Setembro reconhecem a importância que a supervisão escolar desempenham no processo de ensino-aprendizagem, mostram a necessidade de se investir nestes profissionais para efectivamente apoiar os professores e colectar os desafios que constituem nas práticas da supervisão nas escolas.

Sobre *o relacionamento do supervisor com o professor*, recorreu se a entrevista com as directoras da escola e os supervisores, e questionário dirigidos a professores

Para os directores a relação do supervisor-professor é tranquila porque sempre que a escola recebe uma visita de supervisão eles são preparados de modo que saibam qual é o objectivo da visita, a directora escola disse.

*Ninguém gosta se ser supervisionado, mas antes de cada visita todos são preparados para que possam perceber a importância da supervisão para o seu desenvolvimento técnico-profissional.*

Os supervisores afirmam que a relação professor-supervisor é saudável, embora existem alguns professores que tendem a resistir a mudanças em questões de pontualidade e planificação, apontando a maior causa da falta de pontualidade a distancia casa-escola e o congestionamento do trânsito cidade.

Um dos supervisores ressaltou ainda que:

*“Para o trabalho na sala de aula, tentamos ser empáticos de modo que o trabalho corra bem, não deve haver imposições ou grau de superioridade para obter bons resultados da supervisão, servimos também como termómetro no aproveitamento pedagógico.*

*Não podem serem visto como inimigos, são termómetro da qualidade de ensino, a supervisão escolar tem contributo importante no ensino, pois traz novas ferramentas para o processo.*

As directoras em suas intervenções afirmam que, ninguém gosta de ser supervisionado no caso dos professores, uma das causas de resistência a mudanças apontadas pelos supervisores, para eles, é necessário mais trabalho de conscientização dos professores, esclarecendo a sua importância e estabelecimento de um clima de abertura para o sucesso no desenvolvimento desta prática pedagógica na escola,

Para o Ferreira (2008) refere o sucesso do trabalho de assessoramento aos professores é imprescindível manter um clima de abertura, cordialidade, encorajamento fortalecer o sentimento em grupo, trabalhar com professor proporcionando ideias, estimulando e fortalecendo as lideranças, reflexão sobre a prática sugerindo, trazendo contribuições mostrando caminhos e alternativas estimulando o desenvolvimento de experiência e seu compartilhamento com o grupo ou para toda escola.

Ainda sobre o relacionamento professor-supervisor, evidências foram captadas através da pergunta B1 do questionário aos professores, onde foi possível perceber que o trabalho supervisão apoia o trabalho dos professores visto que dos 11 professores inqueridos, 8 afirmaram que a figura do supervisor motiva o trabalho do docente e 3 afirmam que este trabalho motiva muito o professor, estes resultados mostram que a supervisão deve ser regular e deve abranger todos aspectos – chave do PEA para contribuir cada vez mais na melhoria da qualidade da educação no país.



**Figura 5:** *Sentimentos do professor na presença do director*

Sobre as *visitas inesperadas dos supervisores na escola*, recorreu-se a questionários dirigidos aos supervisores através da pergunta B2 onde se perguntava qual o grau de satisfação em relação as visitas inesperadas dos supervisores, a maioria dos respondentes, 6 afirmaram que ficam satisfeitos com as visitas inesperadas dos supervisores e 2 afirmaram que fica muito insatisfeito, também 2 afirmaram que fica muito satisfeito e 1 afirma que fica muito insatisfeito quando o supervisor chega á sem avisar



**Figura 6:** *Grau de satisfação do professor quando recebe uma visita inesperada dos supervisores .*

A partir destes resultados podem se dizer que a maioria parte dos professores estão habituados as vistas não avisados dos supervisores embora, achem que elas devem ser avisadas para que o professor tenha espaço de ser preparar, a supervisão de ser diálogo e não uma inspecção

Segundo MINEDH (2003), assistência as aulas deve ser comunicada com antecedência, ao professor pois não se trata de uma acção inspectiva, mas sim de superação das dificuldades e apoio com vista a melhorar o desempenho do professor na sala de aula

Por sua vez o Alarcão (2001), afirma que a supervisão pode ser vista como um processo enquadrador da formação, onde o professor busca a inserção na sua carreira seja ela inicial ou em exercício e tem como função proporcionar e rendibilizar experiência diversificada em contextos diferentes, originando interacções, experiencias e transições ecológicas que constituem em etapas de desenvolvimento formativo.

Outro ponto de análise debruçou se sobre *os professores que precisam de mais apoiados supervisores na escola*, para esta análise, recorreu – se á pergunta B3 do questionário dirigido aos professores onde se pedia concordância ou discordância sobre quais professores necessitavam de mais apoio. As respostas revelam tal como ilustra a tabela 4 que a opinião dos professores é que todos precisam do apoio dos supervisores e até discordam que um grupo particular precise de mais ajuda do que outros.

**Tabela 4:** *Opinião dos professores*

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1.Professores iniciantes	5	1	1	2	2
2.Professores do 1ºciclo	3	2	4	2	-
3.Professores de 2º Ciclo	3	1	4	3	-
4.Todos professores de	-	-	-	7	4

**Fonte:** *elaborada pela autora, 2021*

Este resultado pode ser analisado como as respostas dadas pelas directoras sobre se os professores solicitavam á para providenciar supervisores quando eles necessitavam de ajuda. As directoras responderam que não, justificando que o apoio é dado aos professores iniciante pelo mais experiente. Sendo assim, a atenção está concentrada apenas nos professores iniciantes, apesar destes acharem que todos de alguma maneira precisam de apoio pós, as

visitas de supervisão ajudam a colher experiências que regularmente ajude-os obter melhor desempenho e motivados para o trabalho.

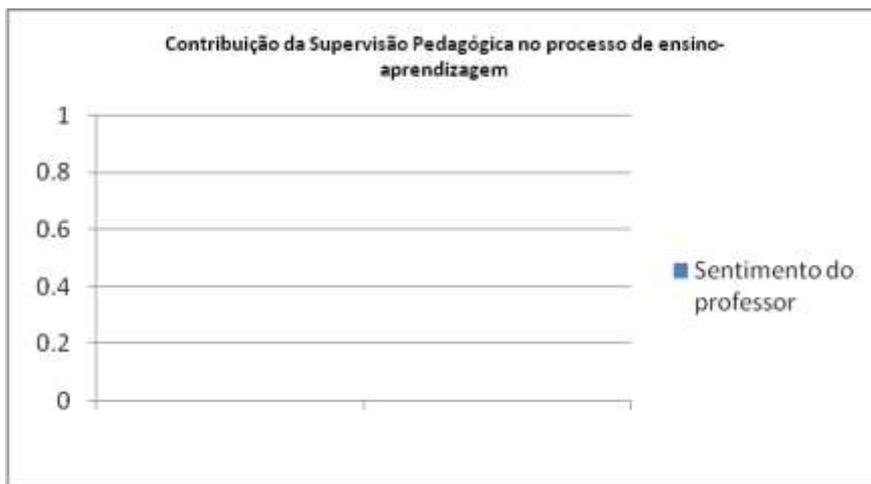
Vicente (2010) afirma que a supervisão escolar reveste – se da máxima importância, visto que cabe ao supervisor o papel de ajudar o professor a estruturar metodologias reflexivas, que por sua vez, a ajudarão no seu processo de desenvolvimento profissional e nos alunos.

Sobre o *contributo da supervisão pedagógica no processo de ensino - aprendizagem*, recorreu-se as entrevistas com as directoras e supervisores da escola e questionários aplicados aos professores. Para as directoras da escola esta prática contribui para a melhoria do PEA visto que o supervisor consegue focalizar na realidade de escola. a directora adjunta afirma que :

*“ Uma pessoa de fora consegue ver as coisas de forma diferente, podendo criticar ou elogiar e também trazer acções que, muitas das vezes são de sucesso em outras escolas por onde passou.*

Os supervisores foram unânimes em afirmar que a supervisão ajuda na uniformização de critérios, de planificação e leccionação, o que afirma o referido, Formosinho 2002, citado em Alves (2008) sobre a supervisão pedagógica como uma prática que visa o melhoramento da prática educativa, o desenvolvimento de potencial individual para aprendizagem e a promoção de auto renovação de organização

Outra evidência é encontrada na pergunta B4 do questionário aos professores na qual as respostas foram bastantes positivas visto que 6 afirmam que a supervisão pedagógica contribui muito para a melhoria PEA, 4 afirma que contribui e 1 não respondeu a esta pergunta.



**Figura 7:** *Contributo de Supervisão pedagógica no processo de ensino- aprendizagem.*

Os resultados acima demonstram que tanto os professores, os membros da direcção com os supervisores reconhecem que a supervisão pedagógica contribui para o melhoramento de qualidade de ensino. São evidências que pressupõe aceitação partilhada por Alarcão e Tavares (1987) como citados em Gaspar (et al. 2012), quando afirmam que ensinar os professores a leccionarem deve ser objectivo principal de toda supervisão pedagógica, tendo em conta que a educação é um processo contínuo e sistemático resultante de experiência e vivências.

## CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 Conclusões

Este capítulo tem como principal objectivo apresentar as conclusões constatadas a durante a pesquisa e deixar recomendações sobre os desafios que existem na influência da supervisão escolar e na melhoria de qualidade de ensino da EPC 25 de Setembro na cidade de Maputo no período de 2018-2019

Em relação ao primeiro objectivo específico (*Identificar o estágio actual das práticas da supervisão escolar sobre o desempenho dos professores na melhoria de qualidade de ensino*), o estudo concluiu que o MINEDH reconhece a importância da supervisão escolar no PEA e tem aprendido esforço na elaboração dos documentos que orientam esta prática nas escolas, apoiando os supervisores no desempenho das suas tarefas e também na uniformização desta pratica em todas escolas.

Pode se dizer que os documentos supra citados, são muito importantes, ajudam os gestores e supervisores escolares assumirem a responsabilidade de praticar com exactidão, pois encontram as noções gerais da supervisão que abrangem os conceitos de perfil do supervisão, os princípios da supervisão, as etapas da supervisão nas escola bem como os aspectos que devem serem considerados na elaboração das fichas de observação durante as visitas da supervisão.

Os mesmos instrumentos orientam que no final de cada visita, o supervisor junto com direcção da escola e recurso a matriz da reflexão e recomendações verifiquem e documentam as condições essenciais da escola, listam as medidas a serem tomadas e também anotem a pessoa responsável por cada uma das medidas dentro do qual as medidas devem ser implementadas.

No que diz respeito ao segundo objectivo específico (*Descrever como é desenvolvida a supervisão escolar na EPC 25 de Setembro na Cidade de Maputo*), concluiu se que a supervisão na escola é realizados por profissionais do MINEDH devidamente preparados para esta função. Porém, foi possível notar uma pequena fragilidade quando algumas vezes os supervisores deslocam se à escola sem termo da referência e sem guião para a realização das suas actividades

Por outro lado, atribuições da supervisão como é o caso da orientação da planificação das aulas e o acompanhamento do PAE foram apontados pela maioria dos professores como são as que são observadores com maior frequência na escola EPC 25 de Setembro.

Desta forma, pode ainda concluir que há muito trabalho que precisa ser feito a nível do ministério da educação com vista que prática da supervisão escolar seja efectiva e capaz de contribuir para os resultados educacionais de qualidade.

Por fim, sobre o terceiro e último objectivo específico (*Captar as Percepções dos professores, gestores supervisores sobre a relevância da supervisão escolar na melhoria de qualidade de ensino*), as conclusões revelam que as directoras, professores e supervisores reconhece a importância da supervisão e apoio pedagógico aos professores na melhoria da qualidade de ensino na identificação e na busca de soluções dos problemas que de alguma forma afectam o desempenho do PEA

Por sua vez, os professores reconheceram a prática de supervisão em um impacto positivo na relação entre o supervisor – professor foi mencionada como sendo saudável e tranquila na escola, os supervisores também mencionaram a empatia como elemento chave para o sucesso desta prática na escola, também constatou se que os professores que recebem mais o apoio são os recém formados / contratados em relação aos mais experientes. Apesar de ainda existirem vários desafios para implementação da supervisão no desempenho profissional do professor, há um reconhecimento por parte dos informantes que esta influência contribui para melhoria de qualidade da própria escola.

De modo geral, o desenvolvimento da presente pesquisa permite uma análise de como a supervisão escolar é compreendida e praticada na escola, uma reflexão sobre os desafios enfrentados na supervisão e apoio aos supervisores e permitiu ainda compreender a contribuição da supervisão escolar no PEA.

## **5.2 Recomendações**

Diante da análise feita através da perspectiva apresentada pelos supervisores e professores/directora e directora adjunta, é ainda levando em consideração o problema levantado, sugere-se o seguinte:

Há necessidade de se fazer a supervisão escolar de forma periódica visando resolver os problemas do aproveitamento e assiduidade dos professores, a fim de manter a melhoria no

desempenho do professor e na qualidade de ensino e a escola deve estar sempre aberto e preparados para as actividades de supervisão escolar pós, a supervisão é o motor ou termómetro para garantir a qualidade de ensino, os desafios da supervisão são vários, os supervisores não deve serem visto como inimigos pois as visitas visam melhorar alguns aspectos, na organização dos documentos normativo e muito mais.

Torna-se necessário o desenvolvimento de mais estudo /projectos que vem o apoio aos professores, para que possam desencadear competências para garantir cada vez mais um ensino de qualidade no país, e que atendam as diferentes necessidades dos alunos , efectivando a influencia da supervisão e no desempenho ena melhoria de qualidade de ensino.

## Referências Bibliográficas

- Alarcão, I. (2001). *Escola Reflexiva e nova racionalidade /organizado*, Artmed editora.
- Alarcão, I. & Tavares, J. (2002). *Escola reflexiva e supervisão: uma escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto.
- Alarcão, I. (2011). *Escola Reflexiva e nova racionalidade*. Porto Alegre, Artmed.
- Alarcão, I. & Roldão, M. C. (2010). *Supervisão: Um contexto de desenvolvimento profissional dos Professores*, Aveiro Portugal.
- Alarcão, I. & Canha, M, B. ( org 2013). *Supervisão e Gestão na Escola em desenvolvimento e aprendizagem* Porto.
- Alarcão, I. & Tavares, J. (2003). *Supervisão da prática pedagógica: uma perspectiva De desenvolvimento e aprendizagem*.Coimbra: Edições Almedina.
- André, M, E, D, A. (1984). *Estudo de caso: seu potencial na educação*.Cad. Pesqui. [Online] n.49, pp. 51-54. ISSN 0100-1574.
- Barros (2008). *Desenvolvimento do turismo, uma visão sistemática*, Uni,FACEF, Franca ,S.P
- Constituição da República de Moçambique (2018). *Boletim da Republica artigo-88,CRM, em Moçambique. DC.Autor*.
- Day, C. (2001). *Desenvolvimento profissional de professores: Os desafios da aprendizagem Permanente*. Porto: Porto Editora.
- Duffy, F. M. In: Quinta et al., (1998). *Escola como sistema mundo de vida e reorganização: Reptos à supervisão pedagógica*, pp. 23-35.
- Estrela, A. (1994). *Uma estratégia de formação de professores*, porto editora, codico,34043
- Ferraço, C. E. (Org.). (2008). *Currículo, formação continuada de professores e quotidiano Escola fragmentos de complexidade das redes vividas*. São Paulo, Ferrer.
- Ferreira, N. S. C. (2008). *Supervisão educacional uma reflexão crítica*. 11 ed. Petrópolis, Rio De Janeiro; Vozes.
- Formosinho, J. (2002). *A Supervisão na Formação do Professores ii da Organização*,3 Porto
- Gaspar, M, I, Seabra, F.& Neves, C. (2012). *A supervisão pedagógica: significados e Operacionalização*. *Revista portuguesa de investigação Educacional* Vol.12, pp,29-57
- Universidade Aberta

- Gerhardt, E., M., & Silveira, D.T. (2009). *Método de pesquisa* Universidade Federal do Rio de Grande Sul. Brasil.
- Gil, A.(1999). *Métodos e técnicas de pesquisa* (6ªed). São Paulo. Editora Atlas
- Gil, A. (2008). *Como elaborar projecto de pesquisa* (4ªed) são Paulo Ailas
- Isaque, N. (2019). *Formação continua de professores de português como Estratégias de Implementação do plano Curricular do Ensino9 Básico*. Dissertação de Mestrado; Universidade Eduardo Mondlane, Universidade Católica Portuguesa, Portugal.
- Júnior, E. B. Oliveira, G. S., & Santos, A. C.S. (2021). *Análise Documental como Percurso Metodológica Pesquisa Qualitativa*, LSCHINEKENBERG, GF
- Juliana, M. O.R. (2017). *Funcoes da Supervisão pedagógica*, Dissertação do Mestrado. Portugal
- Lakatos, E.M., & Marconi. M. A.(2003) *Fundamentos de Metodologia Científica* .5 Ed, São PualoAtlas .
- MINED. (2003). *Manual de apoio a supervisão pedagógica*. Maputo: Ministério da Educação.
- MINED. (2013). *Guião Prático do Supervisor pedagógico*. Maputo: Ministério da Educação.
- MINEDH. (2014). *Termos de referência para a supervisão escolar*.
- Maia, I. M. (2008). *O Desenvolvimento Profissional dos Professores no Âmbito da Reorganização Curricular*. Coimbra: Almadina.
- Maio, N.; Silva, H. S. , & Loureiro, A. (2010). *A supervisão: Funções e Competências do Supervisor*. EDUSER: revista de educação, Vol 2 , 37-52.
- Manuel, I. D., & Buza, A. G. (2017). *Supervisão escolar interna, como Instrumento de Gestão das Escolas*. <<https://www.aforges.org/wp-content/uploads/2017/12/14-Supervisao-escolar-interna-como-instrumento.pdf>>
- Mattos, I. L. (2003). *Problemas no processo de avaliação de desempenho*. (Monografia). Centro Universitário de Brasília (UniCEUB),.
- MendesT.C . (2015) *Formão do Professor,Complexidade e Trabalho Docente* cathedral Sipo brasil
- Novela, V. (2017). *Supervisão escolar e desempenho dos professores da escola Secundária Forca do povo*. Monografia apresentada na Universidade Eduardo Mondlane, Maputo
- Oliveira, E.G., & Grinspum (2009) *Principios e Metodos da Supervisão e Orientação Educacional Brasil* .S.A , ISBN. 978-85-7638-66
- Patrícia, M. (2017). *O papel de Supervisaopedagogico nos primeiro ano da pratica De docente no 1º Ciclo do ensino Basico*, Lisboa

- Papadopoulos, G. (1994). Education 1960-1990; the The OECD Perspective Paris
- Procópio, M. I (2010), *Reflexões sobre a Avaliação Individual de Desenvolvimento*, Arquivado em 30 de Outubro, WaybackMachine, Portal Guia Rh.
- Quinta, M. (2008). *Escola como Sistema, Mundo de Vida e (re) organização: reptos a Supervisão pedagógica*. Cadernos de Estudo – Repositório Institucional da ESEPF,, 23-36.
- Quivy, R. L. V. C. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais* revisão científica Departamento de sociologia da Universidade de Nova Lisboa
- Rangel, M. (2001). *Supervisão Pedagógica: Princípios E Práticas*. São Paulo: Papirus.
- Rangel, M. (2013). *Supervisão Pedagógica: Princípios E Práticas*. São Paulo: Papirus.
- Rodrigues, M.J., Martin, C., Zilhão. L., Santos , D., Almoço, R., (2019) *Formação de Professores Desenvolvimento Profissional Supervisão Pedagógico*, Editorial Universidade Pedagógico de Mocambique, p, 1099-1108. ISBN978-84-9048-799-0
- Rodrigues, C. C. (2019). *O desafio actual da supervisão escolar na formação continuada de Professores*.
- Ricardson. (199). *Metodologia Científica uma manual para a realizacao de pesquisa em adminitracao* Universidade Federal de Goias II, Titulo
- Risopatron, E. (1991). *El comcepto de calidad de la educacion*, UENESCO/Orevc, Santiago, Chile Departamento de sociologia da Universidade de Nova de lisboa
- Rolla, L. C. S. (2006). *Liderança Educacional: Um desafio para o Supervisor Escolar*. Disponível em: [tede2.pucrs.br/bitstream/tede/3627/1/347013.pdf](http://tede2.pucrs.br/bitstream/tede/3627/1/347013.pdf) Acesso em: 1dez. 2020.
- Santos, D. L. (2009) *Estrutura do projecto de pesquisa*. In: Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (org.). Métodos de pesquisa. Universidade Aberta do Brasil, UAB/UFRGS, Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Saraiva, M; Reis. E., & Roldão. V. (2006). *Conceituar a Qualidade de ensino: uma aplicação Prática do ISCTE e na Universidade de Évora*. Artigo: Economia e Sociologia, nº 81. Évora, pp. 63-79.
- Sequesseque, R. M. A. (2019). *A motivação para o desempenho profissional: caso de estudo*. Relatório de Dissertação do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais. Setúbal,

Portugal, Outubro.

Simbine, L. G. (2009). *Manual de Apoio a Supervisão Pedagógica*, 1ª Edição Maputo.

Souza, M. E. R. (2011). *A importância da Supervisão Educacional na Escola actual*,

Disponível em: <[avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/T206327](http://avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/T206327)>. Acesso em: 15

Dez.2020.

UNESCO .DECD. (2003). *literacy Skills For the World of Tomorrow- Further Results From Pisa* .

Vicente, S. (2010). *O papel do supervisor Pedagógico na avaliação na avaliação de*

*Desempenho do docente*. (Dissertação de mestrado): Escola Superior de Educação

João de Deus, Portugal

Willes, K. (2000). *Técnica de Supervision para MejorarEscuelasMexico*; Trillas

#### **Sítios de internet consultados**

Desempenho in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [em linha]. Porto: Porto Editora,

2003-2019. [consult. 2020-12-14 09:55:34]. Disponível na Internet:

<<https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/desempenho>>.

Supervisão in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [em linha]. Porto: Porto Editora,

2003-2020. [consult. 2020-12-15 08:50:27]. Disponível na Internet:

<https://www.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/supervisão>.

## **APÊNDICES EM ANEXOS**

## **APÊNDICE A**

### **Guião de entrevista para Directora e directora adjunta da EPC 25 de Setembro**

**1. Introdução;** Contextualização do estudo e seus objectivos

**2. Dados pessoais e profissionais** (Grau Académico, regime contratual, experiencia Profissional)

**3) Qual é o estágio actual das práticas da supervisão escolar sobre o desempenho dos professores na melhoria de qualidade de ensino?**

- a) Qual é a sua opinião sobre a supervisão escolar?
- b) Quem faz a supervisão nesta escola?
- c) Em que período do ano lectivo a escola recebe visitas de supervisão?
- d) Que aspectos os supervisores observam e fazem as questionam durante as suas visitas?
- e) Como Classifica a relação entre os supervisores e os professores?
- f) Os professores quando tem dificuldade solicitam a direcção para providenciar a supervisores para os apoiarem? se sim , tem acontecidos muitas vezes? Conseguem responder a essas solicitações?
- g) Acha que a Supervisão Escolar contribui para a melhoria de qualidade de processo de ensino e aprendizagem? Se sim, pode justifica a sua resposta?

#### **4. Comentários**

Tem algum outro comentário que gostaria de fazer sobre os aspectos relacionados com este assunto e que não foi abordado nesta entrevista?

#### **5. Agradecimentos**

## **APÊNDICE B**

### **Guião de entrevista para os supervisores**

**1. Introdução;** Contextualização do estudo e seus objectivos

**2. Dados e profissionais;** (Grau académico, regime contratual, experiencia profissional como supervisão, formação e capacitação na área de supervisão)

**3 ) Qual é o estágio actual das práticas da supervisão escolar sobre o desempenho dos professores na melhoria de qualidade de ensino?**

- a) Em que período do ano lectivo é que costuma efectuar visitas de supervisão?
- b) visitas inesperadas de supervisão escolar ? Se sim porquê não avisa?
- c) Quantas visitas de supervisão realizaram este ano na EPC 25 de Setembro?
- d) O que normalmente observa durante as suas visitas de supervisão escolar?
- e) Quais os professores que necessitam de maior apoio dos supervisores?
- f) Deixa recomendações após a visita de supervisão? Se sim, como é feita a monitoria dessas recomendações? Se não, porquê?
- g) Acha que a Supervisão Escolar contribui para a melhoria de qualidade de processo de ensino e aprendizagem? Se sim, pode justifica a sua resposta?

#### **4. Comentários**

Tem algum outro comentário que gostaria de fazer sobre os aspectos relacionados com este assunto e que não foi abordado nesta entrevista?

#### **5. Agradecimentos**

## APÊNDICE C

### Guião de Questionário aplicado aos Professores EPC 25 de Setembro

O presente questionário surge no âmbito da realização do trabalho de licenciatura em Organização de gestão da Educação, ministrada na Universidade Eduardo Mondlane e tem por objectivo analisar a forma que os professores dão relevância a supervisão escolar para a melhoria do desempenho profissional e na melhoria de qualidade no processo de ensino-aprendizagem

Não há respostas certas ou erradas, responde honestamente as perguntas, assinala com um X a afirmação ou afirmação que corresponde a sua opinião

---

Parte I: Assinale com “X” a opção correcta

**1. Dados pessoais:Sexo:)**(Masculino ( )); Femenino ( ).

**Idade aproximada:** 25 anos (4); 26 - 30 anos (2); 31 - 35 anos (3); 36 - 40 anos (2); 41 - 45 anos (1); 46 - 50 anos (4). + de 52 anos ( ).

**Classe que lecciona :**3ª Classe)( 6ª classe)(

**Nível de formação:** Médio (6); Bacharelato (5); Licenciado ( ); Mestrado ( );

Outra, especifique, 4 de ensino Básico.

**Experiência profissional:**

Menos de 1 ano (2 ); + de 2 - 5 anos (6 ); + de 6 - 10 ( ); 11 - 15 anos ( 6 ); Outra, especifique -----

**Seleção A. Como é desenvolvida a supervisão escolar na EPC 25 de Setembro na Cidade de Maputo**

**A1. Quantas vezes recebem de supervisão por ano?**

Nenhuma (1 ) uma vez ( 2 ) duas vezes ( 3 )

**A2. Quantas visitas recebeu este ano?** Nenhuma (1) uma(2) Duas (3)

**A3. Em que momentos os professores recebem visitas de supervisão pedagógica na escola?**

Quando inicia o ano ( 1 )

Quando a escola solícita o apoio ( 2 )

Depende dos supervisores ( 3 )

Outras respostas( 4 )-----

**A4. Quem faz a supervisão nesta escola?**

Director da Escola ( 3 )      Técnicos do SDEJT (4)Técnicos DE DPECs( 5 )  
Técnicos do MINIEDH ( 6 )

<b>A5. Estas são as atribuições dos supervisores, diga com que frequência estes aspectos são observados durante as visitas que os supervisores fazem?</b>					
	Nunca	As vezes	Neutro	Muitas vezes	sempre
1. Orientar na planificação das aulas	1	2	3	4	5
2. Certificar os meios de ensino usados	1	2	3	4	5
3. Apoiar os professores	1	2	3	4	5
4. Verificar a relação professor e aluno	1	2	3	4	5
5. Dar acompanhamento do PEA	1	2	3	4	5
6. Observar assiduidade do professor	1	2	3	4	5
7. Outro	1	2	3	4	5

**A6. Quando tem dificuldade, solicitam á direcção da escola ajuda do supervisor?**

Nunca ( 1 )      Às vezes ( 2 )      Muitas vezes ( 3 )      Sempre ( 4 )

— **Que percepções têm os professores, gestores supervisores sobre a relevância da supervisão escolar na melhoria de qualidade de ensino?**

**B1. Como é que se sente na presença do supervisor?**

Muito insatisfeito ( 1) Desmotivado ( 2) Motivado (3 ) Muito Satisfeito ( 4 )

**B2. Como fica quando recebe uma visita inesperada do supervisor?**

Muito insatisfeito ( 1) Desmotivado ( 2) Motivado (3 ) Muito Satisfeito ( 4 )

**B3. Os que precisam de mais apoio dos supervisores são:**

**a. Professores iniciantes:** Discordo totalmente ( 1) Discordo(2) Neutro ( 3) Concordo ( 4 )  
Concordo totalmente( 5)

**b. Professores do 1ºCiclo:** Discordo totalmente (1) Discordo(2) Neutro (3 ) Concordo (4 )  
Concordo totalmente(5 )

**c. Professores de 2º Ciclo:** Discordo totalmente (1) Discordo(2) Neutro ( 3) Concordo (4 )  
Concordo totalmente( 5)

**d. Todos os professores:** Discordo totalmente (1) Discordo(2) Neutro ( 3) Concordo ( 4 )  
Concordo totalmente(5 )

**B4. As praticas de supervisão realizada nesta escola contribui ou não para a melhoria de PEA ?**

Não contribui ( 1) Contribui pouco ( 2) Contribui ( 4) Contribui Muito (5 )

**Verificar por favor se respondeu a todas as questões**

**Muito Obrigada**