



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# **As Perceções de Professores do Colégio nº 228 do Chiweca sobre o Papel do Supervisor Pedagógico no Desenvolvimento Profissional Docente.**

**Versão Definitiva Após Defesa Pública**

**Elisa Nzuzi Paulina Domingos**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre  
**Supervisão Pedagógica**  
(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Professora Doutora Sandra Carina Machado Guimarães

**Covilhã, julho de 2018**



# Dedicatória

Aos meus pais, Sebastião Helena Domingos e Basília Conceição Paulina, pelo apoio, atenção, dedicação e sempre me encorajaram diante de alguns obstáculos, me diziam filha vai em frente você consegue.

Aos meus filhos, em especial o Sebastião Domingos da Costa “Elisandro”, por me entender de forma inocente sobre a minha ausência durante, esses anos.

Aos meus irmãos, em especial a Basília Domingos “minha gêmea”, pelo apoio incondicional.

# Agradecimentos

A Deus, primeiramente, por me dar força, coragem e dedicação, e pela meta alcançada em minha vida.

A minha orientadora Professora Doutora Sandra Carina Guimarães, por acreditar em mim, pela disponibilidade, preocupação constante, incentivo e pelas críticas me mostrando o verdadeiro horizonte científico.

Aos meus pais, Sebastião Helena Domingos e Basília Conceição Paulina, que sempre me apoiaram e me fizeram acreditar que esta conquista vai ser alcançada.

Aos meus filhos que sentiam a falta da minha presença, em todos momentos que precisassem e não estava presente para dar o meu aconchego, mas acreditaram que um dia voltaria com esta conquista.

Aos meus irmãos, Bartolomeu Domingos, Conceição Domingos, Domingos Sebastião, Basília Domingos, Paulino Domingos e Helena Domingos, que sempre me encorajaram e contribuíram para que esse trabalho se tornasse realidade.

As minhas professoras do mestrado em Supervisão Pedagógicas, que contribuíram com os conhecimentos transmitido e partilhado durante a formação.

Aos meus colegas do mestrado em Supervisão Pedagógicas nomeadamente: Pedro Zua, José Lemos Sambo, Bunga Nzinga, Fernando Ngio, Ageu Serrote, Hernany Ramos, Walter Calunga e Jeremias Lello, pela contribuição e partilha de conhecimento. E sem esquecer dos colegas Zacarias Panga Pedro, que nunca me abandonou, sempre que surgisse um obstáculo estava sempre presente me encorajando.

Ao DR. Francisco Casimiro Lubalo e o meu cunhado Afonso Maria João, mesmo distante sempre transmitindo aquela força energética.

Ao Instituto Nacional de Gestão de Bolsas de Estudo (INAGBE) pelo ensejo de me oferecer esta formação e acreditar nas minhas humildes competências.

Aos professores da Escola do 1º Ciclo do ensino Secundário do Colégio nº 228 do Chiweca/Cabinda em especial o Subdiretor Pedagógico Dr. António Puindi, pela colaboração na recolha de dados. E as Inspetores da Educação, em especial Dr. Martinho Gabriel, pela ocasião de recolha de dados.

Ao Digníssimo Decano do ISCED-CABINDA, Professor Doutor José Manuel Sita Gomes, pela ocasião e apoio incondicional na formação.

E a todos aqueles que contribuíram de forma direta e indireta, para que esse trabalho se tornasse realidade.

Meu muito obrigado!

# Resumo

A Supervisão Pedagógica é uma atividade desempenhada pelo supervisor pedagógico que tem a função de controlar, orientar, avaliar, coordenar e supervisionar as ações pedagógicas nas escolas. De um modo geral, o supervisor é um profissional da educação que ajuda ou auxilia o professor menos experiente e menos competente, para poder trabalhar de forma eficiente no processo de ensino e aprendizagem. É uma entidade dotado de conhecimento, experiência, habilidade, atitude e inteligência para gerir e acompanhar o processo pedagógico.

O trabalho que aqui se apresenta procura compreender as percepções de professores do Colégio N°228 do Chiweca sobre o papel do Supervisor Pedagógico no desenvolvimento profissional docente. Trata-se de um estudo qualitativo realizado através de entrevistas junto de vinte professores e três inspetores da Educação.

A análise, e conseqüentemente discussão e conclusão dos dados corroboram a literatura e a experiência empírica da área. Está claro no discurso dos participantes de que a Supervisão Pedagógica é uma atividade importante na melhoria e superação das dificuldades dos professores e equipa técnica do processo de ensino e aprendizagem assumindo o supervisor um papel determinante na profissionalização docente.

Este estudo alerta-nos para a necessidade de promover um ensino de qualidade considerando a figura do Supervisor um dos indicadores, sendo fundamental a sua presença nas escolas do 1.º ciclo do ensino secundário e, em particular, no contexto de investigação deste trabalho: Colégio N°228 do Chiweca.

**Palavras-chave:** Supervisão Pedagógica; Desempenho; Desenvolvimento profissional do docente.

# Abstract

Pedagogical Supervision is an activity performed by the pedagogical supervisor who has the function of controlling, guiding, evaluating, coordinating and supervising pedagogical actions in schools. In general, the supervisor is an education professional who helps or assists the less experienced and less competent teacher, to be able to work efficiently in the teaching and learning process. Is an entity endowed with knowledge, experience, ability, attitude and intelligence to manage and follow the pedagogical process.

The work presented here seeks to understand the perceptions of teachers of the Chiweca College No. 228 on the role of the Pedagogical Supervisor in professional teacher development. This is a qualitative study conducted through interviews with twenty teachers and three Education inspectors.

The analysis, and consequently discussion and conclusion of the data corroborate the literature and the empirical experience of the area. It is clear in the participants' discourse that Pedagogical Supervision is an important activity in the improvement and overcoming of the difficulties of the teachers and the technical professionals of the teaching and learning process, assuming the supervisor, a determinant role in the teacher professionalization.

This study alerts us to the need to promote a quality education considering the figure of the Supervisor, being essential its presence in the schools of the 1st cycle of secondary education and in the research context of this work: Chiweca College No. 228, in particular.

**Key words:** Pedagogical Supervision; Performance; Professional development of the teacher.

# Índice

Dedicatória.....	ii
Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	iv
Abstract .....	v
Lista de tabela .....	vii
Introdução.....	8
Capítulo I: Enquadramento Teórico .....	11
1.1. Supervisão Pedagógica .....	11
1.2. Função e competências do Supervisor Pedagógico.....	14
1.3. Estratégias Pedagógicas de reflexão/formação .....	18
1.4. Supervisão e desenvolvimento profissional do professor .....	20
Capítulo II: Estudo Empírico .....	22
2.1. Contexto de estudo e sujeitos participantes.....	22
2.2. Instrumento .....	24
2.3. Procedimentos.....	25
Capítulo III: Resultados .....	27
Capítulo IV: Análise e Discussão dos Resultados .....	36
Considerações finais.....	40
Referências Bibliográficas.....	41
Anexos .....	44

# Lista de tabela

Tabela 1 Caracterização dos professores participantes.....	23
Tabela 2 Caracterização dos Inspetores participantes .....	24
Tabela 3 Guião de Entrevistas dos Professores .....	25
Tabela 4 Guião de Entrevistas dos Inspetores .....	25
Tabela 5 Grelha de análise de conteúdo dos professores .....	27
Tabela 6 Grelha de análise de conteúdo dos Inspetores.....	33

# Introdução

A formação integral do homem assenta num dos objetivos principais dos governos mundiais, em particular o do nosso país. Este processo de formação está voltado à educação das novas gerações, visando a sua preparação para corresponder com as exigências socioeconómicas políticas, culturais e etnolinguísticas do país e não só. Esta difícil tarefa está reservada às escolas concretizado num trabalho conjunto entre professores e alunos sendo estes, os destinatários principais do processo de formação, que se resume numa aquisição de competências e conhecimentos. Este processo de formação é consolidado em ambientes familiares, assim como na própria comunidade ou mesmo no lar, nas relações laborais ou até mesmo nos campos de investigação científica.

É importante que todas as pessoas recebam uma educação que contribua para que possam sentir-se realizados no futuro. Para que isto aconteça, todos devem ter o mesmo direito à educação, independentemente das particularidades que apresentarem ou da deficiência que possuem. A família, considerada por muitos como a estrutura social mais coesa, deve garantir por meio de ações, que seus filhos ou educandos recebam conhecimentos que necessitam através da instrução e ensino. É nesta perspectiva que surge a supervisão pedagógica, para ajudar os professores a superarem diversas dificuldades apresentadas durante o processo de ensino e aprendizagem.

Em Portugal, a Supervisão emergiu nos finais do século XX e no início do século XXI designada como “Orientação da Prática Pedagógica”. De acordo com Alarcão e Tavares (2003) a “Supervisão era uma designação que, na língua portuguesa, evocava (e de certo modo ainda evoca) conotação de poder e de relacionamento sócio-profissional contrárias aos valores de respeito pela pessoa humana e pelas suas capacidades auto-formativas” (p.3). Para os mesmos autores, em 1987, a função de Supervisão das práticas pedagógicas era orientada apenas para os professores de formação inicial. A partir da década de 90, teve uma evolução, que até os portugueses foram “aculturando a designação e distinguem hoje os dois sentidos que a língua portuguesa atribui ao termo” (Alarcão & Tavares, 2003, p.4): fiscalização e orientação. Assim, o supervisor não é só o professor que orienta o estagiário no final da sua formação inicial; é também o professor que avalia o desempenho dos colegas. Na sequência do referido, a função do supervisor pedagógico é uma tarefa muito importante, que em muitos países desenvolvidos, é desempenhado para proporcionar a boa qualidade de ensino na educação.

Com base nesta reflexão, focalizando a realidade concreta de Angola, o termo é bastante novo. O país está preocupado em melhorar a qualidade de ensino-aprendizagem, e muito tem discutido sobre a questão e sobre o papel da supervisão. Neste momento e em complemento do papel de inspetor, o Ministério de Educação Angolano e, em particular, o Instituto Nacional de Formação de Quadros sente necessidade de implementar a supervisão pedagógica com o

objetivo de desenvolver competências e experiências nos professores promotoras do desenvolvimento dos próprios alunos.

De acordo com o propósito das políticas nacionais de educação em Angola, a supervisão pedagógica deve fazer parte de todo sistema educativo, para garantir melhoria, na qualidade do ensino de um determinado país. Nessa perspectiva, o papel da supervisão pedagógica no sistema nacional, vai concorrer para melhorar a profissionalização docente. De acordo com a Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino angolano, Lei nº 17/16 de 7 de outubro, no nº 1 do artigo 116, a supervisão pedagógica “consiste no controlo, acompanhamento, apoio didático, pedagógico e técnico a todos os processos educativos e a avaliação do processo de ensino-aprendizagem, tendo em vista os objectivos para cada subsistema de ensino, estabelecidos na presente Lei”.

A supervisão é assim o processo na qual o professor é acompanhado, orientado e avaliado por um profissional mais capacitado e experiente no processo de ensino aprendizagem. Portanto ao implementar essa nova política educativa, ajudar-se-á a formar quadros competentes, capazes de solucionar os problemas encontrados e apresentados no decorrer das suas atividades.

Portanto a supervisão pedagógica em Angola “deve ter uma sustentação metodológica clara, baseada no desenvolvimento das competências técnicas, não pode ser desenvolvida no vazio ou com referenciais técnico-pedagógicos ambíguos ou muito gerais” (Araya et. al., 2011, p.8).

É importante que haja essa implementação no processo de ensino - aprendizagem, isto porque vai contribuir bastante na formação integral dos professores, com os métodos e técnicas bem aplicados, orientados pelo supervisor, um indivíduo competente e experiente na área de formação de quadros. Desta forma, o Ministério da Educação não terá tanta preocupação. Portanto, deve-se atribuir a responsabilidade ao supervisor de orientar e avaliar a realidade do trabalho docente nas escolas.

O presente estudo procura compreender as percepções de professores do Colégio nº 228 do Chiweca, sobre o papel do Supervisor Pedagógico no desenvolvimento profissional docente. Este é um tema muito pertinente e atual em Angola pela necessidade que estes contextos têm da figura do Supervisor Pedagógico e seu papel no desenvolvimento profissional docente. Neste momento prevalece apenas a figura do inspetor e a ação de fiscalização e avaliação. Importa, por isso, conhecer as percepções que agentes chaves do processo ensino-aprendizagem, tem sobre este profissional de forma a favorecer a implementação do próprio processo de supervisão. O país está motivado para desenvolver estes processos nas instituições educativas e algumas experiências têm sido feitas, mas estão ainda a ser dados os primeiros passos e muito há fazer. Estudos como este poderão constituir um contributo importante na compreensão do fenómeno e operacionalização do processo.

Assim, no capítulo I é feito o enquadramento teórico do tema refletindo sobre o conceito de supervisão, o papel do supervisor e importância da sua ação na escola, descrevendo ainda algumas das suas estratégias/instrumentos. No capítulo seguinte, estudo empírico, são

caracterizados os participantes, descrito o instrumento e principais procedimentos realizados. Em seguida apresentam-se os resultados e o capítulo 4 e último diz respeito à análise e discussão dos resultados. No final são ainda refletidas algumas considerações finais sobre o estudo.

# Capítulo I: Enquadramento Teórico

## 1.1. Supervisão Pedagógica

A Supervisão Pedagógica é uma temática muito recente em Angola e visa a melhorar a qualidade do ensino nas instituições educativas.

Para Stones 1984 citado por Jerónimo e colaboradores (2007) etimologicamente a Supervisão é uma “Super Visão” que significa ter visão para o futuro profissional do professor. Na perspetiva do supervisor proporciona conhecimentos suficientes para os professores poderem ensinar a aprender e a desenvolver competências dos alunos no processo de ensino-aprendizagem. Neste âmbito, a supervisão pedagógica é uma atividade em que o supervisor vai orientar, avaliar, instruir e conduzir um supervisionado ou uma equipa para um determinado objetivo que é melhorar as qualidades educativas do professor.

Ainda na perspetiva do mesmo autor “o conceito de supervisão está relacionado com a Visão global integrada de todo o processo educativo, por isso, termina dizendo que para se ser supervisor é necessário ter-se uma visão de tudo o que diz respeito ao processo de ensino-aprendizagem” (p. 6). O supervisor, no momento de exercer as suas atividades, deve assim estar com o conhecimento do contexto escolar e da sala e exigir ou orientar as tarefas mais ajustadas. E por outro lado deve haver uma interação partilhada na construção do conhecimento entre o supervisor, o formando e o próprio aluno para a melhor qualidade do ensino.

Para Alarcão e Tavares (2003) a supervisão é “o processo em que um professor, em princípio mais experiente e mais informado, orienta um outro professor ou candidato a professor no seu desenvolvimento humano e profissional” (p. 16).

Na ótica de Vieira 1993 citado por Amaral, Moreira e Ribeiro (1996), a “supervisão no contexto da formação de professores, é uma atuação de monitoração sistemática da prática pedagógica, sobretudo através de procedimentos de reflexão e experimentação” (p. 92).

Assim de acordo Alarcão e Roldão (2008), a Supervisão é:

«“alguém que se preocupa em me ajudar a crescer como professora”, “alguém que proporciona aos seus alunos ambiente formativos estimuladores de um saber didático”, “alguém que sabe abanar quando é preciso”, “alguém que influencia o processo de socialização, contribuindo para o alargamento da visão de ensino (para além de mera transmissão de conhecimento), estimulando o autoconhecimento e a reflexão sobre as práticas, transmitindo conhecimentos úteis para a prática profissional”» (p. 54).

A Supervisão é assim vista como uma ação de práticas que visa melhorar o desenvolvimento pessoal e profissional dos professores, com finalidade de aumentar os conhecimentos dos profissionais da educação. É um processo de acompanhamento do trabalho prático a ser realizado pelo professor sob orientação de um profissional experiente e qualificado, para um determinado objetivo no processo de ensino - aprendizagem. Uma “atividade de cooperação claramente organizada, destinada a melhorar o ensino pela inspiração, o encorajamento e, se necessário, a reorientação ou mesmo rescisão do trabalho docente” (Nevill & Garman citado por Mesquita & Roldão, 2017, p.55).

Na perspectiva do Sá-Chaves (2011) é “um processo mediador nos processos de aprendizagem e de desenvolvimento do formando e do supervisor, podendo de acordo com a natureza da interação criada, ser facilitado ou inibido” (p. 75). Para Alarcão e Canha (2013) “um processo de acompanhamento de uma atividade através de processo de regulação que são enquadrados por um referencial e operacionalizados em ações de monitorização em que a avaliação está obviamente presente” (p. 19). E segundo Formosinho (2002) “é um processo sistemático em que uma candidata a educadora recebe apoio, suporte e orientação de uma educadora mais experiente e especializada para fazer a sua aprendizagem profissional, em diálogo-comunicação com a instituição em que a aluna de práticas se está a formar e com uma abertura deliberada à comunidade e à cultura envolventes” (p. 116).

Na sequência do referido, a Supervisão será e continuará a ser individual e colaborativa, que poderá contribuir na melhoria da qualidade do ensino e mudança, visando a finalidade prática dos professores envolvidos, para dirigir a reflexão no contexto do seu desenvolvimento pessoal e profissional. É nesta perspectiva que o supervisor pedagógico é aquele elemento que controla o trabalho do professor, acompanha, dirige, orienta e coordena, o professor em todas as suas ações pedagógicas e em caso de dificuldade, o supervisor está ali para auxiliar e ajudar na aprendizagem do aluno. Segundo Amaral, Moreira, e Ribeiro (1996), o “supervisor é o facilitador da reflexão, consciencializando o formando da sua atuação, ajudando-o a identificar problemas e a planificar estratégias de resolução dos mesmos, numa base de colegialidade que enquadra o formando como pessoa capaz de tomar a seu cargo a responsabilidade pelas decisões que afetam a sua prática profissional” (p. 97). E como base nesta reflexão, o supervisor é um indivíduo dotado de conhecimento e experiências adequadas e suficientes para ajudar, os professores no exercício das suas funções.

De um modo geral, podemos também dizer que a supervisão é vista como um meio ou recurso de apoio para identificar as problemáticas constatadas no processo de ensino e aprendizagem, e para que “este processo apoie e estimule cada um a progredir e a criar o seu estilo pessoal de intervenção é fundamental que as interações se desenvolvam num ambiente de confiança e de interajuda afectiva e cognitivamente estimulante” (Alarcão, 1991, Oliveira, 1996 citado por Sá-Chaves 2011, p.75).

A Supervisão Pedagógica promove, desta forma, a melhoria por parte dos professores, garantido o desenvolvimento das estratégias no processo educativo, pois, é essencial que se preparem os

docentes para agirem como profissionais competentes com o intuito de mudarem os serviços da educação numa perspectiva mais justa, que possa corresponder com as expectativas da comunidade escolar. Assim Castilho e Sá (2015), acrescenta que a Supervisão Pedagógica “liga-se ao processo de aprendizagem e a melhoria das práticas num contexto de aprendizagem ao longo da vida, contribuindo para crescimento pessoal e profissional do professor, para aquisição e reciclagem de conhecimentos de carácter teórico-prático a melhoria da qualidade na educação” (p. 3).

Na visão de Gaspar, Seabra e Neves (2012), a “Supervisão Pedagógica é entendida como um contributo para a melhoria, não apenas do desempenho profissional de indivíduos, mas também do desenvolvimento qualitativo da escola, num contexto de interações, estimulando o potencial de cada uma para o desenvolvimento coletivo da escola enquanto organização, com vista ao cumprimento dos seus objetivos” (p. 34).

Neste contexto a Supervisão Pedagógica é um processo bilateral, em que o Supervisor e o professor são elementos fulcrais e responsáveis pelas tarefas que lhe são exigidas, no âmbito de promover mudanças em toda a estrutura da escola. É neste sentido, que ambos estão a contribuir necessariamente para a transformação da escola, com os planos estratégicos, para o desenvolvimento e aprendizagem do aluno. Assim, Oliveira (2011), salienta que o Supervisor é “responsável em atuar com o grupo de educadores coordenando e promovendo reflexão no sentido da construção de uma competência docente coletiva” (p. 1).

Na ótica do Alarcão (2005) a “Supervisão é uma actividade cuja finalidade visa o desenvolvimento profissional dos professores, na sua dimensão de conhecimento e de acção, desde uma situação pré-profissional até uma situação de acompanhamento no exercício da profissão e na inserção na vida da escola” (p. 64).

Nesse contexto, afirma o Mintzberg (1995) citado por Alarcão e Tavares (2003), a supervisão “implica uma visão de qualidade, inteligente, responsável, livre, experiencial, acolhedora, empática, serena e envolvente de quem vê o que se passou antes, o que se passa durante e o que se passará depois, ou seja, de quem entra no processo para o compreender por fora e por dentro, para o atravessar com o seu olhar e ver para além dele numa visão prospetiva baseada num pensamento estratégico” (p. 45).

De acordo com a reflexão do autor, a Supervisão Pedagógica, deixou de ser uma ação praticada somente para os professores em formação inicial e estendeu-se para todo o processo de ensino e aprendizagem com o objetivo de ajudar a melhorar o desenvolvimento pessoal e profissional dos professores. Desta forma, “torna a ação mais consciente, deliberada e suscetível a mudança, contribuindo para a fórmula de soluções técnicas e universais para os problemas que se colocam” (Schon 2000 citado por Castilho & Meira, 2015, p.2). Neste contexto, é essencial que o supervisor analise contextualize e construa com o professor as estratégias e ferramentas necessárias ao sucesso e eficácia escolar.

Segundo o Alarcão (2001) citado por Gaspar, Seabra e Neves (2012), o professor já não pode ser formado apenas no isolamento da sua sala ou da sua turma “(...) ele é membro de um grupo que vive numa organização que tem por finalidade promover o desenvolvimento e a aprendizagem de cada um num espírito de cidadania integrada” (p. 33).

Para Holloway (1995) citado por Mesquita e Roldão (2017), a supervisão “é uma oportunidade para os estudantes captarem a essência do processo psicoterapêutico, devendo estes ter a percepção de como esse processo é articulado e modelado pelo supervisor para o poderem recriar na relação de aconselhamento” (p. 55). E como defende Glickman (1985) citado por Garmston et. al. (2002) é “função da escola que promove o ensino através da assistência directa a professores, desenvolvimento curricular, formação contínua, desenvolvimento de grupo e investigação-acção” (p.23).

## 1.2. Função e competências do Supervisor Pedagógico

O supervisor Pedagógico é, portanto, o indivíduo que tem maior experiência e é capaz de proporcionar o desenvolvimento profissional do professor. Tem a função de dirigir, orientar, conduzir e avaliar os professores no desenvolvimento do processo de ensino - aprendizagem, influenciando indiretamente o próprio desenvolvimento dos alunos. Entretanto, as funções do supervisor “devem-se concentrar na gestão das aprendizagens e das pessoas integrada no espírito definido pelas políticas para a qual este deve ter contribuído, sem ser, todavia, o responsável principal” (Alarcão 2002, p.233). O mesmo diz ainda que a função principal do supervisor “consiste em fomentar ou apoiar contextos de formação que, traduzindo-se numa melhoria da escola, se repercutam num desenvolvimento profissional dos agentes educativos (professores, auxiliares e funcionários) e na aprendizagem dos alunos que nela encontram um lugar, um tempo e um contexto de aprendizagem” (*ibidem*). Nesta perspectiva, a função do supervisor, visa coordenar, auxiliar, orientar, avaliar colaborar e apoiar o professor no desempenho das suas ações. Ainda de acordo com o mesmo autor, o supervisor poderá assumir o papel de agente de desenvolvimento de pessoas, de profissionais e de organizações. De facto, o ato de ensinar o professor faz com que o supervisor interceda em ajudar a compreender os problemas, que interferem no processo de ensino e aprendizagem, pois, com esses efeitos é fundamental que o supervisor procure estar atento a que diz respeito as necessidades formativas do professor, bem como as suas motivações, capacidades e competência pessoal e profissional, de forma a ajustar as suas intervenções de informação, com a perspectiva de ajudar o formando a progredir na carreira, para aceder ao saber, saber fazer e um saber ser, necessários por uma interferência contextualizada e é possível através de um pensamento muito bem organizado e construtivo (Sá-Chaves, 2011).

Na opinião do Harris (2002), a função do supervisor, para o desenvolvimento profissional tem pelo menos três ênfases diferentes: “ 1) promover práticas eficazes de ensino; 2) proporcionar crescimento pessoal e profissional contínuo; 3) mudar o carácter da escola e do ensino” (p.

165). Desta forma, o papel do Supervisor é de “ajudar a refletir sobre a prática pedagógica do supervisando, com a finalidade de progredir e, conseqüentemente, melhorar a aprendizagem” (Marques, 2008, p.47). Para Alarcão e Tavares (2003) a função do Supervisor “consiste em ajudar o professor a ensinar e a tornar-se um bom profissional para que os seus alunos aprendam melhor e se desenvolvam mais” (p.59). Para que haja interligação neste caso, o professor deve cooperar com o supervisor de modo a compreender as estratégias que vai aplicar para que o aluno possa aprender melhor o contexto e os objetivos que pretende alcançar.

Na sequência do referido facilmente se compreende que no desempenho do seu papel de supervisor, este profissional deverá munir-se de competências e técnicas capazes de ajudar os membros do coletivo da escola a refletir sobre a qualidade do ensino.

Alarcão (2002) destaca algumas competências técnicas que este profissional deverá possuir e que poderão contribuir no exercício das suas funções:

**“Competências interpretativas.** Leitura da realidade humana, social cultural, histórica, política, educativa e a capacidade de observação para, antecipadamente, detetar desafios emergentes;

**Competências de análise e avaliação** (de situações, desenvolvimentos, projetos, desempenhos);

**Competências de dinamização da formação** (apoio e estímulo a comunidades de aprendizagem colaborativa, mobilização e gestão de saberes e estratégias, atenção a necessidades emergentes, apoio na sistematização do conhecimento produzido);

**Competências relacionais** (mobilização de pessoas, capacidade de comunicação, gestão de conflitos, empatia)” (p. 234).

Na sequência do referido, Alarcão e Tavares (2003) referem que à “semelhança do que acontece entre o professor e os alunos, também o supervisor tem por missão ensinar conceitos, ajudar o professor a desenvolver capacidades e competências, ensiná-lo a explorar os conhecimentos de que dispõe para resolver os problemas que a atuação docente lhe apresenta e também ele deve fazê-lo num clima de encorajamento” (p. 29). De facto, o supervisor, tal como o professor junto do aluno, deve ajudar a superar as dificuldades que encontram dentro da sala de aula, encorajar a investigar mais e ensinar algumas estratégias como solucionar as problemáticas apresentadas nas práticas pedagógicas. De igual modo é importante que este processo ocorra numa boa relação interpessoal entre o supervisor e o professor para facilitar a ação deste, junto dos próprios alunos. Com esta interligação entre ambos, poderá se formar professores competentes, com intuito de procurarem “as melhores técnicas para cativar os alunos para o

estudo e que nunca desistem” e serão professores que terão a preocupação de investigarem “por todos os meios, manter-se actualizados” (Cardoso, 2013, p. 59).

Alarcão (2002), sobre as novas funções que ele propõe para o supervisor acrescenta ainda que as mesmas implicam conhecimentos ao nível das pessoas e da sua atuação em grupo, ao nível da profissão, da organização e do contexto sociocultural e político, a saber:

- Conhecimento da escola como organização, detentora de uma missão, um projecto e um determinado nível de desenvolvimento;
- Conhecimento dos membros da escola e das suas características como indivíduos e como grupo (representações, competências, nível de envolvimento, potencialidades, atitudes);
- Conhecimento das estratégias de desenvolvimento institucional e profissional;
- Conhecimento do fenómeno da aprendizagem qualificante, experiencial e permanente;
- Conhecimento de metodologias de investigação-acção-formação;
- Conhecimento de metodologias de avaliação da qualidade (das aprendizagens, do desempenho, institucional);
- Conhecimento das ideias e das políticas actuais sobre educação” (p. 235).

Na visão de Alarcão e Tavares (2003) “(...) é impossível definir-se com precisão as competências exactas dos profissionais, nomeadamente dos profissionais do humano e da educação como é o caso dos supervisores” (p. 151). As competências do supervisor constituem, na opinião dos mesmos autores, valor acrescentado, tendo derivado o seu conhecimento profissional a partir das características, já identificadas, do conhecimento profissional dos professores. É bem verdade, que o supervisor pedagógico é tido como um profissional, com competências e experiências acima, dotado de conhecimentos didáticos, pedagógicos e metodológicos, que tem contribuindo para o aperfeiçoamento do corpo docente, na perspectiva de promover um ensino de qualidade. Para tal, o supervisor deve ajudar os professores a mudar as estratégias do ensino acompanhando a evolução do sistema educativo. Para Barroso 1991 citado por Marques (2008), com “a evolução do sistema educativo vão sendo exigidas aos professores cada vez mais competências que devem ser asseguradas quer na formação inicial, quer por uma formação contínua sujeita a desenvolvimentos sucessivos, por forma a dar cobertura aos novos desafios” (p.645).

Para implementar um processo de supervisão promotor de desenvolvimento profissional, é preciso formar homens capazes de responder aos desafios face as práticas de ensino. Um bom supervisor, experiente, prático é aquele que saberá transmitir as técnicas e as metodologias na orientação de práticas pedagógicas e para tal precisa também ele que lhe sejam proporcionadas

situações de formação que lhe permita ter as competências necessárias para agir numa escola que deve acompanhar ou mesmo antecipar as mudanças da sociedade (Marques, 2008). É igualmente importante que a sua prática seja acompanhada, facilitadora, colaborativa, interativa, avaliativa e reflexiva e que tenha como objetivo contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional do candidato a professor, com um quadro de valores, de atitudes, de conhecimento, bem como as capacidades e as competências, que possam ajudar a confrontar no sucesso da sua evolução, de cada ato educativo (Sá-Chaves, 2011).

De acordo com Oliveira (2011), a sua importância dentro da escola é na verdade, por ele ser, o agente articulador, mediador, auxiliador e incentivador, da interação entre professores, alunos, diretores e pais e encarregados de educação, impedindo algumas ocorrências, que possivelmente possam vir estragar o bom funcionamento do processo de ensino e aprendizagem.

A Supervisão na formação do professor reflexivo é uma prática que exige muito conhecimento da realidade, visando a compreensão e a construção de respostas aos grandes desafios atuais do processo educativo (Gaspar, Seabra & Neves, 2012). Assim de acordo com Killion e Todnem (1991) a “reflexão é um dom que nos damos a nós mesmos, porque é através dela que se constrói conhecimento sobre o contexto de intervenção, se compreende a prática desenvolvida por cada profissional e se adquire o conhecimento para orientar a acção futura, desde que sustentada numa análise activa, persistente e cuidadosa” (Sá-Chaves, 2011, p.75). É nesta perspectiva, que o supervisor emerge como um grande líder que visa o aperfeiçoamento do corpo docente, garantindo a qualidade na formação. Para Oliveira 2002 citado por Marques (2008) o “supervisor surge como um líder ou facilitador, a sua acção pode desenrolar-se quer ao nível da integração de novos professores na profissão quer também ao nível dos membros do departamento” (p. 44). É desta forma que o Supervisor pode construir o conhecimento pedagógico, “pela sua presença e actuação, pelo diálogo propiciador da compreensão dos fenómenos educativos e das potencialidades dos professores, pela monitorização avaliativa de situações e desempenhos” (Alarcão, 2005, p.66). No entanto, poderá também construir pela dedicação e paciência, por saber ouvir os profissionais na qual orienta, pela capacidade de corrigir os erros cometidos durante as práticas pedagógicas. Neste sentido a Supervisão pedagógica tem a função de apoiar, avaliar, questionar, desafiar, motivar e despertar no professor um interesse maior na profissão que exerce, com intenção de promover mudanças.

No processo de supervisão da prática pedagógica “admitem e valorizam a capacidade crítica e de intervenção criativa dos sujeitos em formação e ainda a natureza incerta, instável e indeterminada dos problemas e situações educativas, pelo que se constituem, em nosso entender, como elemento fundamental na pretensão de qualidade das experiências educativas a proporcionar na educação pré-escolar” (Sá-Chaves, 2011, p. 74). Neste processo de supervisão quando a perspectiva é a reflexão-na-ação, coloca-se o supervisor como um líder, e tendo o controlo de tudo durante as atividades pedagógicas, observando, orientando, avaliando e coordenando todo o processo, pois, a grande tarefa deste grande líder é de “ajudar o

supervisionado no desenvolvimento de metas e tarefas relacionadas com a autoavaliação, para fornecer feedback, mais concretamente sobre os objetivos, a realização e a preparação de atividades para novos públicos” (Mesquita & Roldão, 2017, p.84).

### **1.3. Estratégias Pedagógicas de reflexão/formação**

As estratégias são meios ou caminho para alcançar um determinado objetivo. Assim de acordo com Silva 1990 citado por Amaral, Moreira e Ribeiro (1996), estratégia significa “ardil, manha, estratagemas, manobra, ação, plano, ligados a arte militar no estudo das operações de guerra, de modo a poderem opor-se a operações contrárias” (p. 100). E o supervisor deverá utilizar essas manobras para ajudar o supervisionado nos exercícios das suas atividades.

Amaral, Moreira e Rebeiro (1996), após consulta de alguma literatura sobre a formação de professores e supervisão, encontraram estratégias que constituem um meio ou instrumentos de apoio para formar professores reflexivos de maneira a melhorar a prática do ensino, nomeadamente “as perguntas pedagógicas, as narrativas, a análise de casos, a observação de aulas, o trabalho de projeto, a investigação-ação” (p. 102) que em seguida se caracteriza:

#### **Perguntas pedagógicas**

Para Smyth 1987 citado por Amaral, Moreira e Rebeiro (1996), “é necessário questionar a validade ética de certas práticas e crenças, como meio de restituir ao professor o seu papel intelectual. Devem por isso fazer-se perguntas que procurem desvendar as forças sociais, culturais e políticas que têm vindo a moldar o ensino e que impedem os professores de mudar as práticas mais enraizadas” (p. 102).

Ainda o mesmo autor considera que as mesmas devem ser feitas de forma a descrição dos eventos educativos, a reconstrução de conceções e práticas, e a interpretação e confronto de perspetivas.

#### **Narrativas**

As narrativas poderão ser utilizadas para a avaliação formativa e sumativa, para a promoção da reflexão sobre a ação, permitindo que se não perca a noção da realidade complexa que integra a ação.

De acordo com Amaral, Moreira e Rebeiro (1996) “o uso das narrativas em supervisão pode contribuir para a formação de professores reflexivos, se o supervisor habituar os seus estagiários a registarem as suas práticas, a refletirem sobre elas e até partilharem esses registos” (p. 106).

## Análise de casos

Os casos são atos ou acontecimentos que surgem durante a ação educativa. Desta forma a análise de casos poderá promover “a reflexão sobre a ação, podendo criar nos professores ou candidatos a professores, o hábito de pararem para refletir sobre algo que lhes sucedeu, que os impressionou positiva ou negativamente, levando-os, posteriormente, a tirar ilações teóricas sobre esses acontecimentos e atuações” (Amaral, Moreira & Rebeiro, 1996, p.107).

## Observação de aulas

De acordo com vários autores Amaral, Moreira e Rebeiro (1996), a observação de aulas é uma estratégia enriquecedora da prática de supervisão por:

- “- Ajudar os formandos a atingir uma maior compreensão dos princípios e processos instrucionais subjacentes à sua prática, de modo a aproximarem as suas representações sobre o seu ensino à realidade desse mesmo ensino;
- Obter feedback sobre comportamentos, de modo a poder intervir para melhorar/innovar o seu desempenho;
- Passar gradualmente, do supervisor para o formando, a responsabilidade de melhorar as práticas de ensino, de modo a que o formando possa começar a ser capaz de formular os seus próprios juízos sobre o que se passa na sala de aula;
- Ajudar a criar uma atitude investigativa, pela problematização do real e construção de hipóteses explicativas” (p. 110).

## Trabalho de projeto

Dewey 1968 citado por Amaral, Moreira e Rebeiro (1996), “defende que o verdadeiro projeto se encontra no impulso e desejo do professor, mas nem o impulso nem o desejo, só por si, chegam para a realização do projeto” (p.113). A “verdadeira liberdade é intelectual, controla os impulsos e os desejos levando a uma atitude reflexiva” (*ibidem*). Assim de acordo com o mesmo autor um projeto exige:

- Observação objetiva das circunstâncias oferecidas pelo meio ambiente;
- Conhecimento de experiências anteriores, desenvolvidas em condições semelhantes;
- Escuta de conselhos daqueles cuja experiência é mais rica; e
- Avaliação das observações e recordações anteriores para delas se tirar sentido.

## Investigação - ação

A investigação-ação é uma metodologia caracterizada por uma permanente dinâmica entre teoria e prática em que o professor interfere no próprio terreno de pesquisa, analisando as consequências da sua ação e produzindo efeitos diretos sobre a prática. Ela permite:

- Estabelecer uma relação dialética entre teoria e prática. O prático torna-se investigador e o investigador implica-se na prática;
- Integrar vários momentos de formação (articulação informação/conhecimento/saber e articulação formação profissional e pessoal);
- Formar produtores de inovação através de uma reflexão coletiva sobre as práticas;
- Facilitar a convergência de diferentes domínios disciplinares” (Amaral, Moreira & Rebeiro, 1996, p.116).

Estes são alguns dos instrumentos, técnicas e estratégias importantíssimas que o supervisor pode recorrer para promover mudanças no comportamento e ação do supervisionado, de forma a incentivar a prestação de atenção na dificuldade de aprendizagem do aluno. É nesta perspectiva que “ambos se encontram, de facto, envolvidos numa grande tarefa: a de aprender, ensinar e desenvolver-se para melhor intervirem, como verdadeiros educadores, na aprendizagem e no desenvolvimento dos alunos” (Alarcão & Tavares, 2003, p.59).

### **1.4. Supervisão e desenvolvimento profissional do professor**

A Supervisão no desenvolvimento profissional dos professores é um dos modelos que proporciona um ensino de qualidade nas escolas, embora este paradigma esteja a ser revisto criticamente por vários académicos, pois, é uma prática que promove melhoramento no processo de ensino e aprendizagem. O desenvolvimento profissional do professor é, portanto, um processo através do qual procura adquirir e aperfeiçoar, os conhecimentos, competências, atitudes e capacidades no exercício da sua prática pedagógica. Assim, de acordo com Sá-Chaves (2011), “a formação dos professores e de educadores deve permitir-lhes desenvolver capacidades e atitudes facilitadoras do recurso à teoria, não de forma cega ou acrítica, mas que os ajude a questionarem-se sobre ela, de modo a mobilizá-la ou rejeitá-la de forma consciente e de acordo com as situações concretas” (p. 74). E não é fácil adquirir os conhecimentos profissionais para a sustentabilidade da sua profissão; é imprescindível que assuma um papel ativo e adquira aprendizagem na relação que tem que estabelecer entre a teoria e a prática no processo de ensino e aprendizagem. Assim, importa que professor

desenvolva as suas práticas de ensino, para facilitar a compreensão dos conteúdos nos alunos na sala de aula, bem como na utilização dos instrumentos, com intuito de promover a prática pedagógica do próprio professor e a qualidade do próprio sistema educativo. Como afirma Estrela (1994) o “êxito ou o fracasso de um sistema educativo depende, em grande parte, da qualidade dos seus professores” (p. 53).

Na sequência do referido, “o sistema de formação contínua de professores deve ser concebido a partir da escola. Este é o núcleo privilegiado de formação, porque é nela que se gere a profissão, se desenvolvem novos processos, técnicas e métodos, se realiza o ajustamento entre a teoria e a prática, se reforçam os valores da responsabilidade e da necessidade de inovação” (Nogueira, Rodrigues & Ferreira 1990 citado por Silva, 2003, p.111).

## Capítulo II: Estudo Empírico

O estudo que aqui se apresenta foi desenvolvido no Colégio nº 228 do Chiweca, e tem como objetivo compreender as perceções de professores desta instituição sobre o papel do supervisor pedagógico no desenvolvimento profissional docente. Na província de Cabinda não existe a figura de Supervisor, apenas a do Inspetor, e estudos, como este, poderão dar contributo importante na compreensão do fenómeno, hoje tão valorizado no país, e favorecer a implementação do próprio processo de supervisão.

Neste trabalho optamos por uma abordagem qualitativa no sentido de compreender os fenómenos já existentes de forma a “olhar o objeto e sua articulação com o contexto social no qual está imerso” (Minayo 2010 citado por Silva, 2013, p.37). De acordo com Lazarsfeld e Barton 1951 citado por Dias (2010), a “análise qualitativa está relacionada com todos os tipos de análise que estudam as propriedades das variáveis através de um raciocínio lógico de tipo não quantitativo” (p. 53). Nesta perspetiva o método qualitativo é utilizado para compreender os fenómenos naturais.

Para Coutinho (2013), a perspetiva qualitativa não se centra exclusivamente nos comportamentos mas procura investigar ideias, descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir da perspetiva dos atores intervenientes no processo.

Desta forma, na investigação qualitativa “a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal” (Bogdan & Biklen, 1994, p.47). É através do contacto direto que o investigador recolhe melhor a informação necessária, auxiliando-se de alguns equipamentos de apoio para conservar os dados no decorrer da investigação.

De acordo a esta reflexão, a investigação qualitativa “é frequentemente designada por naturalista, porque o investigador frequenta os locais em que naturalmente se verificam os fenómenos nos quais está interessado, incidindo os dados recolhidos nos comportamentos naturais das pessoas: conversar, visitar, observar, comer, etc” (Bogdan & Biklen, 1994, p.17).

### 2.1. Contexto de estudo e sujeitos participantes

O estudo foi realizado na escola secundária do 1º ciclo de Chiweca, instituição do estado localizada no Bairro 1º de Maio, na zona de Chiweca-Cabinda, a alguns metros da famosa «última paragem do Chiweca». Em 2016, o Subdiretor Pedagógico em exercício referia que a escola era constituída por 103 funcionários, 9 não docentes e 94 docentes, e 2.223 alunos mantendo na atualidade as mesmas características.

Na investigação que aqui apresentamos participaram vinte (20) professores deste mesmo contexto e três (3) Inspectores da Secretaria Provincial da Educação Ciência e Tecnologia - Inspeção da Educação de Cabinda.

Todos os professores da instituição foram contactados e os que participam nesta investigação são os que revelaram disponibilidade para o fazer o que muitas vezes está associado também as suas competências sociais. Como referem Bogdan e Biklen (1994), “alguns sujeitos estão mais dispostos a falar, têm mais experiência do contexto ou são particularmente intuitivos em relação às situações e por isso assumem-se como informadores-chave” (P. 95).

Na tabela 1 e 2 apresentamos algumas características dos sujeitos participantes:

Tabela 1

*Caracterização dos professores participantes*

Sexo	Idade	Nº de anos na função	Formação académica
F	37	17	4º Ano/ Psicologia da Educação
M	44	20	Mestre/ Ciências Educação
M	31	10	Licenciado/ Pedagogia
M	42	10	Licenciado/ Pedagogia
M	42	19	Mestre/ Pedagogia
M	35	10	Licenciado/ Gestão das Organizações
M	39	10	Licenciado/ Matemática
M	50	25	Mestre/ Ciências da Educação
M	43	19	Mestre/ Ciências da Educação
M	40	21	3º Ano/ Psicologia da Educação
M	27	5	4º Ano/ Pedagogia
M	27	6	4º Ano/ Psicologia da Educação
M	30	19	Licenciado/ Historia
M	35	11	Licenciado/ Biologia
F	39	15	Mestre/ Ciências da Educação
M	44	20	Licenciado/ Pedagogia
M	42	19	4º Ano/ Direito
M	36	11	Licenciado/ Pedagogia
M	32	9	Licenciado/ Psicologia da Educação
M	34	8	4º Ano/ Contabilidade de Autoria

Tabela 2

*Caracterização dos Inspectores participantes*

Sexo	Idade	Nº de anos na função	Nº de anos de serviço	Formação académica
M	40	12	19	Licenciado/Pedagogia
M	44	9	20	Licenciado/Pedagogia
M	31	8	10	Licenciado/História

Relativamente às tabelas 1 e 2 podemos referir que vinte e um (21) participantes são do sexo masculino e dois (2) são do sexo feminino, com um intervalo de idades dos 27 aos 50 anos, e no exercício das suas funções entre os 5 e 20 anos. Em termos de formação académica todos têm formação na área das ciências da educação mas com graus diferenciados.

## 2.2. Instrumento

A entrevista é o instrumento privilegiado no desenvolvimento deste trabalho. Moser e Kalton 1971 citado por Bell (2010), definem a entrevista como “uma conversa entre um entrevistador e um entrevistado que tem o objectivo de extrair determinada informação do entrevistado” (p.138). Para Afonso (2014), a entrevista “consiste numa interação verbal entre o entrevistador e o respondente, em situação de face a face, por intermédio do telefone ou de meio informáticos” (p.104).

Durante a entrevista, e como refere Afonso (2014), é relevante que o entrevistador “saiba ouvir, isto é não interromper a linha de pensamento do entrevistado, aceitar as pausas e, em geral, aceitar tudo o que é dito numa atitude de neutralidade atenta e empática” (p.105). Assim, a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (Bogdan & Biklen, 1994, p.134).

Para o desenvolvimento deste estudo, optamos pela entrevista semiestruturada, pois, em ciências da educação é viável optar por estas estratégias, para recolher a informação mais aprofundada do entrevistado. Como refere Afonso (2014), as entrevistas semiestruturada “são conduzidas a partir de um guião que constitui o instrumento de gestão da entrevista. O guião deve ser construído a partir das questões de pesquisa e eixos de análise do projeto de investigação” (p. 105).

Nesta investigação utilizamos dois guiões de entrevista: um aplicado aos professores da Escola do Ensino Secundário do colégio nº228, para compreender as perceções dos professores sobre o papel do Supervisor pedagógico na profissionalização docente (cf. Tabela 3); e um outro dirigido aos inspectores da Educação, com a mesma intenção (cf. Tabela 4).

Tabela 3

*Guião de Entrevista dos Professores*

Questões
1. Qual é o papel de um Supervisor Pedagógico?
2. Qual é a perceção que o professor(a) tem sobre a figura do Supervisor Pedagógico?
3. Que posicionamento tem um Supervisor na Escola?
4. Como professor acharias importante existir ou não este papel do Supervisor? Porquê?
5. Na sua opinião que competências deve reunir um Supervisor Pedagógico?
6. Quais são as contribuições que deveria dar?
7. O que achas que deveria ser feito para que o Supervisor existisse nas escolas?
8. O que farias em termos de colaboração para que esta figura pudesse existir?
9. Quais são as expetativas que tens sobre o papel de Supervisor Pedagógico?
10. Que análise faz sobre a qualidade do ensino atual sem a figura do Supervisor?
11. Será que as atribuições de Supervisor vão ajudar a melhorar a qualidade de ensino?
12. Na sua opinião aonde que este profissional deverá trabalhar?
13. No teu ponto de vista, deveria ser um colega da escola onde trabalhas ou preferes um profissional indicado pela secretaria Provincial da Educação?

Tabela 4

*Guião de Entrevista dos Inspetores*

Questões
1. Há quanto tempo o senhor(a) assume a função de Inspetor?
2. Qual é o papel d de um Inspetor na escola?
3. Qual é a perceção que o senhor(a) tem sobre a função do Supervisor Pedagógico?
4. Qual é a diferença que existe entre um Supervisor e um Inspetor Escolar?
5. Na sua opinião, qual é o perfil de competências que um Supervisor Pedagógico deve possuir?
6. Acharias importante a presença desta figura nas Escolas? Porquê?
7. Se achas importante, o que farias para implementar?
8. É possível identificar nas Escolas um docente mais experiente e competente que possa assumir esta função? Como?
9. De acordo com os conhecimentos que possui relacionado com a Supervisão, concordarias que um Supervisor deve cumprir determinadas tarefas? Sim... Não...
10. Se sim quais são? Se não porquê?
11. Como o Supervisor poderá contribuir no desenvolvimento profissional do professor?
12. As Escolas em que existe a prática de Supervisão Pedagógica acha que melhora o desenvolvimento profissional do professor?
13. A prática de Supervisão Pedagógica na Escola será uma estratégia?
14. Concordas que o Supervisor faz parte do corpo docente? Justifica?
15. O Supervisor será importante para melhorar a qualidade do ensino na Escola?

## 2.3. Procedimentos

Num primeiro momento foi elaborada uma carta de solicitação de dispensa da autora deste trabalho, dirigido aos responsável do Sector de Estudante, na condição de estudante bolseira do Inagbe, no período de 18 de Julho à 24 de Agosto de 2017, com objetivo de efetuar a recolha de dados como determinante para a realização da Dissertação. Em seguida foi feito um contacto pessoal com a direção da escola em estudo, na pessoa do senhor Subdiretor Pedagógico António

Puindi e obtida autorização para a realização das entrevistas quer aos inspetores quer aos professores.

Ao mesmo tempo foi também solicitado ao Departamento da Inspeção da Educação, na pessoa do Inspetor Chefe o Senhor Martinho Gabriel, autorização para a realização do estudo que foi concedida.

Conseguidas as autorizações e depois de esclarecidos os objetivos da investigação a todo o grupo de participantes (inspetores e professores) foram realizadas as entrevistas, entre julho e setembro de 2017, com a duração média de 25 minutos. Todas as entrevistas foram conduzidas pela autora deste trabalho e todas decorreram no Colégio nº 228 do Chiweca.

Em seguida, procedeu-se à transcrição das entrevistas e análise dos dados de acordo com o sistema de categorias construído com base na literatura. A análise de conteúdo foi o procedimento adotado que de acordo com Bardin (2014), “é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (p. 20). De acordo com Ruas (2017), toda a informação recolhida no discurso para a análise do código de interpretação da informação contida na mensagem deverá ser colocada no processo de codificação. Neste sentido, as codificações das entrevistas, foram realizadas pela investigadora como instrumento principal da recolha de informações.

## Capítulo III: Resultados

Na análise dos dados qualitativos recorreu-se às grelhas de análise de conteúdo construídas a priori com base na literatura e que poderão ser consultadas nas tabelas 5 e 6.

De acordo Bogdan e Biklen (1994), as categorias “constituem um meio de classificar os dados descritivos que são recolhidos de forma a que o material contido num determinado tópico possa ser fisicamente apartado dos outros dados” (p. 221). Assim, as categorias foram analisadas individualmente com a perspectiva de informar o leitor sobre o conteúdo que os entrevistados relataram acerca do problema de pesquisa que esta a ser investigado. Esta análise permitiu o “trabalho com os dados, a sua organização, divisão em unidades manipuláveis, síntese, procura de padrões, descoberta dos aspetos importantes e do que deve ser aprendido e a decisão sobre o que vai ser transmitido aos outros” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 205).

Tabela 5

*Grelha de análise de conteúdo dos professores*

<b>Categorias</b>	<b>Designação</b>
Papel do Supervisor Pedagógico	A perceção dos professores sobre o papel do Supervisor Pedagógico
Importância do papel do Supervisor Pedagógico	Perceção dos professores sobre a importância do papel do Supervisor Pedagógica
Competências do Supervisor Pedagógico	Perceção dos professores sobre as competências que deve reunir um Supervisor Pedagógico
Contributos do papel do Supervisor Pedagógico	Perceção dos professores sobre os contributos do Supervisor Pedagógico
Ações promotoras da figura do Supervisor Pedagógico nas Escolas	Perceção dos professores sobre o que deveria ser feito para o Supervisor Pedagógico exista nas escolas
Ações de colaboração	Referência a ações de colaboração para que o SP exista na escola
Qualidade do ensino	Perceção dos professores sobre a qualidade atual do ensino
Relação entre o papel do SP e a qualidade de ensino	Perceção dos professores sobre o papel do SP e sua relação com a qualidade do ensino
Contextos profissionais do SP	Perceção sobre os diferentes contextos de trabalho onde poderemos encontrar um SP
Supervisor Pedagógico: Elemento interno ou externo à escola	Perceção dos professores sobre quem deveria assumir o papel SP, elemento interno ou externo à escola

Em seguida são apresentados os dados relativos a cada categoria de acordo com a perceção dos entrevistados.

## Papel do Supervisor Pedagógico

De acordo com os participantes desta pesquisa, no que se refere ao papel do Supervisor Pedagógico, grande parte afirma que este profissional é um elemento que controla, coordena, orienta e avalia os professores nos exercícios das suas atividades, para poderem melhorar e superar as dificuldades e as falhas constatadas no processo de ensino e aprendizagem. Três participantes dizem ainda que é um profissional da educação que presta apoio ao professor menos experiente, para poder trabalhar de forma eficiente no processo de ensino e aprendizagem.

De acordo com um dos professores participantes o Supervisor Pedagógico parte, da combinação das duas palavras super e visão, super de tanto denota uma capacidade, um conhecimento alto, portanto a palavra visão está relacionado do grau de conhecimento de percepção, maturidade do que se tem sobre uma determinada área no caso específico na área pedagógica. (E3)

Na opinião de um outro participante, o Supervisor Pedagógico é uma entidade que vela sobre tudo do aprovisionamento do professor. Antes da sala de aula muitos de nós temos problemas de planificar e o Supervisor Pedagógico tem que ser dirigido em diferentes áreas por exemplo na área de matemática, antes de professor começar uma nova aula... ver o plano de aula como está, quais são os condimentos em falta, o que o professor tem de fazer, qual é a meta atingir no seu plano de aula. (E13)

A este respeito, um dos participantes refere que o supervisor é um agente de ensino, que realmente esta ao serviço da educação, ao serviço do ensino ao lado do professor, outro define-o como aquele que vem para colmatar os acontecimentos que surgem durante o processo. Há um outro que o descreve como alguém que ajuda o professor na aplicação das metodologias, conhecimentos didáticos, conhecimentos pedagógicos e um ainda que diz que este tem uma visão alargada no processo de ensino e aprendizagem.

Em suma, Supervisor Pedagógico é uma figura que surge no aquilo que se chama projeto social, quanto a educação, eu já percorri a lei de bases que sai em Angola, esse conceito não existe em Angola, é o conceito de inspetor que existe. (E9)

## Importância do papel do Supervisor Pedagógico

No que diz respeito a importância do papel do Supervisor Pedagógico em alguns participantes, as respostas diferem. Para a maioria dos professores entrevistados é um técnico importante, porque, com o surgimento dessa figura muita coisa vai melhorar, a responsabilidades por parte dos professores, porque existem professores que chegam tarde nas escolas, entram na sala de aula sem o plano de aula, professores com grandes dificuldades na organização dos conteúdos que pretende lecionar, inexperientes com grandes dificuldades na profissão e isso afeta quem quer aprender que é o caso do próprio aluno.

Um participante diz que é importante porque noto varias situações dentro da escola, por exemplo alguns alunos têm problemas em assimilar os conteúdos e que as vezes esses problemas não tem nada a ver com os professores, material didáticos, tem a ver com o próprio aluno. Às vezes são algumas situações que está a passar no meio familiar, então o Supervisor tem esta tarefa de conversar com os encarregados de educação desse aluno e ver o que esta se passar. (E1)

Para um participante, com a presença dessa figura o professor fica preocupado, e segundo fica alegre, no sentido de que, mesmo não sabendo, vou saber na base de ajuda do Supervisor, o outro alega é importante porque os professores fingem que vão dar aulas, mais na verdade não dão, eles cumprem formalidades mais não dão, as aulas como tal, e outros 3 participantes, dizem é importante porque cria mais motivação e responsabilidades por parte dos professores, porque sabe que tem alguém na escola que vai trabalhar com ele e não vai desprevenido, vai também devidamente preparado e um relata que é importante porque o objetivo é crescer e esta figura vai ajudar a melhorar no desenvolvimento profissional dos professores, e outros 2 participantes, dizem é importante porque será um mediador dos conflitos internos e muitas falias vão ser superados ... começa a intervir desde os planos curriculares, os horários, os aspetos administrativos, os aspetos pedagógicos até na área das finanças muitas vezes requer a supervisão para que as escolas possam trabalhar na sua integridades, e um outro ainda diz que é indispensável a existência do Supervisor nas escolas, serve de instrumento de apoio, há muitas inovações tecnológicas e o Ministério da Educação preocupa-se com a qualidade do ensino é o elemento participativo para trazer essa qualidade.

Este entrevistado afirma que é importante esta figura; deve-se envidar esforço para formar supervisor com a formação especifica e não pode ser no geral, porque cada um tem o seu talento na área de formação. Por isso deve ser um individuo devidamente preparado em diferentes áreas de física, química, biologia etc. (E9)

Já este entrevistado diz que é importante porque eu acredito se existisse os supervisores nas escolas, não teríamos os problemas que temos hoje, ninguém está ali, ninguém acompanha, então os professores fazem das suas, existem casos em que o professor entra na sala de aula ditando a matéria e sai a ditar, os nossos professores têm problemas. (E17).

## Competências do Supervisor Pedagógico

Sobre as competências de um Supervisor Pedagógico, na sua maioria dos participantes salientam, que o Supervisor Pedagógico deve ser paciente, amigo, parceiro, companheiro, conselheiro, mediador, moderador, ter boa ralação com os professores, munir de competências pedagógicas, didáticas, metodológicas, administrativas, comunicativas, avaliativas, de orientar, coordenar isso é ter todas competências possíveis de ajudar os professores e os técnicos do processo educativo. Outros ainda dizem, que deve ser um investigador atualizado,

dotado de conhecimentos, alguém bem formado para conseguir acudir as necessidades que encontrar no processo educativo.

Um participante que as competências de um Supervisor Pedagógico, deve ser rigoroso, flexível com os seus colegas, ser alguém pontual, deve evitar erros em qualquer circunstância, ter um nível académico aceite. (E15)

Outro participante diz que o Supervisor Pedagógico tem de ter as competências inicialmente de liderança, de transparências, competente que venha colmatar algumas dificuldades que têm afligindo o processo de ensino e aprendizagem. (E16)

### Contributos do papel do Supervisor Pedagógico

De acordo os entrevistados no que concerne, aos contributos do papel do Supervisor Pedagógico a sua maior parte declaram o seguinte:

O Supervisor pedagógico, participam na escola, ajuda na colaboração dos planos curriculares, horários para se evitar possível choque entre um e outros, ajudar o professor a encontrar os material didáticos de acordo aos conteúdos que quer trabalhar, ajudar os gestores das escolas administrar bem a gestão escolar de modo a corresponder com as expetativas de quem solicita. Outros também comentam que o Supervisor Pedagógicos reveste-se de ferramentas próprias, métodos, técnicas e critérios de avaliação.

Um participante afirma que as contribuições que o Supervisor Pedagógico daria é levar a cabo a prática pedagógica capaz de suprir as necessidades do formando sobre tudo da escola onde o professor trabalha. (E6)

### Ações promotoras da figura do Supervisor Pedagógico nas escolas

Relativamente as ações promotoras da figura do Supervisor Pedagógico nas escolas alguns entrevistadores responderam o seguinte:

Em principio deve se preparar homens, com uma formação na área de Supervisão capazes de corresponder com as exigências da comunidades escolar, depois serem distribuídos nas escolas (1 participante), e outros disseram ainda, que cabe ao ministério da Educação velar sobre isso porque tudo passa ao Ministério, tudo que tem a ver com as políticas do estado, esse problema é de inteira responsabilidade do Ministério da Educação (4 participantes), Alegam também que o ministério deve criar essa figura e colocar nas escolas e fazer funcionar, criar também um departamento conforme tem a Inspeção. Abre-se concurso público para admissão na função deste supervisor e depois criarem condições nas escolas para que eles possam trabalhar (1 participante), apresentar a proposta no Ministério da Educação, sobre a importância dessa grande figura nas escolas (2 participante). Um diz, se não existem é porque não estão formados.

Para este participante, a sua existência depende da vontade do Estado, o Supervisor não pode levantar voluntariamente para trabalhar, a sua figura deve ser valorizada, embora seja formado, mais o estado deve reconhecer que essa figura é importantíssima. (E5)

Este outro diz que dou-te força sobre o grande tema, depois de terminar podes realizar, seminário, palestra para sensibilizar as entidades superior, mostrar o quanto faz falta; nas escolas do nosso país. (E12)

Este alega que os Inspectores escolares não são elementos que permanece nas Instituições, seria viável, que existisse Supervisor único que representa a Instituição na ausência dos Inspectores. (E16)

Ainda este participante diz que no sistema educativo, não há essa figura, por isso temos em falta no país, não há uma escola que tem Supervisores, logo deve-se trabalhar junto do Ministério da Educação para criar essa figura ao lado da figura do inspetor, que consta na lei de bases Angolano nº 17/16 de Outubro. (E9)

### Ações de colaboração

Sobre a ações de colaboração da figura do Supervisor Pedagógico, para (2 participantes) colaboram na ideia de seleccionar alguns professores mais antigos e experientes, dar formação e estarem devidamente preparado, e (1 participante), colaboraria na realização de palestras e sensibilizar no sentido de apelar o governo que olha na figura como um parceiro direito, e ainda (4 participantes) dizem que têm pouco a fazer, e (1 participante) diz que colaboraria, a disposição das instituições que necessitariam dessa figura.

De acordo a este participante salienta que colaboraria em consciencializar a sociedade através da envolvente comunidade da escola, que o Supervisor Pedagógico é uma figura social de desempenho específico no processo de ensino e aprendizagem e que a sua ausência é uma afetação a qualidade do ensino. (E3)

Um colaboraria em propor nas assembleias que a escola precisa desses elementos e quando o Diretor e o Subdiretor Pedagógico, forem as reuniões que levassem a proposta na Direção da Secretaria Provincial da Educação e esse por sua vez façam chegar ao Ministério da Educação. (E11)

Outros participantes resumem-se que devem trabalhar, com os demais que estão a se formar nesta área e fazer o esforço na frente para que essa figura possa surgir e realizar varias atividades de implementação da figura na escola e mostrar o quanto vale.

## Qualidade do ensino

Quanto as respostas dos participantes deste estudo relacionado, a qualidade do ensino, (1 participante) resume-se, com a presença do Supervisor Pedagógico, o ensino seria melhor, já os (2 participante) dizem que, sem a presença, o ensino está desastrosa porque há muita indisciplina nas escolas, e (1 participante) afirma que a nossa qualidade do ensino, ainda não o satisfaz as necessidades. E Outros (3 participantes) dizem também que a qualidade do ensino, não está bem e não está mal, mais com a implementação desta figura vai melhorar bastante, mais (5 participantes) alegam que, a qualidade do ensino está mal, precisa-se de mudança, há muita brincadeira, acrescentam dizendo que, com a proposta dessa figura acreditam que muita coisa vai mudar no processo de ensino e aprendizagem.

Para este participante relata que é um pouco difícil de responder categoricamente, Angola embora em fase embrionária, tem marcado passos no aquilo que é a formação de quadros, e a formação de quadros vem do ensino, mais por outro lado não podemos deixar de reconhecer que temos atores coletivos e ou indivíduos que na verdade desapontam a sociedade. (E3)

De acordo ao participante é uma questão muito intrigante, nós nunca tivemos essa figura dentro do processo de ensino, seria uma figura nova; isso me coloca numa situação ambígua do jeito que agente anda, se é mais um profissional que ajudaria o professor com os desafios na sala de aula, eu acredito que seria melhor. (E4)

Outros (3 participantes), dizem que a qualidade do ensino em Angola, não é aquelas dos melhores que desejávamos talvez ainda está por se trabalhar. Outros acrescentam dizendo, que a qualidade envolve vários aspetos, além dos aspetos didáticos, os técnicos pedagógicos, também recursos.

Na opinião deste entrevistado o ensino tem qualidade, tudo que representa o perfil de alguma coisa é a qualidade, agora critério de qualidade, indicador de qualidade que Angola ainda não definiu, todo tipo de ensino que existe no mundo tem qualidade. (E9)

## Relação entre o papel do Supervisor Pedagógico e a qualidade de ensino

Para os entrevistados desta pesquisa, no que diz respeito, a relação entre o papel do Supervisor Pedagógico e a qualidade de ensino, todos afirmam que o Supervisor Pedagógico é um dos indicadores da mudança e no melhoramento da qualidade do ensino nas nossas escolas, porque ainda existem muitos fatores envolventes. Outros dizem que sim o supervisor Pedagógico vai ajudar a melhorar a qualidade do ensino, sendo uma das figuras competentes e experientes.

## Contexto profissional do Supervisor Pedagógico

De acordo aos participantes deste estudo, no que tange, o contexto profissional do Supervisor Pedagógico todos participantes resumem, que o supervisor Pedagógico como profissional deverá

necessariamente trabalhar nas escolas, porque é nas escolas onde estão os professores, alunos, os diretores e outros técnicos do processo de ensino e aprendizagem e trabalhar diretamente com os encarregados da educação, logo nas escolas é o local apropriado onde o Supervisor Pedagógico, vai encontrar os problemas que ele deve resolver (...) onde também deve, acompanhar, orientar, coordenar e avaliar as suas atividades. Outros participantes acrescentam ainda, que o Supervisor Pedagógico, deve trabalhar com os professores antes e depois das aulas, para juntos analisarem melhor.

### Supervisor Pedagógico: Elemento interno ou externo a escola

Relativamente ao elementos interno ou externo a escola do Supervisor Pedagógico, uma grande parte dos participantes resumem, que é indiferente pode ser colega da mesma instituição ou um profissional indicado pela Secretaria Provincial da Educação, desde que este profissional venha munido de competências e experiências, faça o seu trabalho com rigor, habilidades e atitude, trazer melhoria é o que se espera no processo de ensino e aprendizagem. E outros, parte dos intervenientes relatam também, que deve ser um colega da mesma escola porque já conhece os colegas, as debilidades que tem, é só pegar no colega e dar uma formação na área de Supervisão Pedagógica, seria melhor e estará devidamente preparado para cumprir com o seu trabalho. Outros alegam ainda que, deveria ser um profissional indicado na Secretaria provincial da Educação, porque haveria mais respeito por parte dos colegas e estando, dotado de potencial, competências, habilidades e atitudes, desta forma estará bem entregue.

Para este participante se referindo de um Supervisor Pedagógico, a sua colocação deve ser com base ao concurso público realizado, deve ter uma formação pedagógica, ter domínio sobre as ciências da educação e toda legislação (...) tudo aquilo que relaciona ao ensino, logo passa a ser um profissional da educação. (E2)

Apresenta-se, em seguida, os resultados das entrevistas realizadas aos inspetores da educação entrevistados

Tabela 6

#### *Grelha de análise de conteúdo dos Inspetores*

<b>Categorias</b>	<b>Designação</b>
Papel do Inspetor na Escola	Perceção sobre o papel do Inspetor na Escola
Papel do Supervisor Pedagógico	Perceção sobre o papel do Supervisor Pedagógico
Diferença entre o Supervisor Pedagógico e o Inspetor	Perceção dos Inspetores sobre a diferença que existe entre um Supervisor e um Inspetor na escola
Competências do Supervisor Pedagógico	Perceção sobre as competências de um Supervisor Pedagógico
Importância do papel do Supervisor Pedagógico	Perceção sobre a importância do papel do Supervisor Pedagógica
Ação do Inspetor na promoção do papel do SP na escola	Referência a ações que o inspetor pode desenvolver para promover o papel do SP nas escolas

Identificação de SP nas escolas	Percepção dos Inspetores sobre o como identificar na escola um docente mais experiente e competente para assumir a função do Supervisor
Contributos do papel do Supervisor Pedagógico	Percepção sobre os contributos do Supervisor Pedagógico para o desenvolvimento profissional
SP: elemento interno à escola	Percepção dos Inspetores se o SP deve ser alguém que faz parte do corpo docente
Qualidade do ensino	Percepção dos Inspetores sobre a importância do SP na promoção da qualidade de ensino

## Papel do Inspetor na escola

Segundo os participantes deste estudo, relacionado ao papel do Inspetor na escola dois participantes resumem que é de dar apoio institucional, exercido no sentido de ajudar e controlar o grau de execução, grau de cumprimento e de legislação escolar e situação que provoca para que não haja aprendizagem, e um define que acompanha as escolas a cumprir com o seu mandato institucional, serve de laboratório dos problemas das escolas.

## Papel do Supervisor Pedagógico

Relativamente ao papel do Supervisor Pedagógico, os dois participantes definem que é um metodólogo, amigo do professor, trabalha com o professor para superar as dificuldades dos professores e dos conteúdos, e um define que é de dar apoio didático, pedagógico ao professor para corrigir eventuais desvios no processo de ensino e aprendizagem.

## Diferencia entre o Supervisor pedagógico e o Inspetor

Sobre a diferença entre o Supervisor e o Inspetor, os três participantes resumem-se que o Supervisor Pedagógico, tem a tarefa de ajudar os professores a superarem todas as dificuldades, sobre tudo nas questões metodológicos, didáticos, pedagógicos, analisam os currículos, programas, orientam, acompanham e avaliam as atividades pedagógicas e estão permanente nas escolas (...) ao passo que o Inspetor trabalha em todos âmbitos de intervenção para poder verificar o grau de cumprimento da missão da escola, cumprir e fazer cumprir a lei, e não está permanente na escola.

## Importância do papel do Supervisor Pedagógico

Relativamente a importância do papel do Supervisor Pedagógico nas escolas os entrevistados, disseram que sim é importante: um relata porque a formação inicial dos professores não é suficiente para garantir as competências e habilidades dos professores, outro acrescenta dizer que os professores precisam de ser acompanhados, orientados, coordenados e bem como superar os professores recém-enquadrados, e um outro diz ainda que a obra humana não é

perfeita precisa de aprender sempre, o apoio metodológico e o apoio pedagógico que terão será uma troca de experiência muito importante.

### Ação do Inspetor na promoção do papel do supervisor Pedagógico na escola

Relativamente a ação do Inspetor na promoção do papel do Supervisor pedagógico na escola um participante relata, que pediria ao Ministério da Educação e próprio Estado para implementar e dar formação, outro salienta que o Ministério da Educação tem em carteira o projeto da institucionalização desta figura, e um outro resume em dizer que, as formações para essa figura estão em curso ao nível do país.

### Identificação de Supervisor Pedagógico nas escolas

Sobre a identificação de Supervisor Pedagógico nas escolas, os três participantes resumem, que sim é possível identificar um professor mais experiente para assumir esta função nas escolas (...) a partir das formações feitas, habilidades literárias, responsabilidades profissionais, tempo de serviço, cargo assumido no desempenho das suas funções.

### Contributos do papel do Supervisor pedagógico

Para os participantes deste estudo relativamente aos contributos do papel do Supervisor Pedagógico um afirma que, ajudaria no desenvolvimento profissional do professor no sentido de qualifica-lo, ajuda-lo, ter, mais competências e mais perícia pedagógicas, outro diz que, na superação constante do professor, por meio de trabalho de acompanhamento permanente, um outro resume-se que, dando ações de formação contínua, refrescamento, seminário etc.

### Supervisor Pedagógico: elemento interno a escola

Os participantes deste estudo disseram, que sim, não pode ser uma figura extra, senão pode ser confundida com a figura do inspetor (...) dizem ainda apesar de que devia beneficiar de um cargo de chefia para diferenciá-lo dos professores pelo trabalho que faz.

### Qualidade do ensino

Relativamente a qualidade do ensino os participantes resumem-se que sim o Supervisor Pedagógico, será importante para melhorar o nosso ensino porque prima-se pela qualidade (2 participantes), indubitavelmente importante, as atuais debilidades constatadas na aprendizagem dos alunos justifica a falta dessa figura nas escolas.

# Capítulo IV: Análise e Discussão dos Resultados

De acordo Mesquita e Roldão (2017), salientam que a tarefa do supervisor será de ajudar o supervisionado no desenvolvimento de metas e tarefas relacionadas com a autoavaliação, para fornecer feedback, mais concretamente sobre os objetivos, a realização e a preparação de atividades (p.84). Relativamente aos dados recolhidos neste estudo, os protagonistas tanto os professores como os inspetores, afirmam que o papel do Supervisor Pedagógico é um elemento que controla, coordena, orienta e avaliam os professores nos exercícios das suas atividades, para poderem melhorar e superar as dificuldades e as falhas constatadas no processo de ensino e aprendizagem; e é de um metodólogo, amigo do professor; dar apoio didático, pedagógico ao professor para corrigir eventuais desvios no processo de ensino e aprendizagem. Alarcão e Roldão 2008 citado por Moreira (2015), a Supervisão Pedagógica é vista como uma “ ação de acompanhamento da atividade geralmente (pré) profissional ou institucional (contextualizada e realizada por pessoas) com uma intencionalidade orientadora, formativa, transformadora, desenvolvimentista assente numa metodologia de natureza reflexiva, colaborativa e capacitante” (p. 53).

Na visão do Pajak 1989 citado por Harris (2002), sobre a importância do papel do Supervisor pedagógico “presume que têm alguma relevância para a prática da supervisão” o supervisor sendo um agente “perito ou especialistas numa determinada matéria ligados ao desenvolvimento curricular, treinadores, auxiliares, agentes de mudanças, conselheiros, facilitadores, fornecedores de materiais, coordenadores do processo de grupo, monitores, avaliadores e organizadores” (p. 148), e na opinião dos nossos entrevistados relatam que o surgimento dessa figura muita coisa vai melhorar, a responsabilidades por parte dos professores, porque existem professores que chegam tarde nas escolas, entram na sala de aula sem o plano de aula, professores com seras dificuldades na organização dos conteúdos que pretende lecionar, inexperientes com seras dificuldades na profissão e isso afeta quem quer aprender que é o caso do próprio aluno: a formação inicial dos professores não é suficiente para garantir as competências e habilidades dos professores; os professores precisam de ser acompanhados, orientados, coordenados, bem como superar os professores recém-enquadrados; a obra humana não é perfeita precisa de aprender sempre, o apoio metodológico e o apoio pedagógico que terão será uma troca de experiência muito importante: porque prima-se pela qualidade; as debilidades constatadas na aprendizagem dos alunos justifica a falta dessa figura nas escolas. Sobre as competências de um Supervisor Pedagógico na sua maioria salientam, que o Supervisor deve ser paciente, amigo, parceiro, companheiro, conselheiro, mediador, moderador, ter boas relações com os professores, munir de competências pedagógicas, didáticas, metodológicas, administrativas, comunicativas, avaliativas, de orientar, coordenar e ter todas competências possíveis de ajudar os professores e os técnicos

do processo educativo. Para Blase e Anderson 1995 citado por Marques (2008), as competências de um líder são “(...) demonstração de confiança nos professores (associada às ações do professor individualmente), desenvolvimento de estruturas de gestão partilhada (...), encorajamento e auscultação da participação individual (ouvir as palavras e os sentimentos dos professores, valorizando a sua opinião, criando ambientes não ameaçadores); estimular a autonomia individual do professor (que os professores se sintam em controlo nos assuntos da sala de aula); encorajar a inovação (criatividade/correr riscos); dar recompensas (através do elogio e do reconhecimento das dificuldades do dia-a-dia); Dar apoio (oportunidades de desenvolvimento profissional do pessoal docente, determinado pelos professores, disponibilidade de tempo, de materiais, de recursos financeiros, ajuda na resolução de problemas pessoais e profissionais)” (pp. 52-53).

Quanto aos contributos do papel do Supervisor pedagógico, na perspectiva do Oliveira 2001 citado por Marques (2008), atribuição do Supervisor é “encorajar no âmbito do relacionamento interpessoal e em estreita relação com a função de sugestão, o encorajamento assume um papel inestimável na relação de supervisão, a sua carga afectiva influência de modo significativo, o equilíbrio emocional do professor, assim como a sua postura global face ao processo de formação profissional” (p. 45). De acordo aos entrevistados tanto os professores como os inspetores afirmam que, o Supervisor Pedagógico, participam na escola, ajuda na colaboração dos planos curriculares, dos horários para se evitar possível choque entre um e outros, ajuda os gestores das escolas a administrar bem a gestão escolar de modo a corresponder com as expectativas de quem solicita; reveste-se de ferramentas próprias, métodos, técnicas e critérios de avaliação; ajuda-lo a ter mais competências e perícias pedagógicas, superação constante do professor, dando ações de formação continua, refrescamento, seminário.

Para Alarcão (2005), “a gestão de situações formativas, no contexto da supervisão, implica capacidades humanas e técnico-profissionais específicas” (p. 66), a autora acrescenta ainda que a função do supervisor, requer um bom desempenho por parte do profissional, pois, pressupõe uns pré-requisitos na área de formação especializada, para que possa atuar com responsabilidade e rigor no campo educativo. Entretanto, na opinião dos nossos participantes quer os professores, como os inspetores, no que diz respeito a ação promotora do papel do Supervisor Pedagógico, os entrevistados salientam que o Ministério da Educação e o próprio estado, poderiam criar formas para implementar e preparar homens, com uma formação na área de supervisão, capazes de corresponder com as exigências da comunidades escolar; depois serem distribuídos nas escolas; abre-se concurso público para admissão na função deste supervisor e depois criarem condições nas escolas para que eles possam trabalhar; apresentar a proposta no Ministério da Educação, sobre a importância dessa grande figura nas escolas. Entretanto, no que se refere a ação de colaboração, para que essa figura existisse, os nossos entrevistados salientam que colaborariam, na ideia de seleccionar alguns professores mais antigos e experientes, para dar formação e estarem devidamente preparado; realizar palestras

de sensibilização no sentido de apelar ao governo que olhasse na figura, como um parceiro direito; consciencializar a sociedade através da envolvente comunidade da escola, que o supervisor pedagógico é uma figura social de desempenho específico no processo de ensino e aprendizagem e que a sua ausência é uma afetação a qualidade do ensino. De acordo Alarcão e Canha (2013), a colaboração é compreendida “como forma de promover boas práticas entre os profissionais nessa área de atividade e como meio de divulgação dessas práticas, na perspetiva do seu alargamento” (p. 45). Os mesmos autores acrescentam ainda que é “uma ideia consequente, um recurso que permite realizar ações e concretizar propósitos” (*ibidem*).

Quanto a qualidade do ensino sem a figura do Supervisor Pedagógico, os protagonistas resumem em dizer, com a presença do Supervisor Pedagógico, o ensino seria melhor; sem a presença, o ensino está desastrosa porque há muita indisciplina nas escolas; a nossa qualidade do ensino, ainda não o satisfaz as necessidades; a qualidade do ensino, não está bem e não está mal, mais com a implementação desta figura vai melhorar bastante; a qualidade do ensino está mal, precisa-se de mudança, há muito brincadeira, acrescentam dizendo que, com a proposta dessa figura acredito que muita coisa vai mudar no processo de ensino e aprendizagem; E no ponto de vista do autor relacionado a qualidade no ensino de Supervisão Pedagógica salienta que “garantir a qualidade, no âmbito de um contexto de supervisão que enfatiza o desenvolvimento profissional, serviços de apoio e mudanças cuidadosamente planeadas, dificilmente pode ser algo ignorado como característica essencial da prática de supervisão” (Harris, 2002, p.162). O mesmo acrescenta que o “enfoque na qualidade ao invés do controlo é, porventura, uma contribuição útil dada pela ênfase de Dewing na eliminação de práticas punitivas e burocráticas antiquadas” (*ibidem*).

De acordo Alarcão e Tavares (2003), o “supervisor não será aquele que dá receitas de como fazer, mas aquele que cria junto do professor, com o professor e no professor, um espírito de investigação-acção, num ambiente emocional positivo, humano, desencadeador do desenvolvimento das possibilidades do professor pessoa, profissional” (p. 43), para os entrevistados desta pesquisa no que diz respeito a relação entre o papel do Supervisor Pedagógico e a qualidade de ensino, debruçaram que o Supervisor Pedagógico é um dos indicadores da mudança e no melhoramento da qualidade do ensino nas nossas escolas, porque ainda existem muitos fatores envolventes; o Supervisor Pedagógico vai ajudar a melhorar a qualidade do ensino, sendo uma das figuras competentes e experientes

Segundo Harris (2002), a posição que desempenham os supervisores, como refere o autor tem gerado muita discussão sobre o trabalho e a responsabilidades que este especialista desempenha, um dos obstáculos sérios indicado pelo autor “a compreensão e focagem em questões mais complexas relacionadas com as práticas de supervisão é a falta de dados nacionais e estatais relativamente às equipas técnicas ligadas à supervisão e às suas afiliações organizacionais” (p. 148), com base nesta reflexão os entrevistados salientam que o supervisor pedagógico como especialistas em currículo líder do processo pedagógico, deverá necessariamente trabalhar nas escolas, porque é nas escolas onde estão os professores, alunos,

os diretores e outros técnicos do processo de ensino e aprendizagem e trabalhar diretamente com os encarregados da educação, logo na escola é o lugar apropriado, que vai encontrar os problemas que ele deve resolver; onde também deve acompanhar, orientar, coordenar e avaliar as suas atividades; trabalhar com os professores antes e depois das aulas, para juntos analisarem melhor.

Para Moreira (2015), “colocar a supervisão ao serviço da dignidade docente, ter impacto na aprendizagem dos alunos e transformar o trabalho nas escolas ou as próprias escolas” (p. 59), e acrescenta Glanz 2005 citado por Moreira (2015), significa dizer que os “formadores professores e supervisores, como agentes de mudança sistémica e líderes transformadores num sentido global, ao serviço de um modelo sustentável de sociedade democrática e inclusiva” *idem*. Baseando-se do ponto de vista dos autores, os entrevistados desse estudo alegam que, é indiferente a colocação de um profissional assumindo as tarefas de um Supervisor Pedagógico, pode ser um colega ou alguém indicado pela Secretária provincial da Educação, desde que este profissional venha munido de competências e experiências, faça o seu trabalho com rigor, habilidades e atitude, trazer melhoria é o que se espera no processo de ensino e aprendizagem.

Segundo os participantes desde estudo, relacionado ao papel do inspetor na escola é de dar apoio institucional, exercido no sentido de ajudar e controlar o grau de execução, grau de cumprimento e de legislação escolar e situação que provoca para não haja aprendizagem; acompanhar as escolas a cumprir com o seu mandato institucional, serve de laboratório dos problemas das escolas. Na visão do Cunha 1994 citado por Santos (2008), a Inspeção Escolar é um ato de ver, vistoriar, examinar e de fiscalizar as instituições educativas, no âmbito de fazer com que os dirigentes possam cumprir com rigor as normas estabelecidas no regulamento do Estado. De acordo com a lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino angolano, Lei nº 17/16 de 7 de Outubro, no nº 1 do artigo 117º a “Inspeção Escolar consiste no controlo, na fiscalização e na verificação da conformidade das condições de organização e gestão dos dispositivos educativos e do funcionamento das instituições de ensino e das demais estruturas do Sistema de Educação e Ensino, em função das orientações e das normas estabelecidas, nos termos da presente Lei e demais legislação aplicável”.

Sobre a identificação de Supervisor Pedagógico nas escolas, os participantes resumem, que sim é possível identificar um professor mais experiente para assumir esta função nas escolas, porque a partir das formações feitas, habilidades literárias, responsabilidades profissionais, tempo de serviço, cargo assumido no desempenho das suas funções. Para Alarcão (2005), “o professor como profissional humano (...) tem uma especial responsabilidade sobre a sua actuação pelo que o conhecimento de si mesmo no que é, no que faz, no que pensa e no que diz, ou o auto-conhecimento, que abrange a dimensão metacognitiva e metaprática, é mola impulsadora do seu desenvolvimento pessoal e profissional” (p. 63). Entretanto terá competências suficientes para levar a cabo, as ações de um supervisor pedagógico e pelas responsabilidades obtidas de organizar e gerar as atividades em salas de aulas.

# Considerações finais

A revisão da literatura, quer na sua variante especializada, quanto a figura do supervisor pedagógico, constitui uma figura de impostergável importância na profissionalização docente nas escolas, em geral e, em particular, no ensino secundário. O problema científico definido aos propósitos da presente tentativa contribuição dissertativa, considera-se ainda por resolver pela nítida condição de que a supervisão pedagógica ainda carece de figuras que visam à profissionalização dos docentes nas escolas do I Ciclo, em geral e, em particular, no Colégio nº 228 do Chiweca. Entretanto, a implementação de um processo de supervisão que seja promotor de desenvolvimento profissional no nosso país, vai ajudar na mudança e no melhoramento deste processo. Chegamos a conclusão que é importante a implementação da função do supervisor pedagógico para contribuir no desenvolvimento profissional dos professores e elevar o nível de aprendizagem dos alunos, apoiando as instituições educativas, na qualidade de ensino que se espera no país. Neste contexto, isto implica que o papel do supervisor esteja centrada fundamentalmente no apoio de desenvolvimentos das competências e experiências pedagógicas dos docentes. Relativamente aos métodos e técnicas utilizadas neste estudo (vertente empírica), permitiram constatar e perceber a grande falta que está figura faz dentro do processo de ensino e aprendizagem.

Considera-se atingido o objetivo geral da pesquisa resumida na presente dissertação, em virtude de ter sido possível diagnosticar a percepção dos professores sobre o papel do supervisor pedagógico na profissionalização docente. Os resultados desta pesquisa evidenciam, a Supervisão Pedagógica como uma atividade para melhorar e superar as dificuldades dos professores e toda a equipa técnica dentro do processo de ensino e aprendizagem. A figura do Supervisor representa um sustento e um equilíbrio no processo de ensino, e está ligada a orientação, avaliação, a coordenação, acompanhamento, apoio, as competências e o desempenho pessoal e profissional do corpo docente. Concluíram, que é relevante e é indispensável a existência de um supervisor pedagógico nas escolas do Iº Ciclo do ensino Secundário, porque precisa-se de um ensino de qualidade, e o Supervisor é um dos indicadores que possa promover esta qualidade no processo educativo.

Entretanto, considerando a natureza limitada de qualquer abordagem de natureza investigativa e o carácter múltiplo de aspetos que fazem inclusão do tema sob pesquisa, que a direção do Colégio nº 228 do Chiweca, em interação com outras instituições congéneres e, junto com a Secretaria Provincial da Educação, introduzam a figura do supervisor pedagógico para uma contribuição na solução terminal do problema científico definido aos efeitos do presente estudo. Que a direção da instituição protagonista da nossa formação, torne extensiva à direção da escola sob estudo os resultados da presente pesquisa, de modos a tornar possível a implementação da figura do Supervisor Pedagógico. Que a direção da escola do Colégio nº 228 do Chiweca, dialogue com as autoridades locais na vertente de conjuntamente buscarem soluções relativas ao papel do Supervisor Pedagógico na profissionalização docente.

# Referências Bibliográficas

- Afonso, N. (2014). *Investigação naturalista em educação. Um guia prático e crítico*. Vila nova de Gaia-PT. Edição: Fundação Manuel Leão, V. N. Gaia, 2014.
- Alarcão, I. (2005). *Professores reflexivos em uma escola reflexiva*. São Paulo: 4ª Edição. Cortez Editora.
- Alarcão, I. (2002). *Escola reflexiva e desenvolvimento institucional. Que novas funções supervisivas?* In J. O. Formosinho, *A Supervisão na Formação de Professores I "Da Sala à Escola"* (pp. 217-238). Porto: Porto Editora.
- Alarcão, I., & Canha, B. (2013). *Supervisão e colaboração: Uma relação para o desenvolvimento*. Porto: Porto Editora.
- Alarcão, I., & Roldão, M. d. (2008). *Supervisão: Um contexto de desenvolvimento profissional dos professores*. Mangualde: Edições Pedagogo, Lda.
- Alarcão, I., & Tavares, J. (2003). *Supervisão da prática pedagógica: Uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem (2ª edição revista e desenvolvida ed.)*. Coimbra: Almedina, SA.
- Amaral, M. J., Moreira, M. A., & Ribeiro, D. (1996). *O papel do supervisor no desenvolvimento do professor reflexivo "estratégias de supervisão"*. In I. A. (Org.), *Formação Reflexiva de professores "estratégias de supervisão"* (pp. 90-122). Porto: Porto Editora, LDA.
- Angola (2016). *Lei de Bases do sistema de educação e ensino*, Lei nº 17/16 de 7 de outubro. Luanda.
- Araya, E. et. al. (2011). *Supervisão pedagógica no centro da reforma educativa em Angola BIEF - INFQ*.
- Bell, J. (2010). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto. Porto Editora, LDA-1994.
- Cardoso, J. R. (2013). *O professor do futuro*. Lisboa. 1ª Edição: Guerra e paz, Editores, S. A.
- Castilho, J. & Sá, C. M. (2015). *Supervisão pedagógica interpares com vista ao desenvolvimento pessoal e profissional de professores: Um Estudo Exploratório*.
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática*. Coimbra. Edições Almadina, S. A.
- Dias, M. O. (2010). *Planos de investigação: Avançando passo a passo*. Porto: Afrontamento. Edição: Maria Olívia Dias.

- Estrela, A. (1994). *Teoria e prática de observação de classes: Uma estratégia de formação de professores*. Porto: Porto Editora.
- Formosinho, J. O. (2002). *Em direcção a um modelo ecológico de supervisão de professores uma investigação na formação de educadores de infância*. (Org.), *A supervisão na formação de professores I - Da sala à escola*. Porto: Porto Editora, LDA.
- Formosinho, J. O. (2009). *Desenvolvimento profissional dos professores*. (Coord.), *Formação de professores: Aprendizagem profissional e acção docente*. Porto: Porto Editora, LDA.
- Freire, L. S. A. T. (2017). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. Braga. Coordenação Editorial: Vera Ramalho. 5ª Edição revista - fevereiro de 2017.
- García, C. M. (1999). *Formação de professores: Para uma mudança educativa*. Porto: Porto Editora.
- Garmston, R. J. et. Al. (2002). *A psicologia da supervisão*. (Org.), *A supervisão na formação de professores II - Da organização à pessoa*. Porto: Porto Editora, LDA.
- Gaspar, M. I., Seabra, F. & Neves, C. (2012). *A supervisão pedagógica: Significados e operacionalização*. *Revista portuguesa de investigação educacional*, Vol. 12, 2012, pp. 29-57.
- Harris, B. M. (2002). *Paradigmas e parâmetros da supervisão em educação*. In J. O. Formosinho, *A supervisão na formação de professores II. "Da organização à pessoa"* (pp. 133-206). Porto: Porto Editora.
- Jerónimo, J. et. al. (2007). *Guia do supervisor pedagógico nas escolas do ensino primário*. Luanda. Instituto Nacional de Formação de Quadros.
- Marques, L. M. T. G. (2008). *Supervisão pedagógica: Um estudo de caso sobre o perfil de competências referentes à liderança e qualidade científica e pedagógica dos coordenadores de departamento curricular*. Universidade Portucalense. Porto.
- Mesquita, E. (2013). *Competências do professor*. Lisboa. 1ª Edição-2ª Impressão: Edições Sílabo, LDA.
- Mesquita, E. & Roldão, C. M. (2017). *Formação inicial de professores - A supervisão pedagógica no âmbito do processo de bolonha*. Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- Moreira, M. A. (2015). *A supervisão pedagógica como prática de transformação: O lugar das narrativas profissionais*. Centro de investigação em educação, Universidade do Minho, Braga. *Revista eletrônica de educação*, V. 9, n. 3, p. 48-63, 2014.
- Oliveira, G. E. (2011). *A função do pedagogo como supervisor escolar*. *Revista científica eletrônica de ciências sociais aplicadas da educavale*.
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de investigação e comunicação do conhecimento científico*. Lisboa: Edição e Distribuição Lidel-edições técnicas, lda.

Ruas, J. (2017). *Como fazer propostas de investigação, monografias, dissertações e teses*. Maputo, Moçambique. Março, 2017 by Escolar Editora, Editores e Livreiros, Lda.

Sá-Chaves, I. (2011). *Formação, conhecimento e supervisão: Contributos nas áreas da formação de professores e de outros profissionais*. 3ª Edição: Edição Universidade de Aveiro Campus Universitário de Santiago 3810-193 Aveiro.

Santos, A. V. (2008). *Inspeção escolar e a campanha nacionalista: Políticos e práticas na escola primário catarinense*. Universidade Tuiuti do Paraná: Revista Educação em Questão, Natal, V,33,n.19,P. 229-252, Set./Dez. 2008.

Silva, J. N. (2003). *A formação contínua de professores: Contradições de um modelo*. (Orgs.) *Formação de professores: Perspectivas educacionais e curriculares*. Porto: Porto Editora, LDA-2003.

Silva, A. M. C. (2013). *A supervisão escolar e as intervenções do supervisor no processo de ensino e aprendizagem*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia Instituto de educação.

# Anexos



FACULDADE  
CIÊNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

Departamento de  
Psicologia e Educação

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA E EDUCAÇÃO

PARECER

Para os devidos efeitos, e na qualidade de orientadora científica do estudante do 1.º ano do Mestrado em Supervisão Pedagógica, **Elisa Nzuzi Paulina Domingos**, que se encontra a desenvolver um projeto de Dissertação com o título provisório de: “**A perceção dos professores sobre o papel do Supervisor Pedagógico na profissionalização docente nas Escolas do 1.º Ciclo do Ensino Secundário: o caso do Colégio N.º 228 da Província de Cabinda/Angola**”, sou de parecer favorável à sua deslocação a Angola entre os dias 18/07/2017 a 24/08/2017, com o objetivo de recolher dados sobre a perceção dos professores sobre o papel do supervisor pedagógico na profissionalização docente, assim como de estabelecer contatos com vista a operacionalização do seu estudo junto do Colégio N.º 228 da Província de Cabinda.

Covilhã e UBI, 13 de Julho 2017

A orientadora científica

  
Sandra Carina Guimarães  
(Professora Auxiliar)



**UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA E EDUCAÇÃO**

**Tema da Dissertação:** As Perceções de professores do Colégio nº 228 do Chiweca sobre o papel do Supervisor Pedagógico na profissionalização docente.

**Área Científica:** Supervisão Pedagógica

**Orientadora:** Sandra Carina Guimarães

**Mestranda:** Elisa Nzuzi Paulina Domingos

**Guião de entrevistas realizado para professores e inspetores**

Este guião de entrevista tem como objetivo recolher a informação necessária para a elaboração da dissertação com a designação do tema: **“As perceções de professores do Colégio nº 228 do Chiweca sobre o papel do Supervisor Pedagógico no desenvolvimento profissional docente”**.

Caros (as) entrevistados (as), a sua participação é muito importante para este estudo na obtenção de recolha de dados, com vista a desenvolver o projeto de investigação inserido no curso de Mestrado de Supervisor Pedagógica, por isso pedimos a vossa máxima compreensão e colaboração. Desde já, agradecemos a sua disponibilidade e consideração

**Nome:**.....

**Idade**.....

**Género M**.....

**F**.....

**Tempo de serviço**..... **Anos**

**Habilitação Académicas**.....

1. Qual é o papel de um Supervisor Pedagógico?
2. Qual é a perceção que o professor(a) tem sobre a figura do Supervisor Pedagógico?
3. Que posicionamento tem um Supervisor na Escola?
4. Como professor acharias importante existir ou não este papel do Supervisor? Porquê?
5. Na sua opinião que competências deve reunir um Supervisor Pedagógico?
6. Quais são as contribuições que deveria dar?
7. O que achas que deveria ser feito para que o Supervisor existisse nas escolas?
8. O que farias em termos de colaboração para que esta figura pudesse existir?
9. Quais são as expectativas que tens sobre o papel de Supervisor Pedagógico?
10. Que análise faz sobre a qualidade do ensino atual sem a figura do Supervisor?
11. Será que as atribuições de Supervisor vão ajudar a melhorar a qualidade de ensino?
12. Na sua opinião aonde que este profissional deverá trabalhar?
13. No teu ponto de vista, deveria ser um colega da escola onde trabalhas ou preferes um profissional indicado pela secretaria Provincial da Educação?

**Obrigada pela contribuição caríssimos professores!**

Nome:.....

Idade.....

Género M.....

F.....

Tempo de serviço..... Anos

Habilitação Académicas.....

1. Há quanto tempo o senhor(a) assume a função de Inspetor?
2. Qual é o papel d de um Inspetor na escola?
3. Qual é a perceção que o senhor(a) tem sobre a função do Supervisor Pedagógico?
4. Qual é a diferença que existe entre um Supervisor e um Inspetor Escolar?
5. Na sua opinião, qual é o perfil de competências que um Supervisor Pedagógico deve possuir?
6. Acharias importante a presença desta figura nas Escolas? Porquê?
7. Se achas importante, o que farias para implementar?
8. É possível identificar nas Escolas um docente mais experiente e competente que possa assumir está função? Como?
9. De acordo com os conhecimentos que possui relacionado com a Supervisão, concordarias que um Supervisor deve cumprir determinadas tarefas? Sim... Não...
10. Se sim quais são? Se não porquê?
11. Como o Supervisor poderá contribuir no desenvolvimento profissional do professor?
12. As Escolas em que existe a prática de Supervisão Pedagógica acha que melhora o desenvolvimento profissional do professor?
13. A prática de Supervisão Pedagógica na Escola será uma estratégia?
14. Concordas que o Supervisor faz parte do corpo docente? Justifica?
15. O Supervisor será importante para melhorar a qualidade do ensino na Escola?

**Obrigada pela contribuição prezados Inspetores!**