

LIDERANÇA DO DIRECTOR DA ESCOLA SECUNDÁRIA NA SUPERVISÃO DO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM: ACTUAÇÃO E PERSPECTIVAS

Manuel Bacar¹

Bonifacio da Piedade²

RESUMO: O presente artigo que aborda sobre “liderança do director da escola secundária na supervisão do processo de ensino e aprendizagem: actuação e perspectivas”, resulta de uma pesquisa mais ampla realizada no âmbito do programa de doutoramento em Ciências da Educação, centrado no processo de supervisão pedagógica. A pesquisa foi realizada em uma escola secundária na Cidade de Pemba, na província moçambicana de Cabo Delgado. Na escola em estudo, de um modo geral, a liderança do gestor escolar, centra-se em aspectos burocráticos e de natureza administrativa, distanciando-se assim as acções direccionadas a área pedagógica, como a de supervisão pedagógica. Nesta situação, a fraca liderança do director na perspectiva das práticas supervisivas, de certo modo pode influenciar negativamente na melhoria do processo de ensino e aprendizagem na escola. Este facto criou curiosidade aos pesquisadores e houve a necessidade de compreender os contornos da situação, daí emergiu a seguinte questão de pesquisa: *como é que o director de uma escola secundária lidera a supervisão pedagógica no processo de ensino e aprendizagem?* O estudo tinha como objectivo analisar a liderança do director da escola na supervisão pedagógica do processo de ensino e aprendizagem. Para a concretização deste objectivo, desenvolveu-se um estudo de consulta bibliográfica, pelo qual fez-se a convergência dos pontos de vista dos diferentes autores que abordam a temática. Assim, o estudo demonstra que o maior desafio do director de uma escola secundária prende-se com a supervisão pedagógica para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem, que por um lado, está relacionado com a sua formação de base (inicial) o que lhe limita na actuação como o primeiro supervisor em uma instituição de ensino e pelas metodologias do ensino secundário moçambicano. Por outro, está relacionado com a deficiente cultura de organização da supervisão pedagógica interna. Deste modo, urge a necessidade de clarificar as principais acções do gestor escolar sobre a supervisão pedagógica e o comprometimento deste poderá concorrer para melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

2041

Palavras-chave: Liderança. Supervisão Pedagógica. Processo de Ensino e Aprendizagem.

¹Doutorando em Inovação Educativa, Universidade Católica de Moçambique, Faculdade de Educação e Comunicação - Nampula - Moçambique.

²Doutorado em Ciências de Educação, especialidade em Pedagogia Social pela Universidade Católica Portuguesa - Porto. Professor Associado na Universidade Católica de Moçambique e docente da Faculdade de Educação e Comunicação- Nampula.

ABSTRACT: This article on the ‘leadership of the secondary school headmaster in supervising the teaching and learning process: performance and perspectives’ is the result of a broader research project carried out as part of the doctoral programme in Educational Sciences, focusing on the process of pedagogical supervision. The research was carried out in a secondary school in the city of Pemba, in the Mozambican province of Cabo Delgado. In the school under study, in general, the school manager's leadership is centred on bureaucratic and administrative aspects, thus distancing himself from actions aimed at the pedagogical area, such as pedagogical supervision. In this situation, the headteacher's weak leadership from the perspective of supervisory practices can, in a way, have a negative influence on improving the teaching and learning process in the school. This made the researchers curious and there was a need to understand the contours of the situation, which led to the following research question: How does the headteacher of a secondary school lead pedagogical supervision in the teaching and learning process? The aim of the study was to analyse the leadership of the school headmaster in the pedagogical supervision of the teaching and learning process. In order to realise this objective, a bibliographical study was carried out, which brought together the points of view of the different authors who deal with the subject. Thus, the study shows that the biggest challenge facing the headteacher of a secondary school relates to pedagogical supervision to improve the teaching and learning process, which on the one hand is related to his basic (initial) training, which limits him in acting as the first supervisor in an educational institution and by the methodologies of Mozambican secondary education. On the other hand, it is related to the poor organisational culture of internal pedagogical supervision. In this way, there is an urgent need to clarify the main actions of the school manager with regard to pedagogical supervision, and their commitment could contribute to improving the quality of the teaching and learning process.

Keywords: Leadership. Pedagogical Supervision. Teaching and Learning Process.

INTRODUÇÃO

A pesquisa intitulada “liderança do director da escola secundária na supervisão do processo de ensino e aprendizagem: actuação e perspectivas” pretende-se compreender a liderança do director da escola na supervisão pedagógica do processo de ensino e aprendizagem.

Os desafios da liderança do gestor escolar na Supervisão Pedagógica (SP) do Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA) são múltiplos e desafiam o próprio director da escola. Nesta senda, Piedade (2017, p. 231) refere que “se no passado muitos viam a educação apenas como a aquisição de conhecimento, actualmente esta posição tende a ser aperfeiçoada, ampliando o significado da educação na vida da humanidade. São integrados outros intervenientes que não estão dissociados do individuo que recebe a educação”.

Daqui pode-se inferir que, a forma como é vista a educação em Moçambique nos dias de hoje faz com que a aderência e permanência de alunos melhorem nas escolas secundárias. Pode-se igualmente, considerar que os desafios que o director da escola secundária encara na

actualidade, não podem ser apenas lidos e debatidos em reuniões, mas sim, devem constituir e serem transformados em estratégias de trabalho para dar resposta aos objectivos da escola.

Nesta perspectiva, Bucha (2009, p. 26) lembra que “o objectivo da escola é desenvolver as competências e os talentos dos alunos; ensinar é uma actividade complexa que requer muito treino e esforço”. Para o domínio dos objectivos da escola no seio dos docentes é preciso que o director faça a divulgação permanente dos objectivos da escola durante as reuniões com os professores e a comunidade escolar em geral. Daí a importância de cada professor, saber o objectivo da escola e trabalhar para a concretização do mesmo.

Os debates actuais sobre o PEA no ensino secundário, colocam o director na posição de líder de maior destaque na escola, por isso, torna o profissional com maior responsabilidade e desafios inerente a sua actuação. Os desafios que o director enfrenta no dia-a-dia, podem ser encarados como estratégias de trabalho para garantir que o PEA decorra da melhor forma possível e alcance os resultados desejados.

A este respeito, Nova (2012, p. 92) sustenta que:

Qualquer instituição social tem obrigação de melhorar, constantemente, a qualidade do serviço que presta à sociedade. A escola não é uma excepção. Compete-lhe melhorar a qualidade e a eficácia do ensino e da educação, adaptando-se às realidades de uma sociedade moderna, em contínua mutação.

Para uma escola concretizar o objectivo apresentado pela autora acima requer um trabalho colectivo de SP das actividades do PEA, liderados por um director que encara os desafios do sector como instrumentos do seu trabalho diário.

Portanto, o Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH) (2020, p. 29) aponta que “um dos principais factores que contribui para a baixa qualidade é a limitada competência de muitos professores (...), ainda, pela insuficiente supervisão e apoio pedagógico no exercício das funções”. Nesta concepção, pode-se inferir que o trabalho do director como líder constitui uma grande valia na execução e controlo das diversas actividades da escola.

No mesmo seguimento, Sapato (2017, p. 65) fundamenta que este processo:

Associada à formação está a componente da motivação humana e profissional. Um profissional formado mas desmotivado pode não render e pode transmitir o seu estado de ânimo aos seus formandos ou educandos. Um educador motivado facilmente se identifica com a causa e pode motivar o potencial humano confiado ao seu cuidado.

Assim, uma das formas de actuação da liderança escolar, está relacionado com a criação de estratégias de motivação permanente ao pessoal docente e não docente e alunos, com vista a prestar contas a todos os membros da comunidade escolar.

Tal como refere o Instituto Nacional de Desenvolvimento de Educação (INDE) (2007, p. 89), “a escola enfrenta actualmente o desafio de preparar os jovens para assumir responsabilidades no futuro, ao mesmo tempo que se preocupa em criar, no seu espaço, um ambiente agradável e seguro. Estas são tarefas partilhadas com a sociedade”.

Na escola em estudo depara-se com situações que se prendem com a fraca liderança do processo de supervisão pedagógica aos professores da escola. A planificação deste processo não envolve todos os docentes e os supervisores internos centram-se nos gestores da escola excluindo desta forma os professores com mais experiência de trabalho docente, o que se pressupõe que estes poderiam dinamizar as práticas supervisivas através de troca de experiências entre o supervisor e os supervisionados.

No mesmo seguimento, mesmo as supervisões planificadas dificilmente são efectivadas na sua totalidade devido a menor atenção a esta actividade, aliada a deficiente prestação de contas da área pedagógica. Deste modo, denota-se a fraca valorização por parte da direcção da escola sobre as actividades de supervisão pedagógica. Assim, os professores são privados do apoio das suas práticas para o aperfeiçoamento pedagógico e consequente melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Uma das atribuições ou competências do director de uma escola secundária como líder, está relacionado com a motivação, distribuição de tarefas a cada membro da comunidade escolar e posterior exigência de prestação de contas por cada um. Diante das inquietações ora descritas, emergiu a seguinte questão de partida: *como é que o director de uma escola secundária lidera a supervisão pedagógica no processo de ensino e aprendizagem?*

2044

A abordagem da temática atinente a “liderança do director da escola secundária na supervisão do processo de ensino e aprendizagem: actuação e perspectivas”, torna pertinente e relevante aos pesquisadores e aos intervenientes no PEA por constituir um subsídio para a melhoria do PEA. De igual modo, pode representar o ponto de partida para o aprofundamento para reflectir em torno do tema.

Estruturalmente, a pesquisa compreende, primeiro a conceitualização dos principais aspectos abordados na temática. De seguida, fez-se a descrição do processo de SP do PEA visando a melhoria do desempenho do supervisor na escola secundária. O terceiro ponto centra-se na apresentação, análise e discussão de resultados da pesquisa. Por seguinte são apresentadas as considerações finais e, por último, figuram as referências bibliográficas dos autores citados ao longo do trabalho.

LIDERANÇA DO DIRECTOR DE UMA ESCOLA SECUNDÁRIA

Nesta abordagem pretende-se apresentar as principais teorias e estudos realizados por diversos autores sobre a temática. De acordo com Barbosa; Piedade (2016, p. 83), referem que liderança refere-se “a uma maneira de orientação, acompanhamento de um grupo, olhando todas as tarefas que cada um deve desempenhar”. Neste sentido, pode-se inferir que liderança como sendo o processo de orientação e acompanhamento do trabalho do pessoal docente, não docente e alunos numa determinada escola, para o alcance dos objectivos escolares.

Deste modo, as práticas supervisivas podem ser desenvolvidas por uma liderança acertada, tal como defendem Barbosa; Piedade (2016, p. 77):

A supervisão e liderança devem ser consideradas como uma estratégia destinada a melhorar a qualidade e o nível da educação escolar. Desta forma, pode-se dizer que há uma necessidade de ter uma liderança educativa para uma transformação nas escolas, orientada para o melhoramento do ensino e da aprendizagem.

Daqui pode-se depreender que, numa escola secundária a supervisão e a liderança, devem actuar de forma inseparável, para garantir a realização dos objectivos escolares de forma eficaz e eficiente. Para a liderança do director ser bem-sucedida, este profissional deve ser activo, criativo, comunicativo e com grande capacidade de distribuição das tarefas e posterior supervisão das mesmas.

De acordo com Mazula (1995, p. 177), em Moçambique, “a educação é definida como um direito e um dever de todos os cidadãos, o que implica a igualdade de acesso a todos os níveis de ensino e a educação permanente e sistemática”. Para tal, é importante que o director da escola seja um profissional com competências adequadas para melhor fazer o acompanhamento permanente e uma liderança forte e visionária. Com efeito, este profissional deve ser proactivo e organizador de equipas de trabalho e controlador do decurso do PEA.

Importa sublinhar e segundo Abreu (2017, p. 24) que “o fenómeno da liderança está presente desde o surgimento das mais primitivas formas de aglomerados humanos”. Este é um fenómeno que está presente nas organizações desde a vida da humanidade. E, uma das organizações mais antiga e conhecida é a escola.

Portanto, é na escola onde ocorre o PEA e para tal é importante que a liderança actue sobre este processo. Sobre esta questão, Commonwealth Secretariat (1993a, p. 11), sintetiza que “o conceito ‘liderança’, tem sido definido como o trabalho que um gestor executa para conseguir que as pessoas actuem eficazmente. No contexto escolar, o director é o líder”. Desta feita, é útil

que o director trabalhe com todos professores no contexto da SP, sem exclusão ou permitir que haja auto-exclusão de alguns.

Para Chiavenato (2007, p. 172), “liderança é um tipo de influência pessoal por meio da qual - o líder- influencia o comportamento dos subordinados para direccioná-lo rumo aos objectivos que se pretende alcançar”. Depreende-se nesta reflexão que liderança refere-se da capacidade que o líder tem de levar os seus liderados ao alcance dos objectivos da organização. Para o contexto escolar, por exemplo, o director da escola representa o líder, já os docentes, o pessoal não docente e os alunos são considerados como sendo os seus liderados.

A este respeito, Trald (1982, p. 265) explicita que:

A pessoa na posição mais estratégica para levar a cabo a supervisão é o director. O seu propósito se faz em direcção do melhoramento da Educação e do Currículo e que, a sua função será a de ajudar os professores a executarem melhor a sua tarefa.

Desta forma, uma das formas de actuação do director da escola secundária, pode ser a de ajudar aos professores, na organização e ministração das aulas. Esta ajuda igualmente pode contribuir na melhoria de algumas lacunas que os professores não apresentam aos colegas e preferem apresentar ao seu dirigente.

Para tal é importante que o director tenha noções básicas dos aspectos metodológicos do ensino secundário. Assim, torna oportuno referenciar Mazula (2018, p. 87), quando afirma que “a qualidade de ensino primário e secundário passa também pela afectação de pessoal qualificado nas direcções de escolas”.

Assim, importa salientar que actualmente no contexto moçambicano, o sector da educação tem pessoal com qualificações na área das direcções de escolas e não há razões dos Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia (SDEJT) continuar a afectar quadros às escolas sem requisitos mínimos que respondam as necessidades. De acordo com o Ministério da Função Pública (MFP) (2010, p. 130), são requisitos para ser director da escola secundária do 1º Ciclo, em Moçambique, os seguintes:

Possuir uma formação psico-pedagógica; possuir habilitações mínimas de nível de bacharelato ou equivalente e, pelo menos, 5 anos de experiência na área de docência; ou ser docente N3 com mais de 10 anos de experiência na docência; estar enquadrado na carreira de regime especial da Educação e ter classificação de serviço, nos últimos três anos, não inferior a “ Bom”; ter exercido no mínimo funções de director de classe neste nível, ou no mínimo, as funções de director adjunto pedagógico noutros níveis de ensino.

É importante reconhecer que a qualidade de um processo, começa com afectação do pessoal também qualificado e esta premissa fará com que a actuação do líder escolar, afectado na direcção de uma instituição de ensino, também actue de forma qualitativa nas suas acções.

Nesta perspectiva e segundo a Commonwealth Secretariat (1993b, p. 29) afirma que “muitas pessoas reconhecem o facto de que o papel central do director de escola devia ser a direcção do processo de ensino e de aprendizagem que determinam a qualidade da educação”. É inegável que o papel do director seja a melhoria da qualidade de ensino, através de assistência e análise de aulas dos professores. Esta prática deve ser transmitida e incutida a todos os professores da escola secundária.

A liderança do director de escola secundária requer a capacidade de organização do PEA e posterior organização da supervisão pedagógica local. Requer, igualmente, a compreensão dos principais desafios que este processo de supervisão representa no PEA. Recorrendo as palavras de Ghilardi; Spallarossa (1991, p. 103) elucidam que:

Os elementos fundamentais em que se baseia a função de liderança numa qualquer organização (incluindo a escola), podemos individualizá-los em: Direcção e coordenação das actividades de um grupo em função do alcance das metas previamente fixadas; motivação dos membros do grupo, a fim de que eles sintam como seus os objectivos estabelecidos; representação dos objectivos do grupo, tanto no seu interior como perante o ambiente exterior.

2047

Estes elementos colocam ao director ou líder escolar, num grande desafio de usar todas as suas competências para garantir o bom funcionamento da organização escolar com vista ao alcance dos objectivos que todos almejam.

Importa lembrar que as competências do director da escola secundária, conforme o artigo 16 do Diploma Ministerial nº 61/2003, resumem-se nas seguintes:

- Garantir a implementação, a nível da escola, das estratégias e das metodologias superiormente definidas para a área da educação, visando a eficácia e a rentabilidade do processo de ensino-aprendizagem;
- Sancionar o aproveitamento da escola e tomar medidas pertinentes para o seu melhoramento;
- Dirigir a Assembleia da Escola, a Assembleia dos Professores e o Colectivo de Direcção;
- Assistir às reuniões do sector pedagógico da sua escola e orientar as suas sessões, sempre que julgar oportuno;

- Assistir e analisar regularmente as aulas dos seus professores e tomar medidas correctivas;
- Responsabilizar-se pelo funcionamento correcto de todos os órgãos consultivos e executivos;
- Garantir o funcionamento legal da escola, com base nos comandos normativos do Estado e da Educação, em particular;
- Garantir o cumprimento de todas as actividades da escola, despachos, orientações das estruturas superiores do Ministério da Educação e dos órgãos do Estado;
- Assegurar, eficazmente, a direcção científica, técnica, pedagógica e administrativa do processo educativo, particularmente o cumprimento dos planos de estudo e dos programas de ensino;
- Propor formalmente à Direcção Provincial de Educação, a exploração e gestão de outros recursos disponíveis na escola, por exemplo, aluguer de salões, ginásio e cantina.

As competências acima descritas mostram o papel preponderante que o director da escola secundária tem na gestão do PEA. Desta feita, considera-se que o director da escola é o arquitecto da SP ao nível da sua escola, tal como sublinha Martins (1999, p. 170), “embora os supervisores (...) de ensino continuem a visitar as escolas, na verdade cabe ao director a realização da supervisão nas actividades do dia-a-dia, tanto em nível burocrático como em nível pedagógico”.

2048

Esta actuação requer competências activas para o efeito. É preciso que o director saiba um pouco de tudo, o que acontece na escola. A planificação e controlo do PEA é uma das actividades imprescindíveis em que o director deve estar sempre atento.

Outrossim, a programação e participação activa na SP do PEA constitui outra actividade que o director de escola sempre deve estar ao seu domínio. Nesta senda, conforme Commonwealth Secretariat (1993b, p. 26), “para ser um director eficaz você precisa de adquirir atitudes, conhecimentos e habilidades administrativas para dirigir a sua escola. O director de escola eficaz é aquele que é capaz de lidar com uma série de problemas ao mesmo tempo”.

PERSPECTIVAS DA SUPERVISÃO PEDAGÓGICA

A prática de supervisionar o PEA pelo director como líder escolar não é nova e visa garantir a qualidade do processo em si. Esta prática caracteriza-se por fazer o acompanhamento

diário de todas actividades do PEA por parte do director e outros dirigentes escolares. A estrutura da escola permite fazer a delegação das competências aos directores adjuntos pedagógicos e aos delegados de disciplinas.

Segundo Laita (2015, p. 127):

O processo de ensino e aprendizagem requer empenho e responsabilização, quer do sujeito que ensina, quer do sujeito que aprende. A tendência é de colocar o sujeito que aprende no centro do processo. Ele deve assumir mais responsabilidade na construção do conhecimento e desenvolvimento de competências. O professor tem a tarefa de criar condições para garantir que o estudante aprenda.

Nesta ordem de ideia, o PEA ocorre sob olhar atento do director da escola, que deve criar um ambiente saudável para que o mesmo decorra sem sobressaltos e seja supervisionado. De igual modo, o PEA é um processo de interacção que envolve duas partes na sala de aulas, o professor e o aluno. Contudo, o objectivo do PEA centra-se na produção de conhecimentos e valores para o aluno melhor se inserir na sociedade.

Conforme Bordenave; Pereira (2015, p. 39) “aprender é uma actividade que acontece no aluno e que é realizada pelo aluno. Ninguém pode aprender por outro. O professor não pode obrigar o aluno a aprender”. Concorde-se que a aprendizagem é algo individual que ocorre no aluno, na qual tanto o professor assim como o director jogam um papel importante neste processo para a motivação do aluno, pois ninguém se ensina sozinho. Mas também é importante que o aluno encontre na escola uma liderança que estimule a sua aprendizagem.

2049

Nesta ordem de ideia, INDE (2007, p. 90) destaca que “a competência científica, pedagógica e a criatividade constituem factores determinantes para o bom desempenho do professor o que se traduzirá em momentos de aprendizagem efectiva, nos alunos”. Para tal, a direcção da escola é chamada a intervir, com vista a criação das condições para que o professor e o aluno encontrem um ambiente apropriado para o desenvolvimento das competências que permitam a transformação da aprendizagem mais significativa e efectiva para os alunos.

Nesta sequência, Ghilardi; Spallarossa (1991), sintetizam algumas funções de direcção:

- O dirigente é aquele que reconduz à unidade (“preside à gestão unitária”) os múltiplos contributos dos vários componentes escolares;
- O dirigente é “promotor e coordenador” da vida da escola no seu conjunto e, em particular, daqueles aspectos mais directamente relacionados com a actividade educativa, tais como a actualização e a experimentação;
- O dirigente perde os poderes de controlo e de verificação directa da acção didáctica do professor (já não formula as notas de qualificação) (p. 180).

Nesta óptica e para levar a cabo uma actividade de supervisão pedagógica bem-sucedida é imprescindível que o director da escola tenha o domínio destes princípios básicos de gestão, com vista ao alcance dos objectivos da escola. É necessário também que o director seja um individuo unificador de toda a comunidade escolar. Igualmente, deve ser um verdadeiro gestor das relações humanas que se envolve na organização do trabalho escolar de todos intervenientes do PEA.

DESENHO METODOLÓGICO

Ao falar de metodologia segundo Carvalho (2009, p. 116) refere-se ao “procedimento adoptado para se encontrar a resposta da questão-básica. Inclui, entre outras actividades, as técnicas utilizadas, amostragens, colecta de dados e processos de análise”. A este respeito, o estudo descreve de forma pormenorizada todos os procedimentos que conduziram a pesquisa.

No presente estudo, desenvolve-se uma pesquisa qualitativa, pois segundo Lundin (2016, p. 117), neste tipo de pesquisa “não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas”, traz à superfície a resposta da questão-básica em estudo.

Optou-se pelo método fenomenológico, ao considerar que “este é um método que se afasta da natureza quantitativa, considerando-a qualitativa e não estruturada. A fenomenologia usa, assim, a pesquisa qualitativa como método de trabalho” (Lundin, 2016, p. 137).

2050

Quanto ao tipo de pesquisa ela é bibliográfica que, segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 183):

Abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo (...). Sua finalidade é colocar o pesquisador em contacto directo com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

É importante enaltecer que a partir da pesquisa bibliográfica busca-se visões de vários autores que tratam o assunto com clareza e relevância, o que foi enriquecido com a pesquisa documental que permitiu a consulta de documentos produzidos pela própria escola, como é o caso do plano de supervisão pedagógica, relatórios, regulamento interno da escola e outros documentos pertinentes.

Tal como referem Gil (2002); Moretti (2008), num trabalho de pesquisa, o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adoptado para a colecta de dados. Assim, neste processo, faz-se a análise documental de diversos documentos

fornecidos pela própria escola, como é o caso de relatório anual, plano de assistências de aulas e fichas de assistências de aulas.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta secção é reservada para apresentação dos dados da pesquisa recolhidos (documental) na escola em estudo e a sua respectiva discussão dos resultados com diferentes autores que fundamentam a temática. Deste modo, emergiram três categorias para a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa.

Sobre a liderança do director da escola, os dados mostram que o processo de supervisão pedagógica actua com base em documentos normativos e orientadores do processo. Nesta senda, a escola trabalha na base dos instrumentos produzidos ao nível da instituição e contextualizados com as condições locais para as práticas supervisivas, destaca-se os planos de assistência de aulas trimestrais para 1º e 2º Ciclo (1º e 2º trimestre de 2024), ficha de observação de aula e regulamento interno da escola.

Este procedimento de actuação, caracterizado por planificação de actividades está de acordo com os procedimentos de administração pública, que considera o plano como um dos instrumentos orientadores das actividades da escola no que se refere a SP.

2051

Sobre os planos de assistências de aulas, constatou-se o incumprimento do calendário em ambos trimestres. Este facto pode revelar a existência de alguma lacuna na liderança da direcção da escola secundária. Tal como sustentam Lück et al. (2002, p. 25):

Nas escolas eficazes, os directores agem como líderes pedagógicos (apoando o estabelecimento das prioridades, avaliando os programas pedagógicos, organizando e participando dos programas de desenvolvimento de funcionários e também enfatizando a importância dos resultados alcançados pelos alunos.

Nesta perspectiva, depreende-se que a falta de liderança pedagógica por parte dos líderes escolares pode estar por detrás do incumprimento do plano de assistência de aulas da escola secundária. Assim, para o cumprimento rigoroso das actividades planificadas é preciso que haja o controlo das actividades por todos sectores da escola.

Portanto, o director é o garante da realização de todas actividades escolares, como as de SP que segundo Lück (2005, p. 17) deve garantir a “supervisão e orientação a todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades”. Só desta forma é que as actividades serão realizadas e cumprido o plano de actividades. Ainda Lück (2005, p. 16) sublinha que “é do director da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e

desenvolvimento pleno dos objectivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido, e controlando todos os recursos para tal”.

De seguida apresenta-se o extracto do plano anual de assistências de aulas da escola secundária em estudo referente ao ano lectivo de 2024.

Tabela 1: Extracto do plano anual de assistência de aulas

Assistente	1º Trimestre	2º Trimestre	Total
Directora da escola	3	5	8
DAP – 1º Ciclo- Diurno	1	4	5
DAP- 1º Ciclo-Nocturno	3	2	5
Delegado de Português	1	1	2
Delegado de Matemática	1	0	1
Total	9	12	21

Fonte: Elaboração própria (2025)

A tabela 1, mostra que o 1º trimestre foi planificado o menor número de assistências de aulas em relação ao 2º trimestre e, a directora da escola tem maior número de aulas por assistir em relação aos outros supervisores. Igualmente, o mesmo plano não prevê a assistência de aulas no 3º trimestre, o que permite afirmar que neste trimestre não se realizou actividades programadas de supervisão pedagógica interna.

O outro aspecto que pode constatar a partir da tabela 1, é que o delegado de Matemática ficou um trimestre inteiro sem nenhuma assistência aos seus colegas mais próximos. Por outro lado, olhando para os dois grupos, nomeadamente os directores adjuntos pedagógicos e os delegados de disciplinas, pode-se concluir que a planificação do trabalho da directora mostra claramente a sobrecarga do seu trabalho. Isso parece existir professor que pode passar um ano sem nenhuma assistência de aula, o que pode de certa forma retroceder a melhoria das práticas docentes, e consequentemente influenciar negativamente na melhoria do PEA.

Importa referenciar que o trabalho de planificação geralmente é um trabalho conjunto onde o líder ou director deve envolver todos actores do PEA para a sua elaboração. A razão do envolvimento dos participantes, está relacionado com a apropriação de um determinado programa e a sua posterior participação activa por todos os membros da comunidade escolar.

A tabela acima permite inferir que o nível de envolvimento foi restrito aos membros da direcção e responsáveis da secção pedagógica. Sobre esta situação, Teles (1967, p. 167) observa que:

Na programação do trabalho devem se levar em conta, os professores, sendo os mesmos ouvidos, se possível. Fazer esta programação, não para ser imposta mas para

ser sentida e desejada pelo professorado. O programa de trabalho como uma imposição, pode fazer gerar resistências sistemáticas.

O plano de distribuição dos supervisores pedagógicos da escola por disciplinas não engloba todas as disciplinas e classes do ensino secundário geral. Pois considera-se que os supervisores da escola são reduzidos em relação aos professores existentes, tal como se ilustra na tabela 2 abaixo.

Tabela 2: Plano de distribuição de supervisores por disciplinas a assistir

Supervisor assistente	Área de formação	1º Trimestre	2º Trimestre
Directora da escola	Lic. Alfabetização e Educação de Adultos; Mestre em D. Local	Matemática, 10 ^a 8; Biologia 10 ^a 12; Geografia. 11 ^a A3	Matemática 10 ^a 3; Biologia 9 ^a 9; Matemática 8 ^a 7; Matemática 11 ^a A3; Geografia 12 ^a A1;
DAP - 1º Ciclo-Diurno	Lic. L. Inglesa	Português 10 ^a 11.	Português 10 ^a 3; Inglês 11 ^a B 2; Educação Visual 7 ^a 1; Agro-Pecuária 8 ^a 9.
DAP - 1º Ciclo-Nocturno	Lic. Ed.de Infância	Port.8 ^a 2; Biol. 7 ^a 2; Matemática 9 ^a 2.	Portugal 9 ^a 9; Biologia 8 ^a 8.
Delegado de Português	Lic. L. Portuguesa	Português 9 ^a 5	Português. 9 ^a 6.
Delegado de Matemática	Lic. Biologia / Química.	Matemática 12 ^a B1	Assistência não planificada

Fonte: Elaboração própria (2025)

A tabela 2 acima, demonstra que a directora da escola em estudo é licenciada em Alfabetização e Educação de Adultos e Mestre em Desenvolvimento Local. No 1º trimestre foi planificada a assistência de aulas das disciplinas de Matemática, Biologia e Geografia. Deste modo, a gestora escolar lidera o processo de SP em diferentes classes e disciplinas distantes da sua especialização o que pode resultar na fraca ajuda aos professores assistidos, privando estes no apoio as suas dificuldades apresentadas durante a SP.

De modo semelhante, o director adjunto pedagógico do 1º Ciclo-Nocturno é licenciado em Educação de Infância e o plano aponta que o mesmo poderia supervisionar professores das disciplinas de Língua Portuguesa, Biologia e Matemática. Esta situação é feita com a concordância da directora da escola. Com esta forma de actuação pode-se inferir que na escola em referência o processo de assistência de aulas pode ser desenvolvido por qualquer professor ou gestor escolar mesmo que não seja formado na mesma área do saber.

Isso parece que o processo de SP levado a cabo na escola alia-se com a posição ocupada pelo supervisor (hierarquia), por vezes sem algum conhecimento da área à supervisionar, distanciando-se deste modo o principal objectivo, apoiar os supervisionados a melhorar as suas práticas docentes na sala de aula. Como se fez referência anteriormente, a directora da escola é

formada em AEA e em Desenvolvimento local, no ano em estudo supervisionou as aulas da disciplina de Matemática, Biologia e Geografia.

Já o director adjunto pedagógico, 1º Ciclo- Diurno, formado em língua inglesa, assistiu as aulas da língua portuguesa, tal como se apresenta na tabela 3 a seguir:

Tabela 3: Principais constatações e recomendações da directora e director adjunto pedagógico das aulas observadas

Supervisor assistente	Área de formação	Aulas assistidas		
		Disciplina	Constatação	Recomendação
Directora da escola	Lic. em AEA,	Matemática - 10ª classe	Mau aproveitamento do tempo de aulas duplas.	Tratando-se de aula dupla devia usar o 1º tempo para explicar e exercitar e o 2º tempo para passarem o resumo e os exercícios de consolidação incluindo o TPC.
	Mestre em D. Local			
DAP - 1º Ciclo-Diurno	Lic. Inglesa	Língua Portuguesa- 10ª classe	Tempo curto para trabalhos dos alunos	A professora tem que dar um tempo para os alunos identificarem a conjugação perifrástica no quadro através dos exemplos dados e pode ser oral ou escrito no quadro

Fonte: Elaboração própria (2025)

As constatações e recomendações acima apresentadas, resultam das fichas de observação de aulas de dois supervisores (director e director adjunto pedagógico), referente as disciplinas de Língua Portuguesa e de Matemática, as ambas fichas apresentam a mesma estrutura.

Isto é, nas fichas de observação das aulas em referência, compreende os seguintes elementos: nome da escola; disciplina; tema; número de alunos presentes; número de alunos ausentes; aspectos a observar: (1) plano de lição; (2) aspectos organizativos; (3) desenvolvimento da aula e actuação dos alunos; (4) desenvolvimento da aula e actuação do professor; (5) comportamento do professor; (6) consolidação, controlo e avaliação; (7) Outros aspectos.

Ainda sublinhar que as fichas de observação de aulas, de um modo geral, são usadas na assistência de aulas de todas as disciplinas leccionadas nas escolas secundária moçambicanas.

Na tabela 3, verifica-se que em ambos supervisores as suas constatações das aulas assistidas focaram-se na gestão do tempo e teceram as respectivas recomendações. Portanto, nas disciplinas da Língua Portuguesa e de Matemática ao nível da 10ª classe, são disciplinas básicas onde é importante sempre ocupar os alunos com mais exercícios, por ser uma classe terminal do nível básico do ensino secundário geral e tendo em consideração as novas metodologias de ensino centradas no próprio aluno.

Relativamente as recomendações das constatações constantes nas fichas de observação de aula referentes a tabela 3, importa salientar que por se tratar de disciplinas básicas, as recomendações poderiam também abranger os aspectos relacionados com os conteúdos ministrados. Sobre os aspectos de “desenvolvimento da aula e actuação do professor”, observa-se que na disciplina de Língua Portuguesa – 10^a classe, recomendou-se sobre:

Procedimento de incentivação dos alunos; domínio dos conteúdos; correcção linguística na expressão dos alunos; correcção da expressão oral e escrita do professor; fomento da participação dos alunos; consideração conhecimentos prévios dos alunos; utilização dos métodos seleccionados; utilização dos meios seleccionados: “ela tem domínio do conteúdo e incentiva os alunos a expressão oral” (Directora Adjunta Pedagógica).

Esta recomendação é adequada, contudo, podia ser aprofundada com um professor da área de Língua Portuguesa. Por outro lado, a recomendação mostra apenas, o cumprimento do plano de assistência de aulas sem querer introduzir mudanças e crescimento profissional do pessoal docente assistido. Esta situação pode provocar desmotivação de alguns professores com desejo de crescer pessoalmente e profissionalmente através da supervisão pedagógica.

Já na disciplina de Matemática – 10^a classe as recomendações cingiram-se nos seguintes aspectos:

Quer os alunos, quer a professora mostram-se com uma interacção positiva; a professora explica muito bem e os alunos acatam a matéria com facilidade; a professora mostra-se ter conhecimento prévio nas equações biquadráticas dando como exemplo em $\sqrt{\quad}$ de alguns números” (Directora da escola).

2055

Igualmente, pode-se acreditar que as recomendações dadas por um professor da disciplina de Matemática podiam ser mais objectivas e aprofundadas. A este respeito, urge a necessidade de chamar a liderança da directora da escola secundária no processo de supervisão pedagógica.

A implementação de novas formas de trabalho, por exemplo o envolvimento de todos os professores na assistência de aulas, pode resultar, em alguns professores, resistências as mudanças. Nestas situações e conforme a Commonwealth Secretariat (1993b, p. 60): “é importante que o director acredite na importância de mudanças e passar a liderar o processo de mudança em si. O aspecto fundamental é que “mudança” significa alteração do que era ontem para o que é hoje e isso é muitas vezes pouco confortável”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Terminada a pesquisa sobre a “liderança do director da escola secundária na supervisão do processo de ensino e aprendizagem: actuação e perspectivas”, cujo objectivo principal foi analisar a liderança do director da escola na supervisão pedagógica do processo de ensino e aprendizagem.

Portanto, entendeu-se que a actuação do director da escola na SP referente ao PEA requer a entrega do líder para aquisição de competências com vista a orientar e a monitorar as práticas pedagógicas ao nível da escola, o que concorre ao desenvolvimento pessoal e profissional dos professores e consequente melhoria da qualidade do PEA.

Este processo promove transformações nas práticas docentes. Este pensamento encontra seu sustento nas palavras de Barbosa; Piedade (2016, p. 85) ao sustentarem que “se falamos da transformação da liderança na educação, queremos que o educador actue com qualidade e profundidade. Se há transformação na liderança educacional, haverá necessariamente transformação nos educadores e educandos das instituições educativas”.

Assim, com a transformação dos líderes educacionais pode influenciar aos professores e a toda comunidade escolar através da sua forma de actuar nas práticas pedagógicas, com maior enfoque nas acções de SP, vistas como promotoras de troca de experiência entre os intervenientes do processo.

2056

O estudo ainda permitiu constatar que houve o incumprimento dos planos de SP no ano em estudo, mas a actuação da liderança do director da escola secundária baseia-se na planificação das actividades supervisivas. O incumprimento dos planos, por um lado, pode estar relacionado com o menor envolvimento de supervisores (professores experientes) para acções de supervisão e o deficiente processo de prestação de contas dos gestores escolares. Por outro, o incumprimento revela a existência de algumas lacunas no processo de liderança da direcção da escola sobre a SP do PEA.

Face a esta situação, urge a necessidade de incrementar algumas mudanças e inovações na liderança do processo de SP ao nível da escola para uma actuação activa e mais para o alcance dos desejos dos supervisionados, apoiar nas práticas docentes, desenvolver profissionalmente e melhorar o PEA.

Assim, o estudo pode contribuir na mudança da forma de actuação de um director da escola secundária que passa pela planificação das actividades de supervisão pedagógica,

execução do plano de assistência de aulas e posterior fornecimento do *feedback* aos supervisionados através dos relatórios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, João Paulo. Sou gestor de escola e agora? **Maputo: Alcance Editores**, 2017.

BARBOSA, Adérito Gomes; PIEDADE, Bonifácio. Coaching, supervisão e liderança nas instituições educativas do ensino superior. In Barbosa, A. G. et al. (Coords). Os desafios da educação – ensino superior. **Porto: Década das palavras**, 2016, 61-89.

BORDENAVE, Juan Diaz; PEREIRA, Adair Martins. Estratégias de Ensino-aprendizagem. 33 ed. **Rio de Janeiro: Editora Vozes**, 2015

BUCHA, Agostinho Inácio. Empreendedorismo – aprender a saber ser empreendedor. **Lisboa: Editora RH**, 2009.

CARVALHO, José Eduardo. Metodologia de trabalho científico: saber fazer da investigação para dissertações e teses. **2. ed. Lisboa: Escolar editora**, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. **2. ed. São Paulo: Editora Saraiva**, 2007.

COMMONWEALTH SECREATARIAT. Supervisão da eficácia escolar. **London: Commonwealth Secretariat**, 1993a. 2057

COMMONWEALTH SECREATARIAT. Princípios de administração da educação. **London: Commonwealth Secretariat**, 1993b.

Diploma Ministerial n° 61/2003, de 11 de Junho. Regulamento do ensino secundário geral. **Maputo: BR**, 2003.

GHILARDI, Franco; SPALLAROSSA, Carlo. Guia para a organização da escola. **Rio Tinto: Edições ASA**, 1991.

GIL, António. Como elaborar projectos de pesquisa. **4. ed. São Paulo: Editora Atlas**, 2002.

INDE. Plano curricular do ensino secundário geral. **Maputo: MINED**, 2007.

LAITA, Martins dos Santos Vilanculos. A universidade em questão – uma leitura do processo de bolonha no contexto moçambicano. **Nampula: Fundação AIS**, 2015.

LÜCK, Heloísa; et al. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. **6. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora**, 2002.

LÜCK, Heloísa; *Acção Integrada: administração, supervisão e orientação educacional*. 23. ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2005.

LUNDIN, Iraê Baptista. *Metodologia de pesquisa em ciências sociais*. Maputo: Editora Escolar. 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Marina. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, José Prado. *Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAZULA, Brazão. *A complexidade de ser professor em Moçambique e seus desafios*. Maputo: Plural editores, 2018.

MAZULA, Brazão. *Educação, cultura e ideologia em Moçambique: 1975-1985*. Maputo: Edições Afrontamento e Fundo Bibliográfico de Língua Portuguesa, 1995.

MFP. *Qualificadores profissionais de carreiras, categorias e funções de direcção, chefia e confiança em vigor no Aparelho do Estado*. Maputo: Centro Nacional de Documentação e Informação de Moçambique (CEDIMO), 2010.

MINEDH. *Plano Estratégico da Educação e Desenvolvimento Humano (2020-2029)*. Maputo: MINEDH, 2020.

MORETTI, Neusa. *Manual de Metodologia Científico. Como elaborar trabalhos Académicos*. Cafelândia: União de Ensino Superior de Cafelândia, 2008.

NOVA, Elisa Vila. *Avaliação dos alunos. Problemas e Soluções*. Lisboa: Texto editora, 2012.

PIEDADE, Bonifácio. *Metas educacionais e sociais do século XXI – uma interpretação à luz das mudanças da oferta formativa*. In Barbosa, A. G. et al. *Desafio da educação: leituras actuais*. Porto: *Década das palavras*, 2017, 231-261.

SAPATO, Rafael. *A figura do professor na actualidade em Moçambique e a educação*. In Barbosa, A. G. et al. *Desafio da educação: leituras actuais*. Porto: *Década das palavras*, 2017, 57-71.

TELES, J. F. S. *Supervisão e administração escolar (princípios e técnicas)*. São Paulo: FTD, 1967.

TRALDI, Lady Lina. *Currículo*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982.