

Vol XIII, Núm 1, jan-jun, 2021, pág. 396-423.

A SUPERVISÃO PEDAGÓGICA NO PROCESSO DE DIRECÇÃO ESCOLAR

Armando Cachine Kanequetela

Vilma Guerra Vento

RESUMO

A supervisão é um tema de muita actualidade. Na perspectiva pedagógica são necessárias a harmonia das relações entre o domínio da actividade de supervisão pedagógica e a capacidade organizativa, dos quais se sintetiza o desempenho integral do director de escola. De fato, a qualidade do processo de ensino-aprendizagem depende em grande medida da maneira em que seja conduzido o processo de direcção e formando parte dele a supervisão pedagógica. O trabalho inclui os antecedentes, os fundamentos teóricos, metodológicos e assim como as considerações gerais a respeito da supervisão pedagógica de forma geral e em particular da escola primária, a partir da utilização de métodos teóricos, empíricos e estatístico-matemáticos que permitirem obter informação primária acerca do fenómeno em estudo. Os resultados que se alcançaram, na ordem prática permitiram caracterizar o processo de supervisão pedagógica, constatado a partir dos resultados dos métodos empregados, o que permitiu justificar o cumprimento do objectivo desenhado para a investigação.

Palavras chave: processo; direcção; direcção escolar; supervisão pedagógica.

ABSTRACT

The supervision is a theme of a lot of actualidade. In the pedagogic perspective they are necessary the harmony of the relationships between the domain of the actividade of pedagogic supervision and the capacity organized, of which the integral acting of the school director is synthesized. In fact, the quality of the teaching-learning process depends in great measure in the way in that the direcção process is driven and forming part of him the pedagogic supervision. The work includes the antecedents, the foundations theoretical, methodological and as well as the general considerations regarding the pedagogic supervision in a general way and in peculiar of the elementary school, starting from the use of methods theoretical, empiric and statistical-mathematical that you/they allow to obtain primary information concerning the process in study. The results that were reached, in the practical order allowed to characterize the process of pedagogic supervision, verified starting from the results of the employed methods, the one that allowed justify the execution of the objectivo drawn for the investigation.

Words key: process; direcção; school direcção; pedagogic supervision.

RESUMEN

La supervisión es un tema de mucha actualidade. En la perspectiva pedagógica es necesaria la armonía entre las relaciones del dominio de la actividad de supervisión pedagógica y la capacidad organizativa, en lo cual se sintetiza el desempeño integral del director de escuela. De hecho, la cualidad del proceso de enseñanza-aprendizaje depende en gran medida de la manera en que sea conducido el proceso de dirección y formando parte del mismo de la supervisión pedagógica. El trabajo investigativo incluye los antecedentes, los fundamentos teóricos y metodológicos, así como las consideraciones generales al respecto de la supervisión pedagógica de forma general y en particular de la escuela primaria, a partir de la utilización de métodos teóricos, empíricos e estadístico-matemáticos que permitieron obtener información primaria acerca del fenómeno en estudio. Los resultados que se alcanzaron en el orden práctico permitieron caracterizar o proceso de supervisión pedagógica, constatado a partir de los resultados de los métodos empleados, y que permitió justificar el cumplimiento del objetivo diseñado para la investigación.

Palabras clave: proceso; dirección; dirección escolar; supervisión pedagógica.

INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo a prática escolar nos remete a uma multiplicidade de ideias e concepções pedagógicas inerentes aos condicionamentos de ordem sociopolíticas e económicas que implicam diferentes interpretações do homem em dada sociedade e época, bem como a interpretação do papel da escola da família e dos seus profissionais.

A realidade moderna, se caracteriza por constantes mudanças e um acelerado avanço na ciência e técnica, que implica o desenvolvimento político, social de qualquer País, demanda cada dia novas e mais rigorosas exigências a seus profissionais quanto ao grau de organização que é preciso alcançar, assim como ao desenvolvimento de uma cultura geral integral.

Angola não se encontra alheia a esta situação, há necessidade da aplicação de uma correcta política de formação, selecção, localização, promoção, superação e avaliação de seus quadros pela forma como se empenham na sua nobre tarefa. Adquire uma ênfase especial devido a importância que tem a formação e preparação de seus profissionais para a o desenvolvimento da Nação, pelas circunstâncias especiais em que tem de levar a cabo seu desenvolvimento como país.

O Sector Educacional pelo encargo Social depositado nele, em relação com a formação das novas gerações, requer que seus quadros em especial o pessoal docente e de Direcção, sejam merecedores de tratamento especial, a partir das exigências actuais, quanto a qualidade de excelência que demandam os processos de educação e ensino.

As instituições escolares funcionam no contexto marcado pela exigência da qualidade dos serviços em respeito aos compromissos do milénio e do programa do executivo nacional. Durante um longo período, a administração da educação ao nível da escola primária consistiu numa organização bastante rudimentar. As transformações que surgiram, tanto no interior do sistema educativo como no meio social, provocaram mudanças significativas na concepção da educação, do papel da escola e do professor no processo de aprendizagem.

A escola para além de ser um lugar de formação da pessoa é também um lugar em que o professor exerce a sua actividade de docência. Por isso cabe à direcção da escola proporcionar ambiente de aprendizagem e adaptação continua do professor. Esta acção é uma das actividades de ensino que garante o bom funcionamento da escola, potência as destrezas do professor e a resolução de eventuais problemas que enfrenta na sua prática docente diária.

O director escolar sendo o supervisor principal, deve exercer as suas funções que implicam constantemente á necessidade de planeamento, organização, direcção, controlo, criação de política, tomada de decisão, comunicação e motivação.

O director deve ter ainda maior interesse em acompanhar, ano após ano, a qualidade de sucesso escolar dos seus alunos e das diversas classes da sua escola. Desta forma, poderá estar em condições de propor aos professores ou comunidade local objectivos precisos e quantificados, para aperfeiçoar o processo de ensino-aprendizagem.

Enquanto, o director de escola é administrador e gestor, animador e formador, controlador e avaliador de todos los processos que são desenvolvidos na escola e que aportam ao bom desenvolvimento do processo educativo. É o primeiro interlocutor do inspector do ensino primário. Se não inspecciona os seus docentes, se não classifica pedagógica ou administrativamente tal como faz o inspector, compete-lhe exercer uma certa vigilância (assiduidade, pontualidade, disciplina, actualização dos processos e dos registos, bem como análise dos resultados da escola). Por outro lado, ao visitar as salas de aula, o director tem a oportunidade de se aperceber das dificuldades de natureza humana e pedagógica sentidas pelos professores, principalmente professores novos.

A inserção e desenvolvimento de competências profissionais a partir dos seminários de capacitação e os estágios pré-laborais, tem especial significação. Os estágios pré-laborais são espácios onde os novos profissionais devem executar actividades profissionais na companhia de colegas mais experientes e competentes devidamente seleccionados, em correspondência com os principais problemas que se apresentam na prática educativa.

Entende-se que a prática de supervisão pedagógica na escola favorece o aperfeiçoamento do processo de ensino-aprendizagem escolarizado a partir da planificação, organização, execução e controlo das fases fundamentais da supervisão pedagógica para o desenvolvimento da própria instituição.

A preocupação da supervisão pedagógica tem sido motivo de investigação por vários autores desde o contexto global e nacional para busca da qualidade educativa em função das exigências actuais impostas pelas mudanças aceleradas da ciência e tecnologia. Assim, por exemplo, existem estudos feitos por Tuluca (s/d), Vieira e Moreira (2008); Oliveira (2007); Chiavenato (2010); Soares (2009); Miranda (2011); Gaspar; Seabra & Neves (2012); Libâneo (2013); Rodriguez (2013); Silva (2014); Guimarães (2015); Fraga & Milian (2019), entre outros autores.

Pelas observações feitas no contacto com estas realidades pedagógicas, nota-se, durante o percurso da actividade docente educativa algumas limitações e dificuldades na vertente da supervisão pedagógica

pelos gestores escolares de forma geral. Alguns professores não entendem o papel do supervisor; e não gostam de ser supervisionados, sentem-se incomodados com a presença de um supervisor. Por outro lado, no processo das observações constatadas no funcionamento do processo de supervisão pedagógica é visível alguma letargia na escola primária, e não só, apesar destas falhas existe vontade e esforço dos docentes e corpo directivo em melhorar seu trabalho.

DESENVOLVIMENTO

A direcção constitui uma das premissas decisivas para o desenvolvimento bem-sucedido de qualquer trabalho. O aperfeiçoamento do Sistema Educacional implica em primeiro lugar o aperfeiçoamento da Direcção Científica Educacional, quem a raiz do avanço da Revolução Científico-Técnica recebeu um vertiginoso desenvolvimento teórico e prático que, em essência, constituiu um processo de integração multidisciplinar em torno do aperfeiçoamento da gestão administrativa onde os primeiros resultados se apreciaram na revitalização e complementação de novas teorias e concepções de direcção.

A educação é um subsistema social que requer para manter sua integridade, seu equilíbrio e desenvolvimento, da direcção, mas entendida como aquela capaz de compreender o dinamismo da educação como um processo em função das transformações sociais e os diferentes componentes que a conformam, ao mesmo tempo que subordinada, em última instância, à pedagogia em seu carácter de ciência e responder a um determinado objecto de estudo: a formação da personalidade.

Se assumem critérios abordados por Pino (2007):

Dirigir cientificamente é não só levar a efeito as funções clássicas da direcção (planejamento, organização, execução ou regulação e controle), a não ser motivar, coordenar, impulsionar, guiar, orientar, unir aos dirigidos para obter os objetivos propostos; mas para isso é indispensável que o dirigente se prove na tarefa, que crie habilidades, que os dirigidos o reconheçam como dirigente, tendo a sua vez os dirigidos, a possibilidade de elevar sua preparação, seus conhecimentos, adestrar-se nas tarefas das que serão participantes diretos e ativos e não simples executores, o que ajudará a desenvolver sua auto direcção. (Pino, 2007, p. 37).

O estudo da comunicação também é extremamente importante no processo de direcção. Ao longo de toda a actividade pedagógica, considera-se que estabelecer uma comunicação constante com os docentes e não docentes facilita o processo de preparação, inter-relação e a própria actividade de aprendizagem. Por isso é necessário um profundo conhecimento de este para poder compreender os muito complexos fenômenos que nele podem ter lugar e dirigir as diferentes situações que podem surgir a partir de seu conhecimento científico e de uma plena consciência dos elementos que nisso podem estar incidindo.

A função educativa do quadro, seu papel formador, depende em extraordinária medida da comunicação que estabelece com os subordinados. Além disso, o trabalho pedagógico e a influência da personalidade do directivo sobre a personalidade dos docentes, realizam-se essencialmente através deste processo. Só se pode influir verdadeiramente na preparação integral dos docentes, a partir de ter uma boa comunicação no processo que se dirige.

Com o passar do processo comunicativo, cada um dos que toma parte nele valora, reflete e expressa, suas próprias conclusões, valorações e vivências independentemente de que o expresse ou não do modo externo, por isso se considera que se deve ser cuidadoso e muito ético neste processo.

A actividade fundamental que realiza o quadro é precisamente a actividade de direcção, como tipo específico de actividade que realizam os dirigentes. O desenvolvimento do processo de direcção se caracteriza pela especialização dos mesmos em orientar o trabalho coletivo, influenciando sobre ele de maneira consciente, premeditada, sistemática e estável, a fim de obter os objetivos propostos. Para obtê-lo é indispensável que a comunicação que se estabeleça por parte do quadro com o coletivo, para dar cumprimento aos objetivos e finalidades da educação seja reflexiva e de intercâmbio.

As categorias actividade e comunicação possuem uma importância vital no processo de direcção, por quanto na actividade o sujeito não está isolado com o objeto; mas sim ao redor e apoiando-se nessa actividade existe toda uma série de relações com outros companheiros que modificam em um ou outro sentido sua actividade: se a comunicação que realizar com eles é positiva e se realiza pelas vias e procedimentos adequados, o desempenho de sua actividade é cada vez mais elevado e com resultados cada vez melhores e vice-versa, quando dita comunicação tem problemas e dificuldades, isto se reflete em deficiências de sua actividade.

O director da escola sujeito que é transformado e que transforma conscientemente aos coletivos pedagógicos para que transformem aos estudantes -a partir da interação sistemática, resultado do processo de solução conjunta de tarefas pedagógicas desenvolvido em condições de plena comunicação, constitui-se em fator decisivo da dialética social.

Segundo Pino (2007) esta mudança exige que o director em suas relações, interprete do pessoal, as necessidades do contexto sócio histórico e como peça chave na transformação, reconheça-se, sinta-se e actue como professor de seus subordinados directos, dos quais também aprende. Implica, portanto, a conjugação harmónica de três elementos essenciais para a elevação da qualidade educacional, que até agora se desenvolveram separadamente: a gestão de direcção, o trabalho técnico–metodológico e a actividade científico–pedagógica.

A sistematização teórica possibilitou reconhecer que a supervisão pedagógica no processo de direcção escolar tem que garantir o sistema de relações de coordenação e subordinação que sustentado na cultura integral de direcção e com carácter pedagógico desenvolvidor, integra à comunidade pedagógica e articula as políticas nacionais e locais ao processo de direcção para o desenvolvimento dos fins e objetivos institucionais. Dita actividade se concreta no desempenho. (Miranda, 2011).

Outras investigações, referem que o director ou gestor da escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico desempenhando principalmente a gestão geral da instituição escolar. Assim o director escolar “encarna um tipo de profissional com conhecimentos e habilidades para exercer liderança, iniciativa e utilizar práticas de trabalhos em grupo para assegurar a participação de alunos, professores, especialistas e pais nos processos de tomada de decisões e na solução dos problemas” (Libâneo, 2013, p. 96).

Como se pode apreciar, o conteúdo dos critérios e propostas refletidas, orientam-se para o aperfeiçoamento do trabalho do director de centro e uma nova visão de sua figura a tom com o rol que corresponde à escola na actualidade.

A escola é vista como subsistema da sociedade, com fins e aspirações em função desta, embora sem ser necessariamente coincidentes, permite compreender que todos os componentes pessoais ou não, que lhe subordinam ou a conformam, têm como fim último propiciar o cumprimento do encargo da sociedade.

O director no processo de direcção deve fazer cumprir a Legalidade e a Política educativa traçada no País. Para obter estes propósitos, é ineludível continuar consolidando a formação dos directores das escolas como componente imprescindível para o êxito das políticas traçadas.

Assim, o director de escola em Angola, deve fazer cumprir na instituição que dirige a política do Estado e Governo que se estabelece na Constituição como Lei Suprema e Fundamental da República, que tem como objectivo fundamental “*a construção de uma sociedade livre, justa, democrática, solidária, de paz, igualdade e progresso social*”. Ademais, enfatiza em que é tarefa fundamental do Estado “*Promover a excelência, a qualidade, a inovação, o empreendedorismo, a eficiência e a modernidade no desempenho dos cidadãos, das instituições e das empresas e serviços, nos diversos aspectos da vida e sectores de actividade.*” (Assembleia Constituinte, Constituição da República de Angola, 2010, p.p.2-3)

A Constituição da República consagra o direito ao ensino e no artigo 21 alínea g) impõe ao Estado o dever de assegurar o acesso de todos os cidadãos ao ensino obrigatório gratuito, considerando a educação como um direito fundamental do cidadão. (Assembleia Constituinte, Constituição da República de Angola, 2010, p.10)

É significativo assinalar que não é só garantir ao cidadão o direito a educação, também é muito importante afiançar um ensino de qualidade, com carácter inclusivo e integrador que eleve a estádios superiores a aprendizagem dos alunos. No entanto, a formação académica e o desenvolvimento científico e tecnológico, bem como a valorização profissional dos trabalhadores constitui um direito do cidadão e é responsabilidade do directivo da instituição docente fazer que se cumpra com esse direito. Por tanto, deve planificar e desenhar a formação e superação continua do pessoal que dirige para assegurar o êxito e aperfeiçoamento do processo de ensino e aprendizagem.

Na Pauta Deontológica do Serviço Público da República de Angola, Resolução 27/94 de 26 de agosto de 1994, estabelece como uns dos valores essenciais que devem ser desenvolvidos são as “competências” e ao respeito declara que:

Os trabalhadores da Administração Pública devem assumir o mérito, o brio e a eficiência como critérios mais elevados de profissionalismo no desempenho das suas funções públicas. A qualidade dos serviços públicos em melhor servir depende, decisivamente, do aumento constante da capacidade técnica e profissional dos agentes e funcionários públicos. (Pauta Deontológica do Serviço Público da República de Angola, 1994, p. 2)

A qualidade dos serviços educacionais também dependerá do desenvolvimento das competências, da capacidade técnica e profissional dos directivos, docentes e não docentes como actores do processo educativo nas instituições docentes. Corresponde então, ao director de escola assumir o processo de direcção desde essa perspectiva, tendo em conta que na medida que eleve as competências do pessoal que labora na instituição docente pode garantir a qualidade dos resultados do processo de ensino e aprendizagem.

Assim, também se declara como uns dos deveres a ser cumpridos, na referida Pauta Deontológica, a “Autoformação, Aperfeiçoamento e Actualização”. Nesse sentido decreta que:

Os trabalhadores da Administração Pública devem assegurar-se do conhecimento das leis, regulamentos e instruções em vigor e desenvolver um esforço permanente e sistemático de actualização dos seus conhecimentos, bem como de influência deste sentido em relação aos colegas e subordinados. Em especial os titulares de cargos de direcção e chefia devem ser exemplo e o elemento dinamizador dessa acção. (Pauta Deontológica do Serviço Público da República de Angola, 1994, p. 3)

Não há dúvidas, que o director de escola tem que ser exemplo na formação e preparação continua. Na Lei Geral do Trabalho a República de Angola, em seu Artigo 44.º (Formação e aperfeiçoamento profissional) se fixa que:

A formação profissional destina-se de forma sistemática a dar aos trabalhadores formação geral teórica e prática com vista à obtenção duma qualificação, capacitação para o exercício das funções inerentes ao posto de trabalho ou aos de outros sectores de produção e serviços e à elevação do seu nível técnico profissional. (Assembleia Nacional, Lei Geral do Trabalho de Angola, 1981, p.25).

Também a referida Lei estabelece que o aperfeiçoamento profissional ou formação profissional prática destina-se a permitir a adaptação permanente dos trabalhadores às mudanças das técnicas e das condições de trabalho e a favorecer a qualificação profissional. Por isso é responsabilidade do director de escola planificar as actividades que possibilitem a superação e a formação inicial e permanente do pessoal que labora em sua instituição.

A Política Educativa em Angola introduzida ao abrigo da Lei Nº 13/01 do 31 de dezembro -Lei de Bases do Sistema de Educação-, suscitou uma reforma educativa, consubstanciada, em particular, na implementação de novos materiais curriculares, entre 2004 e 2014. Tendo em vista a melhoria da qualidade da educação é traçada a Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (2016).

Na referida Lei se define entre seus objectivos:

A promoção do desenvolvimento humano, com base numa educação e aprendizagem ao longo da vida para todos os indivíduos, que permita assegurar o aumento dos níveis de qualidade do ensino. Deve igualmente, contribuir de forma mais efectiva, para a excelência do processo de ensino e aprendizagem, para o empreendedorismo e para o desenvolvimento científico, técnico e tecnológico de todos os sectores da vida nacional. (Assembleia Nacional, Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino, 2016, p. 1)

Uma educação e aprendizagem ao longo da vida que assegure o aumento dos níveis de qualidade do ensino implica a formação inicial e permanente dos profissionais da educação, em correspondência com os avanços científico e tecnológicos alcançados pela humanidade.

A Reforma Educativa desenhou quatro objectivos fundamentais, nomeadamente, (i) expandir a rede escolar; (ii) melhorar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem; (iii) reforçar a eficácia do sistema de educação; e (iv) melhorar a equidade do sistema de educação. (MED, 2014, como citado em INIDE-MED, 2019, p. p. 19-20)

A avaliação feita aos processos e resultados da segunda reforma educativa em Angola produziu evidências sobre a necessidade de uma revisão curricular, sendo que a sua materialização implicou a concepção e a implementação de dois programas sequenciais: (i) Actualização Curricular e (ii) Adequação Curricular. Realizada entre Fevereiro de 2018 e Abril de 2019, a Actualização Curricular consistiu na correcção de erros nos materiais curriculares da Educação Pré-escolar, do Ensino Geral e da Formação de Professores, implementados desde 2004. A Adequação Curricular, que decorre desde 2018, visa não apenas a contextualização e a recontextualização de conteúdos universais à realidade angolana, mas também a determinação de um período de vigência dos materiais curriculares, à luz dos dispositivos legais actualmente em fase de aprovação. (Política do Livro Escolar e Política Curricular). (INIDE-MED, 2019, p. 20)

Com a Adequação Curricular a realizar-se entre 2018 e 2025 pretende-se ter em conta a criação de condições didáctico-pedagógicas e sua operacionalização através da concreção dos saberes universais e saberes locais em correspondência com o quadro de Objectivos de Desenvolvimento Sustentável segundo a Agenda Educação 2030, onde o desenho, desenvolvimento e avaliação curricular baseasse numa construção histórico-social (Afonso & Agostinho, 2019)

Contrariamente às práticas anteriores que excluía a sociedade dos processos de concepção e implementação das políticas educativas, actualmente o Ministério de Educação, através do INIDE, procura envolver os diferentes actores sociais nas mudanças que se impõem. Por isso nos meses de Novembro e Dezembro de 2018, o INIDE efectuou uma consulta pública, no país, através do Inquérito Nacional sobre Adequação Curricular em Angola (INACUA) com o objectivo de captar evidências na sociedade sobre os processos de melhoria da qualidade dos materiais curriculares, envolvendo as suas três dimensões operacionais: (i) desenho curricular, (ii) desenvolvimento curricular e (iii) avaliação curricular. (INIDE-MED, 2019, p. 20)

Com efeito, o resultado da consulta realizada sustenta as mudanças estruturantes a efectuar no currículo, tendo em vista a educação inclusiva, integradora, equitativa e de qualidade em correspondência com os objectivos do desenvolvimento sustentável e a Lei de bases do Sistema de Educação e Ensino e justifica seu estudo segundo INIDE-MED (2019). Resulta obvio então:

A necessidade de mudanças a todos os níveis de intervenção educativa na definição das metas que favoreçam a relação entre os processos de ensino e da aprendizagem e pelo reconhecimento da complexidade e dinâmicas da educação escolarizada enquanto fenómeno feito na sociedade, com a sociedade e para a sociedade. Impõe-se, pois, a necessidade de adequar os conteúdos curriculares à

realidade dos contextos locais, tarefa que requer o envolvimento da sociedade. (INIDE-MED, 2019, p. 21).

As recomendações da Avaliação Global da Segunda Reforma Educativa (MED, 2014) por conta das insuficiências ligadas ao desempenho dos alunos e dos professores, do fraco diálogo entre os saberes universais e locais, da deficiente contextualização e recontextualização dos conteúdos programáticos e da fraca relação entre o ensino e a aprendizagem, evidenciam dois factores essenciais. Por um lado, a vigência de práticas escolares informadas sobretudo pelos paradigmas tradicionais da educação, e por outro, pelas insuficiências na gestão das políticas públicas voltadas para a educação em todos os níveis de intervenção.

Por enquanto, foi necessário subsidiar a tomada de medidas no âmbito de tendências pedagógicas progressistas e teorias de aprendizagem sócio-construtivistas que garantem o ensino de qualidade para todos nos diferentes níveis segundo corresponda (macro, meso e micro) o que tem que ser tido em conta no processo de direcção e a direcção do processo.

Tendo em conta o anteriormente abordado o INIDE (2019) na Revisão Curricular fez a proposta de novos planos de estudo no âmbito da INACUA para os diferentes níveis de ensino, adequando as áreas, os objectivos e o perfil de saída da Educação Pré-Escolar, Ensino Primário (Regular), Educação de adultos, I e II Ciclo de Ensino Secundário (Geral e Pedagógico).

A educação como processo planificado e sistematizado de ensino e da aprendizagem, constitui uns dos pilares fundamentais para o desenvolvimento social, económico, cultural e político, demandando, para o efeito, a formação de sujeitos activos, reflexivos, críticos, criativos e inovadores. O alcance desse desiderato requer, dentro de outros pressupostos, a criação de um conjunto de dispositivos jurídico-legais capazes de subsidiarem o cumprimento dos objectivos educacionais do Estado Angolano em todo o território, a partir de um ensino sustentado por um currículo nacional e de cumprimento obrigatório, como é definido no número 1 do artigo 105º da LBSEE. (INIDE, 2019, p. 7)

Face a esta necessidade premente, o Departamento Ministerial de Educação, fez a proposta da aprovação da Lei da Política Curricular que corporiza um conjunto de elementos de natureza didáctico-pedagógica que considerem ao aluno como sujeito único em construção histórico-social. Onde considera-se que:

A Política Curricular constitui um conjunto de fundamentos, princípios, normas e parâmetros de referência capazes de garantir a organização e gestão curricular ao serviço da educação escolar. Trata-se, pois, de um instrumento que visa contribuir para a garantia da soberania do Estado Angolano, mediante a preparação integral dos sujeitos em construção histórico-social para as

exigências da vida individual e colectiva, na base das dimensões humanas, resumidas na CHAVE (conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e ética). (MED, 2019, p. 8)

A LBSEE (2016) em seu artigo 105º, declara que os currículos, planos de estudos, programas de ensino e os manuais escolares para a Educação Pré-Escolar, o Ensino Primário e o Ensino Secundário têm carácter nacional e são de cumprimento obrigatório nos termos a aprovar pelo Titular do Poder Executivo. (LBSEE, 2016, p. 16)

O director de escola precisa conhecer e conscientizar a Política Educativa traçada no País para fazer cumprir a mesma desde suas funções no processo de direcção. Deve converter-se no quadro com visão da essência do processo que dirige. Dentro de suas principais funções deve garantir a supervisão pedagógica no processo de direcção escolar para o alcance dos objectivos da política traçada por o Estado e o Sistema de Educação e Ensino na sociedade angolana.

Como uma das ideias concernentes aos aspectos essenciais da actividade de direcção, em específico da actividade pedagógica profissional de direcção na escola, é preciso que o director desenhe, planifique e controle a supervisão pedagógica na instituição para alcançar a qualidade do processo de direcção escolar.

O director como gestor escolar no cumprimento da Política Educativa

A escola é uma estrutura complexa, “polifacetada” e dinâmica, integrada num sistema social e com uma forte interacção com a política educativa. Na mesma se materializam os objectivos traçados por o MED, com a participação activa de todos os factores que intervém no processo educativo.

O Regulamento das escolas do ensino geral estabelece que em todas as escolas deste subsistema haverá um director que, constitui a autoridade máxima e o responsável pela organização, cumprimento e controlo de todas as tarefas escolares e extra-escolares, de acordo com a política educacional. (MED, 1998, p. 5).

O Decreto Lei nº 37/03 do 27 de Junho, havendo necessidade de se estabelecer o regime jurídico e as condições de exercício dos cargos de direcção e chefia dos estabelecimentos de ensino público não superior, em Angola, estabelece em seu artigo 3º que “*o recrutamento deverá recair sobre um docente em tempo integral, nomeado para o respectivo nível de ensino, que possua a categoria mais alta dentro da instituição*” e decreta no artigo 5º que “*os directores são responsáveis perante o órgão de tutela pela gestão pedagógica, administrativa, financeira e patrimonial da escola.*”

Por isso, é o máximo responsável de fazer cumprir as funções inerentes a seu cargo, como representante da autoridade administrativa. Para isso torna-se necessário preparar o Director de escola democrática nos aspectos da administração e gestão escolar, aprofundando nas funções pedagógicas que possibilitem elevar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

A verdadeira base da acção legal do director de escola reside no recurso às leis e aos textos normativos ou regulamentares, isto é a Lei de Bases, aos Decretos, Circulares e demais orientações prioritárias, gerais e específicas que regulam o funcionamento das instituições do Ensino Geral e as normas pedagógicas do processo docente-educativo, fundamentalmente o regulamento das Escolas de Ensino Geral -modelo para a elaboração dos regulamentos internos da cada escola-. (MED, p. 2)

Mais, na escola, não é possível desligar os aspectos técnicos administrativos dos aspectos pedagógicos. Precisa-se de um director com uma alta preparação para executar o processo de direcção. Para alcançar os objetivos expostos na LBSEE (2016) e os documentos normativos da educação entende-se que o ambiente escolar precisa ser gerenciado. Na direcção escolar se precisa de uma prática administrativa que oriente aos diferentes actores que participam no processo na busca de seus objetivos. Observa-se que a gestão do director de escola é uma tarefa que demanda competência técnica, pois a escola, como uma organização pública, exige uma gestão embasada nos princípios da gestão participativa, que demanda conhecimentos administrativos e pedagógicos.

Sob o ponto de vista de Lück (2009) afirma que:

Na escola, o director é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. (Lück, 2009, p. 17)

O autor que se refere ainda sob o tema enfatiza em que:

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental

para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos. (Lück, 2009, p. 25)

Ao respeito Vieira & Bussolotti (s/d) assumem que este profissional enfrenta no seu cotidiano, inúmeras complexidades que exigem atitudes específicas na sua atuação. Compreende-se que, sem capacitação necessária para dinamizar, gerenciar as atividades, recursos e projetos no âmbito educacional, o gestor desempenha a função para o qual foi designado apresentando inúmeras dificuldades.

Por isso é muito importante o director no contexto escolar e realça a necessidade de formação para este cargo devido aos constantes desafios que a sociedade demanda. Entende-se que o director precisa estar capacitado para gerir todo o conjunto de ensinamentos e experiências necessárias a fim de garantir a qualidade do ensino oferecido aos alunos e ainda manter a organização e funcionamento da instituição em todos os seus aspectos: físico, sócio-político, relacional, material e financeiro.

Portanto, com o objetivo de se garantir a qualidade do ensino, é necessário associar alguns fatores de gerenciamento de pessoas, como a motivação, o desenvolvimento do trabalho em equipe, a capacitação e a avaliação de desempenho, cabendo “ao director cuidar, no cotidiano escolar, de elementos que permeiam a atuação de pessoas, que são: a comunicação, o relacionamento interpessoal, a resolução de conflitos e que são tratados na unidade sobre a gestão do cotidiano na escola” (Lück, 2009, p.92).

A percepção da necessidade de se implantar uma gestão da qualidade no processo de direcção, implica que deverão ser aplicadas ferramentas de qualidade, com o objetivo de melhoria contínua do mesmo. Trabalhar por a elevação da qualidade deve ser na instituição uma tarefa de ordem para que seja implementada e incorporada, de forma consciente, por todos os que fazem parte da comunidade escolar. Corresponde ao director da escola alcançar a motivação de todos os factores para elevar a qualidade do processo e materializar do melhor modo possível a Política Educativa na instituição.

Segundo Maia (2019) o papel do director é fundamental para gerar uma transformação dentro da escola. E desta forma é fundamental que eles façam de forma correcta a gestão nas escolas. Com isso a boa gestão, garantirá os melhores resultados para a educação dos alunos. E neste caso o que interessa é a eficácia do sistema. Isso mostra que o director tem sua gestão atuante dentro um sistema, ou seja, o sistema educacional e político, onde existe a atuação de outros níveis de direcção, municipal, provincial e nacional. (Maia, 2019, p. 64)

Para o entendimento da educação de qualidade e a responsabilidade do director de escola na busca da mesma convém acudir a Preedy & Podestá (2006) & Gvirtz (2007) citados pelo Maia (2019) os quais

comentam, que a qualidade da educação tem a ligação direta com o aluno que aprendeu, onde fez sua evolução e desenvolveu seus conhecimentos. E por isso todo o sistema de gestão deve ser repensado para colocar em prática diante deste objetivo. E isso de fato faz aluno aprender. Ainda os autores destacam: que tudo isso, é muito escasso na vida real, pois obter recursos físicos de qualidade, isto é, professores bem remunerados, com plano de carreira implantado, com projeto político pedagógico muito bem estruturados é hoje uma grande utopia. Que deve ser buscada através dos modelos de gestão. (Preedy & Podestá (2006) & Gvirtz (2007) como citado em Maia, 2019, p. 58)

Diante deste contexto sobre a gestão da qualidade as acções devem estar voltadas para a obter uma administração profissional consistente, buscando os melhores resultados aos alunos. Nesta direcção a Proposta de Lei da Política Curricular, em Angola (2019) propõe em seu artigo 70º o papel do Gestor Escolar em duas dimensões: primeiro, na organização e gestão do processo de ensino-aprendizagem e segundo, no desenho de materiais curriculares para o desenvolvimento e avaliação curricular na organização do processo de ensino-aprendizagem para a educação inclusiva, integradora e de qualidade.

De igual maneira, a referida Lei declara o papel do professor, o papel do aluno, o papel dos pais/Encarregados da educação e o papel dos Parceiros Sociais na organização e gestão do processo de ensino-aprendizagem e da mesma forma, no desenho de materiais curriculares para o desenvolvimento e avaliação curricular na organização do processo de ensino-aprendizagem para a educação inclusiva, integradora e de qualidade.

Constituem acções relevantes do gestor escolar a promoção de uma gestão participativa, inclusiva, reflexiva, crítica, criativa e inovadora; a promoção de práticas que estimulem a aprendizagem significativa e a participação activa de toda a comunidade escolar em projectos e actividades extra-escolares; o acompanhamento das actividades didáctico-pedagógicas dos professores para a garantia e promoção da qualidade do desempenho profissional dos docentes e a aprendizagem significativa dos alunos; a planificação e desenvolvimento de acções de formação contínua dos professores e de outros agentes educativos para assegurarem o aperfeiçoamento técnico-profissional; na organização e gestão do processo de ensino-aprendizagem para a educação inclusiva, integradora e de qualidade.

Resulta de inestimável valor a integração de acções educativas conjuntas para o alcance dos objectivos propostos. O director deve converter-se em líder, em paradigma do colectivo na articulação das acções que situem ao aluno no centro do processo de ensino-aprendizagem.

A supervisão pedagógica no processo de direcção escolar

Um dos objectivos da LBSEE (2016) é a promoção do desenvolvimento humano, com base numa educação e aprendizagem ao longo da vida para todos os indivíduos, que permita assegurar o aumento dos níveis de qualidade de ensino.

Nesta ordem de ideias o Sistema Educativo Angolano actualmente propõe-se como desafio a profissionalização dos professores de forma geral, em particular a melhoria do desempenho profissional pedagógico dos profissionais do ensino primário para elevar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem. Neste empenho tem muita significação a Supervisão pedagógica nas escolas.

Para a abordagem do Processo de Supervisão pedagógica se abordará o conceito de supervisão, atendendo à supervisão de forma mais abrangente e de forma mais detalhada no contexto pedagógico. Fazemos, a respeito da supervisão, a análise do termo.

Deste modo, a supervisão segundo Stones (1984) pode ser entendida como:

Uma visão aprofundada, reflexiva e com sentido autocrítico do contexto circundante mas também voltada para o interior com vista a compreender o significado da realidade; uma visão com capacidade de previsão; uma retrovisão; e uma segunda visão para promover o que se pretende que seja instituído, para evitar o que não se deseja e para reconhecer o que aconteceu e não deveria ter acontecido (Stones, 1984).

Rangel (1988) realiza seus estudos e fala acerca do *supervisor escolar* e passa a ter de refletir sobre: “o que fazer, por que fazer, para que fazer”, assumindo, enquanto educador, a dimensão política de sua função. A supervisão escolar é “[...] um trabalho de assistência ao professor, em forma de planeamento, acompanhamento, coordenação, controle, avaliação e atualização do desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem” (Rangel, 1988, p. 13);

Uma análise do conceito segundo Gaspar, Seabra & Neves (2012) refere que:

Situado num objeto de trabalho a realizar por outra pessoa, entidade ou organização, o conceito de supervisão foi construindo uma base epistemológica, sustentada na observação, acompanhamento, orientação, avaliação e liderança. As abordagens mais recentes ao conceito de supervisão substituíram a unilateralidade tradicional, que a identificava com a inspeção, pela multilateralidade integradora de diferentes acções complementares permitindo encará-la na transversalidade funcional. A supervisão tende a explicitar-se numa associação entre controlo (instrumento de regulação), educação/formação, conseguida através duma relação entre agentes diversos

(intervenientes em processos de observação, avaliação e orientação) e decisão (com implicações na liderança). (Gaspar, Seabra & Neves, 2012, p. 30)

Os referidos autores na análise do conceito afirmam que o conceito de supervisão, no campo pedagógico, limitou-se, tradicionalmente, à formação inicial de professores. Entretanto, as alterações na visão da escola e na função do professor, em particular no que respeita ao sentido e significado da sua profissão, suportaram a interação pedagógica em sala de aula, implicando novas decisões com consequência no alargamento daquele conceito ao contexto escolar. Enquadra-se assim a supervisão numa escola como organização aprendente, estende-se a toda a acção pedagógica, podendo ser considerada como uma peça fundamental na gestão escolar.

Sendo assim, os autores, depois dos estudos feitos, aprofundam na supervisão desde à especificidade dos contextos da sua aplicação e a sua apropriação no campo da prática pedagógica.

Neste sentido, assumimos que a supervisão pedagógica é uma das dimensões profissionais do professor e integra três áreas possíveis de desempenho funcional: (i) institucional (onde se toca com a direcção administrativa da escola); (ii) instrucional (com uma base triangular: o currículo [como plano de estudos ou conteúdo], a aprendizagem e a avaliação); e (iii) avaliativa (numa perspectiva de avaliação externa, ou seja, avaliação da instituição ou dos professores). (Gaspar, Seabra & Neves, 2012, p. 52)

Segundo os autores aludidos, a supervisão tem vindo, ainda, a ser 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 um para o desenvolvimento coletivo da escola enquanto organização, com vista ao cumprimento dos seus objetivos.

Entende-se assim a escola como uma instituição aprendente, um espaço reflexivo, construída a partir da investigação-acção, “*uma comunidade de aprendizagem e um local onde se constrói conhecimento sobre a educação*”. (Alarcão, 2004, p. 38). Neste contexto, a supervisão assume perímetros essencialmente colaborativos, na medida em que a melhoria da escola cabe a uma equipa e não a indivíduos singulares sobre a base da reflexão e da aprendizagem.

Gaspar, Seabra & Neves (2012) afirmam ademas que o supervisor é um líder que assume, também, funções de regulador. É um líder porque se focaliza no crescimento da capacidade e na qualidade pedagógica da escola, assim como no suporte académico oferecido ao estudante. A liderança do director da Escola focaliza-se, sobretudo, no desenvolvimento dos suportes estruturais e sociais que deem maior validade à profissão do professor e melhores condições à situação dos alunos.

E continuam a dizer que se entendermos a prática de supervisão pedagógica como um conjunto de saberes interligados e organizados num todo complexo que procura encontrar formas e definir estratégias para tornar esse saber acessível ao aprendente, é fundamental compreender as condicionantes e os contextos mais globais que influenciam as práticas educativas.

É neste sentido que cabe assinalar que a LBSEE (2016) em Angola no seu artigo 116º, estabelece que:

A Supervisão pedagógica consiste no controlo, acompanhamento, apoio didáctico, pedagógico e técnico a todos os processos educativos e a avaliação do processo de ensino e aprendizagem, tendo em vista os objectivos para cada subsistema de ensino. A supervisão pedagógica é realizada pelo Titular do Poder Executivo, nos termos a regulamentar em diploma próprio. (LBSEE, 2016, p. 18).

Na análise do conceito pode-se destacar a responsabilidade do director de escola no processo de Supervisão pedagógica. A visão e o campo de acção do supervisor pedagógico foram evoluindo. Actualmente a supervisão pedagógica ganhou outra face ao dedicar-se inteiramente ao acompanhamento das actividades do professor com o objectivo de melhorar a sua carreira profissional e o rendimento dos alunos. Nos dias actuais a supervisão pedagógica impera a existência de uma formação contínua dos professores o que permitirá que estes estejam constantemente actualizados no que concerne às políticas educativas vigentes no país e as exigências do mercado de trabalho.

A evolução do mundo de hoje, as transformações em todos os campos de conhecimento, o aprimoramento de métodos e técnicas tornam é indispensável a actuação permanente do professor, tanto em conteúdos de sua disciplina, como nas formas de desenvolver o seu trabalho (desempenho profissional pedagógico).

Actualmente não só se concebe a supervisão como actividade em que o director da escola, director adjunto pedagógico, coordenador de classe e da ZIP ou doutro professor com intuito de verificar o seu desempenho na sala de aulas, potenciar os aspectos positivos e buscar soluções de eventuais problemas em coordenação com o professor assistido.

Entende-se que a prática de supervisão pedagógica na escola favorece o aperfeiçoamento do processo de ensino-aprendizagem escolarizado a partir da planificação, organização, execução e controlo das fases fundamentais da supervisão pedagógica para o desenvolvimento da própria instituição.

Na supervisão pedagógica ficam de manifesto os conhecimentos, habilidades profissionais, valores e modos de atuação adquiridos com que o profissional desenvolve a direcção do processo pedagógico. Por isso, o êxito da supervisão pedagógica, estará determinado pelo trabalho do director da escola, não só por

lhe proporcionar ao docente, os recursos materiais necessários, mas também pela atenção a suas diferenças individuais, com vistas a desenvolver sua personalidade e profissionalidade, em função dos objetivos que expõe o Estado.

Assume-se a supervisão, no campo da Educação, segundo Gaspar, Seabra & Neves (2012) sedimentada em quatro eixos: *orientação, acompanhamento, liderança e avaliação*. Sob as premissas referidas, vale dizer que o director da escola deve desenvolver a supervisão pedagógica como uma forma de actividade de direcção específica do sector educacional, que se distingue pelo marcado carácter técnico metodológico e científico pedagógico de maneira que desenvolve o processo de direcção e por sua clara orientação para a transformação da personalidade e o desenvolvimento profissional dos quadros e docentes, em função dos objetivos que expõe o Estado à formação das novas gerações; actividade que se desenvolve no marco de um processo de solução conjunta de tarefas pedagógicas -tão instrutivas como educativas-, e em condições de plena comunicação entre dirigentes e dirigidos, com a activa participação das organizações políticas, sociais e de massas que actuam em seu entorno. (Alonso, 2002, p. 24).

O papel do supervisor pedagógico como gestor escolar deve centrar-se no alcance da qualidade do processo de ensino-aprendizagem com a realização de acções de reflexão, orientação, encaminhamento e intervenção do processo pedagógico.

Entanto, a função do supervisor pedagógico, está baseada na melhoria dos processos de ensinar e de aprender, na prática educativa a partir da reflexão acerca da realidade de cada escola. É preciso conhecer as características do claustro de professores com o qual a instituição conta para a materialização da política educativa. A partir do diagnóstico o supervisor pedagógico deve mediar entre o que o professor conhece e o que é capaz de fazer e a partir destes, oferecer subsídios teórico-metodológicos para que se avance na resolução dos problemas existentes no processo de ensino-aprendizagem.

Nesse contexto, o supervisor pedagógico tem que fazer que todos os agentes educativos que influenciam na escola, tenham no centro da atenção ao aluno e todas as acções que se realizem tem que ir encaminhadas a elevar a qualidade da aprendizagem nos alunos. Todo o que se faz por parte do supervisor na instituição docente tem que fornecer espaços de reflexão e acção para fazer cumprir a política educativa vigente para que o desenvolvimento da acção supervisora tenha sucesso.

No entanto, a organização e gestão do processo de ensino-aprendizagem, requer de preparação do supervisor pedagógico para cumprir o papel do gestor escolar no processo. Por isso, a Proposta de Lei da Política Curricular, de Maio de 2019, no artigo 70º, em Angola, refere o papel do Gestor Escolar nesta direcção.

O papel do supervisor pedagógico deve direccionar-se a promoção de uma gestão participativa, inclusiva, reflexiva, crítica, criativa e inovadora. A necessidade de mudanças a todos os níveis de intervenção educativa é fundamental para conscientizar aos professores na supervisão pedagógica. O professor de Ensino Primário deve reconhecer que o nível primário tem uma repercussão no processo de aprendizagem no aluno como base para o resto das aprendizagens ao longo de toda a vida, motivo pelo qual o ensino tem que ser de qualidade, participativo e reflexivo. Impõe, pois, a necessidade do ensino à realidade dos contextos locais, tarefa que requer o envolvimento não só do professor e os alunos sino também a família e a sociedade.

A ineficácia no processo de gestão escolar e a insuficiente direcção do processo de supervisão pedagógica exige de que se garanta uma gestão eficaz e eficiente dos recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos que promovam o normal funcionamento da escola. *“Exige reformas urgentes nos currículos, na formação de professores, nos sistemas de avaliação, nas páticas de gestão curricular e nos/dos modos de organização e funcionamento das escolas, no país.”* (INIDE-MED, 2019, p. 23)

O supervisor pedagógico tem que ser a pessoa que com sua preparação viabilize na escola a qualidade do processo de ensino-aprendizagem, a partir da contextualização e recontextualização dos saberes universais aos saberes locais. Desde as acções que se realizam na supervisão pedagógica, com carácter participativo, deve integrar-se a diversidade de saberes locais nas condições e possibilidades actuais, no sentido de melhorar a qualidade do ensino-aprendizagem, em Angola.

Segundo a referida proposta de Lei da Política Curricular, a promoção de práticas que estimulem a aprendizagem significativa e a participação activa de toda a comunidade escolar em projectos e actividades extra-escolares, constitui uns dos aspectos que tem que desenvolver o supervisor pedagógico na gestão escolar. No desenvolvimento dos currículos é muito importante a orientação e supervisão a todo o pessoal docente para obter uma aprendizagem significativa nos alunos.

Neste sentido, é importante considerar as tendências pedagógicas progressistas que pretendem contribuir para a efectivação da actividade intelectual produtiva, criativa, reflexiva, crítica e criadora em todos os momentos e situações de aprendizagem, ao considerar que os alunos são parte activa dos processos de ensino e da aprendizagem, onde nos processos da actividade e a comunicação, os alunos protagonizam a comunicação e a cooperação entre si e com o professor nas inter-relações que estabelecem.

O anteriormente planteado, só é possível quando o directivo tem uma adequada percepção sobre o desempenho profissional dos docentes que integram seu claustro de professores, através do diagnóstico actualizado, que possibilite a atenção pedagógica, didáctica e metodológica na formação permanente e

continua do pessoal. Assim os professores poderão utilizar diferentes métodos, procedimentos, metodologias para obter uma aprendizagem significativa.

Neste sentido, dentro do papel do gestor escolar como supervisor pedagógico, também se encontra o acompanhamento das actividades didáctico-pedagógicas dos professores para a garantia e promoção da qualidade do desempenho profissional dos docentes e a aprendizagem significativa dos alunos resulta de vital importância na escola.

Enquanto a planificação e desenvolvimento de acções de formação contínua dos professores e de outros agentes educativos para assegurarem o aperfeiçoamento técnico-profissional; resultam relevantes os critérios que asseguram que:

Enquanto os professores não se virem como um corpo profissional de pessoas que se complementam e fortalecem mutuamente; como um corpo capaz de ensinar com sucesso, apesar das influências externas, com controlo e capacidade de chegar aos alunos; um corpo que deve recorrer à observação colaborativa, à partilha de materiais, de métodos, estratégias, e ao apoio mútuo; um corpo que deve assumir responsabilidades na condução de outros, deve planear o seu desenvolvimento profissional, o currículo e envolver-se em investigação-acção; um corpo coeso, que mostra respeito e confiança nos outros e reforça a acção colectiva, dando feedback, questionando, confrontando para valorizar, reflectindo e adaptando as suas práticas, nenhuma mudança colectiva é possível na cultura das escolas. (Moreira, s/d, p. 254).

A formação continuada na escola deve visar, acima de tudo, a melhoria da actividade profissional, com ênfase na qualidade do ensino e das aprendizagens, associada sempre a processos de desenvolvimento profissional do professor. “Identificar pontos fortes e os que necessitam de mudança prioritária, acompanhar o professor na definição das suas prioridades e fornecer os meios e os recursos para a melhoria. (Paquay, 2004, p. 45).

Nessa abordagem, Medina (1997), refere-se dizendo:

Considerando as características próprias do professor, o supervisor desenvolve com ele as formas possíveis de controlar o processo de ensinar e do aprender. Ao abdicar do seu poder e controle sobre a prática docente, o supervisor é capaz de assumir uma postura de problematizador do desempenho docente, tornando-se um parceiro político-pedagógico do professor que contribui para integrar e desintegrar, organizar e desorganizar o pensamento do professor num movimento de participação contínua, no qual os saberes e conhecimentos se confrontam. Esta relação é essencial para as tomadas de decisões e para o avanço nos processos de mudanças. (Medina, 1997, p. 32).

Nesta visão, a referida autora percebe que a gestão democrática, do supervisor escolar “passa a ser aquele que orienta, aprende e ensina, tornando-se um parceiro no processo educativo. Este, contudo, procurará formas diferenciadas para auxiliar o professor em sua prática, participando e observando as vivências escolares”. Segundo a autora, em seu agir, o supervisor buscará sempre promover a participação de todos nos momentos do planejamento e discutir as diferentes formas de se encaminhar a aprendizagem do educando, buscando através do diálogo caminhos próprios na intervenção da qualidade do trabalho realizado pelo professor em sala de aula. Nesse contexto: O supervisor é o profissional que sustenta a proposta pedagógica da escola através da acção de orientar, acompanhar, controlar e avaliar o trabalho dos professores. (Medina, 1997. p. 11)

A mesma, argumenta que nesse processo, o professor e supervisor têm seu objeto próprio de trabalho: o primeiro, o que o aluno produz; e o segundo, o que o professor produz. O professor conhece e domina os conteúdos lógico-sistematizados do processo de ensinar e aprender; o supervisor possui um conhecimento abrangente a respeito das actividades de quem ensina e das formas de encaminhá-las, considerando as condições de existência dos que aprendem (alunos). (Medina, 1997, p.75)

Por sua vez, Lacerda & Lima (2010) realçam que “o supervisor deixa de ser o facilitador para ser o problematizador, pesquisador e articulador, para que juntos possam construir um trabalho eficaz. É confiando neste trabalho eficaz, que o supervisor escolar se organiza e se desdobra para garantir a eficiência do ensino, através de acções desenvolvidas na escola, que orientam os professores em sua prática. (Lacerda & Lima, 2010, p. 5)

Na análise reflexiva de Lacerda & Lima (2010) acerca do tema se considera que Medina também mostra que há um espaço possível de ser ocupado pelo supervisor no interior da escola em função do seu real objeto de trabalho envolvendo a acção dos professores. Esta acção requer do supervisor habilidades e conhecimentos para participar do processo pedagógico, com grandes potencialidades e sensibilidade para indicar aos seus parceiros os materiais sempre atualizados e referencial teórico que encaminham a uma dinâmica contínua de reflexão sobre a prática educativa.

Analisando a Proposta de Lei da Política Curricular em Angola e as contribuições e as acções do supervisor escolar, cabe ainda lembrar que esse profissional terá que estar preparado para promover cursos, formação continuada, seminários e encontros pedagógicos, para que o professor através dessas acções possa dominar os instrumentos necessários para o desempenho competente de suas funções, e seja capaz de tematizar a própria prática, refletindo criticamente a respeito dela.

Essa reflexão, segundo Lacerda & Lima (2010) fará o professor valorizar o saber que produz em seu trabalho cotidiano, empenhando-se no seu próprio aperfeiçoamento, e terá a consciência de sua dignidade como ser humano e a consciência de sua identidade como profissional da educação. (Lacerda & Lima, 2010, p. 7)

Ainda, na referida Proposta de Lei se referencia que: No desenho de materiais curriculares para o desenvolvimento e avaliação curricular, deve-se ter em conta os papéis a que o Gestor Escolar está chamado a desempenhar, na organização e gestão do processo de ensino-aprendizagem para a educação inclusiva, integradora e de qualidade; onde se materialize o apoio à inserção familiar, escolar e social dos indivíduos com necessidades educativas especiais, ajudando na aquisição de estabilidade emocional e social, bem como a auto-estima e auto-confiança. (INIDE-MED, 2019, p. p. 46-47) É importante que além dos conhecimentos pedagógicos, o supervisor conheça um pouco sobre as disciplinas e conteúdos que compõe o currículo da escola na qual trabalha, para que possa dialogar com os professores sobre estratégias e recursos a serem adotados

As actuais tendências supervisivas inclinam-se para uma concepção democrática de supervisão que realça a importância da reflexão e aprendizagem colaborativa e horizontal, o desenvolvimento de mecanismos que possibilitem a auto-supervisão e a auto-aprendizagem, bem como a capacidade de gerar, gerir e partilhar o conhecimento, visando a criação e sustentação de ambientes promotores da construção, sustentação e desenvolvimento da autonomia profissional (Sá-Chaves, 2002; Vieira, 2006; Alarcão & Roldão, 2008).

O supervisor pedagógico desenvolve acções de orientação, apoio didáctico, assessoria, acompanhamento e coordenação, além de controlar e avaliar os professores, faz a supervisão a elaboração do planeamento e projetos a nível micro, para fazer cumprir os objectivos para cada subsistema de ensino e que promove tomadas de decisões e reflexões para posteriores mudanças na práxis. Neste propósito é preciso que o supervisor se converta em paradigma a seguir, que estimule ao corpo docente a manter-se actualizado, na constante busca do novo para dar solução aos principais problemas que se apresentam no processo de ensino-aprendizagem.

Seguindo esta linha de pensamento, Alonso (2003) afirma que a supervisão, nesta perspectiva relacional e construída no cotidiano da escola:

(...) vai muito além de um trabalho meramente técnico-pedagógico, como é entendido com frequência, uma vez que implica uma acção planejada e organizada a partir de objetivos muito

claros, assumidos por todo o pessoal escolar, com vistas ao fortalecimento do grupo e ao seu posicionamento responsável frente ao trabalho educativo. (Alonso, 2003, p. 175)

Desvela-se, assim, a função do supervisor pedagógico enquanto responsável pelo trabalho pedagógico onde assume uma liderança, um papel de responsável pela articulação dos saberes dos professores e sua relação com a proposta de trabalho da escola. É importante encontrar no supervisor, alguém que o provoca, que o auxilia a problematizar sua acção pedagógica, para poder tomar consciência das contradições que frisam seu fazer, buscando meios de superá-las. Neste empenho, o supervisor deve ser parceiro do professor, para que juntos consigam procurar maneiras de responder as exigências do contexto escolar e social.

Tem-se aí muitos roteiros possíveis para o caminhar do supervisor pedagógico. Cabe a ele identificar as necessidades do contexto no qual está inserido, traçar os caminhos mais viáveis para atuar junto aos professores, auxiliando-os no trabalho pedagógico, em busca de uma escola mais humana, que promova a cultura da paz, tolerância, humildade, autoconfiança, solidariedade, auto didactismo, cidadania, patriotismo e de aprendizagem ao longo da vida de seus alunos.

CONCLUSÕES

O processo de direcção é um processo complexo onde o gestor escolar deve fazer a tomada de decisões corretas na supervisão pedagógica que realiza para dar resposta as demandas da sociedade.

O supervisor pedagógico precisa dominar a Política Educativa do país e do Subsistema de Ensino que dirige para fazer o acompanhamento político, didáctico, pedagógico, profissional da equipa que dirige para fazer que aconteçam mudanças na qualidade do processo de ensino-aprendizagem na escola, a partir de sua intervenção, actuação consciente, planejada e organizada.

O tema em abordagem é de extrema importância tendo em conta a pertinência do assunto, já que permitirá a busca de técnicas e estratégias que facilitem a análise do papel da supervisão pedagógica no processo de ensino e aprendizagem nas escolas do ensino primário, sendo um dos passos para a busca da qualidade de ensino em Angola.

BIBLIOGRAFIA

- Afonso, M. & Agostinho, S. (2019). *Avaliando processos e resultados em contexto Escolar. Perspectivas teóricas, práticas e desafios*. (1ª Ed.) Luanda, Editora Moderna.
- Alarcão, I. & Tavares, J. (2010). *Supervisão da Prática Pedagógica. Uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem*. (2.ª ed.). Coimbra: Almedina.

- Alarcão, I. & Roldão, M. C. (2008). *Supervisão: Um contexto de desenvolvimento profissional dos professores*. Mangualde: Pedago.
- Alonso, S. (2002) “*O sistema de trabalho do MINED*”. Tese apresentada em opção ao grau científico de Doutor em Ciências Pedagógicas. Instituto Central de Ciências Pedagógicas. A Havana, Cuba.
- Araújo, L. F. M. (2002). *Apontamentos de Didáctica Geral*. Instituto Superior de Ciências de Educação. Luanda, Angola.
- Assembleia Nacional, Angola. (1981). *Lei Geral do Trabalho de Angola*. Projecto Portal do Governo.
- Assembleia Nacional, Angola. (2001). *Lei de Bases do Sistema de Educação*. Diário da República, I Série, Nº. de 31 de Dezembro. Luanda: Imprensa Nacional.
- Assembleia Nacional, Angola. (2003). *Decreto Lei nº 37/03. Exercício de cargo de direcção e chefia*. Diário da República, I Série, Nº. de 50 de 27 de Junho de 2003. Luanda: Imprensa Nacional.
- Assembleia Nacional, Angola. (2016). *Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino*. Diário da República, I Série, Nº. 170. 7 de outubro de 2016. Luanda: Imprensa Nacional.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas*. 3ª Ed. Rev. Atual. Rio de Janeiro-Brasil: Elsevier.
- Emanuel, V. G. (2017). *A história no currículo do ensino primário angolano: uma análise aos programas da 5ª e 6ª classes*. Dissertação de mestrado em Ensino de História de Angola e de África. Luanda: ISCED.
- Fraga, S. & Milian, M. B. (2019). *Diagnóstico de los contextos de actuación en que se desarrolla el escolar primario*. Em Compiladores: Cabrera, J. C.; Hernández, M. & Barrera, S. (2019). Libro de investigación: Educación y Pedagogía 2019. Educación en la diversidad (1a pte) Enfoques renovadores de la Pedagogía. Teoría y práctica. ISBN: 978-1-951198-15-2. Sello Editorial: Redipe. Red Iberoamericana de Pedagogia.
- 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.
- González, N. (1977). El control como principio de dirección científica y sus métodos. La inspección como forma específica de control. La Habana. Ministerio de Educación.
- Guimarães, L. S. (2015). *O comportamento do professor sob controle do comportamento do aluno: Uma pesquisa em serviço*. Dissertação de mestrado. Programa de Estudos Pós Graduated em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- INIDE-MED (2019). *Revisão Curricular: Resultados do Inquérito Nacional Sobre a Adequação Curricular em Angola 2018-2025*. Luanda, Angola: Mensagem Editora.

- INIDE (2019). *Revisão Curricular: Propostas de novos planos de estudo no âmbito do INACUA/PAC 2018-2025*. Luanda, Angola
- Lacerda, E. & Lima, W. (2010). *Supervisão escolar: perspectivas de acção face ao processo de avaliação da aprendizagem*. Universidade Estadual do Maranhão/UEMA. Material em suporte digital. Consultado 23 de Janeiro de 2020 em WebArtigos.com - Publicação de artigos.
- Libâneo, J. C. (2013). *O sistema de organização e gestão da escola*. Em: Libâneo, J. C. *Organização e Gestão da Escola - teoria e prática*. São Paulo, Heccus.
- Lück, H. (2009). *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências*. Curitiba: Ed. Positivo.
- Madeira, L. M. F. (2017). *Contributos para o estudo da escola como organização aprendente. Estudo Empírico num Agrupamento de Escolas de Faro*. Mestrado em Gestão e Administração Escolar Universidade do Algarve. Escola Superior de Educação e Comunicação.
- Maia, K. M. N. (2019). *Modelo de Gestão para elevar a Qualidade de Ensino na Microrregião do Médio Mearim no Estado do Maranhão – Brasil*. Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação João de Deus Mestrado em Ciência da Educação Supervisão pedagógica. Lisboa.
- Maio, N.; Silva, H. & Loureiro, A. (2010). “A supervisão: funções e competências do supervisor”. EDUSER – Revista de Educação, Supervisão pedagógica, 37- 51, Vol. 2(1).
- Ministério de Educação. (2006). *Seminário de capacitação a directores de escolas de ensino geral sobre administração e gestão escolar*. (1ª Pte.). Instituto Nacional de Formação de quadros. Luanda, Angola: INIDE.
- Ministério de Educação. (2011). *Currículo Ensino Primário. Reforma Educativa*. (2ª Ed.) Luanda, Angola: INIDE.
- Ministério de Educação. (2014). *Relatório de Avaliação Global da Reforma Educativa*. Luanda, Angola: Editora Moderna.
- Ministério de Educação. (2018). *Encontro Nacional de Educação: Acta de prelecções e discussões em grupos temáticos. 6 ao 10 de Maio. 1ª Edição*. Luanda: Editora Moderna.
- Ministério de Educação. (2019). *Proposta de Lei da Política Curricular. Maio*. Luanda: Governo de Angola.
- Miranda, L. H. (s/d). *Organização e gestão de escolas em educação básica no Agreste pernambucano*. Material em suporte digital.
- Miranda, Y. (2011a). *Tendencias fundamentales del proceso de desempeño del director de la escuela secundaria básica cubana en su actividad pedagógica profesional de dirección*. Tlatemoani. Málaga: EUMED.NET. Recuperado de www.eumed.net/rev/t

- Miranda, Y. (2011b). *Consideraciones acerca de la actividad pedagógica profesional de dirección del director de la escuela secundaria básica*. Cuadernos de Educación y Desarrollo. Málaga: EUMED.NET. Recuperado de www.eumed.net/rev/ced
- Miranda, Y. (2011c). *Estrategia pedagógica orientada al desarrollo del desempeño directivo integral del director de secundaria básica*. Pedagogía Magna. Málaga: Asociación Sociocultural Mundieduca. Recuperado de www.pedagogiamagna.com
- Miranda, Y. (2011d). *Estrategia pedagógica para el desempeño integral del director de la escuela secundaria básica*. Tese em opção ao grau científico de Doutor em Ciências Pedagógicas. Camagüey, Cuba.
- Moreira, M. A. (s/d). *A avaliação do desempenho docente: Perspectivas da supervisão pedagógica*. Material em suporte digital.
- Moreira, M.A. (2004). *O papel da supervisão numa pedagogia para a autonomia*. In F. Vieira; M.A. Moreira; I. Barbosa; M. Paiva & I.S. Fernandes (orgs.), *Pedagogia para a Autonomia: Reflectir e Agir Estrategicamente*. Actas do 2º Encontro do Grupo de Trabalho - Pedagogia para a Autonomia (GT-PA).
- Moreira, M. A. (2006). *Diários e construção colaborativa da autonomia profissional*. In F. Vieira (org.), *Cadernos GT-PA 4*. Braga: UM, IEP, DME, pp. 73-77
- Moreira, M. A. & Ribeiro, D. (2009). *Then the I become Us... on collaborative supervision journals and the development of professional autonomy*. In F. Vieira (ed), *Struggling for Autonomy in Language Education – A Matter of Reflecting, Acting and Being*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Oliveira, G. (2007) *Gestão pedagógica: Desafios e impasses*. Dissertação de mestrado apresentada para a obtenção do título de Mestre em Educação. Universidade Católica de Brasília.
- Oliveira, R. J. A. (2010). *A prática docente e a ética na escola*. Educação unisinos. V. 14, n. 2, p.p. 126-133.
- Páez, M. Meléndez, R. & Gilimas, A. M. (2019). *El trabajo de los colectivos pedagógicos como potenciadores del aprendizaje pedagógico*. Em *Compiladores: Cabrera, J. C.; Hernández, M. & Barrera, S. (2019). Libro de investigación: Educación y Pedagogía 2019. Educación en la diversidad (2a pte) Enfoques renovadores de la Pedagogía. Teoría y práctica. ISBN: 978-1-951198-15-2. Sello Editorial: Redipe. Red Iberoamericana de Pedagogia. ORGANIZACIONAL*
- Paquay, L. (2004). *L'évaluation des enseignants et de leur enseignement: pratiques diverses, questions multiples*. In L. Paquay (dir.), *L'évaluation des Enseignants: Tensions et Enjeux*. Paris: L'Harmattan.

- Pino, E. (2006). *La cultura integral de dirección, realidad cubana y paradigma de la dirección educacional latinoamericana*. Ciudad de La Habana. Palcogra.
- Pino, E. (2006). *Proyecto de investigación: El perfeccionamiento del desempeño de los directores de escuelas de la educación secundaria básica*. Camagüey. ISP José Martí.
- Pino, E. (2007). *La excelencia en la dirección educacional latinoamericana. Un Paradigma alcanzable*. Lima: San Remo.
- Pino, E. (2008). *Habilidades directivas educacionales en la compleja sociedad del siglo XXI*. Documento en soporte digital.
- Pla, R. (2003). *Modelo del profesional de la educación para asumir las tendencias integradoras de la escuela contemporánea*. La Habana.
- Rangel, M. (1983). *Supervisão Pedagógica: um modelo*. Petrópolis: Vozes.
- Reforma Curricular/INIDE. (2003). *Currículo do Ensino Primário*. Ministério da Educação. República de Angola.
- Richardson, R. J. et al. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rico, P. et al. (2002). *Hacia el perfeccionamiento de la Escuela Primaria*. La Habana, Cuba: Ed. Pueblo y Educación.
- Rocha, B. E. Soares, F. & Sanabio, M. T. (2009). *A importância da cultura, gestão de pessoas e qualidade na Gestão escolar: uma discussão teórica*. Material em suporte digital. Brasil.
- Rodriguez, J. P. (2013). *Em busca das percepções da relevância do corpo docente na administração e gestão das escolas públicas em Portugal*. Dissertação apresentada na Universidade Portucalense Infante D. Henrique para obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão da Educação.
- Sampieri, R. Collado, C. & Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4a Ed.) México: Editorial Mexicana.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Ed. Cortez.
- Seminário de Capacitação de directores escolares do ensino geral-Administração e gestão*. (2008).
- Silva, L. J. (2014). *Orientação e Supervisão Educacional-Reflexões sobre o fazer pedagógico*.
- Silva, A. N.; Alvarenga, A. M.; Telmo, B. B.; Neves, C. F. Silveira, D. S.; Borges, D. S.; Fabrício, F. M. et al (2013). *Gestão e Organização Escolar. Coleção Cadernos Pedagógicos da EAD*. Volume 17. Rio Grande: Editora FURG.
- Soares, J. F. (2009). *Avaliação da qualidade da educação escolar brasileira*. In: O sociólogo e as políticas públicas: ensaios em homenagem a Simon Schwartzman. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Tuluca, G. (s/d) *Reflexos da avaliação na melhoria da qualidade do trabalho*.

- UNESCO (2015). *Educação 2030: Declaração de Incheon e Marco de Acção; rumo a uma educação de qualidade inclusiva e equitativa e à educação ao longo da vida para todos*. Nações Unidas: Nova York.
- Valiente, P. (2001) *Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín. Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero.
- Vieira, F. & Moreira, M.A. (2008). *A avaliação do desempenho dos professores: instrumentos criados no GT-PA*. In F. Vieira (coord.), *Cadernos GT-PA 5*. Braga: Universidade do Minho, IEP, DME, pp. 110123.
- Vieira, F. (1993). *Supervisão – uma prática reflexiva de formação de professores*. Rio Tinto: Asa.
- Vieira, F. (2006). *Formação reflexiva de professores e pedagogia para a autonomia: para a constituição de um quadro ético e conceptual da supervisão pedagógica*. In F. Vieira; M. A. Moreira; I. Barbosa; M. Paiva & I. S. Fernandes, *No Caleidoscópio da Supervisão: Imagens da Formação e da Pedagogia*. Mangualde: Pedago, pp. 15-44.
- Vieira, A. E. & Bussolotti, J. M. (s/d). *Gestão escolar: um estudo de caso sobre Escolas Técnicas*. Em *Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão. (Interação)*. V. 20 N. 1 ISSN 1517-848x e 2446-9874
- Zinga, A. (2017). *Material de apoio a cadeira de Metodologia de Investigação Educativa*. 2º ano ISCED-Cuanza Sul, Sumbe.
- Zinga, A. (2019) *Material de apoio de supervisão pedagógica*. Cuanza-Sul. Angola.

Recebido: 31/8/2020. Aceito: 27/11/2020.

Autores:

Armando Cachine Kanequetela - Lic. Fiz estudos no Instituto Superior de Ciências da Educação (ISCED), Universidade Katyavala Bwila, Sumbe, Cuanza Sul, Angola. Possui experiência de direcção. Assume a responsabilidade de Director de Escola Primária “Da Praia”. Correio electrónico: armandocachine05@gmail.com

Vilma Guerra Vento - Doutora em Ciências Pedagógicas. Instituto Superior de Ciências da Educação (ISCED), Universidade Katyavala Bwila, Sumbe, Cuanza Sul, Angola. Correio electrónico: vilma631026@gmail.com