
Contributo da Supervisão Pedagógica no Desempenho Profissional dos Professores: Uma Análise a Partir da Percepção dos Supervisores e dos Professores da Escola Básica de Carrupeia, Província de Nampula, 2023 – 2024

Nádia Cristina dos Santos Hunguana Lopes
Natália Helena Dã F. Bolacha

Resumo

Este estudo pretende analisar o contributo da supervisão pedagógica no desempenho profissional dos professores, com foco na Escola Básica de Carrupeia, Província de Nampula. A pesquisa parte da problemática de que, apesar de a supervisão pedagógica ser amplamente reconhecida como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento profissional docente, existem desafios significativos que comprometem sua eficácia, como a irregularidade das visitas, a escassez de recursos e a percepção de controlo punitivo. Com base nessa realidade, a questão central levantada foi: “Como a supervisão pedagógica contribui para o desempenho profissional dos professores na Escola Básica de Carrupeia?” Para alcançar esse propósito, foram definidos os seguintes objectivos específicos: i) descrever como ocorre o processo de supervisão pedagógica na Escola Básica de Carrupeia; ii) identificar as percepções dos professores e supervisores sobre a influência da supervisão pedagógica no desenvolvimento profissional; e iii) propor estratégias que tornem a supervisão pedagógica mais eficaz e alinhada às necessidades dos docentes. Este estudo fundamenta-se em autores como Darling-Hammond et al. (2020), Fullan (2020) e Timperley (2019), que enfatizam a supervisão pedagógica como um processo dinâmico e essencial para promover práticas pedagógicas reflexivas, colaborativas e inovadoras. Utilizando uma metodologia qualitativa, descritiva e exploratória, os dados serão recolhidos através de entrevistas a serem realizadas com professores, director adjunto pedagógico e supervisores pedagógicos. A análise de conteúdo, com base na técnica de Bardin (2006), será aplicada para interpretar os dados e identificar padrões nas percepções e experiências dos participantes.

Palavras-chave: Supervisão Pedagógica; Desenvolvimento Profissional; Qualidade de Ensino; Educação.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

A supervisão pedagógica desempenha um papel crucial no desenvolvimento educacional, configurando-se como um dos principais mecanismos para assegurar a qualidade do ensino e promover uma melhoria contínua das práticas pedagógicas. Em diversos contextos, tem sido amplamente reconhecida como uma ferramenta essencial para apoiar os professores no seu desenvolvimento profissional e para garantir que as políticas educativas sejam efectivamente implementadas no ambiente escolar. Apesar da sua relevância, persistem desafios quanto à sua eficácia e contributo nas realidades educativas, especialmente em países em desenvolvimento, como Moçambique.

A supervisão pedagógica é amplamente reconhecida internacionalmente como um processo dinâmico que integra a orientação, a avaliação e a liderança. Países como a Finlândia, Canadá e Coreia do Sul investem significativamente na formação de supervisores, desenvolvem ferramentas padronizadas de supervisão pedagógica e implementam sistemas de *feedback* contínuo. Essas práticas têm sido fundamentais para a construção de sistemas educacionais mais equitativos e de alta qualidade (Zenodo, 2023).

No contexto moçambicano, a supervisão pedagógica é regulamentada por instrumentos normativos elaborados pelo Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH). Entre eles, destacam-se o Plano Estratégico da Educação, o Regulamento de Supervisão Pedagógica, Guias e Manuais de Supervisão Pedagógica, além de Decretos Ministeriais. Estes documentos definem critérios e práticas para a supervisão pedagógica, com ênfase no *feedback* construtivo, na formação contínua e na promoção da inclusão e equidade. Ainda assim, verificam-se lacunas significativas entre o que é planificado e o que é executado na prática.

Estes desafios são particularmente evidentes em quase todos os subsistemas de ensino, onde os supervisores frequentemente enfrentam dificuldades relacionadas com a falta de clareza nos critérios de avaliação, *feedback* ineficaz e limitações de recursos e suporte. Estas dificuldades comprometem a eficácia da supervisão pedagógica, gerando um impacto negativo no desempenho profissional dos professores e na qualidade do ensino. No caso específico da Escola Básica de Carrupeia, onde será realizada esta pesquisa, estas limitações são ainda mais pronunciadas, reflectindo problemas estruturais e operacionais que afectam o processo de supervisão pedagógica.

A investigação é fundamentada em estudos anteriores, que destacam tanto as potencialidades como os desafios da supervisão pedagógica em diferentes contextos, permitindo uma análise comparativa entre o caso em estudo e outras realidades.

Partindo de uma visão geral sobre a supervisão pedagógica no contexto internacional, a pesquisa aborda, de forma específica, o cenário nacional, com ênfase nas directrizes do MINEDH, e avança para um enfoque local, analisando os desafios e contributos da supervisão pedagógica na Escola Básica de Carrupeia. Esta estrutura possibilita uma compreensão ampla e contextualizada do problema, ao mesmo tempo que delimita claramente o escopo do estudo.

A introdução conclui com a apresentação da estrutura do trabalho, que está organizada em capítulos complementares. O primeiro capítulo aborda o problema de pesquisa, os objectivos gerais e específicos, e a relevância do estudo, contextualizando o tema e estabelecendo as questões centrais da investigação.

O segundo capítulo, dedicado ao referencial teórico, explora os conceitos fundamentais da supervisão pedagógica, como definições, funções, objectivos, modelos teóricos e desafios, bem como os instrumentos normativos aplicáveis. Este capítulo fornece a base conceptual necessária para a análise dos dados.

Por fim, no terceiro capítulo, dedicado à metodologia, foram detalhados os procedimentos da pesquisa, com destaque para a abordagem qualitativa a ser utilizada, os métodos de recolha de dados (entrevistas e observações), os participantes a serem seleccionados e os cuidados éticos. Serão ainda explicadas as técnicas de análise dos dados, seguindo a metodologia de análise de conteúdo de Bardin.

1.1 Contextualização

O tema da supervisão pedagógica no ambiente educacional tem ganho destaque, especialmente devido ao seu papel no desenvolvimento profissional dos professores e na melhoria da qualidade do ensino. Este fenómeno é amplamente reconhecido como uma ferramenta essencial para alinhar as práticas docentes às necessidades educacionais dos estudantes e às exigências da sociedade contemporânea. No caso específico da Escola Básica de Carrupeia (EBC), a supervisão pedagógica assume uma importância estratégica para garantir a eficácia do processo de ensino-aprendizagem (PEA) e fomentar o crescimento profissional dos professores.

Historicamente, a supervisão pedagógica tem sido implementada como uma medida regulatória, com foco na observação e no controlo das práticas docentes. No entanto, autores como Nóvoa (2019) e Tardif (2018) defendem que este processo deve ir além das práticas tradicionais de fiscalização, oferecendo aos professores oportunidades de reflexão crítica e colaborativa sobre suas práticas pedagógicas. No caso de Bardin (2006), a supervisão pedagógica deve ser um espaço para o diálogo e a inovação, permitindo que os docentes melhorem continuamente a qualidade do ensino que oferecem.

Actualmente, na EBC, o processo de supervisão pedagógica enfrenta desafios significativos que comprometem sua eficácia. Apesar de ser reconhecida como uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento docente, observa-se que seu contributo no desempenho profissional nem sempre é positivo. Factores como a escassez de recursos, a sobrecarga de trabalho e, em algumas situações, o desinteresse de professores e supervisores dificulta a implementação efectiva de práticas supervisionais.

A vez da EBC opera em contextos socioeconómicos difíceis, o que leva à falta de materiais e recursos humanos e à qualidade comprometida da educação. Há muitos factores políticos e culturais, sejam políticas educativas ou normas sociais, que afectam negativamente a prática pedagógica. A supervisão pedagógica é muitas vezes vista como controlo e não apoio ao crescimento profissional; portanto, ela gera tensão entre os supervisores e os professores, impedindo a colaboração, bem como a adopção de práticas inovadoras e a melhoria contínua.

Embora a supervisão pedagógica tenha sido amplamente discutida na literatura, ainda persistem lacunas quanto ao seu impacto directo no desempenho docente, especialmente em contextos marcados por desafios socioeconómicos e culturais, como o da EBC. Este estudo pretende abordar essas lacunas, analisando o contributo da supervisão pedagógica para o desempenho profissional dos professores e explorando como superar as limitações observadas. Ao trazer à tona a complexidade do fenómeno, este trabalho visa propor caminhos para tornar a supervisão pedagógica um processo verdadeiramente colaborativo e eficaz.

1.2 Problema

A supervisão pedagógica encontra desafios graves que prejudicam a sua eficácia e o desempenho profissional dos professores. Embora haja instruções a normas padrão para seminários frequentes e sessões de monitoramento, os procedimentos de follow-up geralmente

não são conduzidos, com as atividades no campo das escolas restringindo-se a formalidades documentais, sem ações reais para corrigir as falhas previamente identificadas.

Essa lacuna é agravada pela falta de engajamento da direcção escolar, que raramente promove discussões sobre os resultados das assistências pedagógicas ou implementa estratégias correctivas eficazes. Além disso, os critérios de avaliação aplicados são frequentemente superficiais, priorizando aspectos como pontualidade dos professores, sem abordar profundamente questões pedagógicas essenciais.

Essa afirmação foi baseada em dois factores principais: observações prévias no contexto da Escola Básica de Carrupeia e informações preliminares obtidas por meio de interacções informais com professores e supervisores pedagógicos durante etapas iniciais de levantamento de dados. Esses relatos reflectem percepções recorrentes sobre a ausência de recursos pedagógicos, incluindo a falta de materiais didácticos adequados e tecnologias que possam apoiar o trabalho docente.

Além disso, a literatura existente sobre supervisão pedagógica em Moçambique, como os relatórios do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH) e estudos anteriores (Nóvoa, 2019; Fullan, 2020), destaca que a falta de recursos é um problema comum em escolas no país, sendo amplamente documentada como um dos principais entraves à implementação de práticas pedagógicas eficazes. Esses dados também foram reforçados pela análise de documentos oficiais e relatórios escolares disponíveis, que sinalizam as dificuldades enfrentadas pelas escolas.

Estas condições comprometem não apenas o contributo da supervisão pedagógica, mas também a percepção dos professores sobre sua eficácia e suporte (Fullan, 2020). Diante desses desafios e limitações no processo de supervisão pedagógica, emerge a seguinte questão central: *Qual é o contributo da supervisão pedagógica no desempenho profissional dos professores da Básica de Carrupeia?*

1.3 Justificativa

A supervisão pedagógica é vital para o desenvolvimento profissional dos professores, especialmente em Moçambique, onde os desafios estruturais e pedagógicos ainda comprometem a qualidade do ensino. A falta de recursos financeiros e humanos, bem como a formação contínua e o acompanhamento pedagógico inadequado, resultam em práticas de ensino ineficazes que, por sua vez, têm um impacto negativo no desempenho do professor e na aprendizagem dos alunos.

A supervisão pedagógica oferece orientação, acompanhamento e suporte técnico para ajudar os professores a reflectir criticamente sobre suas práticas, identificar áreas problemáticas e catalisar mudanças sustentadas. Assim, a supervisão pedagógica deve ser percebida como supervisão e apoio, não como fiscalização, uma visão que continua a ser contestada e temida em nosso contexto.

Embora existam estudos que abordam a importância da supervisão pedagógica, como os de Nóvoa (2019) e Tardif (2018), poucos exploram suas implicações práticas no contexto moçambicano, onde os desafios locais exigem abordagens específicas e contextualizadas. Documentos da UNESCO (2017) e do MINEDH (2017) também revelam lacunas na implementação das políticas de supervisão, reforçando a necessidade de estudos que avaliem sua eficácia e proponham estratégias de melhoria adequadas ao contexto nacional.

Este estudo oferece contribuições relevantes em quatro âmbitos interligados. Âmbito pessoal, possibilita aos professores uma auto-reflexão crítica sobre suas práticas, fortalecendo o seu desenvolvimento profissional e promovendo maior confiança e eficácia no ensino. Socialmente, ao propor melhorias na supervisão pedagógica, pretende-se contribuir para uma educação de maior qualidade, com impacto positivo na formação de cidadãos mais preparados e no desenvolvimento das comunidades.

Aos académicos, o objectivo do estudo é preencher uma lacuna ao analisar a supervisão pedagógica em um contexto moçambicano, fornecendo dados empíricos para orientar futuras pesquisas e políticas. No nível institucional e profissional, propôr estratégias para fortalecer uma supervisão formativa e colaborativa que apoie o desenvolvimento contínuo do professor, a abordagem de desafios pedagógicos e a promoção de práticas educacionais eficazes, inclusivas e alinhadas com as demandas educacionais atuais.

1.4 Objectivos da pesquisa

1.4.1 Geral:

- ✓ Analisar o contributo da supervisão pedagógica no desempenho profissional dos professores.

1.4.2 Específicos:

- ✓ Descrever o processo de supervisão pedagógica na Escola Básica de Carrupeia;

- ✓ Explicar através das percepções dos professores e dos supervisores pedagógicos sobre o contributo da supervisão pedagógica no desempenho profissional dos professores;
- ✓ Propor estratégias para melhorar a supervisão pedagógica na Escola Básica de Carrupeia, focando na optimização do desempenho docente.

1.5 Perguntas de pesquisa

No contexto da Escola Básica de Carrupeia, a supervisão pedagógica desempenha um papel crucial no desenvolvimento e melhoramento das práticas docentes. Diante disso, surgem as seguintes questões de pesquisa:

- ✓ Como é estruturado e implementado o processo de supervisão pedagógica na Escola Básica de Carrupeia?
- ✓ De que forma a supervisão pedagógica contribui para a melhoria do desempenho profissional dos professores na Escola Básica de Carrupeia?
- ✓ Quais estratégias podem ser implementadas para otimizar o processo de supervisão pedagógica e maximizar seu contributo no desempenho dos professores?

1.6 Delimitação do Estudo

O presente estudo centra-se na análise do contributo da supervisão pedagógica no desempenho profissional dos professores da EBC, localizada na província de Nampula, Moçambique. A escolha dessa instituição justifica-se pela sua importância no contexto educacional local, bem como pela necessidade identificada de melhorar as práticas pedagógicas em escolas do ensino primário com elevado número de alunos e desafios de acompanhamento pedagógico contínuo. O estudo procura focar-se nas percepções de supervisores pedagógicos e professores que actuam no ensino primário. Esta delimitação permitirá uma análise aprofundada das especificidades da supervisão pedagógica nesse nível de ensino e os seus impactos no desempenho profissional docente.

Temporalmente, a pesquisa analisa os anos 2023-2024, fase marcada por reformas significativas para o sistema educacional moçambicano, principalmente na área do ensino primário. No referido intervalo, ocorrem as reformas internas no âmbito da prática de

supervisão escolar, procurando-se tornar esse acompanhamento mais eficaz, formativo e contínuo. Em concomitância verificam-se os programas de apoio pedagógicos aos professores.

Além disso, o MINEDH implementou novas estratégias pedagógicas e administrativas direccionadas ao melhoramento da qualidade do ensino ao nível das primeiras classes. Assim, esse enquadramento temporal é estrategicamente essencial para analisar os efeitos dessas reformas na supervisão pedagógica e desenvolvimento profissional do docente. A delimitação possibilita uma análise crítica sobre os desafios enfrentados, os avanços registados e as estratégias adoptadas no âmbito da supervisão pedagógica, permitindo compreender como essas acções influenciam o desempenho profissional dos professores e o ambiente escolar no ensino primário.

CAPÍTULO II: CONTRIBUTO DA SUPERVISÃO PEDAGÓGICA NO DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS PROFESSORES

2.1 Supervisão Pedagógica: Conceitos e Fundamentos

A supervisão pedagógica é amplamente definida como um processo sistemático de orientação e apoio aos professores, cujo objectivo principal é a melhoria contínua das práticas pedagógicas e, conseqüentemente, a qualidade do ensino.

A supervisão pedagógica é um conceito que tem sido amplamente discutido por diversos autores, cada um trazendo uma perspectiva que enriquece a compreensão dessa prática no contexto educacional. Robinson (2019) define a supervisão pedagógica como um processo contínuo de orientação e apoio aos professores, focado na melhoria das práticas pedagógicas e na promoção de um ensino de qualidade. Segundo a autora, a supervisão pedagógica não se limita a uma simples avaliação, mas envolve o desenvolvimento profissional dos docentes através de *feedback* construtivo e estratégias colaborativas.

Fullan (2020) complementa essa definição ao enfatizar que a supervisão pedagógica é uma ferramenta essencial para a implementação coerente das políticas educacionais nas escolas. Ele descreve a supervisão como um processo que garante a consistência na aplicação das directrizes curriculares, ao mesmo tempo em que fornece suporte aos professores para que possam adaptar essas directrizes às necessidades específicas de seus alunos. Para Fullan, a supervisão pedagógica é, portanto, um mecanismo fundamental para assegurar a qualidade e a equidade na educação.

Darling-Hammond et al. (2020) oferecem uma perspectiva adicional, definindo a supervisão pedagógica como um processo de liderança educacional. Eles argumentam que a supervisão pedagógica deve ser vista como uma forma de liderança colaborativa, onde o supervisor actua como um mentor, guiando os professores em seu desenvolvimento profissional. Essa liderança é caracterizada por um enfoque na construção de um ambiente de aprendizado que valoriza a inovação e a melhoria contínua.

A supervisão pedagógica é vista como um processo que não apenas avalia, mas também apoia o desenvolvimento profissional dos professores, com ênfase no *feedback* construtivo. Além disso, é destacada como um processo dinâmico e colaborativo, que vai além da avaliação tradicional, promovendo um ambiente escolar onde o aprendizado, a inovação e a colaboração são fundamentais para o crescimento contínuo.

2.2 Funções e Objectivos da Supervisão Pedagógica

A supervisão pedagógica desempenha um papel estratégico no contexto educacional, exercendo múltiplas funções e perseguindo objectivos que, em conjunto, visam garantir a melhoria contínua do ensino e o desenvolvimento profissional dos professores. Entre as suas funções essenciais destaca-se a função formativa, que tem como foco principal orientar os docentes na melhoria das suas práticas, por meio de observações sistemáticas, *feedback* construtivo e apoio reflexivo. Darling-Hammond et al. (2020) salientam que essa função é crucial para que os professores adquiram consciência crítica sobre o seu desempenho e implementem estratégias mais eficazes de ensino.

Paralelamente, a supervisão pedagógica exerce uma função avaliativa, com foco na observação e análise das práticas docentes em sala de aula. Esta função permite aferir o desempenho dos professores com base em critérios objectivos, promovendo não apenas a identificação de áreas a melhorar, mas também o reconhecimento de boas práticas. Timperley (2019) defende que uma avaliação bem conduzida deve ser construtiva, orientada para o desenvolvimento e coerente com as metas da instituição educativa.

Outra função relevante é a função reguladora, que assegura o cumprimento das políticas educativas e das normas curriculares estabelecidas. Segundo Fullan (2020), esta função é vital para garantir a coerência e a equidade no processo de ensino-aprendizagem, assegurando que todos os professores actuem segundo os mesmos parâmetros de qualidade, independentemente do contexto em que estejam inseridos.

Não menos importante é a função de apoio, que se traduz no acompanhamento emocional e profissional dos docentes. Hargreaves e O'Connor (2018) apontam que o suporte proporcionado pela supervisão fortalece a confiança dos professores, promovendo um ambiente escolar colaborativo, onde o diálogo e o crescimento profissional mútuo são incentivados.

As funções da supervisão pedagógica estão, assim, intimamente ligadas aos seus objectivos. Um dos objectivos fundamentais é assegurar a qualidade do ensino, garantindo que as práticas pedagógicas estejam alinhadas com as directrizes curriculares e os padrões institucionais. Fullan (2020) reforça que a supervisão deve garantir uma educação equitativa e de excelência para todos os alunos.

Outro objectivo central é promover o desenvolvimento profissional contínuo dos docentes, criando oportunidades para reflexão, actualização pedagógica e aperfeiçoamento das competências. Timperley (2019) destaca que professores mais bem preparados são capazes de melhorar o desempenho dos estudantes e responder melhor aos desafios da sala de aula.

A supervisão pedagógica também tem como objectivo facilitar a implementação eficaz das políticas educativas, promovendo a coerência entre a planificação institucional e a prática docente. Robinson (2019) sublinha que essa mediação entre política e prática permite alcançar as metas educacionais com mais consistência.

Além disso, visa fomentar a inovação pedagógica, encorajando os professores a explorar novas metodologias, recursos tecnológicos e práticas inclusivas. Hargreaves e O'Connor (2018) defendem que, ao criar um ambiente favorável à experimentação, a supervisão torna-se catalisadora de mudanças significativas no ensino.

Por fim, procura-se estabelecer um clima de trabalho colaborativo, sustentado pelo respeito, apoio e partilha de experiências entre supervisores e professores. Como observa DarlingHammond et al. (2020), esse ambiente favorece a construção de uma cultura escolar centrada no aprimoramento contínuo, na inovação e na valorização do papel docente.

Assim, as funções e objectivos da supervisão pedagógica, ao se entrelaçarem, revelam o seu papel fundamental na promoção da qualidade educacional e no fortalecimento das práticas pedagógicas, contribuindo de forma significativa para a construção de uma escola mais eficaz, inclusiva e inovadora.

2.3 Práticas e Rotinas de Supervisão Pedagógica

As práticas e rotinas de supervisão pedagógica são essenciais para assegurar a eficácia do processo de supervisão pedagógica e o desenvolvimento contínuo dos professores. Estas práticas envolvem um conjunto de actividades planificadas e sistemáticas que visam garantir a qualidade do ensino e apoiar o crescimento profissional dos docentes. A eficácia dessas rotinas depende de sua capacidade de promover um ambiente de aprendizagem colaborativo e fornecer *feedback* construtivo e contínuo.

Uma prática central na supervisão pedagógica é a observação em sala de aula. Essa actividade permite que os supervisores pedagógicos acompanhem o desempenho dos professores em tempo real, proporcionando um entendimento profundo de suas práticas pedagógicas. Segundo Nolan e Hoover (2019), a observação em sala de aula deve ser estruturada e seguida por uma sessão de *feedback* que explore tanto os pontos fortes quanto as áreas de melhoria. Essa prática, quando realizada regularmente, ajuda a criar um ciclo contínuo de desenvolvimento e refinamento das habilidades docentes.

Além da observação, as sessões de *feedback* são fundamentais nas rotinas de supervisão pedagógica. Essas sessões devem ser realizadas em um ambiente de confiança e respeito, onde os professores possam discutir abertamente suas práticas e receber orientações construtivas. De acordo com Cardno (2019), o *feedback* eficaz é aquele que não só aponta as áreas de melhoria, mas também oferece estratégias claras para que os professores possam melhorar suas práticas pedagógicas, criando um ambiente de aprendizado mútuo.

Outra prática significativa é a elaboração de planos de desenvolvimento personalizados. Esses planos são baseados nas observações e discussões realizadas durante as sessões de supervisão pedagógica. Kraft, Blazar, e Hogan (2018) afirmam que os planos de desenvolvimento devem ser específicos, mensuráveis e orientados para o resultado, ajudando os professores a atingir metas claras e promover mudanças tangíveis em suas práticas. A revisão periódica desses planos é crucial para ajustar as metas conforme o progresso do professor e as mudanças nas demandas educacionais.

Reuniões de grupo entre professores também são uma prática que fortalece a supervisão pedagógica. Essas reuniões permitem que os docentes compartilhem experiências, discutam desafios e troquem boas práticas. Hattie e Clarke, (2019) observam que essas reuniões promovem a construção de uma comunidade de prática, onde os professores podem aprender uns com os outros e se sentir apoiados em seus esforços de desenvolvimento profissional. A

supervisão pedagógica colectiva, portanto, não só facilita a troca de conhecimentos, mas também fortalece o senso de pertencimento e colaboração entre os educadores.

A documentação e o registro sistemático das actividades de supervisão pedagógica são essenciais para garantir a continuidade e a coerência do processo de supervisão pedagógica. Esses registros permitem que os supervisores pedagógicos acompanhem o progresso dos professores ao longo do tempo e ajustem suas estratégias conforme necessário. Agnew e Mertz (2015) ressaltam que a documentação detalhada é fundamental para a prestação de contas e para a manutenção de um histórico que possa ser consultado em futuras supervisões.

As práticas e rotinas de supervisão pedagógica devem ser planejadas para promover o desenvolvimento contínuo dos professores e assegurar a qualidade do ensino. A integração de observações, sessões de *feedback*, planos de desenvolvimento, reuniões de grupo e documentação detalhada forma uma base sólida para a supervisão pedagógica eficaz, contribuindo para a melhoria contínua das práticas educacionais.

2.4 Desafios e Limitações no Processo de Supervisão Pedagógica

O processo de supervisão pedagógica, apesar de sua importância crucial para o desenvolvimento profissional dos professores e a melhoria da qualidade do ensino, enfrenta vários desafios e limitações que podem comprometer sua eficácia. Esses desafios são variados e podem surgir de diferentes níveis, desde problemas estruturais e organizacionais até questões relacionadas à prática diária da supervisão pedagógica.

Um dos principais desafios enfrentados no processo de supervisão pedagógica é a falta de recursos e tempo adequados. Supervisores pedagógicos frequentemente lidam com uma carga de trabalho elevada, o que pode limitar sua capacidade de realizar observações em sala de aula e sessões de *feedback* de maneira regular e aprofundada. Kraft, Blazar e Hogan (2018) apontam que a falta de tempo para uma supervisão pedagógica adequada é um obstáculo significativo para a realização de um processo de supervisão pedagógica eficaz, pois reduz a oportunidade de os supervisores pedagógicos fornecerem um suporte contínuo e personalizado aos professores.

Outro desafio importante é a resistência dos professores ao processo de supervisão pedagógica. Em muitos casos, os professores podem perceber a supervisão pedagógica como um processo de avaliação punitivo, ao invés de uma oportunidade para crescimento e desenvolvimento profissional. Nolan e Hoover (2019) destacam que essa percepção negativa pode criar um ambiente de tensão e desconfiança, dificultando a abertura dos professores para

receber *feedback* e implementar mudanças em suas práticas pedagógicas. Para superar essa resistência, é essencial que os supervisores pedagógicos cultivem um ambiente de confiança e colaboração, enfatizando o papel formativo da supervisão pedagógica.

A falta de formação adequada dos supervisores pedagógicos é outra limitação significativa no processo de supervisão pedagógica. Supervisores pedagógicos que não recebem formação específica sobre como conduzir observações, fornecer *feedback* construtivo, ou desenvolver planos de acção eficazes podem não ser capazes de realizar suas funções de maneira eficaz. Segundo Cardno (2019), a formação contínua dos supervisores pedagógicos é fundamental para garantir que eles possuam as competências necessárias para apoiar o desenvolvimento profissional dos professores e para implementar as directrizes pedagógicas com eficácia.

Além disso, a inconsistência nas práticas de supervisão pedagógica pode representar um desafio significativo. Quando as práticas de supervisão pedagógica variam significativamente entre diferentes supervisores pedagógicos ou escolas, isso pode levar a uma falta de uniformidade na aplicação das políticas educacionais e nos padrões de qualidade. Shields (2020) argumenta que essa inconsistência pode comprometer a eficácia da supervisão pedagógica, pois pode resultar em uma aplicação desigual das normas e directrizes, além de criar percepções de injustiça entre os professores.

A limitação tecnológica também é um desafio emergente no contexto da supervisão pedagógica moderna. Com a crescente dependência de tecnologias educacionais, a falta de acesso adequado a ferramentas digitais para observação, comunicação e *feedback* pode dificultar a realização de uma supervisão pedagógica eficaz. Segundo Agnew e Mertz (2015), a integração de tecnologias na supervisão pedagógica é vital para modernizar o processo e torná-lo mais eficiente, mas a falta de infra-estrutura adequada pode ser um grande obstáculo, especialmente em contextos com recursos limitados.

O contexto socioeconómico das escolas pode influenciar significativamente o processo de supervisão pedagógica. Em ambientes onde os recursos são escassos ou onde há uma alta rotatividade de professores, o processo de supervisão pedagógica pode ser ainda mais desafiador. Segundo Darling-Hammond et al. (2020), esses contextos exigem uma adaptação das práticas de supervisão pedagógica para atender às necessidades específicas das escolas e dos professores, o que pode incluir a priorização de suporte emocional e a adaptação de estratégias pedagógicas.

O processo de supervisão pedagógica enfrenta vários desafios e limitações que podem comprometer sua eficácia. Superar esses desafios requer uma abordagem integrada que inclua a formação contínua dos supervisores pedagógicos, a construção de um ambiente de confiança com os professores, a padronização das práticas de supervisão pedagógica, e a adaptação às condições tecnológicas e socioeconômicas específicas de cada contexto educacional.

2.5. Contributo da Supervisão Pedagógica no Desenvolvimento Profissional

A supervisão pedagógica constitui uma ferramenta essencial para o desenvolvimento profissional dos professores, ao promover a melhoria contínua das práticas educativas, apoiar a formação ao longo da carreira e assegurar a qualidade do ensino. Trata-se de um processo estruturado que envolve observação, análise, feedback e orientação, favorecendo tanto o crescimento individual dos docentes quanto o fortalecimento colectivo da cultura escolar.

Ao contrário da percepção tradicional que associa a supervisão a um mecanismo de controlo, ela deve ser compreendida como um processo contínuo, colaborativo e formativo. Robinson (2019) destaca que a supervisão pedagógica vai além da simples observação, envolvendo feedback permanente, reflexão crítica e suporte técnico para que os professores aprimorem suas práticas. Nesse sentido, a supervisão contribui significativamente para a construção de um ambiente educacional focado na inovação e no aperfeiçoamento docente.

Fullan (2020) reforça essa perspectiva ao argumentar que a supervisão é fundamental para a implementação coerente das políticas educacionais, garantindo a aplicação consistente das diretrizes curriculares e apoiando os professores na adaptação dessas orientações às necessidades específicas de seus alunos. Assim, a supervisão também assume uma dimensão estratégica na gestão escolar e na liderança pedagógica.

Neste contexto, a supervisão deve ser entendida como uma forma de liderança educacional colaborativa. O supervisor não se limita a avaliar, mas também guia, escuta e apoia os professores no processo de desenvolvimento profissional. Darling-Hammond et al. (2020) defendem que essa abordagem fomenta um ambiente de confiança e respeito mútuo, em que os docentes se sentem encorajados a inovar, refletir e partilhar experiências.

Timperley (2019) sublinha que a eficácia da supervisão está directamente ligada à qualidade do feedback fornecido. Este deve ser construtivo, específico e orientado para o crescimento, promovendo o desenvolvimento de competências docentes ajustadas às necessidades dos estudantes e ao contexto educativo.

Neste processo, a supervisão pedagógica atua como catalisadora da melhoria das práticas em sala de aula. Segundo Baecher (2020), o feedback baseado em observações objectivas permite

aos professores identificar os seus pontos fortes e áreas a melhorar, conduzindo a mudanças significativas nas metodologias utilizadas. Além disso, estimula a reflexão crítica, permitindo aos docentes ajustarem as suas estratégias de acordo com os resultados obtidos e os desafios enfrentados.

Outro aspecto relevante da supervisão pedagógica é a sua contribuição para a introdução de metodologias inovadoras. Conforme assinalado por Darling-Hammond et al. (2020), num cenário educativo em constante transformação, a supervisão assegura que os professores estejam preparados para adoptar novas abordagens, reforçando a capacidade de resposta às mudanças curriculares e sociais. Ao mesmo tempo, fortalece a colaboração entre pares, o intercâmbio de experiências e o coaprendizado — factores apontados por Leithwood e Jantzi (2020) como fundamentais para a construção de uma cultura organizacional sólida.

A supervisão também tem um papel determinante na formação contínua dos professores. Através de ciclos sistemáticos de observação, feedback e diálogo, fomenta-se uma cultura de aprendizagem permanente. Schön (2016) enfatiza que a capacidade de reflexão estruturada sobre a prática pedagógica é essencial para um crescimento profissional sustentado. Neste sentido, a supervisão favorece a autogestão e a auto-avaliação, encorajando os docentes a tornarem-se mais autónomos e proactivos na sua formação.

Borko (2019) acrescenta que a supervisão cria espaços para a experimentação, o que contribui para o aumento da confiança dos professores na implementação de novas estratégias. A supervisão, assim, não apenas reforça as competências técnicas, mas também promove atitudes favoráveis à inovação e à responsabilidade profissional.

Ao assegurar o alinhamento entre as práticas pedagógicas, os padrões de qualidade e as exigências do contexto, a supervisão pedagógica revela-se uma base estruturante para uma educação mais eficaz e relevante. Conforme salienta Darling-Hammond (2020), a formação contínua articulada com práticas supervisionadas constitui um pilar fundamental para enfrentar os desafios emergentes do ensino e garantir o sucesso educativo dos estudantes.

2.6 Estratégias para a Melhoria do Processo de Supervisão pedagógica

2.6.1 Capacitação e Formação Contínua para Supervisores pedagógicos e Professores

A capacitação e a formação contínua de supervisores pedagógicos e professores são estratégias fundamentais para a melhoria do processo de supervisão pedagógica. Esses processos são essenciais para garantir que tanto os supervisores pedagógicos quanto os professores possuam as competências necessárias para realizar suas funções de maneira eficaz, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo e excelência educacional.

A capacitação de supervisores pedagógicos é um elemento central para a eficácia da supervisão pedagógica. Supervisores pedagógicos bem capacitados são capazes de conduzir observações de forma mais criteriosa, fornecer *feedback* mais útil e construir relações de confiança com os professores. De acordo com Darling-Hammond et al. (2020), a formação dos supervisores pedagógicos deve incluir o desenvolvimento de habilidades em áreas como comunicação eficaz, técnicas de observação, e o uso de dados para informar a prática pedagógica. Além disso, a capacitação deve abordar a liderança pedagógica, capacitando os supervisores pedagógicos para serem líderes instrucionais que guiam os professores em seu desenvolvimento profissional.

Além das habilidades técnicas, a capacitação dos supervisores pedagógicos também deve focar em competências emocionais e relacionais. Supervisores pedagógicos que possuem alta inteligência emocional estão melhor equipados para lidar com os desafios e as dinâmicas interpessoais que surgem durante o processo de supervisão pedagógica. Segundo Fullan (2020), a habilidade de construir e manter relações positivas com os professores é crucial para uma supervisão pedagógica eficaz, pois um ambiente de confiança e respeito mútuo facilita a aceitação do *feedback* e o compromisso com a melhoria contínua.

No que diz respeito à formação contínua dos professores, essa deve ser vista como uma parte integrante da supervisão pedagógica. A formação contínua oferece aos professores oportunidades regulares de actualizar seus conhecimentos, adquirir novas habilidades pedagógicas e reflectir sobre suas práticas. Leithwood e Jantzi (2020), enfatizam que a formação contínua deve ser baseada em dados e centrada nas necessidades específicas dos professores e do contexto educacional em que actuam. Isso garante que a formação seja relevante e directamente aplicável às práticas diárias de ensino.

Outra estratégia eficaz para a formação contínua é o *coaching* pedagógico, que oferece aos professores um suporte mais personalizado e contínuo. Segundo Kraft, Blazar e Hogan

(2018), o *coaching* é uma forma de desenvolvimento profissional que se concentra em ajudar os professores a implementar práticas eficazes em sala de aula por meio de sessões regulares de *feedback* e reflexão. O *coaching* é particularmente eficaz quando alinhado aos objetivos da supervisão pedagógica, pois reforça as práticas desejadas e ajuda a sustentar as melhorias ao longo do tempo.

Além disso, é essencial que tanto a capacitação dos supervisores pedagógicos quanto a formação contínua dos professores inclua a integração de tecnologias educacionais. Com o avanço das tecnologias digitais, os supervisores pedagógicos e professores precisam estar equipados para usar essas ferramentas de maneira eficaz, tanto para melhorar o ensino quanto para facilitar o processo de supervisão pedagógica. Segundo Mishra e Koehler (2018), o uso de tecnologias pode enriquecer a supervisão pedagógica, permitindo observações mais flexíveis e a utilização de dados em tempo real para apoiar a tomada de decisões pedagógicas.

A criação de redes de aprendizagem entre supervisores pedagógicos e professores pode ser uma estratégia poderosa para a capacitação e formação contínua. Essas redes facilitam a troca de experiências e boas práticas, promovendo uma cultura de colaboração e aprendizado coletivo. Avalos (2020), destaca que, ao participar de redes de aprendizagem, tanto supervisores pedagógicos assim como os professores têm a oportunidade de reflectir sobre suas práticas, aprender com os outros e se inspirar para inovar em suas abordagens pedagógicas.

A capacitação e a formação contínua de supervisores pedagógicos e professores são pilares essenciais para a melhoria do processo de supervisão pedagógica. Essas estratégias garantem que os profissionais da educação estejam constantemente melhorando suas habilidades e conhecimentos, o que, por sua vez, eleva a qualidade do ensino e contribui para o sucesso dos alunos.

2.6.2 Integração de Tecnologias e Ferramentas Modernas no Processo de Supervisão

A integração de tecnologias e ferramentas modernas no processo de supervisão pedagógica é uma estratégia cada vez mais relevante para a melhoria da eficácia e eficiência da supervisão pedagógica. Com o avanço da tecnologia, supervisores pedagógicos e professores têm à disposição uma série de ferramentas que podem facilitar o processo de observação, comunicação e análise de dados, contribuindo para um ambiente educacional mais dinâmico e inovador.

Uma das principais formas de integrar tecnologia na supervisão pedagógica é através do uso de ferramentas digitais de observação. Aplicativos e plataformas de *software* podem ser usados pelos supervisores pedagógicos para registrar observações de sala de aula de forma mais estruturada e organizada. Esses sistemas permitem a recolha de dados em tempo real, facilitando a análise detalhada das práticas pedagógicas e permitindo que os supervisores pedagógicos acompanhem o progresso dos professores ao longo do tempo. Segundo Mishra e Koehler (2018), a digitalização das observações torna o processo de supervisão pedagógica mais ágil e preciso, além de facilitar a geração de relatórios automatizados que auxiliam na tomada de decisões.

Além da observação, a comunicação entre supervisores pedagógicos e professores também pode ser facilitada pelo uso de tecnologias. Plataformas de comunicação *online*, como videoconferências e aplicativos de mensagens instantâneas, permitem que supervisores pedagógicos ofereçam *feedback* em tempo real, mesmo que estejam fisicamente distantes. De acordo com Harris e Jones (2019), a utilização dessas ferramentas digitais aumenta a frequência e a qualidade das interações entre supervisores pedagógicos e professores, o que fortalece o relacionamento e o apoio contínuo ao desenvolvimento profissional.

Outro aspecto relevante é o uso de plataformas de aprendizado *online* para o desenvolvimento profissional dos professores. Essas plataformas oferecem uma variedade de cursos, *workshops* e materiais educativos que podem ser acessados pelos professores a qualquer momento, promovendo a formação contínua. Avalos (2020), argumenta que o uso dessas plataformas facilita o acesso a conteúdos diversificados e permite que os professores personalizem sua formação de acordo com suas necessidades específicas, tornando o processo de supervisão pedagógica mais eficiente e alinhado com as demandas individuais.

As tecnologias também podem ser usadas para facilitar o acompanhamento e análise de dados educacionais. Ferramentas analíticas permitem que supervisores pedagógicos colectem e analisem dados sobre o desempenho dos alunos e as práticas de ensino, oferecendo uma base objectiva para avaliar a eficácia das práticas pedagógicas. Segundo Danielson (2016), a análise de dados baseada em evidências permite que a supervisão pedagógica seja mais focada em resultados, ajudando a identificar padrões de sucesso e áreas que necessitam de intervenção.

O uso de vídeos para auto-avaliação e *feedback* também é uma ferramenta tecnológica poderosa. Professores podem gravar suas próprias aulas e rever os vídeos para reflectirem sobre suas práticas pedagógicas, uma abordagem que promove a auto-avaliação e a melhoria

contínua. Marshall (2018), destaca que o uso de vídeos oferece uma oportunidade única para que os professores vejam a si mesmos em acção e, com o suporte dos supervisores pedagógicos, identifiquem áreas de melhoria de forma mais clara e objectiva.

Finalmente, a inteligência artificial (IA) e as ferramentas baseadas em algoritmos também começam a ser exploradas na supervisão pedagógica. Essas tecnologias podem fornecer contributos sobre as práticas de ensino, sugerir melhorias e até mesmo prever quais abordagens pedagógicas são mais eficazes para determinados contextos. Segundo Naismith e Smith (2020), a IA tem o potencial de transformar o processo de supervisão pedagógica, permitindo uma personalização ainda maior do *feedback* e uma análise mais sofisticada das práticas de ensino.

Apesar das vantagens dessas tecnologias, é essencial que a formação dos supervisores pedagógicos e professores inclua o desenvolvimento de competências digitais. A falta de familiaridade com essas ferramentas pode limitar sua eficácia, razão pela qual a capacitação contínua para o uso de tecnologias deve ser uma prioridade. A tecnologia deve ser vista como uma aliada que complementa as habilidades humanas dos supervisores pedagógicos e professores, tornando o processo de supervisão pedagógica mais eficiente, sem perder o foco no relacionamento interpessoal e no suporte emocional.

A integração de tecnologias e ferramentas modernas no processo de supervisão pedagógica oferece inúmeras oportunidades para melhorar a eficácia e a qualidade da supervisão pedagógica. As tecnologias facilitam a observação, a comunicação, o *feedback* e a análise de dados, além de promoverem o desenvolvimento profissional contínuo dos Professores. Contudo, para que a integração seja bem-sucedida, é fundamental que supervisores pedagógicos e professores sejam devidamente capacitados para utilizar essas ferramentas de maneira eficaz.

2.6.3 Desenvolvimento de Redes de Colaboração e Apoio entre Supervisores Pedagógicos e Professores

O desenvolvimento de redes de colaboração e apoio entre supervisores pedagógicos e professores é uma estratégia poderosa para fortalecer o processo de supervisão pedagógica e promover a melhoria contínua do ensino. Essas redes facilitam o compartilhamento de conhecimentos, práticas bem-sucedidas e experiências, criando um ambiente de aprendizado colectivo que beneficia tanto os supervisores pedagógicos quanto os professores.

Uma das principais vantagens das redes de colaboração é a facilitação do aprendizado entre pares. Quando supervisores pedagógicos e professores têm a oportunidade de colaborar

regularmente, eles podem trocar ideias, discutir desafios comuns e desenvolver soluções conjuntas. Segundo Hargreaves e O'Connor (2018), as redes de colaboração promovem uma cultura de coaprendizagem, onde todos os participantes contribuem para o desenvolvimento profissional uns dos outros, resultando em práticas pedagógicas mais eficazes e inovadoras.

Igualmente as redes de colaboração podem proporcionar um suporte emocional e profissional essencial para os professores. Em um ambiente escolar, em que as demandas podem ser altas e os desafios complexos, ter uma rede de apoio pode ajudar os professores a se sentirem mais confiantes e motivados. Darling-Hammond et al. (2020), observam que as redes de apoio não só ajudam a reduzir o isolamento dos professores, mas também oferecem um espaço seguro para discutir dificuldades e buscar soluções colaborativas, fortalecendo a resiliência e o bemestar dos educadores.

As redes de colaboração também desempenham um papel crucial na difusão de práticas pedagógicas inovadoras. Supervisores pedagógicos e professores que estão conectados em uma rede podem compartilhar rapidamente novas abordagens e técnicas que estão funcionando bem em suas próprias práticas. Segundo Fullan (2020), essa troca de conhecimentos permite que as inovações se espalhem mais rapidamente entre diferentes escolas e distritos, melhorando a qualidade do ensino de forma mais ampla e consistente.

Outro aspecto importante das redes de colaboração é a construção de uma cultura de responsabilidade compartilhada. Quando os supervisores pedagógicos e professores trabalham juntos em redes colaborativas, eles assumem colectivamente a responsabilidade pelo sucesso do processo educacional. Leithwood e Jantzi (2020), argumentam que essa responsabilidade compartilhada promove uma maior coesão e alinhamento entre os membros da rede, o que leva a um processo de supervisão pedagógica mais eficaz e a uma maior consistência nas práticas pedagógicas.

Além do mais, o uso de tecnologias para facilitar a colaboração é uma tendência crescente nas redes de apoio entre supervisores pedagógicos e professores. Plataformas digitais, como comunidades *online* e ferramentas de comunicação, permitem que os membros da rede se conectem e colaborem independentemente das limitações geográficas. Mishra e Koehler (2018), afirmam que a tecnologia tem o potencial de ampliar o alcance e a eficácia das redes de colaboração, tornando-as mais acessíveis e inclusivas para todos os participantes.

O desenvolvimento de redes de colaboração entre supervisores pedagógicos e professores pode levar à criação de comunidades de prática sustentáveis e duradouras. Essas

comunidades, baseadas em interesses e objectivos comuns, oferecem um espaço contínuo para a troca de conhecimentos e o desenvolvimento profissional, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo. Segundo Wenger-Trayner e Wenger-Trayner (2015), as comunidades de prática são essenciais para o crescimento profissional dos educadores, pois oferecem um ambiente onde o aprendizado é colaborativo, reflexivo e orientado para a prática.

O desenvolvimento de redes de colaboração e apoio entre supervisores pedagógicos e professores é uma estratégia eficaz para fortalecer o processo de supervisão pedagógica e promover a melhoria contínua do ensino. Essas redes facilitam a coaprendizagem, oferecem suporte emocional e profissional, promovem a difusão de inovações pedagógicas, e constroem uma cultura de responsabilidade compartilhada. A integração de tecnologias para facilitar essas redes torna-as ainda mais eficazes, criando comunidades de prática que sustentam o crescimento profissional e a excelência educacional.

CAPÍTULO III: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de Pesquisa

Os tipos de pesquisa apresentam uma ampla diversidade de definições e classificações que, conforme Marconi e Lakatos (2011), podem exigir dos novos investigadores um tempo significativo em levantamentos bibliográficos, muitas vezes sem garantir clareza sobre a classificação mais adequada. Para o presente estudo, serão considerados critérios que abrangem a natureza pesquisa, quanto à abordagem, quanto aos objectivos, quanto aos procedimentos.

a) Quanto à sua natureza ou finalidade

Esta pesquisa será aplicada, pois visa gerar conhecimento relevante para analisar e solucionar problemas específicos no contexto da supervisão pedagógica. O estudo foca-se em investigar como a supervisão pedagógica contribui para o desempenho profissional dos professores, propondo estratégias que possam melhorar as práticas educativas e a qualidade do ensino. Segundo Gil (2001), pesquisas aplicadas são orientadas para a busca de soluções práticas, como directo em situações reais, o que é compatível com os objectivos deste trabalho.

Esta investigação justifica-se pelo seu potencial de ampliação do conhecimento científico sobre o papel da supervisão pedagógica na promoção do desenvolvimento profissional docente. Além disso, busca esclarecer os fenómenos e comportamentos associados à supervisão pedagógica no contexto da EBC, permitindo compreender melhor os desafios enfrentados e propor abordagens mais eficazes para superá-los. Deste modo, a pesquisa aplicada, ao centrar-se numa problemática específica, proporciona uma base para intervenções futuras que possam beneficiar não apenas os professores, mas também os supervisores pedagógicos e a comunidade escolar como um todo.

b) Quanto à abordagem

A presente pesquisa guia-se pelos princípios da abordagem qualitativa, sustentada pelo paradigma interpretativo. Este paradigma prioriza a compreensão profunda da realidade investigada, atribuindo ao ambiente natural a função de fonte primária de dados. Assim, a pesquisadora assume um papel central como instrumento principal da investigação, utilizando a sua subjectividade para interpretar fenómenos que não podem ser traduzidos em números.

O paradigma interpretativo foi escolhido devido à sua capacidade de compreender a realidade em profundidade e explorar as causas que subjazem aos fenómenos observados, em vez de se

limitar a explicações gerais ou superficiais (Coutinho, 2011). Este modelo é adequado para estudos que buscam revelar as dinâmicas e as particularidades de situações específicas, como a supervisão pedagógica no contexto escolar.

A abordagem qualitativa é eleita por se caracterizar pela sua flexibilidade e pela capacidade de captar a essência dos fenómenos no seu contexto real, sem fragmentá-los. Como enfatiza Demo (2001), o conceito de qualidade é amplo, exigindo um envolvimento ético e discursivo do pesquisador, além de uma análise aprofundada do objecto de estudo. Essa abordagem valoriza a riqueza de detalhes e a subjectividade inerente às interações humanas, permitindo ao investigador descrever os significados e as experiências dos participantes.

Cyriaco et al. (2017) definem a pesquisa qualitativa como um método que privilegia a descrição e a explicação de fenómenos com base em entrevistas e observações. Originalmente aplicada em áreas como a antropologia e a sociologia, essa abordagem expandiu-se para outros campos, dada a sua capacidade de oferecer uma avaliação holística das realidades estudadas. No presente estudo, a abordagem qualitativa permite uma análise rica e detalhada das percepções e experiências dos professores e supervisores pedagógicos, proporcionando uma visão integrada das práticas e desafios da supervisão pedagógica.

c) Quanto aos objectivos

Do ponto de vista dos objectivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. De acordo com Gil (2007), a investigação descritiva é apropriada quando se pretende detalhar as características de um fenómeno ou de um contexto específico, fornecendo uma visão sistemática e organizada sobre ele. Neste estudo, o objectivo é descrever como a supervisão pedagógica contribui no desempenho profissional dos professores na EBC.

A pesquisa concentra-se em analisar as práticas de supervisão pedagógica no ambiente escolar, detalhando os procedimentos, percepções e desafios enfrentados pelos supervisores e professores. Por meio da recolha de dados empíricos, como entrevistas e análise de documentos, busca-se documentar as características e o impacto dessas práticas, fornecendo informações detalhadas e contextualizadas.

Dada a especificidade do tema, o estudo adopta o formato de um estudo de caso. Esta abordagem permite uma análise aprofundada e detalhada da supervisão pedagógica no contexto particular da EBC, sempre em articulação com fontes teóricas e empíricas. Ao adoptar uma abordagem descritiva, o estudo oferece uma visão clara e objectiva sobre as

práticas de supervisão pedagógica e suas implicações no desempenho dos professores, contribuindo para um melhor entendimento do fenómeno no contexto analisado.

d) Quanto aos procedimentos

Os procedimentos técnicos desta pesquisa são baseados em três pilares principais: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso. Estas estratégias foram seleccionadas para fornecer uma descrição detalhada e sistemática das práticas de supervisão pedagógica na EBC.

A pesquisa bibliográfica será utilizada como base teórica, oferecendo os referenciais necessários para embasar a análise descritiva do tema. Conforme Gil (1999), a pesquisa bibliográfica permite o levantamento de informações relevantes a partir de materiais já publicados, como livros, artigos científicos e outros documentos teóricos. De acordo com Fonseca (2002), este método possibilita uma visão consolidada do conhecimento existente, instigando a reflexão crítica sobre o fenómeno estudado. No caso deste trabalho, serão analisadas obras e estudos que tratam da supervisão pedagógica e sua relação com o desempenho profissional dos professores, criando um alicerce teórico robusto.

A pesquisa documental complementarà a bibliográfica ao incorporar dados provenientes de fontes primárias, como relatórios institucionais, normativos e outros documentos oficiais relacionados às políticas e práticas de supervisão pedagógica. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa documental permite explorar materiais que ainda não receberam tratamento analítico, oferecendo uma visão contextualizada e detalhada do fenómeno. Para este estudo, serão analisados documentos relevantes produzidos pelo MINEDH, como o Regulamento de Supervisão Pedagógica e o Plano Estratégico da Educação, que fornecem uma visão clara das diretrizes e desafios relacionados à supervisão pedagógica.

O estudo de caso será adoptado como estratégia principal devido à sua capacidade de oferecer uma análise detalhada de fenómenos específicos. De acordo com Gil (2007), o estudo de caso é particularmente útil para investigar o “como” e o “porquê” de um fenómeno em um contexto específico. O estudo de caso será aplicado para examinar as práticas de supervisão pedagógica na EBC, capturando as percepções e experiências dos supervisores e professores. Esta abordagem permitirá descrever as práticas, os desafios e os contributos da supervisão pedagógica no desempenho docente, oferecendo uma visão abrangente e detalhada do fenómeno em análise.

3.2 Técnicas de recolha de dados

No âmbito da presente pesquisa, a entrevista será utilizada como principal técnica de recolha de dados. Este método é amplamente reconhecido por sua eficácia na obtenção de informações detalhadas e contextuais, particularmente em investigações de natureza qualitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2011), a entrevista é uma técnica essencial para explorar percepções, opiniões e experiências dos participantes em relação a um determinado fenómeno.

A entrevista é definida como uma interacção face a face entre o investigador e o entrevistado, com o objectivo de explorar tópicos específicos e recolher dados relevantes. Este método permite uma compreensão profunda dos significados atribuídos pelos participantes às suas vivências e práticas, sendo especialmente útil para estudos que exigem uma abordagem interpretativa (Chizzotti, 2003).

Para este estudo, optar-se-á pela entrevista semi-estruturada, que combina perguntas previamente delineadas com a flexibilidade de explorar tópicos emergentes ao longo da interacção. De acordo com Triviños (2018), a entrevista semi-estruturada valoriza tanto a orientação do investigador quanto a liberdade do entrevistado, proporcionando dados ricos e significativos.

O principal objectivo da aplicação das entrevistas é recolher informações sobre as percepções dos professores e supervisores pedagógicos acerca do contributo da supervisão pedagógica no desempenho profissional dos professores. O guião de entrevista será elaborado com base nos objectivos do estudo, contendo questões estruturadas em torno dos seguintes temas: compreensão do papel da supervisão pedagógica; contributo da supervisão pedagógica no desenvolvimento profissional; desafios enfrentados durante o processo de supervisão pedagógica; e sugestão para melhorar as práticas de supervisão pedagógica.

A escolha pela entrevista semi-estruturada justifica-se pelas suas vantagens metodológicas. Como afirma Bogdan e Biklen (2018), este tipo de entrevista possibilita a obtenção de dados descritivos e promove um entendimento mais completo das experiências e perspectivas dos entrevistados. Adicionalmente, a flexibilidade da entrevista semi-estruturada facilita a adaptação das perguntas ao contexto e às respostas dos participantes, enriquecendo a profundidade da investigação.

As entrevistas serão realizadas de forma presencial, garantindo um ambiente confortável e privado para os participantes. O consentimento informado foi obtido previamente,

assegurando que os participantes compreendam os objectivos do estudo e os seus direitos, incluindo o anonimato e a confidencialidade. Durante as entrevistas, as respostas foram registadas por meio de anotações e gravações de áudio, com a permissão dos participantes, para garantir a precisão dos dados.

3.3 Instrumentos de recolha de dados

A entrevista semi-estruturada será a técnica escolhida para a recolha de dados, permitindo a investigadora um contacto mais próximo e directo com os participantes, no intuito de compreender suas percepções e experiências acerca do contributo da supervisão pedagógica no desempenho profissional dos professores. Conforme Tuckman (2000), a entrevista exige uma planificação rigorosa, desde a sua elaboração até a sua aplicação, assegurando que os objectivos da pesquisa sejam delineados de forma clara e que a recolha de informações seja eficaz e direccionada.

De acordo com Chizzotti (2003), a entrevista tem como propósito principal esclarecer questões específicas. Pode assumir diferentes formas, como livre, estruturada ou semi-estruturada. No caso desta pesquisa, optou-se pela entrevista semi-estruturada, caracterizada pela combinação entre uma estrutura orientadora e a liberdade do participante para explorar o tema com espontaneidade. Triviños (2018) destaca que esse formato valoriza a presença activa do investigador e, simultaneamente, confere ao entrevistado liberdade suficiente para expressar suas ideias de forma completa, o que enriquece significativamente a investigação.

A escolha pela entrevista semi-estruturada justifica-se pelas suas vantagens, incluindo a possibilidade de captar informações de maneira directa e detalhada sobre um tema específico. Esse formato é particularmente adequado para abordar tópicos complexos, como a supervisão pedagógica, pois permite que os participantes expressem suas percepções e experiências em profundidade, enriquecendo a análise qualitativa.

O guião de entrevista será elaborado com base nos objectivos da pesquisa, contendo questões base que orientarão a interacção e assegurarão a coerência dos dados a serem recolhidos. Durante as entrevistas, as informações serão registadas por meio de anotações detalhadas, de modo a captar integralmente as ideias e contribuições dos participantes. As entrevistas serão realizadas com professores e supervisores pedagógicos da EBC, seleccionados com base na sua predisposição e disponibilidade para contribuir com o estudo, manifestadas em conversas preliminares que antecederam as entrevistas.

3.4 População alvo e amostra

Os participantes deste estudo serão seleccionados de forma intencional e por conveniência, garantindo a relevância e a viabilidade da pesquisa. A selecção intencional implica que os participantes serão escolhidos com base na sua relevância directa para os objectivos do estudo, ou seja, apenas aqueles que possuem conhecimentos, experiências ou funções relacionadas ao tema da supervisão pedagógica foram incluídos. Essa abordagem assegura que os dados recolhidos sejam pertinentes e contribuam para os objectivos da investigação. Por outro lado, a selecção por conveniência considera factores como acessibilidade e disponibilidade dos participantes.

A EBC é escolhida devido às condições práticas que apresenta, como proximidade geográfica, a disponibilidade dos professores, DAE e supervisores pedagógicos a participar e o acesso facilitado às informações necessárias para o desenvolvimento do estudo e à sua relevância directa para o tema em questão, fornecendo um cenário específico e detalhado para a análise da supervisão pedagógica.

A selecção dos participantes incluiu dois supervisores pedagógicos, um DAE e cinco professores da EBC. Os supervisores pedagógicos e DAE serão escolhidos pelo seu papel central na condução das actividades de supervisão pedagógica, enquanto os professores serão seleccionados com base em uma experiência mínima de dois anos na função, o que irá garantir que eles possam oferecer contributos informados sobre o processo de supervisão pedagógica em sua escola.

Os participantes serão seleccionados com base no critério de saturação, ajustando-se a inclusão ou exclusão de acordo com a repetição e a frequência das respostas obtidas. Isso permitirá identificar o ponto em que novas entrevistas deixam de acrescentar informações relevantes, determinando a interrupção da recolha de dados. A representatividade de género e a acessibilidade dos participantes também foram consideradas para garantir uma amostra equilibrada e relevante para os objectivos do estudo.

Desta forma, a caracterização dos participantes será fundamental para a compreensão do contributo da supervisão pedagógica no desempenho profissional dos professores, permitindo uma análise detalhada e contextualizada das práticas de supervisão pedagógica e suas implicações na qualidade do ensino na EBC.

3.5 Análise dos Dados Recolhidos

Após a recolha dos dados, as entrevistas serão transcritas na íntegra e, juntamente com as notas das observações, organizadas e agrupadas de acordo com categorias e subcategorias previamente estabelecidas. A análise será conduzida utilizando a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2006), permitindo que os dados qualitativos sejam processados de forma sistemática e estruturada.

Os textos das entrevistas e as notas das observações foram codificados, identificando-se categorias temáticas que emergem das respostas dos participantes. Essas categorias estarão alinhadas com os objectivos do estudo, garantindo que cada uma delas reflecta aspectos essenciais da investigação. Posteriormente, essas categorias foram detalhadas em subcategorias, o que permitiu uma análise mais segmentada e profunda, capturando as nuances e particularidades das percepções dos participantes.

O processo de codificação permitirá uma compreensão profunda dos dados, facilitando a identificação de padrões e temas recorrentes que reflectem as percepções e experiências dos envolvidos. Este processo de organização e análise dos dados é crucial para assegurar que os resultados sejam coerentes com os objectivos da pesquisa, fornecendo contribuições valiosas sobre o contributo da supervisão pedagógica no desempenho profissional dos professores. No final, os resultados serão compilados em um relatório que ilustrará as conclusões da pesquisa, oferecendo uma base sólida para a prática educativa.

3.6 Validação dos instrumentos de recolha de dados

A qualidade dos dados recolhidos e a precisão dos resultados dependem fortemente da validação e da confiabilidade dos instrumentos e métodos utilizados na pesquisa. Para garantir que os dados reflectam de maneira precisa e consistente as percepções e experiências dos participantes, serão implementadas em etapas específicas. Inicialmente, a validação dos instrumentos de recolha de dados, como entrevistas, será essencial para assegurar que eles sejam adequados e pertinentes ao contexto da supervisão pedagógica.

Os instrumentos serão submetidos à validação de conteúdo, que envolveu a avaliação de especialistas na área de supervisão pedagógica e educação. Estes especialistas revisarão as perguntas e os métodos utilizados para garantir que eles cubram adequadamente os tópicos e temas relevantes ao estudo. Além disso, será conduzido um teste piloto com um pequeno grupo de professores. Este teste permitirá ajustar e refinar os instrumentos, identificando eventuais ambiguidades ou dificuldades de compreensão que possam comprometer a

qualidade dos dados. O *feedback* obtido nesse teste piloto será utilizado para fazer as devidas correções antes da aplicação final dos instrumentos, assegurando que eles sejam claros, compreensíveis e adequados ao objectivo do estudo.

Será aplicada a técnica de triangulação, que envolve a combinação de múltiplas fontes de dados, como entrevistas e observações, para verificar a consistência e a robustez das conclusões. Ao comparar os dados obtidos de diferentes fontes, será possível identificar pontos de convergência e divergência, o que aumentará a credibilidade dos resultados. A consistência na aplicação dos instrumentos foi cuidadosamente monitorada, garantindo que as entrevistas e observações sejam realizadas de maneira uniforme, seguindo um protocolo estabelecido para minimizar variações que possam introduzir vieses nos dados.

3.7 Considerações Éticas

As considerações éticas desempenham um papel crucial na condução desta pesquisa, garantindo que todos os procedimentos sejam realizados com respeito aos direitos e à dignidade dos participantes. Para assegurar a conformidade com os padrões éticos, várias medidas foram implementadas.

Em primeiro lugar, será obtido o consentimento informado de todos os participantes. Antes do início da recolha de dados, todos os participantes serão claramente informados sobre os objectivos da pesquisa, a natureza dos dados a serem recolhidos e como estes dados serão utilizados. Será enfatizado que a participação é totalmente voluntária e que os participantes têm o direito de se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou necessidade de justificativa. Além disso, garantir-se-á o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos. Para formalizar esta compreensão, um termo de consentimento informado será apresentado e assinado por todos os participantes antes de qualquer recolha de dados.

Além do consentimento informado, a pesquisa será submetida à aprovação de um comité de ética. Este comité terá a responsabilidade de revisar os procedimentos planificados para garantir que eles estejam de acordo com os princípios éticos estabelecidos para pesquisas em educação. A submissão ao comité de ética assegura que todas as etapas do estudo, desde a concepção até a recolha e análise de dados, sejam conduzidas de acordo com as normas vigentes, respeitando os direitos e o bem-estar dos participantes.

Referências bibliográficas

- Agnew, N. M., & Mertz, N. T. (2015). *Supervisão na educação: Perspectivas de liderança*. Nova York: Routledge.
- Avalos, B. (2020). *Desenvolvimento profissional de professores no ensino e na formação de professores ao longo de dez anos*. *Ensino e Formação de Professores*, 95, 103-127.
- Baecher, L. (2020). *Feedback na formação de professores: Um estudo de caso nos EUA*. *Revista de Formação de Professores*, 71(2), 150-162.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (Edição revista e actualizada). Edições 70.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (2018). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Borko, H. (2019). *Desenvolvimento profissional e aprendizagem de professores: Mapeando o terreno*. *Pesquisador Educacional*, 33(8), 3-15.
- Cardno, C. (2019). *Gerenciando relacionamentos eficazes na educação*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Chizzotti, A. (2003). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. Cortez Editora.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Almedina.
- Cyriaco, J., Santos, L., & Pereira, M. (2017). *Pesquisa qualitativa: Da teoria à prática*. Vozes.
- Danielson, C. (2016). *Aprimorando a prática profissional: Um framework para o ensino*. Alexandria: ASCD.
- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). *Impactos da pandemia de COVID-19 na equidade educacional e o papel da SEL como uma abordagem de equidade*. *Pesquisador Educacional*, 49(5), 289-297.
- Demo, P. (2001). *Educar pela pesquisa*. Autores Associados.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da investigação científica*. UFMG.
- Fullan, M. (2020). *Liderando em uma cultura de mudança*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2001). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Profissionalismo colaborativo: Quando ensinar juntos significa aprender para todos*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Harris, A., & Jones, M. (2019). *Liderando escolas como organizações de aprendizagem: Desenvolvendo capacidade de liderança e de professores*. *Liderança e Gestão Escolar*, 39(1), 1-6.
- Hattie, J., & Clarke, S. (2019). *Feedback de aprendizagem visível*. Nova York: Routledge.

- Kraft, M. A., Blazar, D., & Hogan, D. (2018). *O efeito do coaching de professores na instrução e no desempenho: Uma meta-análise das evidências causais*. *Revisão de Pesquisa Educacional*, 88(4), 547-588.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2020). *Ligando liderança à aprendizagem dos alunos*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Fundamentos de metodologia científica* (7ª ed.). Atlas.
- Marshall, K. (2018). *Repensando a supervisão e avaliação de professores: Como trabalhar de forma inteligente, construir colaboração e fechar a lacuna de desempenho*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mishra, P., & Koehler, M. J. (2018). *Conhecimento pedagógico tecnológico de conteúdo (TPACK): O desenvolvimento de um framework para integração de tecnologia*. *Registro da Faculdade de Professores*, 108(6), 1017-1054.
- Naismith, L., & Smith, M. (2020). *Inteligência artificial na educação: Passando da teoria à prática*. *Tecnologia Educacional*, 60(4), 39-53.
- Nolan, J., & Hoover, L. A. (2019). *Supervisão e avaliação de professores: Teoria na prática*. Hoboken: Wiley.
- Nóvoa, A. (2019). *Os professores e a sua formação*. Porto Editora.
- Robinson, V. M. J. (2019). *Reduzindo mudanças para aumentar melhorias*. Nova York: Routledge.
- Schön, D. A. (2016). *O profissional reflexivo: Como os profissionais pensam em ação*. Nova York: Routledge.
- Shields, C. M. (2020). *Liderança transformadora na educação: Mudança equitativa em um mundo incerto e complexo*. Nova York: Routledge.
- Timperley, H. (2019). *O poder da aprendizagem profissional: O que é, como funciona e por que é importante?* *Revista de Mudança Educacional*, 20(3), 325-343.
- Triviños, A. N. S. (2018). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.
- Tuckman, B. W. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa, Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian.
- UNESCO. (2017). *Relatório global de monitoramento da educação 2017/2018: Responsabilização na educação – cumprir nossos compromissos*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000261014>
- Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2015). *Comunidades de prática: Uma breve introdução*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Zenodo. (2023). *Modelos internacionais de supervisão pedagógica: Boas práticas em contextos de excelência educativa*. <https://zenodo.org/record/xxxxxxx> (colocar link correto)
- MINEDH. (2017). *Plano estratégico da educação 2016–2020*. Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano. <https://www.mined.gov.mz/>
- MINEDH. (2017). *Regulamento de supervisão pedagógica*. Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano.