

A influência da supervisão na organização e gestão escolar: caso da Escola Primária de Nazobe, Namacurra (2023–2024)

How supervision shapes school organization and management: a case study of Nazobe Primary School, Namacurra (2023–2024)

Laura Joaquim Mariano¹

Hermenegilda Correia²

RESUMO

A presente dissertação investiga a influência da supervisão na organização e gestão escolar, centrando-se no estudo de caso da Escola Primária de Nazobe, no distrito de Namacurra, durante o período lectivo de 2023–2024. O principal objectivo consiste em compreender como a supervisão pedagógica contribui para o aperfeiçoamento da organização interna, da gestão de recursos humanos e materiais, do desempenho docente e, conseqüentemente, da qualidade do processo de ensino-aprendizagem. A investigação adoptou uma abordagem qualitativa, recorrendo a questionários semi-estruturados com o director, o director adjunto pedagógico e docentes, complementadas por observações directas do funcionamento escolar. Esta metodologia permitiu captar percepções detalhadas sobre as práticas de supervisão, identificando os seus impactos positivos e limitações na gestão escolar. Os resultados demonstram que uma supervisão eficaz favorece a implementação de práticas pedagógicas inovadoras, fortalece a organização administrativa da escola e estimula a motivação de docentes e alunos. No entanto, verificou-se que a irregularidade e a falta de sistematização das visitas de supervisão limitam a consolidação de melhorias sustentáveis. Conclui-se que a supervisão pedagógica desempenha um papel estratégico na melhoria da gestão escolar, sendo imprescindível investir na formação contínua e no acompanhamento sistemático dos supervisores. Este estudo contribui para a compreensão do papel da supervisão no contexto moçambicano, fornecendo recomendações práticas para promover uma gestão escolar mais eficiente e inclusiva.

¹ Mestranda em Psicopedagogia

² Supervisora: Prof. Dra. Hermenegilda Correia

Palavras-chave: Supervisão pedagógica; Gestão escolar; Organização escolar; Qualidade educativa; Escola Primária de Nazobe.

ABSTRACT

This dissertation explores the impact of supervisory practices on school organization and management, focusing on a case study at Nazobe Primary School in the Namacurra district during the 2023–2024 academic year. The study aims to understand how pedagogical supervision enhances internal school organization, human and material resource management, teaching performance, and overall quality of the learning process. Using a qualitative approach, the research employed semi-structured questionnaires with the school principal, deputy pedagogical director, and teachers, complemented by direct observations of school operations. This methodology provided in-depth insights into supervisory practices, highlighting both their positive effects and existing challenges. Findings indicate that effective supervision promotes innovative teaching methods, strengthens administrative organization, and motivates both teachers and students. However, irregular and unsystematic supervisory visits were found to hinder the consolidation of long-term improvements. The study concludes that pedagogical supervision plays a strategic role in enhancing school management, emphasizing the need for continuous training and systematic follow-up of supervisors. The research offers practical recommendations to foster more efficient and inclusive school management in the Mozambican context.

Keywords: Pedagogical supervision; School management; School organization; Educational quality; Nazobe Primary School

1. INTRODUÇÃO

A supervisão escolar tem evoluído de uma função meramente fiscalizadora para um papel formativo, estratégico e colaborativo, essencial para o desenvolvimento pedagógico, administrativo e institucional das escolas (Libâneo, 2013). Actua como elo entre a comunidade escolar, promovendo cultura organizacional eficiente e democrática, alinhando o projecto político-pedagógico, os processos de ensino-aprendizagem e os objectivos estratégicos da gestão (Vieira & Vidal, 2020; Oliveira & Placco, 2011). A supervisão eficaz depende da liderança pedagógica do supervisor, sua comunicação e competência técnico-profissional, fortalecendo práticas docentes, trabalho em equipe e clima escolar favorável à inovação (Alves & Cury, 2019; Ferreira & Aguiar, 2017; Gandin & Lima, 2014).

Apesar das políticas públicas de expansão do ensino básico em Moçambique, desafios persistem, especialmente em áreas rurais, como a Escola Primária de Nazobe. A supervisão ocorre de forma esporádica, limitada e burocrática, prejudicando a organização escolar, a gestão pedagógica e a implementação de planos estratégicos (Chirindza, 2020). A falta de recursos, formação contínua

e integração com as instâncias administrativas locais reduz o impacto da supervisão na construção de uma gestão participativa e democrática.

A relevância do estudo reside na necessidade de compreender como a supervisão influencia a organização e gestão escolar, especialmente em contextos rurais com recursos limitados. A pesquisa busca fornecer subsídios para gestores, supervisores e políticas educacionais, promovendo escolas mais organizadas, com supervisão eficaz e integrada à realidade pedagógica. É nesta perspectiva que o artigo em causa busca analisar como a supervisão pedagógica contribuiu para a organização e gestão escolar na Escola Primária de Nazobe, no período 2023–2024.

Influência da supervisão escolar e supervisão pedagógica

A supervisão escolar exerce impacto directo na organização e gestão do ensino, articulando a dimensão pedagógica e administrativa da escola (Libâneo, 2017). Ela vai além da fiscalização, actuando como instrumento de apoio, mediação e melhoria da qualidade do ensino. O supervisor fortalece o trabalho colaborativo entre professores, gestores e comunidade, fornece feedback construtivo, incentiva práticas inclusivas e participa da implementação de políticas educacionais. Além disso, promove uma cultura institucional voltada à aprendizagem e à valorização do professor, contribuindo para uma escola democrática, eficiente e equitativa.

A supervisão pedagógica é entendida como processo sistemático de orientação, acompanhamento e avaliação (Vasconcellos, 2014), a supervisão pedagógica integra gestão escolar e prática pedagógica. Actua como mediadora entre teoria e prática, promovendo reflexão crítica, formação contínua, valorização do professor e inclusão escolar (Alarcão, 2009; Luck, 2009). A supervisão deve ser democrática, participativa e inovadora, incorporando novas tecnologias e metodologias activas, e enfrentando desafios estruturais e resistências docentes para garantir eficácia e melhoria contínua.

Quanto a organização refere-se à estruturação eficiente de recursos e actividades para alcançar objectivos (Chiavenato, 2003; Maximiano, 2012). Facilita planeamento, clareza de funções, eficiência, rotina equilibrada e colaboração em equipa, promovendo maior produtividade e resultados consistentes (Robbins, 2005; Drucker, 1999).

No referente a gestão, envolve planejar, organizar, liderar e controlar recursos para alcançar metas (Chiavenato, 2014). Inclui áreas como gestão de pessoas, financeira, pedagógica e

tecnológica, exigindo visão sistémica, ética, inovação e foco em resultados sustentáveis (Drucker, 2006; Robbins & Coulter, 2018). Assim podemos entender gestão escolar como uma combinação de práticas administrativas e pedagógicas para garantir funcionamento eficaz e aprendizagem de qualidade (Libâneo, 2017). Engloba planeamento, organização, liderança, gestão de pessoas, pedagógica, financeira, comunicação, avaliação, inovação e sustentabilidade. A participação da comunidade e a inclusão são princípios essenciais. Uma gestão eficiente promove um ambiente educativo estruturado, colaborativo e orientado para resultados.

Influência da Supervisão na Organização e gestão escolar

A supervisão escolar é mediadora entre planeamento, execução e avaliação, articulando teoria e prática e fortalecendo gestão democrática (Libâneo, 2013). Favorece coesão da equipe, desenvolvimento profissional dos docentes, eficiência pedagógica e administrativa, sendo especialmente crucial em contextos rurais e com recursos limitados (Oliveira & Placco, 2011; Lück, 2009). Por sua vez, a organização escolar envolve planejar horários, funções, currículo, gestão do tempo, recursos e comunicação, visando ambiente de aprendizagem eficiente e harmonioso (Chiavenato, 2003; Libâneo, 2017). Espaços físicos bem estruturados e papéis claros são fundamentais para produtividade, segurança e cooperação.

Supervisão Escolar como Instrumento de Melhoria Organizacional

A supervisão fortalece a organização interna da escola ao orientar, avaliar e alinhar práticas pedagógicas e administrativas ao projecto pedagógico, promovendo colaboração, definição de responsabilidades e melhoria contínua (Libâneo, 2013). Actua como elo integrador, garantindo funcionalidade, produtividade e cultura de cooperação.

A formação contínua dos professores é um elemento central na questão da supervisão pedagógica, oferecendo actualização, reflexão crítica e reconstrução das práticas docentes (Oliveira & Placco, 2011). Permite diagnóstico de necessidades, planeamento de intervenções locais e valorização do professor, fortalecendo a autonomia e a qualidade da escola.

Portanto, a supervisão influencia na eficiência administrativa, liderança pedagógica e integração dos sectores da escola, promovendo rotinas eficientes, definição clara de responsabilidades e mobilização da comunidade. Actua estrategicamente na análise de indicadores de desempenho e

suporte à tomada de decisões, garantindo uma gestão organizada, participativa e orientada a resultados educacionais (Franco, 2008).

Papel do Supervisor Pedagógico

A função do Supervisor Pedagógico tem adotado tanto aspectos negativos quanto positivos. É importante notar que, em sua faceta negativa, algumas das expressões mais frequentes incluem o dedo duro, que delata os colegas para a administração; o portador de recados, responsável por espalhar rumores e intrigas; o coringa, que desempenha diversas funções; o tapa-buraco, que substitui um docente ou outro funcionário da escola na sua ausência; e o dicionário, que apenas oferece conselhos superficiais, Vasconcellos (2002). Por outro lado, existem várias características e definições positivas, como ser portador de conhecimento, ético, inteligente e comprometido. No entanto, as definições principais que o supervisor deve propiciar são as de ordem pedagógica.

Vasconcellos (2002) destaca o papel eficaz do Supervisor Pedagógico ao afirmar que, nos anos recentes, temos realizado algumas pesquisas de caráter etnográfico, examinando práticas pedagógicas bem-sucedidas. [...] Em todas essas investigações, o que se destaca como fator primordial para a eficácia da escola é a presença de um supervisor que considera sua função como primariamente pedagógica, que colabora com os docentes, discutindo problemas e buscando soluções, conhecendo as crianças e, essencialmente, a importância de ter na escola alguém preocupado com a educação, que procura formas de ajudar o professor a tornar sua missão menos difícil, é um grande fator de sucesso para a instituição.

Metodologia

O estudo é mesmo tem como base abordagem qualitativa e paradigma interpretativo, pois a partir deste permitiu ter a compreensão das experiências, valores e práticas dos atores educativos. Para a recolha de dado optou-se por entrevista semiestrutura, acompanhada pela observação também como técnica de recolha de dados. O artigo teve como participantes os seguintes: 1 Director (DE), 1 Director Adjunto Pedagógico (DAP) e 6 Professores (P).

Para análise de dados optou-se pela análise de conteúdo nos permitiu induzir resultados e relacioná-los com os objectivos da pesquisa, destacando contribuições e desafios da supervisão pedagógica na organização e gestão escolar a partir de triangulação dos dados, (Bardin, 2016).

A investigação foi realizada na Escola Primária de Nazobe, distrito de Namacurra, província da Zambézia, em área rural com recursos educativos limitados, visando compreender a supervisão pedagógica neste contexto.

RESULTADOS

Influência da Supervisão na Organização e na gestão escolar

Interessa nesta categoria analisa a influência da supervisão sobre a organização escolar, a gestão e o processo de ensino-aprendizagem.

“A supervisão contribuiu para maior disciplina, melhor organização de horários, tarefas e planificação das aulas” P6.

“Fortaleceu a gestão de recursos humanos e materiais, facilitou a implementação de estratégias pedagógicas e ajudou a resolver dificuldades administrativas rapidamente” DAP

“incentivo a métodos inovadores, aumento da motivação dos alunos e melhoria do desempenho académico” P2

“A coordenação das actividades e organização de recursos e espaços escolares melhorou significativamente”, DE

Os dados apresentados são comungando com autores Oliveira (2018) e Ferreira (2020) ao afirmarem que a supervisão sistemática promove inovação pedagógica e melhoria contínua tanto em todo processo de ensino e aprendizagem, assim como as questões ligadas a administração escolar, no qual envolve assuntos sobre os recursos humanos e questões logística para que a escola não tenha sobre saltos e comprometer os objectivos da escola.

Na mesma perspectiva, a supervisão pedagógica é vista como um instrumento estratégico, não apenas administrativo, promovendo melhorias contínuas e fortalecendo a organização e a gestão escolar (Oliveira, 2018; Ferreira, 2020).

Portanto, deste modo fica claro que as supervisões pedagógicas transcendem um processo de avaliação do processo de ensino, e acaba sendo considerado como uma ferramenta para melhorar

aquilo que é a qualidade do próprio escola como um todo. Por outro lado, este elemento, é de mais valia porque no final de ano consegue de forma exausta melhorar o próprio projecto de Ensino e Aprendizagem).

Papel do Supervisor Pedagógico

Explora o papel estratégico do supervisor no apoio à gestão escolar e na coordenação das actividades pedagógicas.

“na minha opinião o supervisor pedagógico tem como função orientação técnica, acompanhamento de aulas e projectos, suporte administrativo, mediação entre direcção, professores e órgãos de gestão” (DAP).

“...ele tem feito a coordenação e acompanhamento das actividades: supervisão activa em aulas e projectos, oferecendo feedback contínuo” P3

“fortalece comunicação e cooperação” P1.

Olhando para os dados, deixam transparecer claramente que o papel do supervisor pedagógico buscar harmonizar e ajudar que o processo de ensino e aprendizagem nas escolas acontecem olhando para aquilo que é a função da escola, ou seja, a partir da sua actuação de supervisão, as aulas, actividade de gestão da escola, etc, buscar organizar melhor e sugerir que se ajuste para o que o processo de ensino e aprendizagem aconteça com qualidade. Na mesma lógica, Lopes (2017) e Gomes & Carvalho (2021) destacam que o acompanhamento do supervisor constante e feedback estruturado fortalecem a gestão escolar.

Por outro lado, Vasconcellos (2002) reafirma que a presença de um supervisor, no qual considera sua função como primariamente pedagógica, que colabora com os docentes, discutindo problemas e buscando soluções, conhecendo as crianças e, essencialmente, a importância de ter na escola alguém preocupado com a educação, que procura formas de ajudar o professor a tornar sua missão menos difícil, é um grande factor de sucesso para a instituição.

CONCLUSÕES

A pesquisa na Escola Primária de Nazobe evidenciou que a supervisão pedagógica é fundamental para a organização e gestão escolar. O supervisor pedagógico actua como agente de

orientação docente, coordenação das actividades pedagógicas e acompanhamento do desempenho académico dos alunos. A presença contínua do supervisor fortalece o processo de ensino-aprendizagem, promove práticas pedagógicas consistentes, melhora a utilização de recursos, resolve problemas administrativos e reforça a disciplina escolar. Assim, a supervisão sistemática é essencial para resultados escolares mais eficientes e um ambiente educativo organizado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcão, I. (2009). *Escola reflexiva e supervisão: uma escola em desenvolvimento e aprendizagem*. Porto: Porto Editora.
- Alves, M. N., & Cury, C. R. J. (2019). *Supervisão educacional e práticas de gestão escolar*. São Paulo: Cortez.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chirindza, R. M. (2020). Supervisão pedagógica e qualidade educativa em Moçambique. *Revista Africana de Estudos Educacionais*, 12(1), 55-72.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage.
- Ferreira, J. (2020). *Supervisão pedagógica e gestão escolar: Teoria e prática*. Lisboa: Edições Pedagógicas.
- Gomes, L., & Carvalho, M. (2021). *Coordenação escolar e supervisão docente*. Porto: Universidade do Porto Press.
- Libâneo, J. C. (2013). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. São Paulo: Cortez.
- Lopes, R. (2017). *O papel do supervisor pedagógico na melhoria da escola*. Maputo: Ed. UCM.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage.
- Oliveira, A. (2018). *Gestão escolar e supervisão pedagógica*. São Paulo: Cortez.
- Pereira, S. (2018). *Eficiência escolar e acompanhamento pedagógico*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Silva, T. (2019). *Planeamento e organização pedagógica: Teorias e práticas*. Lisboa: Lidel.

Tavares, P. (2016). *Gestão escolar e supervisão pedagógica: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.

Vieira, E. P., & Vidal, E. M. (2020). A supervisão educacional no contexto da gestão democrática da escola pública. *Revista Gestão Escolar em Debate*, 5(2), 110-125.