

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO
E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

Rosa da Conceição Alferes de Barros Coluna

**O SUPERVISOR PEDAGÓGICO COMO FACILITADOR DO PROCESSO DE
ENSINO E APRENDIZAGEM:** uma análise em escolas do ensino primário do
município do Kilamba Kiaxi em Luanda/Angola

Juiz de Fora

2026

Rosa da Conceição Alferes de Barros Coluna

**O SUPERVISOR PEDAGÓGICO COMO FACILITADOR DO PROCESSO DE
ENSINO E APRENDIZAGEM:** uma análise em escolas do ensino primário do
município do Kilamba Kiaxi em Luanda/ Angola

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Prof. Dra. Carolina Alves Magaldi

Juiz de Fora
2026

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Alferes de Barros Coluna, Rosa da Conceição.

O SUPERVISOR PEDAGÓGICO COMO FACILITADOR DO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM : uma análise em escolas do ensino primário do município do Kilamba Kixi em Luanda/Angola / Rosa da Conceição Alferes de Barros Coluna. -- 2026.

163 p.

Orientadora: Carolina Alves Magaldi

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2026.

1. Supervisão. 2. Supervisão Pedagógica. 3. Gestão Escolar. 4. Kilamba Kixi. I. Alves Magaldi, Carolina, orient. II. Título.

Rosa da Conceição Alferes de Barros Coluna

O SUPERVISOR PEDAGÓGICO COMO FACILITADOR DO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM: uma análise em escolas do ensino primário do município do Kilamba Kiaxi em Luanda/ Angola

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 23 de janeiro de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a) Dr(a). Carolina Alves Magaldi - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof(a) Dr(a). Denise Vieira Franco
Prefeitura de Juiz de Fora - PJJF

Prof(a) Dr(a). Maria Leopoldina Pereira
Prefeitura de Juiz de Fora - PJJF

Juiz de Fora, 29/12/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Carolina Alves Magaldi, Professor(a)**, em 23/01/2026, às 11:24, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **DENISE VIEIRA FRANCO, Usuário Externo**, em 27/01/2026, às 16:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Maria Leopoldina Pereira, Usuário Externo**, em 30/01/2026, às 09:33, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Uffj (www2.uffj.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2807013** e o código CRC **ED56A5D8**.

AGRADECIMENTOS

A presente dissertação é o resultado de um percurso acadêmico marcado por desafios pessoais e científicos, bem como por uma experiência formativa vivida em diferentes contextos geográficos e culturais, nomeadamente entre Angola e Brasil. A sua concretização só foi possível graças ao apoio, à colaboração e ao incentivo de diversas pessoas e instituições, as quais expresso, de seguida, o meu sincero reconhecimento.

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pela vida, pela saúde, pela força e pela perseverança concedida ao longo de todo este percurso acadêmico. Ao meu esposo e filhos, manifesto a minha profunda gratidão pelo apoio incondicional, pela compreensão, paciência e incentivo constantes. O vosso suporte emocional foi essencial para a realização desta formação que exigiu dedicação, resiliência e conciliação entre diferentes responsabilidades académicas, profissionais e pessoais.

Expresso um agradecimento especial à minha orientadora, Carolina Alves Magaldi, pelo acompanhamento científico, pela disponibilidade e pelas orientações valiosas prestadas durante a elaboração desta dissertação. Agradeço, de forma especial, à minha assistente de suporte académico, Vanely Andressa da Silva, pelo apoio e acompanhamento constante, pela atenção dedicada, pelo profissionalismo demonstrado e pelas palavras de incentivo ao longo deste percurso. O seu apoio foi fundamental.

Aos membros da banca examinadora, agradeço a disponibilidade e as valiosas contribuições para o aperfeiçoamento deste trabalho. Aos colegas, agradeço pelo apoio, incentivo e pela partilha de experiências ao longo deste percurso que foram importantes para manter a motivação de continuar.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, directa ou indirectamente, contribuíram para a concretização deste caminho académico, manifestando a minha sincera gratidão.

RESUMO

Este trabalho de pesquisa tem como finalidade analisar o papel do supervisor pedagógico no município do Kilamba Kiaxi, na província de Luanda, em Angola. Parte-se da compreensão de que a supervisão pedagógica desempenha um papel essencial na promoção da qualidade educativa ao apoiar os docentes e os gestores escolares na melhoria contínua das práticas pedagógicas, devendo, por isso, ser concebida de forma sistemática, colaborativa e formativa. A pesquisa, busca responder à seguinte questão: De que maneira a supervisão pedagógica, com incidência no professor, poderia contribuir para melhorar as dificuldades enfrentadas na sala de aula e influenciar nos resultados de aprendizagem dos alunos do ensino primário no município do Kilamba Kiaxi? Com base nesse questionamento, definiu-se como objetivo geral investigar como está sendo a atuação do supervisor pedagógico no referido município e a sua contribuição para a aprendizagem dos alunos e para a melhoria do desempenho dos professores do ensino primário. Como objectivos específicos, pretende-se: descrever a atuação da supervisão pedagógica na orientação cotidiana oferecida aos professores, visando o seu desenvolvimento profissional; analisar de que forma a actuação do supervisor escolar tem influenciado na superação contínua dos professores e no processo de aprendizagem dos alunos do ensino primário; e propor um plano de acção que contribua para a melhoria da atuação dos supervisores nas escolas do ensino primário no município do Kilamba Kiaxi. O estudo fundamenta-se numa abordagem teórica e prática, articulando o enquadramento legal da supervisão pedagógica no sistema educativo angolano com a análise da gestão escolar. Apoiar-se nas contribuições de autores como Medina (2002), Rangel (2009), Alarcão e Tavares (2003), que destacam a supervisão pedagógica como elemento central na mediação entre professores, gestão escolar e políticas educativas. Metodologicamente adotou-se uma abordagem qualitativa, baseada em pesquisa documental, na realização de entrevistas semiestruturadas com subdirectores e supervisores pedagógicos e na aplicação de questionário aos professores. A pesquisa revelou que os supervisores pedagógicos acumulam funções e carecem de formação específica, sendo o acompanhamento aos professores irregular, situação agravada pelo número reduzido de supervisores. Os professores manifestam a necessidade de maior frequência de acompanhamento e de apoio

profissionalizado. Com base nesses achados, propõe-se um plano de intervenção centrado na capacitação dos supervisores, na organização sistemática das visitas pedagógicas e no fortalecimento do apoio aos professores, esperando-se que essas ações contribuam para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem e da qualidade educativa no município do Kilamba Kiaxi.

Palavras-chave: Supervisão; Supervisão Pedagógica; Gestão Escolar; Kilamba Kiaxi.

ABSTRACT

This research aims to analyze the role of the pedagogical supervisor in the municipality of Kilamba Kiaxi, in the province of Luanda, Angola. It is based on the understanding that pedagogical supervision plays an essential role in promoting educational quality by supporting teachers and school managers in the continuous improvement of pedagogical practices and should therefore be designed in a systematic, collaborative, and formative manner. The research seeks to answer the following question: how could pedagogical supervision, with a focus on teachers, contribute to improving the difficulties faced in the classroom and influence the learning outcomes of primary school students in the municipality of Kilamba Kiaxi? Based on this question, the general objective was defined as investigating how pedagogical supervisors are performing in the municipality and their contribution to student learning and improving the performance of primary school teachers. The specific objectives are: to describe the role of pedagogical supervision in the daily guidance provided to teachers, with a view to their professional development; analyze how the actions of school supervisors have influenced the continuous improvement of teachers and the learning process of primary school students; and propose an action plan that contributes to improving the performance of supervisors in primary schools in the municipality of Kilamba Kiaxi. The study is based on a theoretical and practical approach, linking the legal framework of pedagogical supervision in the Angolan education system with the analysis of school management. It draws on the contributions of authors such as Medina (2002), Rangel (2009), Alarcão and Tavares (2003), who highlight pedagogical supervision as a central element in mediation between teachers, school management, and educational policies. Methodologically, a qualitative approach was adopted, based on documentary research, semi-structured interviews with deputy principals and pedagogical supervisors, and a questionnaire administered to teachers. The research revealed that pedagogical supervisors accumulate functions and lack specific training, with irregular monitoring of teachers, a situation aggravated by the reduced number of supervisors. Teachers express the need for more frequent monitoring and professional support. Based on these findings, an intervention plan is proposed that focuses on training supervisors, systematically organizing pedagogical visits, and strengthening support for teachers, with the

expectation that these actions will contribute to improving the teaching and learning process and the quality of education in the municipality of Kilamba Kiaxi.

Keywords: Supervision; Pedagogical Supervision; School Management; Kilamba Kiaxi.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Mapa 1	- Divisão Política Administrativa da Província de Luanda (localização do município do Kilamba Kiaxi)	39
Figura 1	- Pátio da Escola A (Vista Frontal).....	48
Figura 2	- Pátio da Escola B (Vista Frontal)	52
Figura 3	- Pátio da Escola B (Área de Recreação)	53
Figura 4	- Pátio da Escola C (Vista Frontal)	56
Figura 5	- Pátio da Escola C (Área de Socialização)	57
Figura 6	- Pátio da Escola D (Vista Frontal)	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Distribuição do Pessoal Docente com e sem Formação Pedagógica da Escola A (2024/2025)	49
Tabela 2	- Distribuição do Pessoal Docente com e sem Formação Pedagógica da Escola B (2024/2025)	54
Tabela 3	- Distribuição do Pessoal Docente com e sem Formação Pedagógica da Escola C (2024/2025)	57
Tabela 4	- Distribuição do Pessoal Docente com e sem Formação Pedagógica da Escola D (2024/2025)	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Exemplos Relatados pelos Professores sobre a Influência Efetiva da Supervisão Pedagógica na Aprendizagem dos Alunos.....	98
Quadro 2	- Mudanças Consideradas Necessárias pelos Professores para tornar a Supervisão Pedagógica mais Eficaz.....	100
Quadro 3	- Contributos do Supervisor Pedagógico para o Desenvolvimento Profissional dos Professores.....	105
Quadro 4	- Desafios Enfrentados pelos Supervisores Pedagógicos no Exercício das suas Funções.....	108
Quadro 5	- Tempo de Experiência Profissional dos Supervisores Pedagógicos.....	110
Quadro 6	- Outras Tarefas desempenhadas pelos Supervisores Pedagógicos e seus Efeitos no Ritmo da Supervisão.....	112
Quadro 7	- Estratégias e Frequência de Acompanhamento dos Professores pelos Supervisores Pedagógicos.....	114
Quadro 8	- Contributo da Supervisão Pedagógica para o Crescimento Profissional dos Professores.....	115
Quadro 9	- A Supervisão Pedagógica como meio de Aprofundamento do Conhecimento sobre o Contexto Organizacional.....	117
Quadro 10	- Contributos Adicionais dos Supervisores sobre Aspectos Relevantes da Supervisão Pedagógica.....	118
Quadro 11	- Tempo de Atuação como Subdirector Pedagógico e Formação Acadêmica.....	120
Quadro 12	- Compreensão sobre o Papel da Supervisão Pedagógica.....	121
Quadro 13	- Atuação da Supervisão Pedagógica Escolar.....	122
Quadro 14	- Relevância da Supervisão Pedagógica para o Funcionamento e Qualidade da Escola.....	124
Quadro 15	- O Supervisor Pedagógico como Facilitador do Processo de Ensino Aprendizagem.....	125
Quadro 16	- Interação entre a Direção Escolar e o Supervisor Pedagógico...	127
Quadro 17	- Actividades desenvolvidas em Parceria	128

Quadro 18	- Interação entre Supervisor Pedagógico e a Equipa de Professores.....	129
Quadro 19	- Contributo da Supervisão Pedagógica para a Formação Contínua dos Professores.....	130
Quadro 20	- Melhoria do desempenho Docente Resultante das Ações de Supervisão.....	131
Quadro 21	- Práticas de Apoio mais Eficazes desenvolvidas pelo Supervisor Pedagógico.....	132
Quadro 22	- Desafios enfrentados pelo Supervisor Pedagógico na Escola....	133
Quadro 23	- Recomendações da Direção escolar para o Aprimoramento da Supervisão Pedagógica no Município do Kilamba Kiaxi.....	134
Quadro 24	- Dados das Pesquisas e Ações Propositivas.....	137
Quadro 25	- Ação 1: Redução e Redistribuição do Acúmulo de Funções.....	139
Quadro 26	- Ação 2: Formação Contínua para Supervisores Pedagógicos...	139
Quadro 27	- Ação 3: Irregularidade nas Visitas de Assistência a Aulas dos Professores.....	140
Quadro 28	- Ação 4: Aumento da Frequência da Supervisão e Reforço do Apoio Personalizado ao Professor.....	141
Quadro 29	- Ação 5: Instalação de um Sistema Sistemático de Monitoramento da Supervisão a Nível Municipal.....	142
Quadro 30	- Ação 6: Reforço do Número de Supervisores para a Ampliação da Cobertura nas Escolas.....	143

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CR	Centro de Recurso
DME	Direção Municipal da Educação
DMEKK	Direção Municipal da Educação do Kilamba Kíaxi
ENE	Encontro Nacional da Educação
GPE	Gabinete Provincial da Educação
ISEG	Instituições do Subsistema do Ensino Geral
LBSE	Lei de Bases do Sistema de Educação
LBSEE	Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino
LBSNE	Lei de Bases do Sistema Nacional de Educação
MED	Ministério da Educação
MF	Masculino e Feminino
ZIP	Zonas de Influência Pedagógica

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	O CONTEXTO EDUCACIONAL E A SUPERVISÃO PEDAGÓGICA EM KILAMBA KIAXI	23
2.1	ENQUADRAMENTO LEGAL DA SUPERVISÃO PEDAGÓGICA NO SISTEMA EDUCATIVO ANGOLANO.....	24
2.1.1	Lei de Base do Sistema de Educação e Ensino	25
2.1.2	Decretos Presidenciais	28
2.1.3	Normas para o funcionamento do ano letivo 2024/2025	33
2.2	A SUPERVISÃO PEDAGÓGICA NO CONTEXTO EDUCACIONAL DO KILAMBA KIAXI	37
2.3	CONHECENDO AS ESCOLAS INVESTIGADAS	46
3	SUPERVISÃO PEDAGÓGICA COMO MEDIAÇÃO FORMATIVA...	63
3.1	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	63
3.1.1	Supervisão Pedagógica: conceitos e abordagens	64
3.1.2	Gestão Pedagógica e Supervisão	66
3.1.3	Desafios da Supervisão Pedagógica	71
3.1.4	A Supervisão como Mediação Formativa	73
3.2	PERCURSO METODOLÓGICO.....	75
3.2.1	Instrumentos de Coleta de Dados.....	78
3.2.2	Procedimentos de Coleta de Dados.....	78
3.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	79
3.3.1	Análise dos Questionários.....	81
3.3.2	Análise das Entrevistas Semiestruturadas.....	103
3.3.2.1	Entrevista aos Supervisores Pedagógicos.....	104
3.3.2.2	Entrevista aos Subdirectores Pedagógicos.....	119
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: ESTRATÉGIAS PARA O FORTALECIMENTO DA SUPERVISÃO PEDAGÓGICA NO KILAMBA KIAXI.....	136
4.1	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	138
4.2	DETALHAMENTO DA PROPOSIÇÃO.....	144
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	148

REFERÊNCIAS.....	151
APÊNDICE A – Instrumentos de Coleta de Dados.....	157

1 INTRODUÇÃO

A supervisão pedagógica desempenha um papel fundamental no fortalecimento da qualidade do processo de ensino e aprendizagem, especialmente no contexto das escolas públicas, em Angola. A presente pesquisa busca apresentar uma reflexão sobre o contributo do supervisor pedagógico no processo de ensino e aprendizagem destacando-o como um participante fundamental na articulação do planeamento, do acompanhamento e da avaliação das práticas educativas, garantindo a eficácia da ação educativa. Sua contribuição é objetivada na melhoria do processo de ensino e aprendizagem, fortalecendo a qualidade da educação oferecida aos alunos.

Este tema está fortemente ligado à minha trajetória profissional, pois atuo como coordenadora municipal do ensino primário e das Zonas de Influência Pedagógica (ZIP), bem como supervisora pedagógica em escolas do ensino primário. Considerando o contexto educativo angolano, as funções de coordenação do ensino primário e das ZIP, embora sejam distintas, desempenham papéis complementares.

Como coordenadora municipal do ensino primário, sou responsável por assegurar a implementação das orientações educativas emanadas pelo Ministério da Educação (MED) e pelo Gabinete Provincial de Educação (GPE). No exercício desta função, acompanho e monitoro as actividades desenvolvidas pelos professores do ensino primário, assegurando a qualidade das aprendizagens, apoio a promoção de boas práticas pedagógicas e incentivo a cooperação entre professores.

No âmbito da coordenação municipal das ZIP, a minha atuação insere-se no nível de gestão intermédia, estabelecendo a articulação entre o GPE e escolas primárias. Esta função tem como foco a organização e o acompanhamento das actividades desenvolvidas nos Centros de Recursos (CR), incentivando a cooperação pedagógica entre directores, subdirectores pedagógicos e professores de diferentes escolas primárias. Para tal, são dinamizados encontros metodológicos quinzenais, ações de formação contínuas, debates pedagógicos e partilha de boas práticas educativas, que contribuem para o fortalecimento das redes de colaboração e para a melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem no município.

A mesma actuação encontra respaldo no quadro legal definido pelo MED, que através de normativas de orientações como o Decreto Presidencial n.º 222/ 20,

estabelece as atribuições das ZIP como estrutura intermédia de supervisão, acompanhamento e apoio pedagógico às escolas, reforçando a centralidade da coordenação municipal na consolidação da política educativa a nível local.

Por sua vez, como supervisora, atuo no nível micro, acompanhando diretamente o trabalho dos professores, observando aulas e oferecendo o feedback construtivo. Para além da observação, também dou o apoio metodológico visando o desenvolvimento profissional do professor e a melhoria da qualidade das aprendizagens como descreve Medina (2002, p. 40), supervisão deve ser entendida como recurso oferecido ao corpo docente.

No exercício dessas funções, tenho acompanhado diretamente o trabalho desenvolvido pelos professores das escolas públicas do ensino primário do município. Nesse processo tenho observado, de forma prática os desafios enfrentados na implementação da supervisão pedagógica, bem como algumas lacunas que ainda se fazem presentes como a insuficiência de recursos tecnológicos para apoiar as práticas educativas e a qualidade das infraestruturas escolares, que em muitos casos não respondem às exigências actuais. Acrescento ainda outros factores que interferem diretamente na qualidade do processo educativo, entre os quais se destaca a planificação educacional e a prática docente.

Essa experiência permitiu identificar a necessidade de repensar, no contexto do município, o papel do supervisor pedagógico como agente formador e articulador do processo de ensino e aprendizagem. Tal constatação evidencia a relevância de investigar, de forma científica, como esse profissional pode contribuir para a melhoria da qualidade do ensino nas escolas públicas locais.

A questão norteadora da pesquisa é: **De que maneira a supervisão pedagógica, com incidência ao professor, poderia contribuir para melhorar as dificuldades enfrentadas na sala de aula e influenciar nos resultados das aprendizagens dos alunos do ensino primário no município do Kilamba Kiaxi em Luanda?** Este tema se baseia no interesse em saber como a formação e a capacitação dos supervisores pedagógicos podem ser aprimorados para a melhoria do desempenho escolar dos alunos nas escolas primárias do Kilamba Kiaxi.

Diante dos desafios enfrentados pelas escolas no que diz respeito a articulação entre o supervisor pedagógico e a prática docente, objetiva-se de forma geral investigar a atuação do supervisor pedagógico no município do Kilamba Kiaxi, sua

contribuição para a aprendizagem dos alunos e também no melhoramento do desempenho dos professores que lecionam as classes do ensino primário. Observa-se que muitas vezes, a supervisão limita-se a desempenhar um papel burocrático, isto quando sua atuação se restringe apenas ao cumprimento de tarefas administrativas e formais, deixando de cumprir o seu papel formativo, reflexivo e orientador.

Para alcançar esse propósito foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- i) descrever a atuação da supervisão pedagógica na orientação oferecida cotidianamente aos professores, visando ao desenvolvimento profissional destes, bem como analisar a colaboração dos alunos do ensino primário do município do Kilamba Kiaxi;
- ii) Analisar como a atuação do supervisor escolar tem influenciado na superação contínua dos professores e no processo de aprendizagem dos alunos do ensino primário do município do Kilamba Kiaxi;
- iii) Propor um plano de acção que possa contribuir para a melhoria na atuação dos supervisores que atuam nas escolas do ensino primário no município do Kilamba Kiaxi;

Um olhar técnico sobre as ações desenvolvidas pelos docentes com a finalidade de acompanhar o seu desenvolvimento e ajustar os desafios que podem surgir ao longo do percurso das ações, são das principais funções atribuídas à supervisão pedagógica, defendida por diversos autores que a descrevem como um processo em que um professor com mais experiência auxilia um outro professor no seu desenvolvimento profissional. Mas do que uma função de controle, ela se configura como um processo formativo e mediador, orientado para o aperfeiçoamento contínuo das práticas de ensino e para a promoção da aprendizagem significativa.

No contexto do sistema educativo do município do Kilamba Kiaxi, há uma necessidade crescente de fortalecer os mecanismos de supervisão pedagógica como resposta aos desafios enfrentados pelos professores, alunos e gestores escolares. Embora as políticas educacionais reconheçam a relevância dessa função, ainda persiste disparidades entre o que é definido como normas teóricas no contexto da supervisão e o que se realiza na prática.

No contexto teórico, apresenta-se que a supervisão pedagógica consiste em um acompanhamento constante e sistemático das atividades dos professores, obedecendo normas previamente estabelecidas que elevam a qualificação do professor nas suas práticas pedagógicas, já no contexto atual, embora a Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino n.º 17/16, de 7 de Outubro, o Decreto Presidencial 162/21 e as normas de funcionamento do ano letivo 2024 /2025, abordem sobre a supervisão pedagógica, esses instrumentos legais não fornecem diretrizes suficientemente claras e operacionais que assegurem o acompanhamento contínuo e sistemático do trabalho docente por parte do supervisor pedagógico.

De um lado observa-se que a legislação vigente, consubstanciada em decretos presidenciais, estabelece que a supervisão pedagógica é uma competência da Secção de Inspeção e Supervisão Escolar, conferindo-lhes autonomia e responsabilidade no acompanhamento das práticas educativas. Por outro lado, observa-se que a Secção de Educação e Ensino, em articulação com os coordenadores e directores, assumem funções de supervisores por meio de visitas pontuais de acompanhamento aos professores.

Essa sobreposição de papéis gera um quadro contraditório que pode fragilizar tanto a clareza das atribuições institucionais quanto a efetividade da supervisão no apoio ao trabalho docente e na promoção da qualidade do ensino. No Kilamba Kiaxi, a prática da supervisão pedagógica é realizada por meio de ações organizadas pela Direção Municipal da Educação, através da Secção de Educação e Ensino, em articulação com os coordenadores municipais e os diretores de escola.

Entretanto, essa ação ocorre, sobretudo, por meio de visitas de apoio aos professores ao longo do ano lectivo. No entanto, observa-se que tais ações são desenvolvidas de forma pontual e sem a necessária sistematização, o que levanta questionamentos sobre sua real efetividade na melhoria das práticas docentes e da qualidade do ensino.

Essa prática de envolver o diretor e o professor coordenador em ações de supervisão pedagógica enfrenta grandes desafios como a ausência de diretrizes claras que potencializem as ações do supervisor pedagógico através do acompanhamento contínuo do professor, ou até mesmo pelo fato de existir a multiplicidade de funções administrativas atribuídas ao diretor escolar e aos

professores coordenadores de classe ou de disciplina, que também atuam como professores titulares.

Essa realização de diversas tarefas ao mesmo tempo, muitas vezes acumulando papéis pedagógicos, organizacionais e administrativos, interferem diretamente na qualidade do trabalho pedagógico nas escolas. Esses profissionais muitas vezes acumulam tarefas, como: organizar relatórios, presidir reuniões, preenchimento de documentos, gestão de conflitos, além de ministrar aulas, que o obriga a reduzir significativamente o tempo para o acompanhamento direto das suas práticas em sala de aulas.

Esta realidade alerta a necessidade de formulação de instrumentos normativos e reguladores que definam com clareza as atribuições, os limites e as estratégias de atuação do supervisor pedagógico, tornando-se assim essencial a construção de uma base legal e institucional que oriente o trabalho do supervisor pedagógico, assegurando sua efetiva contribuição para o processo de ensino e aprendizagem.

Quanto à gestão escolar em Angola, conforme definido pela Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (LBSEE), é concebida como um processo participativo centrado na melhoria da qualidade do ensino e articulado por diferentes atores, e apresenta o diretor da escola como o supervisor permanente que lidera toda a atividade acadêmica. Neste contexto a supervisão pedagógica surge com o propósito de fortalecer o trabalho do professor e contribuir para a elevação do rendimento escolar.

Todavia, a efetividade dessa concepção legal depende da forma como a supervisão pedagógica se realiza no cotidiano escolar, o que exige compreender de que forma o papel atribuído ao director como supervisor se concretiza na prática. É justamente nesse sentido que esta pesquisa se desenvolve, procurando compreender como essas normativas são articuladas nas escolas primárias no município do Kilamba Kiaxi.

Esta pesquisa será realizada em quatro escolas sendo três escolas do regime público e uma escola do regime público e privado. A escolha de incluir, nesta pesquisa dois regimes de escolas, justifica-se pelo propósito de compreender como o supervisor pedagógico, enquanto facilitador do processo de ensino e aprendizagem, atua em diferentes contextos no município do Kilamba Kiaxi, na Província de Luanda, em Angola. As escolas públicas foram incluídas por representarem o modelo de

gestão predominante do sistema educativo angolano e refletirem de forma directa a implementação das políticas educativas oficiais. Já a escola pública e privada, foi seleccionada por apresentar particularidades de gestão e organização que possibilitam observar de que forma a supervisão pedagógica se adapta a realidades distintas. Assim são identificadas neste estudo como “Escola A”, “Escola B”, “Escola C” e “Escola D”, a fim de preservar a identidade dos participantes da pesquisa.

As escolas seleccionadas abrangem as classes do ensino primário vigente em Angola, que se estende da 1ª classe à 6ª classe. Funcionam em dois turnos, sendo manhã e tarde e atendem uma população estudantil significativa, onde o número de alunos matriculados no presente ano letivo varia entre 700 e 3073 alunos, por escola.

As escolas participantes possuem características organizacionais semelhantes, cada uma conta com uma equipe gestora composta por um diretor ou diretora e uma subdiretora pedagógica que, com alguma regularidade são acompanhadas por grupo de supervisores escolares municipal.

Nestas instituições, pelo fato de vigorar no país o sistema da monodocência, a supervisão pedagógica é desempenhada por profissionais com formação em educação e com experiência docente, que acompanham diretamente as atividades dos professores em sala de aula, e sessões de *feedback* individuais com os professores, orientando e propondo metodologias de ensino inovadoras. Este sistema da monodocência, consiste na atribuição de uma mesma turma a um único professor, responsável por lecionar todas disciplinas do currículo, favorecendo assim o acompanhamento próximo dos alunos, exigindo do professor múltiplas competências, reforçando a necessidade de apoio por meio da supervisão pedagógica.

A necessidade de conhecer o impacto do supervisor no cotidiano escolar do ensino primário no município, incentivou o interesse pela investigação sobre o papel do supervisor escolar como facilitador do processo de ensino e aprendizagem dos alunos no ensino primário da localidade em estudo, suas estratégias de atuação, metodologias aplicadas além das transformações que podem ocorrer no desempenho do próprio supervisor nos momentos da sua atuação.

Aos professores supervisionados, as mudanças nas suas práticas diárias e os benefícios dessa mudança para os alunos. Isto é, a relação existente entre supervisor, professor, aluno e qualidade de ensino. A grande preocupação com a qualidade do ensino sobretudo no nível primário de aprendizagem tem demonstrado a necessidade

da orientação permanente aos professores contribuindo assim no seu crescimento, elevando suas competências, sua confiança e segurança no apoio para a construção do conhecimento por parte dos alunos.

Partindo deste propósito são traçados objetivos de ação para a atuação em diferentes escolas de forma periódica, selecionando com maior frequência aquelas escolas que apresentam maiores dificuldades de gestão e menores resultados de aproveitamento dos alunos sobretudo nas disciplinas de língua portuguesa e de matemática.

Metodologicamente a pesquisa adotará uma abordagem qualitativa, desenvolvendo diferentes estratégias e etapas de desenvolvimento da pesquisa como: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, levantamento de dados através da realização de entrevistas aplicadas tanto aos subdirectores das quatro escolas selecionadas para esta pesquisa quanto aos supervisores pedagógicos também selecionados, aos professores será aplicado um questionário e por fim análise dos dados, para que futuramente viabilize a elaboração de um Plano de Ação Educacional (PAE). Para a análise de dados adotaremos a análise de conteúdo temática proposta por Bardin (2011), essa técnica de tratamento de dados qualitativos possibilita o agrupamento das informações e leva a uma análise criteriosa dos achados.

A investigação abrangerá quatro escolas públicas situadas no município do Kilamba Kiaxi, das quais participarão da pesquisa quatro supervisores pedagógicos e 16 professores, sendo quatro para cada escola selecionada. A escolha dos participantes seguirá critérios como tempo de atuação como professor e a disponibilidade em colaborar com a pesquisa.

De forma a garantir a coerência entre os objetivos da pesquisa e o desenvolvimento da análise, o texto está organizado em três capítulos, sendo o primeiro capítulo representado pela introdução, na qual apresentamos o tema da pesquisa, a delimitação do problema, os objetivos geral e específicos, a metodologia adotada, a justificativa da escolha do tema bem como a relevância do estudo para o campo da educação e mais especificamente para a compreensão do papel da supervisão pedagógica no processo de ensino e aprendizagem.

O segundo capítulo de carácter descritivo, com o objetivo de apresentar o enquadramento legal da supervisão pedagógica no sistema educativo angolano, com base nos instrumentos normativos e orientadores no contexto angolano onde,

inicialmente será apresentada a Lei de Base do Sistema de Educação e Ensino e os Decretos Presidenciais que são documentos que definem a política educacional em Angola. Os fundamentos que sustentam a atuação da supervisão pedagógica no contexto educacional e por fim as características das escolas que fazem parte deste estudo.

O terceiro capítulo, de natureza analítica, iniciará na fase de qualificação com a apresentação do referencial teórico que abordará alguns conceitos e perspectivas relacionadas à gestão escolar e supervisão pedagógica, com a finalidade de estruturar a base teórica e metodológica que sustentará a análise dos dados que será desenvolvida após a qualificação, contribuindo para uma compreensão do papel do supervisor pedagógico no processo de ensino e aprendizagem. Este capítulo também apresenta uma proposta metodológica, com a descrição dos métodos e instrumentos de coleta de dados.

2 O CONTEXTO EDUCACIONAL E A SUPERVISÃO PEDAGÓGICA EM KILAMBA KIA XI

O capítulo 2 dessa dissertação visa aprofundar a contextualização e a delimitação do problema investigado neste estudo, com foco na supervisão pedagógica em escolas públicas do município do Kilamba Kiaxi a partir da análise das condições atuais da educação e das características da supervisão em vigor. Serão identificados os principais desafios enfrentados pelos supervisores e os impactos dessas dificuldades no processo de ensino e aprendizagem.

Este capítulo busca fornecer o embasamento necessário para entender a importância da supervisão pedagógica como um elemento chave do processo para a melhoria da qualidade educacional e ao mesmo tempo, delimitar claramente o problema central da pesquisa.

O processo pedagógico na escola é profundamente influenciado pela forma como a gestão escolar se organiza e conduz as suas práticas. Quando a gestão escolar adota uma postura participativa e democrática, os resultados no processo pedagógico tendem a ser amplamente positivos. De acordo com Lück (2009), uma gestão pautada no diálogo e na corresponsabilização cria um ambiente favorável à cooperação e ao desenvolvimento colectivo dos actores educativos.

Nesse tipo de organização, professores, supervisores e directores trabalham de forma integrada, partilhando responsabilidades e metas comuns voltadas à melhoria da qualidade do ensino. Alarcão (2011), reforça que a supervisão, quando inserida nesse contexto participativo e democrático, assume um papel formativo, orientador e avaliativo, e fortalece o vínculo entre a liderança pedagógica, a supervisão e a docência, promovendo o desenvolvimento dos alunos.

Por outro lado, uma gestão centralizadora e excessivamente burocrática exerce um impacto negativo sobre o processo pedagógico e o desempenho dos profissionais de Educação. Conforme argumenta Libâneo (2012), quando a gestão se distancia da dimensão pedagógica e se concentra apenas nos aspectos administrativos, compromete a comunicação interna e a cooperação entre os membros da comunidade escolar. Neste contexto a supervisão pedagógica tende a perder o seu carácter orientador e reflexivo, passando a assumir uma função meramente fiscalizadora. Essa limitação reduz a motivação dos professores, enfraquece o trabalho colaborativo.

O mesmo encontra-se estruturado por três seções principais. A primeira seção, sobre o enquadramento legal, apresenta os principais marcos legais que sustentam a supervisão pedagógica no sistema educativo angolano, que definem os princípios orientadores do sistema educativo, as atribuições dos profissionais envolvidos no processo, o desenvolvimento profissional do docente e a garantia do direito à educação de qualidade.

A segunda seção, fundamentos no contexto educacional do Kilamba Kiaxi, oferece uma visão geral da realidade educacional do município, descrevendo as particularidades sociais, culturais e institucionais que definem o contexto geográfico em que a pesquisa se insere. Por fim, a terceira seção, caracterização da supervisão pedagógica em Angola, revela um campo permeado de desafios estruturais, formativos e por potencialidades que podem ser fortalecidas por meio de políticas públicas. O objetivo é contextualizar a realidade educacional observada considerando tanto os instrumentos normativos que orientam o sistema de ensino angolano quanto as condições específicas do território em estudo.

2.1 ENQUADRAMENTO LEGAL DA SUPERVISÃO PEDAGÓGICA NO SISTEMA EDUCATIVO ANGOLANO

A supervisão pedagógica em Angola é regulamentada por um conjunto de documentos legais que estruturam o funcionamento do sistema educativo e definem seus objetivos e sua implementação nas instituições definidas pelo Ministério da Educação (MED). Esses instrumentos são propostos para garantir a qualidade do processo de ensino e aprendizagem, responsabilizar os profissionais da Educação na sua aplicação e a promover o desenvolvimento profissional dos professores.

No contexto atual, entre os principais marcos se destacam, a Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (LBSEE) nº 32/20, de 12 de agosto, que não revoga integralmente a Lei nº 17/16, de 7 de outubro, mas introduz alterações e aditamentos em algumas das suas disposições, que configura como uma actualização parcial do quadro jurídico da educação em Angola. Neste sentido, em resposta às novas demandas de qualidade e equidade no ensino, ambas permanecem em vigor, sendo a mais recente interpretada como complementação e aperfeiçoamento da anterior.

As referidas leis estabelecem os princípios fundamentais da Educação em Angola e define a estrutura, os níveis e os tipos de ensino, embora não defina de forma específica as funções do supervisor pedagógico, mas reconhece a importância da organização, coordenação e acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem, funções diretamente relacionadas ao papel da supervisão nas escolas.

O Decreto Presidencial nº 162/23, de 1 de Agosto, Decreto Presidencial nº 28/22 de 27 de Janeiro, o Decreto Presidencial nº 222/20, de 28 de Agosto, e as Normas para o Funcionamento do Ano Letivo 2024/2025 constituem instrumentos normativos relevantes que orientam o funcionamento das instituições escolares públicas em Angola, apresentando as diretrizes sobre a organização do ano letivo, a gestão pedagógica e administrativa, a distribuição do tempo escolar, o papel dos diferentes atores da comunidade educativa, incluindo os supervisores pedagógicos.

Para melhor esclarecimento será apresentada de forma simplificada um breve histórico das legislações educacionais que passaram a vigorar depois da independência em Angola. Com destaque a Lei de Bases do Sistema de Educação (LBSE) nº 13/01, de 31 de dezembro, que trouxe avanços na redefinição do papel do supervisor pedagógico e a Lei de Bases do Sistema Nacional de Educação nº 1/83, de 3 de Agosto, que representou o primeiro grande marco legal da educação numa Angola independente. A análise conjunta desses dispositivos permite compreender o quadro legal atual que estrutura o sistema de ensino e em especial, as condições normativas que influenciam diretamente a atuação da supervisão pedagógica no contexto das escolas públicas do município do Kilamba Kiáxi.

2.1.1 Lei de Base do Sistema de Educação e Ensino

A evolução legislativa do sistema de Educação em Angola apresentada nessa pesquisa, refere-se às transformações progressivas na forma como a supervisão pedagógica é compreendida e institucionalizada. Após a independência de Angola, no ano de 1975, o sistema educativo era regulado por orientações do Ministério da Educação alinhados a princípios do Estado socialista, focada na alfabetização, mobilização ideológica e reconstrução nacional que vigorou até 1983. Posteriormente, o quadro jurídico foi sendo consolidado por diplomas mais estruturantes nomeadamente a Lei nº 1/ 83, de 3 de agosto, Lei de Bases do Sistema

Nacional de Educação, a primeira a regulamentar o sistema educativo que procurou responder às exigências da guerra e da reconstrução nacional, promovendo ajustes curriculares e mecanismos de controlo do trabalho docente. Ela estabelecia a estrutura do sistema educativo nacional na época, mas não mencionava de forma explícita, a supervisão pedagógica, embora atribuísse ao estado o controle e a direção do processo educativo, sugerindo um acompanhamento das práticas educativas. Esta fase marcada por orientações centralizadas e ideológicas, que no contexto era praticada de forma fiscalizadora, servindo para assegurar os ideais que vigoravam naquela época. Este modelo começou a ser progressivamente revisto a partir dos anos 90. Com a promulgação da Lei nº 13/01, de 31 de dezembro, verifica-se uma transição para uma visão mais técnica e normativa da educação, nesta fase a supervisão pedagógica é tratada de maneira implícita atribuindo ao Ministério da Educação e Cultura a definição de normas pedagógicas e a fiscalização do seu cumprimento. O art. 2.º, n.º 3 desta lei aponta que

As iniciativas de educação podem pertencer ao poder central e local do estado ou a outras pessoas singulares ou colectivas, públicas ou privadas competindo ao Ministério da Educação e Cultura a definição das normas gerais de educação, nomeadamente nos seus aspectos pedagógicos e andragógicos, técnicos, de apoio e fiscalização do seu cumprimento e aplicação (LBSE, 2001).

O artigo destaca que a educação é uma responsabilidade compartilhada, na qual o titular do poder tem o papel central de orientar e fiscalizar todo o sistema educativo, não há detalhamento de instrumentos ou agentes da supervisão pedagógica. Embora as iniciativas educativas possam surgir tanto no poder central como no poder local do estado quanto de pessoas singulares ou coletivas, é ao Ministério da Educação e Cultura que compete a definição das normas gerais do sistema de ensino como, a formulação de diretrizes pedagógicas e andragógicas, a fiscalização do cumprimento e da aplicação das orientações estabelecidas.

Com a Lei n.º 17/16, de 7 de Outubro, e, posteriormente com a Lei nº 32/20, de 12 de Agosto, que altera e revoga alguns artigos da Lei anterior, a supervisão pedagógica passou a ser apresentada de forma explícita. O artigo 95º no seu ponto um, define o supervisor pedagógico como um profissional da educação em efectivo serviço nos diferentes subsistemas de ensino definidos em Angola, (LBSEE, 2016, p. 23). Esta figura é contemplada no ensino primário, secundário e técnico profissional,

assegurando que as actividades educativas estejam alinhadas às políticas curriculares, às metodologias adequadas e aos objectivos definidos pelo Sistema Educativo Nacional. Desse modo, o supervisor pedagógico contribui para a elevação da qualidade do ensino, para a valorização do professor e para o sucesso das aprendizagens dos alunos.

O artigo 116º da Lei vigente em Angola, reconhece o papel fundamental do supervisor pedagógico no que se refere ao apoio para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem e como mediador na articulação entre as metas de qualidade traçadas pelo Ministério da Educação e as práticas pedagógicas realizadas nas escolas. Essa mudança representa avanços nas normas, mas também uma valorização da supervisão pedagógica como figura central na implementação das políticas educativas:

A supervisão pedagógica consiste no controlo, acompanhamento, apoio didáctico, pedagógico e técnico a todos os processos de ensino-aprendizagem, tendo em vista os objectivos para cada subsistema de Ensino, estabelecido na presente Lei. (LBSEE n.º 17/16, 2016, art. 116º).

Este artigo, define de forma clara a supervisão pedagógica como um mecanismo essencial de acompanhamento, orientação e avaliação dos processos educativos, destacando seu papel no apoio técnico às instituições de ensino e na promoção da qualidade da educação. Conforme o Artigo 116.º da Lei n.º 32/20, de 12 de agosto, que altera e republica a Lei n.º 17/16, apresenta-se de forma mais explicita na seguinte redação:

A supervisão pedagógica consiste no controlo, acompanhamento, apoio didáctico, pedagógico e técnico a todos os processos educativos e a avaliação do processo de ensino-aprendizagem, tendo em vista os objetivos para cada Subsistema de Ensino estabelecidos na presente Lei. (LBSEE n.º 32/20, 2020, art. 116º).

Essa lei 17/16, estabelece os princípios fundamentais do sistema educativo nacional com foco na qualidade, equidade, participação e inclusão. Ela reconhece a importância da supervisão pedagógica como mecanismo de apoio à docência e de garantia do cumprimento das orientações curriculares pedagógicas.

Configura-se como uma função estratégica no âmbito do acompanhamento escolar, controlo, apoio didático, técnico e pedagógico aos processos que envolvem o ensino e aprendizagem. Essa função exige do supervisor pedagógico o acompanhamento contínuo e formativo ao professor, desempenhando o papel de mediação entre as orientações institucionais e a realidade da sala de aula com propósito de promover a qualidade e a eficácia das práticas pedagógicas alinhadas com os objetivos de cada subsistema de ensino, constituindo um instrumento essencial para a garantia das práticas pedagógicas desenvolvidas nas escolas estejam alinhadas às diretrizes curriculares.

Na interpretação do artigo 103º da mesma lei, define-se que as instituições de ensino são as unidades de base do sistema educativo e devem estar organizadas de forma a contribuir para a realização dos objetivos do sistema de ensino, e essa organização implica a necessidade de uma boa gestão interna e a gestão de recursos humanos.

No contexto da gestão escolar, a supervisão pedagógica constitui uma função essencial que controla, acompanha e fornece o apoio didático, pedagógico e técnico aos processos de ensino e aprendizagem voltada a melhoria contínua da prática docente e para o fortalecimento da qualidade educativa.

2.1.2 Decretos Presidenciais

O funcionamento do sistema educativo angolano na definição das suas prioridades e normas de operacionalização, encontra suportes não apenas nas Leis de Bases do Sistema de Educação e Ensino, mas também em diversos decretos presidenciais que regulam, orientam e consolidam as políticas públicas no setor educativo. Esses decretos constituem o suporte legal, fundamentados para a gestão educativa ajustando-as a realidade e necessidades específicas.

No contexto da supervisão pedagógica, os normativos assumem particular relevância e estabelecem as normas sobre a organização escolar, o estatuto da carreira docente, a formação contínua dos docentes, os mecanismos de avaliação e controle das aprendizagens e os procedimentos administrativos para as instituições escolares. Desta feita são apresentados os decretos presidenciais que de forma direta

têm influenciado o exercício da supervisão pedagógica nas diferentes instituições de ensino.

O Decreto Presidencial nº 28/22 de 27 de janeiro, Regime de Avaliação dos Agentes da Educação, Artigo 13º, descreve que a avaliação de desempenho do professor possui um carácter contínuo e sistemático, sendo realizada ao longo do ano letivo. Embora o decreto não aponte diretamente para supervisão pedagógica, a implementação da avaliação de desempenho requer uma supervisão ativa para garantir que os objetivos para melhoria da qualidade de ensino sejam alcançados. O mesmo contribui para o fortalecimento da supervisão, de maneira contínua, sendo fundamentada em parâmetros objetivos promovendo o desenvolvimento profissional e a eficácia pedagógica.

A supervisão pedagógica constitui um dos mecanismos centrais de garantia da qualidade do ensino nas instituições escolares. No contexto angolano, essa prática está legalmente prevista no Decreto Presidencial nº 162/23, de 1 de agosto, que aprova o Regime Jurídico das Escolas do Ensino Primário e do I e II Ciclos do Ensino Secundário do subsistema do ensino geral. O artigo 43.º, deste diploma estabelece que:

As escolas do Ensino Primário e dos I e II Ciclos Secundário Geral estão sujeitas à supervisão pedagógica, a efectuar periodicamente pelas estruturas central e local, no departamento ministerial responsável pelo sector da educação, nos termos a regulamentar no diploma próprio a ser aprovado pelo Titular do Departamento Ministerial responsável pelo Sector da Educação (Angola, 2023).

Esse artigo reforça a importância da supervisão pedagógica como um mecanismo que promove a qualidade educativa atribuindo, de forma obrigatória às estruturas locais - no caso, as direções municipais de educação e as direções das escolas - a responsabilidade de efetuarem com regularidade à supervisão pedagógica aos professores, visando garantir o acompanhamento contínuo do trabalho pedagógico realizado nas escolas, a qualidade do ensino e o cumprimento das normas pedagógicas estabelecidas. Também se configura como um instrumento essencial para o acompanhamento, a avaliação e a melhoria contínua das práticas pedagógicas nas instituições de ensino em Angola.

O Encontro Nacional da Educação (ENE), realizado no ano de 2018, organizado pelo MED, foi um marco importante no debate sobre as políticas

educativas em Angola, e teve como principal objetivo, analisar o estado da educação naquele momento, promovendo um diálogo entre o governo, a sociedade civil e os parceiros internacionais, e dentre os vários pontos apreciados esteve a melhoria da qualidade do ensino, com foco na formação e valorização dos professores.

Além disso, o encontro também propôs uma discussão acerca da natureza da organização e gestão de processos de aprendizagem em sala de aula, ele constituiu um marco estratégico no processo educativo em Angola. Entre os temas recorrentes no ENE, destaca-se a valorização da supervisão pedagógica como instrumento fundamental para melhorar o processo de ensino e aprendizagem e assegurar o cumprimento das normas educativas.

Um das conclusões do Encontro Nacional de Educação, resultou na recomendação de maneiras de “promover a formação inicial e contínua de professores e gestores escolares, a fim de garantir a qualidade da educação” (ENE, 2018, p. 97).

Neste contexto foi apontada a supervisão pedagógica como uma ferramenta de apoio no acompanhamento, orientação e desenvolvimento profissional dos professores e conseqüentemente a melhoria do processo de ensino e aprendizagem. Para a implementação dessas políticas educativas traçadas pelo Ministério da Educação atribuída uma parte da responsabilidade as Direções Municipais da Educação (DME) para atender os desafios da qualidade da Educação.

Apesar da existência de uma base legal robusta, conforme o Decreto Presidencial 162/23 Regime Jurídico do Subsistema de Ensino Geral, (artigo nº 10), apresenta o número de alunos por sala de aula:

1. As turmas do ISEG são constituídas por até 36 alunos.
2. Sem prejuízo do disposto no número anterior, e atendendo à especificidade de cada região, as turmas podem ser constituídas por até 45 alunos.

A aplicação das normas constantes no Decreto Presidencial 162/23 especificamente o artigo 10, nos pontos 1 e 2 apresentadas acima, definidas como norma geral, as turmas das Instituições do Subsistema do Ensino Geral (ISEG) devem ser compostas por um número de até 36 alunos por turma e podendo, em situações específicas, atenderem a realidade regional que pode chegar até 45 alunos por turma. Esse limite visa assegurar condições pedagógicas adequadas que permitam ao

professor um acompanhamento mais próximo, eficiente e inclusivo do processo de ensino e aprendizagem.

Reconhecendo a realidade local, como variações de densidade populacional, carência de infraestrutura escolar, número insuficiente de docentes ou elevada procura de vagas em determinadas regiões, a lei prevê uma flexibilização do número máximo de alunos por turma, permitindo o alargamento até 45 alunos. Esta medida de carácter excepcional, deve ser aplicada sem prejuízo da qualidade do ensino, garantindo que o aumento da quantidade de alunos em sala não comprometa a eficácia pedagógica, os recursos disponíveis nem os direitos dos alunos à aprendizagem. Esta adaptação exige responsabilidade e critérios por parte dos gestores escolares para que cada aluno tenha uma educação de qualidade.

No âmbito da supervisão pedagógica, observa-se que a atuação deste profissional não se restringe ao acompanhamento didático e metodológico, mas inclui igualmente a observância das disposições legais que regulam a organização pedagógica das escolas. No exercício das suas funções, o supervisor pedagógico deve atender não apenas aos aspectos didáticos-metodológicos, mas também ao cumprimento das normas legais que regulam a organização pedagógica das escolas, como é o caso do artigo que estabelece o número máximo de alunos por sala nas Instituições do Subsistema do Ensino Geral.

No caso específico do Kilamba Kiaxi, algumas escolas ainda enfrentam vários obstáculos para o cumprimento deste artigo, como a elevada densidade populacional estudantil, o *déficit* de professores e infraestruturas limitadas nas escolas públicas, conforme descreve a Administradora Municipal do mesmo município. A mesma aponta ainda como desafios para a Educação em Angola a falta de professores para todos os níveis do subsistema do ensino geral, necessitando de professores para atender à alta demanda de crianças fora do sistema de ensino (André, 2024).

Nesta vertente os profissionais que desempenham a função de supervisores pedagógico como os técnicos da seção da educação e ensino, professores coordenadores e diretores, têm sob sua responsabilidade um número elevado de escolas e professores para o seu acompanhamento o que o leva a enfrentar sérias limitações que comprometem a sua efetivação plena. Em geral esses supervisores não conseguem realizar visitas regulares, tampouco desenvolver ações de acompanhamento contínuo ao professor.

Estes fatores fazem com que as bases estabelecidas legalmente, como o acompanhamento contínuo, apoio à formação contínua e a promoção de práticas reflexivas, são por vezes limitadas, e mesmo diante dessas dificuldades, os profissionais da educação buscam exercer um papel ativo e fomentador de práticas que contribuem para a melhoria das aprendizagens.

O enquadramento legal da supervisão pedagógica em Angola encontra respaldo no Decreto Presidencial nº 222/20, de 28 de agosto, que aprova o estatuto orgânico do Ministério da Educação. Este decreto estabelece que, no âmbito das suas funções, a supervisão pedagógica é responsável por exercer a fiscalização e supervisão das orientações técnicas e metodológicas relacionadas ao funcionamento do sistema de educação e ensino tanto público, público-privada e privada (Angola, 2020, art. 2.º, alínea i).

Dessa forma, a lei evidencia que a supervisão pedagógica tem um papel fundamental dentro do sistema educativo, pois é ela que acompanha e orienta o trabalho das escolas e dos professores. Ao assumir essa função, a supervisão pedagógica ajuda a garantir que o ensino seja de qualidade e que as práticas pedagógicas estejam de acordo com as políticas e metas definidas a nível nacional. Trata-se, portanto, de um mecanismo que promove a organização, a coerência e a melhoria contínua do processo de ensino e aprendizagem em Angola.

O artigo 15.º, do decreto apresentado no parágrafo anterior, mais especificamente no número 2, alínea d), encontramos as competências “supervisionar a implementação dos currículos e processos dos cursos, superiormente aprovados” (Angola, 2020, p.6). Essa função reafirma o caráter estratégico da supervisão pedagógica como mecanismo de garantia da qualidade do ensino e a execução coerente das políticas educativas no território nacional.

Com a criação do Gabinete de Inspeção e Supervisão Pedagógica, o modelo anteriormente centrado apenas no controle e fiscalização, foi transformado em uma mais integrada e pedagógica. Nesta nova configuração, para além das funções de controlo, o gabinete passou a valorizar o acompanhamento pedagógico, o apoio direto aos professores e a promoção da qualidade do ensino, assumindo-se como uma instância que alia supervisão e inspeção em benefício da melhoria contínua do sistema educativo.

Dessa forma, esses decretos presidenciais configuram importantes instrumentos normativos que orientam a organização, o funcionamento e a supervisão das instituições escolares no sistema educativo angolano. Esses dispositivos legais, reforçam o papel da supervisão pedagógica como mecanismo de apoio à prática docente, da garantia da qualidade do ensino e da efetivação das políticas educativas. No entanto, a sua plena aplicação ainda enfrenta desafios no contexto das escolas públicas, sobretudo na definição clara das atribuições do supervisor pedagógico, isso requer não apenas um marco legal robusto, mas também condições reais de implementação no cotidiano escolar.

2.1.3 Normas para o funcionamento do ano letivo 2024/2025

As normas para funcionamento do ano letivo 2024/2025, apresentam-se através de um anuário com as diretrizes de funcionamento, onde se pode observar as orientações metodológicas para o funcionamento do ano letivo. Conforme estabelecido nas normas publicadas pelo MED, a figura do supervisor pedagógico pode ser assumida na realidade das escolas por diferentes profissionais da instituição tais como directores, subdirectores pedagógicos, coordenadores de classe ou por professores experientes.

Essa multiplicidade de atores evidencia uma questão central que é a identidade da função. Enquanto a legislação educativa define o supervisor pedagógico como um profissional com atribuições próprias e específicas, no contexto escolar angolano, observa-se que as funções de supervisão pedagógica são muitas vezes distribuídas a diferentes membros da equipa escolar, o que revela uma identidade funcional marcada pela adaptação às condições concretas de cada escola:

A figura do supervisor na nossa realidade, pode ser representada pelo professor mais experiente da escola, com conhecimentos didácticos e metodológicos e/ou pelo director, subdirector pedagógico, coordenador de classe / disciplina. (Angola, MED, 2024, p.4).

Essa disposição normativa reflete a tentativa de flexibilizar a atuação supervisiva diante da escassez de recursos humanos que possam atender, em toda extensão escolar, a prática da supervisão pedagógica. Desta feita fica evidente a

fragilidade estrutural dessas acções nas escolas que muitas vezes funciona sem profissionais especificamente formados para a função de supervisionar.

Esses profissionais que desempenham múltiplas responsabilidades, como diretores, subdiretores e coordenadores de classe, podem comprometer a função formativa e orientadora que caracteriza o papel do supervisor pedagógico no processo de ensino e aprendizagem. Na realidade angolana, em cada classe no ensino primário, é indicado pela direcção da escola um professor que deve fazer parte do conselho pedagógico, e dentro da organização escolar assegura a articulação das informações entre a direcção pedagógica e os demais professores da mesma classe.

Para cada classe, é representada por um professor que é denominado de coordenador de classe, que geralmente é um professor com responsabilidade de liderar o grupo de professores que leccionam a mesma classe, garantindo que os professores trabalhem juntos de forma organizada, eficiente e alinhada às políticas e objectivos do sistema educativo.

Conforme estabelece a norma em vigor para o funcionamento do presente ano lectivo, observa-se a insuficiência de técnicos com a função de supervisor pedagógico responsável pelo acompanhamento dos professores em sala de aula, com a missão de guiá-lo nas suas práticas diárias. Essa carência tem obrigado as escolas a criarem estratégias de adaptação, atribuindo a função de supervisor a professores que ao mesmo tempo, continuam também responsáveis por suas próprias turmas.

Tal prática, no entanto, revela limitações pois além de comprometer a atenção devida aos alunos, pode também descaracterizar os princípios de uma supervisão pedagógica eficaz, reduzindo o impacto positivo esperado no processo de ensino e aprendizagem.

A insuficiência de profissionais na área da supervisão pedagógica tem sido destacada em documentos oficiais e em análises sobre a gestão escolar que apontam para a existência de um número reduzido de supervisores pedagógicos. Em muitas escolas públicas do Kilamba Kiaxi, observa-se que um único supervisor pedagógico chega a ser responsável pelo acompanhamento de dezenas de professores. Apesar de o município contar com cerca de 32 escolas públicas do ensino primário, regista-se uma carência notável de docentes e de apoios especializados ao ensino e à supervisão pedagógica (Angop, 2022).

Segundo o Anuário Nacional de Estatística de Angola do Instituto Nacional de Estatística de Angola (Angola, 2022), cerca de 22,9% dos professores do ensino básico não possuem formação pedagógica específica, o que representa uma fragilidade no processo educativo. Embora tenham sido promovidas ações formativas pontuais com objetivo de integrar esses profissionais ao ambiente escolar, tais iniciativas ainda se mostram insuficientes para garantir a qualidade do ensino.

Conforme se observa no contexto escolar angolano, a insuficiência de profissionais especializados em supervisão pedagógica obriga as instituições de ensino primário a realizarem constantes adaptações, que por vezes comprometem tanto o planejamento estratégico da escola quanto a planificação individual do professor. Nesta perspectiva, verifica-se que tais ajustes nem sempre se concretizam de uma forma contínua, em virtude da sobrecarga de tarefas administrativas atribuídas aos directores e da acumulação de responsabilidades dos coordenadores de classe, que, para além da função da coordenação, mantém igualmente o cargo de leccionar às suas próprias turmas.

Esta adaptação torna o trabalho do supervisor precário, sobretudo quando a função é exercida pelo professor que mantém uma carga horária de 24 tempos lectivos semanais. A estes docentes é ainda atribuída uma sobrecarga de responsabilidade relacionadas com a supervisão, que o obriga a dedicar parte do tempo destinado a docência para o acompanhamento de outros professores. Essa dupla função conduz inevitavelmente, a incumprimentos, quer na inobservância integral das horas de ensino, quer na realização plena da supervisão pedagógica. Consequentemente, o tempo reservado para o aluno acaba por ser reduzido, afectando o acompanhamento individualizado necessário no seu processo de aprendizagem.

No contexto da aplicação, das orientações apresentadas no documento normativo do funcionamento do ano letivo 2024/2025, ao comparar a supervisão feita pelo diretor e subdiretor pedagógico em relação a supervisão pedagógica feita pelos professores com mais experiência na escola, a dos directores tendem a ser mais adaptáveis ao ambiente escolar do que aquelas promovidas por professores veteranos.

Queiroga, Barreira e Oliveira (2019), destacam que, a supervisão entre pares pode favorecer a empatia e a partilha de saberes entre professores, promovendo a colaboração profissional. No entanto, essa prática costuma ocorrer de forma isolada

e limitada a uma disciplina ou temática pedagógica específica sem alcançar a visão global da escola. Essa limitação reduz o potencial da supervisão em verificar qualidade do ensino e a integração das práticas pedagógicas em toda instituição. Os autores salientam que a restrição da supervisão entre pares em contextos pontuais dificulta a articulação entre diferentes áreas do currículo e a metodologia aplicada, evidenciando a necessidade de um modelo mais sistemático e abrangente que considere tanto os objetivos da escola quanto a formação contínua dos professores.

Essas reflexões evidenciam a importância de estruturas de supervisão mais organizadas e integradas, o que justifica a análise do papel do supervisor pedagógico em Angola, que busca não apenas orientar os professores individualmente, mas também articular práticas pedagógicas de forma coerente em toda escola, garantindo assim a qualidade no ensino e na aprendizagem.

Já Henriques (2010), observa que a liderança escolar estrutura ações de melhoria coletivas, superando a ação pontual dos pares. Dessa forma a supervisão feita pelos diretores apresenta uma abordagem mais holística. Para o diretor, o ato de supervisionar é uma tarefa que eles devem exercer enquanto líderes escolares, mas atendendo a demanda de tarefas que eles desempenham, como por exemplo, acompanhar atividades extra-curriculares, participar de reuniões de conselho de direção municipal, presidir reuniões, elaborar relatórios, prestar informações estatísticas, acompanhar as comissões de trabalho existentes na escola, entre outras, pode vir a ser um trabalho descontinuado, diante da necessidade constante de acompanhamento aos professores.

Apesar das dificuldades enfrentadas pelo acúmulo de funções que alguns diretores enfrentam quando exercem a função de supervisores, autores como Nóvoa (2020) defendem a supervisão pedagógica exercida por diretores escolares. De acordo com o autor, essa prática tende a ser mais adaptável e eficaz do que a realizada por professores que também lecionam. Isso ocorre porque os diretores possuem uma visão organizativa mais ampla e dispõem de maior liberdade e tempo para promover processos reflexivos, colaborativos e contínuos entre os professores. Além disso, ao atuarem diretamente na gestão pedagógica conseguem identificar de forma mais precisa as necessidades de cada professor.

A realidade do município do Kilamba Kiáxi, marcada por desafios estruturais e sociais, revela a importância da liderança escolar adaptativa para a melhoria da

qualidade do ensino. Embora existam autores que defendam que a supervisão pedagógica possa ser exercida pelos directores escolares, o ideal é que essa função seja desempenhada por profissionais especificamente designados e preparados, que garantam a especialização e a imparcialidade necessária ao acompanhamento pedagógico eficaz.

A ação de supervisão, pela sua própria natureza, requer tempo, dedicação e uma postura mediadora - aspectos que muitas vezes se tornam difíceis de conciliar com as responsabilidades administrativas inerentes ao cargo de direcção. Assim, o exercício simultâneo das duas funções pode comprometer tanto a eficácia da gestão escolar quanto a qualidade do acompanhamento pedagógico, reforçando a necessidade de valorização do papel do supervisor pedagógico enquanto agente específico no processo de ensino e aprendizagem.

2.2 A SUPERVISÃO PEDAGÓGICA NO CONTEXTO EDUCACIONAL DO KILAMBA KIXI

O município do Kilamba Kixi, integra-se na estrutura administrativa e educativa da província de Luanda, sob tutela da Direcção Provincial da Educação, que, por sua vez, obedece às orientações do Ministério da Educação de Angola. A organização hierárquica da Educação no município reflecte a estrutura nacional, distribuindo responsabilidades entre diferentes níveis de gestão e supervisão escolar de modo a garantir a execução das políticas educativas e o acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem.

No topo da hierarquia, encontra-se o Ministério da Educação (MED), responsável pela formulação das políticas públicas, definição dos currículos nacionais, elaboração dos manuais orientadores e regulamentação das carreiras e funções do pessoal docente e técnico.

Em nível intermédio, atua a Direcção Provincial da Educação (DPE), que coordena e supervisiona as acções educativas dos municípios assegurando a aplicação das directrizes nacionais e a adaptação às especificidades locais. No âmbito municipal, a Direcção Municipal da Educação (DME) é o órgão executivo que implementa as políticas educativas, acompanha o funcionamento das escolas, recolhe

e analisa dados de desempenho e coordena as acções de formação e supervisão pedagógica.

Subordinada a esta estrutura encontra-se a Secção de Inspeção e Supervisão Pedagógica, unidade técnica responsável pela supervisão pedagógica e administrativa das escolas, pelo apoio directo aos directores e professores, e pela promoção do cumprimento das normas pedagógicas e curriculares.

A nível da Direcção da escola, composto pelo Director, subdirectores pedagógico e coordenadores, é responsável pela gestão pedagógica e administrativa do estabelecimento de ensino, articulando-se com os supervisores municipais para o acompanhamento das práticas docentes. Por fim, os professores e coordenadores de classe constituem base da estrutura, sendo os principais agentes da execução do processo de ensino e aprendizagem.

Em síntese, a hierárquica funcional da supervisão pedagógica em Angola estrutura-se de forma integrada, assegurando a articulação entre os diferentes níveis do sistema educativo, desde o Ministério da Educação até às escolas. De acordo com o Decreto Presidencial nº 162/23, de 1 de agosto a supervisão pedagógica constitui uma função essencial de orientação, acompanhamento e avaliação das práticas educativas.

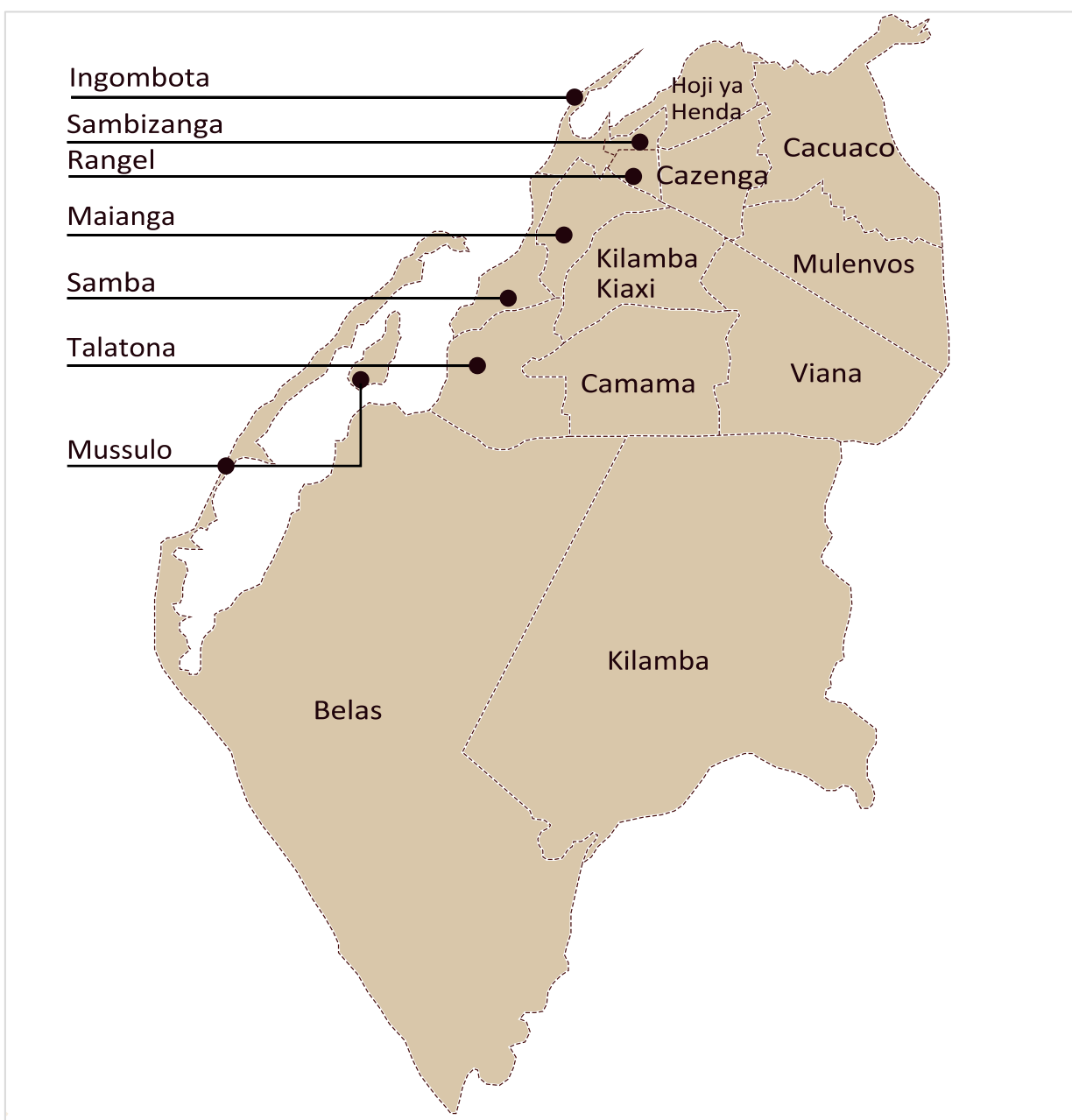
O nível central da supervisão é responsável pela definição das políticas e directrizes gerais; o nível provincial e municipal asseguram a coordenação e implementação das normas; e a nível da escola, as direcções e os supervisores garantem a execução directa das acções de acompanhamento pedagógico. Esta estrutura legalmente instituída, visa promover a coerência das práticas educativas, fortalecer a qualidade do processo de ensino e aprendizagem e assegurar a unidade de acção em todo o território nacional.

De acordo com o anuário de estatística, o município do Kilamba Kiaxi foi fundado em 17 de setembro de 1976, possui uma área total oficialmente reconhecida de 64,1 km quadrados (INE,2018). Contudo algumas delimitações administrativas locais fornecidas pela Administração Municipal do Kilamba Kiaxi, indicam uma extensão territorial de 51,7 km quadrados o que pressupõe a existência de um recorte interno ou atualizações nos limites administrativos.

Kilamba Kiaxi é uma das subdivisões administrativas da província de Luanda, capital da República de Angola, localizada a cerca de 20 km ao sul do centro da cidade

e limitado pelos municípios de Viana, Luanda, Talatona e Cazenga. Possui uma população crescente estimada em 1.361.177 habitantes, distribuídos pelos distritos do Golfe, Palanca, Nova Vida e Sapú (Angola,2020).

Mapa 1 - Divisão Política Administrativa da Província de Luanda (localização do município do Kilamba Kiaxi)



Fonte: Angola (2025).

O município é caracterizado por grande diversidade cultural, acolhe populações migrantes de várias províncias de Angola, como a Huila, Benguela, Huambo, Bié, Uíge e outras, gerando uma pluralidade cultural visível em gastronomia, língua, música e

dança. Do ponto de vista socioeconômico, o município acolhe populações com diferentes níveis de renda, embora predominem famílias de baixa e média renda.

Segundo o Inquérito à Pobreza Multidimensional nos Municípios de Angola, (Angola, 2019), no município do Kilamba Kiaxi predominam famílias de baixa e média renda o que reflete a realidade socioeconômica de uma população que resulta da diversidade dos bairros que integram o município, desde zonas urbanizadas até comunidades periurbanas e autoconstruídas como o Golfe, Sapú e Palanca.

De acordo com o Relatório Anual de Acompanhamento Escolar da Direção Municipal da Educação do Kilamba Kiaxi (2024), o município possui um total de 384 instituições de ensino, distribuídos entre escolas públicas, públicas privadas e privadas. Desta quantidade, 35 escolas são do regime público, 23 escolas do regime público-privadas e as restantes são do regime privado, todas sobre responsabilidade da Direção Municipal da Educação que integra a estrutura da Administração Municipal e assegura a implementação das políticas educacionais no município.

O regime das escolas público-privadas em Angola reflete uma política de cooperação entre o Estado e o sector privado, com vista à expansão e melhoria da oferta educativa. O Decreto Presidencial n.º 37/23, de 9 de fevereiro, define, no seu artigo 3.º (definições), na linha h):

Instituições Público-Privadas de Ensino – Instituições de Ensino resultante de parceria público privadas responsável pela sua organização e funcionamento com a capacidade de completar o desenvolvimento do Sistema de Educação e Ensino, nos termos do presente Diploma e demais legislação aplicável (Angola, 2023).

No âmbito da parceria estabelecidas estabelecida entre o Estado e entidades privadas, configuram-se como unidades que assumem a organização e o funcionamento próprio, permanecendo, contudo, sob supervisão e regulação do Estado, segundo o disposto no diploma que as enquadra. Essa concepção representa uma estratégia de descentralização administrativa e de corresponsabilidade na gestão da educação, permitindo que o sector privado complemente a capacidade do Estado na oferta educativa pública e contribua para a satisfação das necessidades educativas da população.

De igual modo, o artigo 5.º do mesmo decreto explica que o departamento ministerial é responsável pelo sector da Educação e pode celebrar contrato de

parceria com entidades privadas, nos termos da legislação em vigor sobre parceria público-privadas (ANGOLA, 2023). Tal dispositivo cria um quadro legal que possibilita ao Estado mobilizar recursos técnicos e humanos do sector privado com o objectivo de fortalecer a qualidade pedagógica e a eficácia na gestão escolar. Dessa forma, as escolas do regime público-privado, emergem como instituições híbridas, que associam princípios de gestão pública com práticas de administração privada, mas sujeitas à supervisão pedagógica estatal.

No contexto do município do Kilamba Kiaxi, a presença de escolas organizadas sob o regime público-privado, partem do protocolo de colaboração educativa entre o Estado e a iniciativa privada. Neste protocolo, encontram-se definidos os deveres, direitos e responsabilidades das partes, sendo que o capital humano é fornecido pelo Estado, e este realiza a supervisão pedagógica, garante o cumprimento do currículo nacional e assegura a qualidade do ensino. A infraestrutura física da escola e os recursos complementares são disponibilizados pela entidade privada.

Esta parceria representa uma estratégia de desconcentração do serviço educativo, ampliando a cobertura escolar e favorecendo uma maior articulação entre gestão administrativa e supervisão pedagógica. Tais instituições configuram um campo relevante de intervenção do supervisor pedagógico, cuja função consiste em assegurar a conformidade das práticas docentes com as normas definidas pelo Ministério da Educação, promovendo uma cultura de qualidade e corresponsabilidade no processo de ensino e aprendizagem.

A parceria que dá origem às escolas público-privadas caracteriza-se por um modelo de gestão partilhada entre o Estado e uma entidade privada, baseado nos termos do Decreto Presidencial n.º 37/23. Nesse arranjo, a entidade privada que pode ser uma associação, igreja, fundação ou empresa, assume a responsabilidade pela estrutura física, manutenção do edifício, gestão administrativa e provisão dos meios materiais necessários ao funcionamento da escola.

Por sua vez, o Estado contribui com o capital humano, destacando professores e técnicos administrativos, garantindo a aplicação do currículo escolar nacional e assegurando a supervisão e o controle da qualidade educativa. Essa forma de cooperação, formalizada mediante contrato de parceria, permite combinar a capacidade de investimento do sector privado com a responsabilidade pública do

Estado na garantia do direito à educação, resultando numa gestão descentralizada e de corresponsabilidade institucional.

Dessa forma, a implementação das escolas público-privadas, enquanto resultado da cooperação entre o Estado e o sector privado, apenas se concretiza plenamente graças à existência de uma estrutura organizativa capaz de orientar, acompanhar e fiscalizar o funcionamento de todas as instituições de ensino no município. A Direcção Municipal da Educação, nesse sentido, oferece apoio não apenas às escolas público privadas, mas também às escolas públicas e às escolas privadas, garantindo a supervisão pedagógica, o acompanhamento administrativo e a integração de todas as instituições no sistema educativo local. Essa estrutura organizativa é composta pela seção de Educação e Ensino, Seção de Inspeção Escolar, seção de planejamento e Estatística e Recursos Humanos e pela seção de Ciências Tecnologia e Inovação.

Dentre os órgãos que compõem a Direcção Municipal de Educação, destaca-se a Seção de Educação e Ensino, responsável pela coordenação pedagógica e pelo acompanhamento funcional das instituições educativas no município. Esta Secção é composta pelas áreas do ensino geral, da educação de jovens e adultos, do ensino particular e da ação social. Por sua vez, a área do ensino geral é formada pelas coordenações do pré-escolar, do ensino primário, Zonas de Influência Pedagógica (ZIP), do ensino secundário e ensino especial. Esta seção é a responsável por estabelecer diretrizes, definir metas e prioridades, bem como atuar de forma contínua na coordenação e no monitoramento do funcionamento das instituições de ensino na localidade garantindo a implementação das políticas educativas e a qualidade do processo pedagógico.

É nesse contexto que os relatórios da supervisão pedagógica descrevem as ações efetuadas pelos supervisores pedagógicos durante um período temporal no qual é descrito as situações registadas dos docentes supervisionados, como, o domínio do conteúdo, o conhecimento das regras didáticas e as metodológicas utilizadas. Assim, a atuação dos supervisores é compreendida como um instrumento de operacinalização das políticas e orientações estabelecidas pela secção, permitindo avaliar de forma sistemática o processo pedagógico.

Os mapas estatísticos são elementos também importantes para esta pesquisa, porque descrevem o nível acadêmico e a área de formação desses professores.

Essas informações são relevantes para responder aos questionamentos do caso de gestão, a relacionar o seu desempenho nas aulas e os resultados das aprendizagens dos alunos.

As fichas de assistência às aulas, relatam, de forma detalhada, a actuação do professor durante as actividades lectivas nas diferentes disciplinas que compõem o currículo. Constituem instrumentos fundamentais de trabalho do supervisor pedagógico, pois permitem registar e analisar as práticas docentes de maneira estruturada e objectiva. Servem também para o acompanhamento directo do professor, possibilitando a observação de aspectos como o planeamento das aulas, as metodologias aplicadas, o envolvimento dos alunos e a utilização dos recursos didácticos.

Apesar da sua relevância como fonte de informação para o processo de supervisão pedagógica, essas fichas, por vezes, revelam determinada limitação, uma vez que tendem privilegiar o registo descritivo das acções em detrimento da análise qualitativa e reflexiva das práticas pedagógicas.

Assim, a evolução da supervisão acompanha também as mudanças nas concepções de educação e de gestão escolar. A figura do supervisor vai ganhando contornos mais democráticos, assumindo uma posição estratégica no fortalecimento do ensino, na mediação dos conflitos escolares e na valorização do trabalho coletivo entre os diversos atores escolares.

No contexto angolano, especificamente em algumas escolas públicas do ensino primário do Kilamba Kiaxi, essa transformação ainda parece encontrar resistência, sobretudo em razão das condições estruturais e formativas limitadas. Entretanto, há um movimento crescente tanto por parte das políticas públicas quanto das práticas pedagógicas, em direção a uma supervisão mais humanizada, participativa e voltada para a melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

No contexto das escolas públicas do Kilamba Kiaxi, o papel do supervisor pedagógico adquire contornos particulares marcados por realidades institucionais diversas onde se apresenta como instrumento estratégico de apoio à formação dos professores, de organização do trabalho pedagógico e de promoção de um ambiente escolar mais participativo e dialógico.

Segundo Libâneo (2013), o supervisor pedagógico, ao acompanhar e orientar o trabalho docente atua como agente facilitador do desenvolvimento profissional, por

meio de ações como observação de aulas, reuniões pedagógicas, formações em serviço. Além disso, no município, a realidade educacional é atravessada por desigualdade social, falta de recursos, turmas superlotadas e por vezes a falta de formação inicial sólida por parte de alguns professores. Quando isso acontece o supervisor é chamado a exercer uma função articuladora capaz de apoiar o corpo docente e promover estratégias pedagógicas inovadoras que respondam às necessidades locais.

Assim o funcionamento da supervisão pedagógica no Kilamba Kiáxi precisa ser compreendida a luz da prática real e reconhecendo tanto os limites impostos pelo sistema quanto as potencialidades que emergem do compromisso ético e pedagógico dos profissionais que atuam nas escolas. Com base nos relatórios da supervisão pedagógica realizados durante os trimestres letivos, são desempenhadas ações que partem da observação da planificação e organização pedagógica: planos quinzenais e diários, avaliação da coerência entre o plano das atividades quinzenais e das atividades diárias, a observação e o apoio em sala de aula com critérios previamente definidos. Há ainda o registro das forças e das fragilidades nas práticas docentes e, assim, as sessões de formações são organizadas com base nas necessidades diagnosticadas.

A leitura dos mapas estatísticos, recolhidos junto à Direção Municipal da Educação do Kilamba Kiáxi, aponta a existência de um número considerável de professores em atividades no município que possui formação média e de forma reduzida concluiu a licenciatura em escolas de formação de professores. Estes mapas permitem compreender o perfil acadêmico do corpo docente e são fundamentais para a planificação de ações de supervisão que considera o nível de qualificação e a especialização dos professores no momento de definir prioridades formativas e de supervisão. Como destaca Vasconcellos (2012), a prática da supervisão pedagógica deve estar sustentada por um diagnóstico rigoroso da realidade escolar.

As fichas de assistência a aulas são arquivos internos que relatam de forma detalhada a atuação do professor durante as atividades letivas nas diferentes disciplinas que compõem o currículo. Essas fichas de observação também chamadas de grelhas de observação de aula são utilizadas pela equipa de supervisores seguindo uma estrutura detalhada, incluindo a planificação da aula, gestão do tempo, uso de recursos de ensino, descrição dos métodos e estratégias de ensino, o perfil de entrada

e de saída do aluno e as etapas de uma aula. Esse instrumento permite que o supervisor registre as recomendações sistemáticas promovendo uma supervisão de caráter formativo e serve de apoio para o acompanhamento contínuo do professor.

A supervisão pedagógica, conforme definida pelos normativos do MED, de Angola, consiste num processo sistemático de orientação, acompanhamento e avaliação das práticas educativas, com vistas ao aperfeiçoamento do desempenho docente e à promoção da qualidade do ensino. É observada que para além da função de controle também assume um caráter formativo ao apoiar os professores no aperfeiçoamento das suas práticas com ferramentas para a solução de dificuldades pedagógicas que o leva na implementação de estratégias inovadoras.

Segundo autores como Alarcão (2001) e Libânio (2013), a supervisão pedagógica eficaz exige um perfil profissional que articula competências técnicas, capacidades de liderança educativa e sensibilização para o trabalho colaborativo.

No contexto angolano ela está regulamentada por instrumentos legais que incentivam a promoção de práticas reflexivas e o fortalecimento da gestão nas unidades escolares. Neste contexto, no município a prática efetiva da supervisão pedagógicas é ajustada aos normativos, e esta aliança indica a necessidade da investigação contínua.

A descrição e a contextualização do problema apresentado neste capítulo evidenciam a fragilidade da supervisão pedagógica nas escolas públicas do município, bem como as causas e as consequências para a qualidade do ensino e aprendizagem. A análise revelou que a supervisão pedagógica, em muitos casos não cumpre a função formativa esperada, sendo limitada por fatores como a falta de formação adequada dos supervisores, no caso a ser exercida por um professor, a sobrecarga de tarefas administrativas e a escassez de recursos pedagógicos. Perante essa realidade, é necessário a implementação de uma supervisão pedagógica mais eficaz para promover a melhoria das práticas docentes e consequentemente, o desempenho dos alunos.

As escolas públicas investigadas no município do Kilamba Kiaxi são, na sua maioria instituições do ensino primário, que funcionam em dois turnos e atendem uma média de 17 a 53 turmas por escola. As salas de aula apresentam condições razoáveis com o básico necessário para o funcionamento das aulas, porém ainda carecem de melhoria em termos de conforto, tecnologia e recursos didáticos mais atualizados. A

gestão escolar é liderada por diretores e coadjuvadas por coordenadores de classe, que atuam de forma articulada na organização do processo de ensino.

Conforme o Decreto Presidencial 162/23 de 1 de agosto, descreve que as escolas do ensino primário estão sujeitas à supervisão pedagógica, a ser realizada periodicamente pelas estruturas central e local da administração educativa. De acordo com dados da Direção Municipal da Educação do Kilamba Kiaxi, sobre o quantitativo de supervisores existente e o rácio supervisor/professor, apresenta uma equipe formada por 13 supervisores pedagógicos, que são organizados em grupos de dois elementos cada e realizam ciclos de acompanhamento nas instituições de ensino.

Cada dupla de supervisores é responsável por desenvolver atividades de supervisão e durante uma semana devem atuar em quatro escolas de forma rotativa. Essa estratégia tem permitido uma cobertura mais ampla das instituições de ensino ainda que limitada face ao elevado número de escolas existente no município, o que impõe desafios à eficácia e à continuidade do acompanhamento pedagógico, (DMEKK, 2025). Embora não exista um documento orientador que regule a distribuição dos supervisores pedagógicos no município do Kilamba Kiaxi, propõem-se estimativas com base nas normas previstas no referido Decreto Presidencial. Neste sentido, cada escola recebe visitas regulares de supervisão que atendem o conjunto de turmas da escola.

O trabalho do supervisor pedagógico nas escolas analisadas, consiste em acompanhar o desenvolvimento das atividades docentes, orientar a prática pedagógica e promover o alinhamento entre a planificação das aulas e os objetivos curriculares definidos pelo Ministério da Educação.

2.3 CONHECENDO AS ESCOLAS INVESTIGADAS

Para compreender de forma mais aprofundada o contexto educativo das escolas em estudo, torna-se necessário analisar tanto os recursos materiais quanto os recursos humanos disponíveis. Assim, esta secção dedica-se, em primeiro lugar, à caracterização das infraestruturas escolares que representam a base física onde se desenvolve o processo educativo e em seguida, procede-se à apresentação do perfil do corpo docente, elemento essencial para avaliar as competências profissionais dos professores e a qualidade da intervenção pedagógica. A análise conjunta destes dois

aspectos permite compreender as condições reais de funcionamento das escolas e os factores que influenciam a eficácia das práticas de ensino e supervisão pedagógica.

Além dos recursos materiais e humanos, a compreensão do contexto educativo das escolas investigadas implica também a caracterização da população discente atendida. As escolas em estudo oferecem o ensino primário, abrangendo as diferentes classes correspondentes para este nível de ensino, conforme a organização curricular vigente no sistema educativo angolano que corresponde a 1^a, 2^a, 3^a, 4^a, 5^a e 6^a classe. Os mesmos situam-se entre os 6 e 11 anos de idade, refletindo a diversidade etária característica deste nível de escolaridade. Este enquadramento permite compreender melhor as exigências pedagógicas e os desafios associados ao acompanhamento e à supervisão do processo de ensino e aprendizagem, tendo em conta as especificidades do público escolar atendido.

Em complemento à caracterização, seguem-se algumas imagens ilustrativas das escolas investigadas, com objetivo de oferecer uma visualização concreta do ambiente educativo em que a supervisão se desenvolve. As fotografias apresentadas a seguir visam ilustrar o ambiente físico e estrutural dessas instituições que permitem observar aspectos relevantes da infra estrutura, dos espaços pedagógicos e da dinâmica escolar que irão contribuir para uma melhor compreensão do contexto em que os supervisores pedagógicos atuam e oferecem também subsídios visuais que enriquecem a análise qualitativa. Essas imagens completam os dados levantados e aproximam o leitor da realidade vivenciada no cotidiano das instituições escolares analisadas.

Compreender o contexto educacional em que se desenvolve a prática da supervisão pedagógica exige uma análise atenta das realidades institucionais onde ocorrem os processos de ensino e aprendizagem. Serão apresentadas as escolas públicas localizadas no município de Kilamba Kiaxi que foram selecionadas para a investigação, evidenciando a estrutura organizacional, número de alunos, corpo docente e histórico de atuação na comunidade. Alguns aspectos que influenciam diretamente a atuação da supervisão pedagógica tais como a infraestrutura disponíveis, os recursos pedagógicos, a gestão escolar e as particularidades do corpo docente e discente também serão destacadas.

Com objectivo de compreender o perfil formativo dos professores que leccionam nas escolas investigadas e a sua relação com o acompanhamento pedagógico realizados nas escolas A, B, C e D, procedeu-se à análise dos dados constantes das tabelas 1 a 4, que apresentam a distribuição dos professores segundo o nível de formação académica e pedagógica.

A caracterização do corpo docente constitui um elemento fundamental para avaliar as condições reais de implementação das práticas de ensino e de supervisão, permitindo identificar as potencialidades e as limitações existentes no contexto escolar. Assim, a leitura dos dados que se seguem possibilita compreender não apenas o grau de qualificação mas também a necessidade de formação contínua que se colocam à supervisão pedagógica no âmbito do município do Kilamba Kiaxi.

Ao conhecer essas instituições torna-se possível refletir sobre o papel do supervisor pedagógico e suas atribuições para a melhoria da qualidade do ensino à luz da realidade de cada escola. Na figura 1 apresentamos a Escola A.

Figura 1 – Pátio da Escola A (Vista Frontal)



Fonte: Acervo pessoal da autora (2025)

A escola primária nomeada nessa pesquisa como Escola A, é uma das unidades de ensino público localizada no bairro do Golfe, um dos sectores urbanos do município do Kilamba Kiaxi, em Luanda. O bairro apresenta características típicas de áreas urbanas periféricas. A Escola A, atende uma comunidade escolar numerosa e diversa, que atualmente conta com um total de 48 turmas distribuídas nas diferentes classes do ensino primário e abriga 3073 alunos, dos quais 225 são repetentes, o que corresponde uma média de 64 alunos por turma, representando um indicativo relevante sobre os desafios relacionados ao desempenho escolar e a eficácia do processo de ensino e aprendizagem.

Para compreender o perfil profissional dos professores da escola A, torna-se relevante apresentar a sua distribuição de acordo com o nível de formação académica e pedagógica. Essa caracterização inicial permite identificar o grau de qualificação existente na escola e em que medida a formação do professor pode influenciar na aprendizagem e no trabalho do supervisor pedagógico.

A tabela 1, a seguir, ilustra a distribuição dos professores da escola A, de acordo com o nível de formação académica e pedagógica.

Tabela 1- Pessoal Docente com e sem Formação Pedagógica da Escola A

Formação de professores	12 ^a ou 13 ^a classe	Bacharelado	Licenciatura	Total
Com magistério completo	11	0	15	26
Sem magistério primário e com formação pedagógica	22	0	5	27
Sem magistério primário e sem formação pedagógica	0	0	0	0
Total	33	0	20	53

Fonte: Adaptada de Direção Municipal da Educação do Kilamba Kiaxi (2025).

Verifica-se que a instituição conta com um total de 53 professores em exercício, dos quais 26 professores com magistério completo e 27 sem magistério primário, mas apresentam formação pedagógica complementar. No grupo dos professores com

magistério completo, 11 têm formação média e 15 com a licenciatura, evidenciando a predominância de docentes com formação pedagógica específica para a docência. Já no grupo dos professores sem magistério primário, mas com formação complementar que os habilitam para a docência, cinco são licenciados. No entanto, do total existente, apenas 26 possuem formação acadêmica em magistério primário, enquanto 27 apresentam formação pedagógica obtida em cursos de agregação pedagógica. Estes últimos, embora não frequentando escolas de magistério, possuem habilitações de nível superior ou médio em áreas diversas, não necessariamente relacionadas à formação pedagógica.

A análise dos dados demonstra que uma parte significativa dos docentes ainda não possuem formação superior específica na área da docência, o que pode repercutir diretamente na qualidade do processo de ensino e aprendizagem. Esta diversidade de níveis formativos revela uma heterogeneidade na formação de professores, o que constitui um desafio para a supervisão pedagógica, sobretudo no que se refere a orientação e ao acompanhamento do trabalho pedagógico desenvolvido pelos professores. Esse cenário exige do supervisor uma atuação mais diferenciada e estratégica, capaz de atender às distintas necessidades formativas existentes no quadro de professores.

Após a análise do perfil acadêmico dos professores da escola A, é importante observar também a composição do corpo docente da escola B, a fim de obter uma visão comparativa sobre a qualificação dos professores da referida escola para que se possa compreender como a qualificação acadêmica e pedagógica influencia o processo de aprendizagem.

Dando sequência à apresentação das escolas, apresentaremos a instituição denominada nesta pesquisa como escola B, que integra a rede de escolas do regime público privada a qual representa uma solução alternativa de gestão partilhada da educação. Em Angola a carência de infraestruturas e recursos humanos impulsionou a criação de um modelo híbrido de gestão educativa. De acordo com a Lei n.º 13/01, estas instituições funcionam com o apoio do Estado, que por sua vez pode disponibilizar professores e supervisionar as atividades pedagógicas, enquanto a gestão operacional fica a cargo de entidades privadas ou religiosas.

As instituições de ensino público-privadas em Angola são estabelecimentos educativos que operam sob o regime jurídico definido pelo Decreto Presidencial n.º

37/23, conhecido como Regime Jurídico das instituições público-privadas. Este regime regulamenta a ação, organização e funcionamento dessas instituições, que abrangem desde o ensino pré escolar até o ensino secundário, garantindo a articulação entre os sectores público e privado.

A operacionalização prática deste regime ocorre por meio de um contrato celebrado entre o Estado e a entidade privada, onde são claramente definidos os direitos e deveres das partes. Entre os direitos, a entidade privada destaca-se a autonomia administrativa e pedagógica, a gestão financeira dos recursos previstos e a possibilidade de propor inovações de melhoria. Quanto aos deveres, destacam-se a adequação das infraestruturas em conformidade com as instruções técnicas oficiais; a existência de meios e materiais pedagógicos compatíveis com os níveis de ensino oferecidos; a apresentação de um projeto educativo; a submissão de um pedido formal de criação da escola pela entidade promotora ao titular da pasta da Educação em Angola; a aprovação mediante vistoria das instalações pelos órgãos da saúde, dos bombeiros e da educação. Estes requisitos devem ser cumpridos antes da emissão da licença. O funcionamento contratual implica ainda a obrigatoriedade de cumprir os currículos nacionais.

Figura 2 – Pátio da Escola B (Vista Frontal)



Fonte: Acervo pessoal da autora. Fotografia registrada em agosto de 2025.

Figura 3 – Pátio da Escola B (Área de Recreação)



Fonte: Acervo pessoal da autora (2025)

Esta instituição de ensino localizada no município do Kilamba Kiayi, denominada de escola B, apresenta características distintas em relação a escola A, especialmente no que diz respeito à dimensão e composição docente. A instituição atende alunos do ensino primário e do I ciclo do ensino secundário conta com 45 turmas e um total de 1715 alunos, dos quais apenas 29 são repetentes, o que corresponde a um rácio de 38 alunos em cada turma. Estes dados podem indicar um desempenho escolar relativamente mais estável ou políticas internas mais funcionais no acompanhamento da aprendizagem.

Tabela 2 - Pessoal Docente do Ensino Primário com e sem Formação Pedagógica da Escola B

Formação de professores	12 ^a ou 13 ^a classe	Bacharelato	Licenciatura	Total
Com magistério completo	12	0	17	29
Sem magistério primário e com formação pedagógica	1	0	0	1
Sem magistério primário e sem formação pedagógica	0	0	0	0
Total	13	0	17	30

Fonte: Adaptada de Direção Municipal da Educação do Kilamba Kixi (2025).

A tabela 2, apresenta a composição do corpo docente da Escola B, distribuídos com base na formação académica e pedagógica. Observa-se que a instituição conta com 30 professores, dos quais 13 professores possuem o nível médio, sendo 12 com magistério completo e apenas um com formação pedagógica complementar, embora sem magistério primário. Ainda desse total, 17 professores são formados com magistério completo e possuem o grau de licenciatura.

Isso nos mostra que a escola apresenta 29 professores com magistério completo e apenas um professor sem magistério, mas com formação pedagógica complementar. Estes dados indicam que a escola B dispõe de um quadro docente relativamente qualificado. No entanto, a quantidade de professores com nível médio evidencia a necessidade de continuar a investir em programas de formações contínuas, de modo a consolidar as competências profissionais e fortalecer a prática pedagógica no âmbito da supervisão pedagógica.

O corpo docente da escola revela um quadro profissional majoritariamente qualificado, com potencial para uma atuação pedagógica mais estruturada e alinhada às diretrizes educacionais. A predominância desses professores com formação pedagógica pode favorecer o trabalho da supervisão pedagógica, permitindo maior aprofundamento nas orientações didáticas e maior articulação entre teoria e prática pedagógica.

Após a caracterização do corpo docente da escola B, torna-se pertinente analisar a realidade da escola C, a fim de ampliar a compreensão sobre o funcionamento das instituições de ensino abrangidas pela pesquisa. Assim passa-se a seguir à descrição da escola C, destacando os principais aspectos estruturais e pedagógicos que a caracteriza.

Seguindo a descrição das escolas, apresentamos a escola primária nomeada nessa pesquisa como Escola C, localizada no município do Kilamba Kiaxi no distrito do Nova Vida. A mesma apresenta uma estrutura funcional que permite o atendimento de 17 turmas devidamente organizadas para o funcionamento das actividades lectivas. Nas figuras 4 e 5 evidenciam o espaço físico da escola que dispõe de um pátio utilizado como área de convivência, recreação e socialização dos alunos.

O ambiente escolar apresenta uma infraestrutura que, embora simples, cumpre funções essenciais para o desenvolvimento das actividades pedagógicas e formativas. O edifício é constituído por salas de aulas arejadas que recebem a luz natural e organizadas de acordo com o nível de ensino, permitindo condições adequadas para a aprendizagem. A escola conta ainda com uma cantina escolar, espaço destinado ao fornecimento de lanches que contribuem para o bem-estar da comunidade escolar. Além disso, o espaço físico inclui também área destinada aos serviços administrativos como secretaria, almoxarifado, sala de professores, que asseguram o funcionamento organizacional da instituição.

Figura 4 – Pátio da Escola C (Vista Frontal)



Fonte: Arquivo pessoal da autora. Fotografia registrada em agosto de 2025.

A figura permite observar diferentes dimensões do seu espaço físico. A primeira imagem evidencia o pátio principal, caracterizado por uma ampla área que facilita a circulação dos alunos e torna visível a disposição das salas de aulas. Já a imagem seguinte apresenta outra perspectiva do mesmo pátio, destacando a sua zona de socialização onde se encontra também a área administrativa. Ambas contribuem para percepção mais completa de estrutura física da escola e do modo como o espaço é utilizado no cotidiano escolar.

Figura 5 – Pátio da Escola C (Área de Socialização)



Fonte: Arquivo pessoal da autora (2025)

A escola C funciona em dois turnos, manhã e tarde, e conta com uma população estudantil de 726 alunos dos quais 44 são alunos repetentes. A distribuição do pessoal docente e o número de turmas indicam que cada professor leciona, em média, com 43 alunos. Esse cenário reforça a necessidade de um trabalho de supervisão pedagógica efetiva, capaz de apoiar os docentes na gestão da sala de aula, na diferenciação das práticas de ensino e na promoção da aprendizagem dos estudantes.

Tabela 3 - Pessoal Docente com e sem Formação Pedagógica da Escola C

Formação de professores	12 ^a ou 13 ^a classe	Bacharelato	Licenciatura	Total
Com magistério completo	10	0	6	16

Sem magistério primário e com formação pedagógica	0	1	0	1
Sem magistério primário e sem formação pedagógica	0	0	0	0
Total	10	1	6	17

Fonte: Adaptada de Direção Municipal da Educação do Kilamba Kiaxi (2025).

A Tabela 3 apresenta o perfil académico e pedagógico do corpo docente da escola C, onde se pode observar um total de 17 professores, dos quais, 16 professores possuem o magistério completo e apenas um sem magistério, mas com formação complementar, evidenciando uma elevada taxa de professores com formação pedagógica específica para a docência. Entre estes 10, possuem o ensino médio seis, com o grau de licenciados e a existência de um professor com bacharelato.

Importa destacar que na Escola C, apenas um professor se encontra sem formação de magistério, mas com formação complementar, o que constitui um indicador positivo em termos de preparação profissional revelando que a mesma dispõe de um quadro profissional predominantemente qualificado tanto no aspecto académico como no pedagógico.

Concluída a análise da escola C, segue-se a apresentação da escola D, última instituição contemplada neste estudo. A passagem para esta escola permite finalizar o panorama comparativo entre as diferentes realidades educativas observadas e a compreensão sobre o contexto escolar do município, encerrando o conjunto de descrições que fundamentam a análise subseqüente do processo de supervisão pedagógica.

Já a escola representada como Escola D, representada na figura 2, está localizada no Distrito do Palanca, no município do Kilamba Kiaxi. Constitui uma unidade de ensino com significativa representatividade no sistema educativo local, tanto pelo número de turmas quanto pelo número da população estudantil. No presente ano letivo, a escola conta com 1580 alunos distribuídos em dois turnos, dos quais 150 são repetentes representando um índice de retenção que requer maior atenção pedagógica especializada e ações de reforço escolar. O elevado número de

alunos impõe desafios organizacionais e didático, sobretudo no que se refere à supervisão do processo de ensino e aprendizagem

Figura 6 – Pátio da Escola D (Vista Frontal)



Fonte: Arquivo pessoal da autora (2025)

A Tabela 4 apresenta os dados referentes à formação de professores da Escola D. Os registos mostram o total de 40 professores, dos quais 36 possuem o magistério completo, demonstrando uma predominância significativa de professores com formação pedagógica. Dentro desse grupo, 15 professores possuem o nível médio, cinco o grau de bacharelato e 16 são licenciados, o que revela uma composição docente diversificada em termos da qualificação acadêmica. Regista-se ainda a presença de quatro professores com nível médio, que, embora não possuam a formação de magistério, apresentam formação pedagógica complementar, assegurando a sua capacidade para o exercício da função docente.

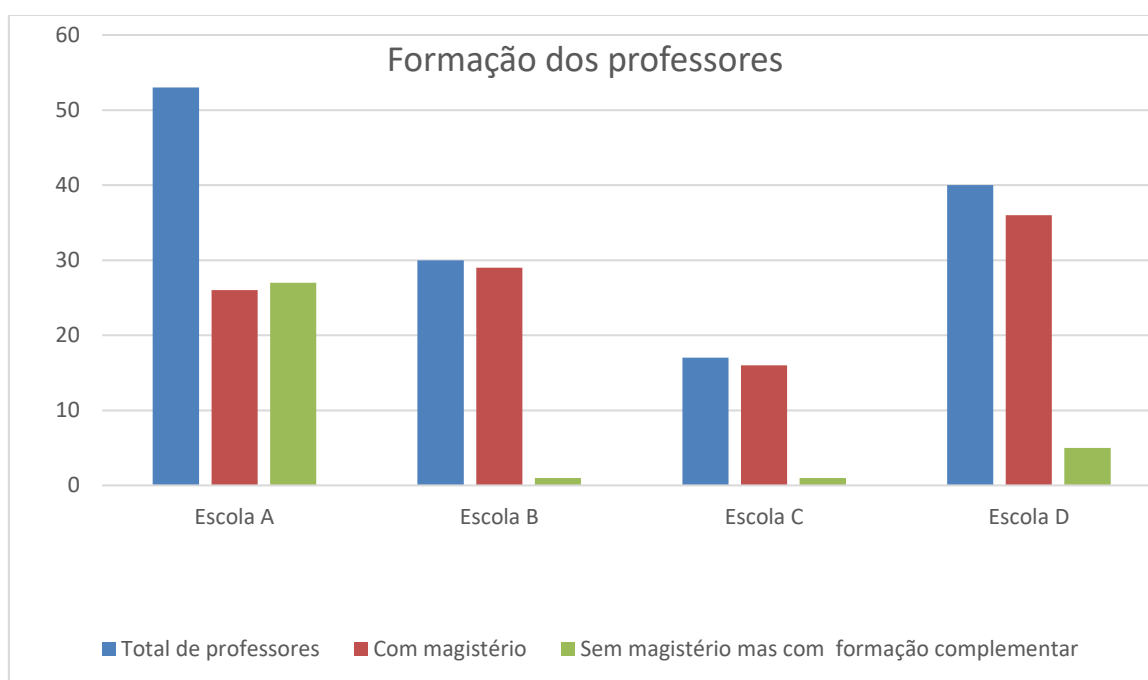
Tabela 4 - Pessoal Docente com e sem Formação Pedagógica da Escola D

Formação de professores	12 ^a / 13 ^a classe	Bacharelato	Licenciatur a	Total
Com magistério completo	15	5	16	36
Sem magistério primário e com formação pedagógica	4	0	0	4
Sem magistério primário e sem formação pedagógica	0	0	0	0
Total	19	5	16	40

Fonte: Adaptada de Direção Municipal da Educação do Kilamba Kiaxi (2025).

Os dados da Escola D, indicam um corpo de professores com elevado grau de preparação, revelando um aspecto positivo no quesito formação académica e pedagógica dos professores, o que pode contribuir positivamente para o fortalecimento da supervisão pedagógica e para a melhoria contínua do processo de ensino e aprendizagem.

Gráfico 1- Resumo da Formação dos Professores nas Quatro Escolas Estudadas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Gráfico 1 apresenta de forma comparativa da distribuição da formação dos professores das quatro escolas estudadas, com base na formação do magistério. Cada barra apresenta uma categoria sendo, a cor azul o total de professores existente na escola, a cor vermelha representa os professores com formação em magistério e a barra verde os professores sem magistério, mas com formação complementar. No total de professores, verifica-se que a escola A possui o maior número seguida das escolas D, B e C. Verifica-se uma diferença significativa entre a escola maior (A) e a menor (C), com 36 professores de diferença.

Para os professores com magistério completo, o gráfico apresenta a seguinte ordem; escolas B, com aproximadamente 97%, segue-se a escola C, com aproximadamente 94%, depois a escola D, com 90% e por fim a escola A apresentando uma menor proporção de aproximadamente 49%.

Comparando o número de professores sem magistério, mas com formação complementar, a escola A lidera este grupo apresentando um total de 27 professores nesta categoria, representando 51%, a escola D, com quatro professores, representando 10% do total e as escolas B e C praticamente sem professores nessa situação, apresentando apenas um em cada escola.

A comparação evidencia que a quantidade do corpo docente não está directamente relacionado à sua qualificação, pois os dados mostram que a escola A, sendo a maior, apresenta a menor proporção de professores com magistério completo, enquanto escolas menores conseguem manter a maior parte de seu corpo docente devidamente qualificado.

De modo geral, a análise conjunta das Tabelas 1, 2, 3 e 4, nos permite compreender o perfil formativo dos professores nas quatro escolas estudadas do município do Kilamba Kiáxi. Apesar das diferenças quantitativas entre as instituições, há uma predominância significativa de professores com magistério completo e formação pedagógica complementar - o que constitui um indicador positivo para o exercício da docência. E, observa-se também, um crescimento gradual dos professores licenciados, demonstrando um progresso na qualidade do corpo docente.

Nesse contexto, reforça-se a importância da supervisão pedagógica como mecanismo de acompanhamento, apoio e valorização profissional dos docentes, garantindo a consolidação de práticas pedagógicas eficazes e contribuindo para a

melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem no município do Kilamba Kiaxi.

3 SUPERVISÃO PEDAGÓGICA COMO MEDIAÇÃO FORMATIVA

Este capítulo, de natureza analítica, será iniciado na fase da qualificação e aprofundado ao longo da pesquisa. Possui o referencial teórico e metodológico que sustentará a análise sobre o papel do supervisor pedagógico como facilitador do processo de ensino e aprendizagem nas escolas públicas do município o Kilamba Kiaxi. Será estruturado em duas partes, na primeira, será apresentada a fundamentação teórica, com base em autores que abordam temas como supervisão pedagógica, gestão escolar, desenvolvimento profissional docente e políticas públicas educacionais com a intenção de relacionar os conceitos chave da pesquisa ao estudo de caso investigado.

Na segunda parte, será descrito o percurso metodológico da pesquisa, apresentando o tipo de estudo, os métodos e instrumentos utilizados, a definição da amostra, os critérios de análise e as etapas de realização do trabalho. Por ser um capítulo de desenvolvimento contínuo, o conteúdo aqui apresentado na qualificação será complementado com os dados obtidos na pesquisa de campo e que será consolidado na versão final da dissertação. A proposta é que o referencial teórico e metodológico sirva de base para sustentar as análises e as reflexões desenvolvidas a partir dos resultados obtidos.

3.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente fundamentação teórica tem como objetivo construir a estrutura conceitual que sustenta esta investigação sobre o papel do supervisor pedagógico no processo de ensino e aprendizagem, com enfoque nas escolas públicas e público privadas do município do Kilamba Kiaxi. A opção por um capítulo analítico justifica-se pela necessidade de compreender a partir de autores e das diretrizes da legislação angolana, os fundamentos, desafios e perspectivas que envolvem a prática da supervisão pedagógica em contexto escolar angolano.

O presente capítulo está organizado em quatro seções que apresentam conceitos e abordagens da supervisão pedagógica, a relação entre gestão e supervisão, e os desafios da supervisão pedagógica, que propõe realizar um mapeamento das principais contribuições teóricas sobre a supervisão pedagógica e

prática colaborativa entre professores e gestores escolares. A literatura de Alarcão (2001) e Luck (2009), por exemplo evidenciam a supervisão colaborativa valorizando o diálogo entre professores e supervisores como estratégias de desenvolvimento profissional, promovendo a reflexão crítica sobre a prática e a construção de coletiva do conhecimento pedagógico.

Ao trazer este panorama teórico, busca-se oferecer fundamentos sólidos para a análise empírica desenvolvidas nos capítulos seguintes, além de explicitar o enquadramento legal da supervisão pedagógica, conforme os Decreto Presidencial nº 222/20 e 162/23.

A fundamentação teórica permitirá compreender conceitos chave envolvidos na temática e situar a investigação dentro das políticas educativas vigentes em Angola, que levará a interpretação de abordagens teóricas de autores nacionais e internacionais que tratam da supervisão no ambiente escolar, do acompanhamento pedagógico e do desenvolvimento profissional do professor. A discussão acerca do conceito de supervisão pedagógica e a relação entre a gestão escolar e supervisão pedagógica, considerando sua contribuição na formação contínua dos professores.

3.1.1 Supervisão Pedagógica: conceitos e abordagens

No campo a atuação e reflexão teórica, a supervisão tem origem em modelos tradicionais de ensino que concebiam a escola como espaço de transmissão de conteúdos e o professor como um mero executor de normas. Neste contexto o supervisor surgiu inicialmente com caráter fiscalizador voltado para o controle e cumprimento das diretrizes curriculares.

Ao longo das décadas, partindo das discussões pedagógicas do século XX, houve um deslocamento significativo dessa visão, influenciadas por novas abordagens que passaram a defender a supervisão como um processo formativo, voltado para o apoio pedagógico e ao desenvolvimento profissional dos professores. Esse novo paradigma passou a ser compreendido como ação mediadora, colaborativa e orientadora substituindo a ideia instrumento de poder hierárquico.

Na perspectiva de Alarcão e Tavares (2003), supervisão é um processo de dinamização e acompanhamento do desenvolvimento qualitativo da organização

institucional e dos que nela realizam o seu trabalho de estudar, ensinar e apoiar a função educativa.

As ideias defendidas por esses autores apontam o processo de acompanhamento e a dinamização de atividades dentro da organização como foco da supervisão, pois este permite a produção com qualidade da produção e alcance de objetivos individuais orientados para o ao desenvolvimento profissional e coletivos , de modo a atender às que atende as necessidades da sociedade.

Assim Medina (2002, p.46) destaca que:

O supervisor abdica de exercer poder e controle sobre o trabalho do professor e assume uma posição de problematizador do desempenho docente, isto é, assume com o professor uma atitude de indagar, comparar, responder, opinar, opinar, duvidar, questionar, apreciar e desnudar situações de ensino, em geral, e, em especial, as da classe regida pelo professor.

Segundo Alarcão (2002, p. 233), caberá a supervisão fomentar ou apoiar contextos de formação que se traduzem numa melhoria da escola com reflexos no desenvolvimento profissional dos agentes educativos e na aprendizagem dos alunos. Continuando na perspectiva do supervisor pedagógico em relação ao desempenho do professor, nele recai a responsabilização de alavancar um projeto transformador das ações que definem o professor, para que atinja a qualidade educacional. Para Alarcão (2001), o supervisor surge como um líder ou facilitador de comunidades aprendentes no contexto de uma escola que, ao pensar-se, constrói o seu futuro e qualifica os seus membros.

A ideia de liderança ou de facilitador do supervisor de comunidades aprendentes, deve ser entendida no sentido de partilha e democracia, com visão estratégica e mobilizadora. Durante visitas à escola, ele pode orientar, motivar e envolver os professores em ações conjuntas, embora o exercício pleno de uma liderança participativa dependa do acompanhamento contínuo e da interação diária com os agentes escolares.

3.1.2 Gestão Pedagógica e Supervisão

Segundo Alarcão e Tavares (2003), a supervisão pedagógica deve assumir um papel de facilitador da aprendizagem docente, promovendo espaços de reflexão e diálogo sobre a prática educativa. Já Libâneo (2013), aponta que a supervisão deve contribuir para a construção coletiva do projeto pedagógico da escola, respeitando a autonomia docente e incentivando a ação crítica e transformadora.

O trabalho do supervisor é definido para que os professores durante as aulas tenham segurança e estejam bem preparados para ensinar, a forma de pensar e fazer supervisão pedagógica é essencial uma vez que é responsabilizado pelas transformações que ocorrem na forma de atuação do professor. Alonso (2002, p. 175) afirma que

A supervisão vai muito além de um trabalho meramente técnico pedagógico como é entendido com frequência, uma vez que implica uma ação planejada e organizada a muito claros, assumidos por todo o pessoal escolar, com vista ao fortalecimento do grupo e ao seu posicionamento responsável frente ao trabalho educativo.

A supervisão visa um olhar superior nas ações desenvolvidas por outros com a finalidade de controlar o seu desenvolvimento, ajustar as necessidades que podem surgir no percurso das ações, criar os meios para que as práticas sejam eficazes e criar toda estrutura para que o processo aconteça de forma mais eficiente possível.

A supervisão é, no sentido lato, entendida como a função de guiar e coordenar a atividade dos membros de uma organização para alcançar os objetivos definidos. No contexto da formação de professores, a supervisão é entendida como uma atuação de monitorização sistemática da prática pedagógica, sobretudo através de procedimentos de reflexão e de experimentação (Nivagara, 2005, p. 70 - 71).

A partir das leituras destacamos as demandas diárias de um supervisor que atua em salas de aula, sobretudo ao nível das estruturas intermédias. Loureiro et al (2010), relevam aspectos que destacam a supervisão como de carácter formativo, fundamentalmente nos órgãos de gestão intermédias, dado que estes ocupam um lugar na comunidade escolar que lhe permite o relacionamento das fragilidades e podem ser um elemento dinamizador de interações positivas entre os atores educativos, fomentando a partilha, a experiência e a cooperação (Loureiro, 2010 p.49).

Este órgão de gestão intermedia, permite uma educação colaborativa entre os supervisores, diretores e professores promovendo a partilha de conhecimentos, a partilha de experiências, a cooperação e a ajuda mútua. O apoio ao desenvolvimento profissional do professor relacionado à qualidade de ensino tem ligação ao princípio da gestão democrática no ensino, aquela que valoriza a participação ativa de todos agentes educativos. A responsabilidade do supervisor escolar passa também na implementação das políticas públicas educacionais.

Na perspectiva de Rangel (1999), a supervisão significa uma "visão sobre", seu significado, traz a conotação de uma visão abrangente e pode englobar várias dimensões importantes como o papel do supervisor, as práticas pedagógicas e a relação com os professores e alunos. Apresenta três tipos de supervisão: a educacional, a escolar e a pedagógica.

De acordo com a autora, a supervisão educacional extrapola as atividades da escola e envolve os serviços das instâncias intermediárias e centrais do sistema e da política da educação. A definição de Rangel (1999), Polato (2010, p.23) acrescenta que o supervisor educacional é o “representante da secretaria da Educação que dá apoio técnico, administrativo e pedagógico às escolas, garante a formação de gestores e coordenadores e dinamiza a implantação de políticas públicas”.

Quanto à supervisão escolar, esta se refere ao funcionamento geral da escola, o que equivale ao trabalho do gestor escolar. O último tipo de supervisão mencionado por Rangel é o supervisor pedagógico, que tem como função coordenar e orientar o trabalho nas escolas. Em sua descrição sobre ele, Alarcão (2001) acrescenta que a “supervisão pedagógica caracteriza-se por um trabalho de assistência ao professor, em forma de planejamento, acompanhamento, coordenação, controle, avaliação e atualização do desenvolvimento do processo ensino aprendizagem”.

A atribuição do supervisor pedagógico no contexto escolar é comprovada a partir de conceitos de supervisão pedagógica apresentados por vários atores em que se verifica a convergência entre si na questão de que o supervisor é um professor experiente com uma visão mais ampla e que esteja em condições de mostrar os procedimentos metodológicos mais eficazes para o alcance da qualidade das aprendizagens dos alunos.

Para Alarcão (2001, p. 13-14), a “supervisão pedagógica caracteriza-se por um trabalho de assistência ao professor, em forma de planejamento, acompanhamento,

coordenação, controle, avaliação e atualização do desenvolvimento do processo ensino aprendizagem”. Nesta vertente, o supervisor atua diretamente na escola, propriamente com o professor, possuindo uma função de cunho pedagógico que prioriza, acima de tudo, ações voltadas para a melhoria da qualidade do ensino.

Alarcão e Tavares (2003), definem a supervisão pedagógica como o processo em que um professor, em princípio mais experiente e mais informado, orienta um outro professor ou candidato a professor no seu desenvolvimento humano e profissional.

Numa perspectiva da formação, Alarcão (2000), defende que a supervisão pedagógica implica para os professores uma melhoria na qualidade do ensino a partir da formação inicial e contínua dos professores, promovendo o desenvolvimento profissional dos agentes educativos e o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Para o professor, a supervisão pedagógica implica evolução no seu desenvolvimento profissional influenciando a qualidade das aprendizagens dos alunos.

As situações que fazem parte do cotidiano escolar, muitas vezes repletas de hábitos que são praticados sem uma reflexão, podem corroborar para a incorporação de práticas positivas, mas também práticas negativas. No entanto cabe o gestor escolar conhecer bem a escola que está gerindo. A esse respeito, de acordo com Luck (2009) no contexto educacional, a prática da supervisão é fundamental para garantir que as práticas pedagógicas realizadas durante as aulas sejam eficazes e que os alunos recebam os a melhores ensinamentos. Os supervisores trabalham com os professores para desenvolver currículos, avaliar métodos de ensino e implementar estratégias que melhorem e facilitem o aprendizado dos alunos e dos próprios professores.

No contexto educacional, a supervisão é essencial para assegurar a qualidade do ensino e o desenvolvimento profissional dos professores ajudando na implementação de políticas, no monitoramento do desempenho dos professores e na promoção de práticas pedagógicas eficazes.

Luck (2009, p.118) defende que o diretor escolar, como responsável pela influências intencional e sistemática da escola sob sua responsabilidade, cabe o papel da liderança que consiste em levar os seus participantes em focar os aspectos importantes da experiência, identificar suas características, analisar seus resultados sob enfoque dos objetivos educacionais, orientar o grupo na revisão de seu

desempenho, suas competências, hábitos de pensamento, atitudes, etc, à luz daqueles objetivos e valores educacionais.

A eficácia escolar é direcionada a figura do gestor escolar que é o resultado da sua capacidade de gerir e da capacidade de interferir de forma positiva nos resultados da escola. Libâneo (2004 p. 75) afirma que a formação continuada é uma maneira diferente de ver a capacitação profissional de professores. No entender, se apropriar apenas das ofertas das formações obtidas nos magistérios e nas escolas pedagógicas que possibilita ao ingresso do exercício da docência, na prática torna-se insuficiente para responder às exigências atuais do processo de ensino e aprendizagem é necessário a realização de formações continuadas, para que possa rever os saberes teóricos e adaptar as práticas que se transformam constantemente.

Para cobrir lacuna deixada pela formação inicial, a supervisão pedagógica é uma aliada para que as práticas docentes sejam ajustadas as necessidades atuais. Por este motivo e para que haja aperfeiçoamento profissional, é indispensável a formação contínua para o professor que atua em sala de aula. Neste sentido, o supervisor aparece como um elemento que apoia esta superação, conforme afirma Candau (2003, p.94):

A escola é, sem dúvidas, o local por excelência para trabalhar a formação dos professores em serviço, pois todos passam pelo mesmo processo, discutem as mesmas questões e se capacitam coletivamente para as transformações necessárias. Em outras palavras, cria-se um clima adequado a novas práticas pedagógicas, ainda que a adesão a essas transformações não sejam unânimes.

Formozinho (2002), na sua abordagem afirma que proporcionar o crescimento pessoal e profissional de forma continuada aos professores é fundamental. Acrescenta que a ação do trabalho da supervisão desenvolvido auxiliará na correção de práticas de ensino indesejáveis e na melhoria das práticas, pois a supervisão atua como uma modeladora de ambiente de crescimento e conseqüentemente, essas ações influenciarão na qualidade das aprendizagens dos alunos.

O supervisor pedagógico deve estar ao lado do professor, orientando e acompanhando a qualidade do seu trabalho de modo a incentivar, a apoiar e a aprimorar suas práticas. Uma das principais tarefas que visam garantir a qualidade no

ensino é de proporcionar melhor ambiente possível que garante uma aprendizagem e um crescimento do aluno e incentivar o bom desempenho dos professores.

Apesar de termos tendência de pensar no professor como o responsável do desempenho acadêmico dos alunos, é preciso também, como elemento participativo do trabalho docente, corresponsabilizar o supervisor pedagógico de todos resultados que se verificam no processo educativo. Este facilitador do processo deve buscar opções que contemplem melhorar as necessidades específicas de cada professor. Para Alarcão e Tavares (2003 p. 65), a função do supervisor é de ajudar o professor a tornar-se um bom profissional, para que os seus alunos aprendam melhor e se desenvolvam mais.

Numa outra vertente, Ibernón (2010) defende que é ilusório pensar que o professor que teve uma formação completa, com bastante reflexões sobre práticas pedagógicas prescinde de formações contínuas ou o que não teve uma formação bem-sucedida tenha maior necessidade de formações contínuas. O autor discute a necessidade da formação continuada para além da formação inicial.

Estes factos acontecem porque o professor, ao desempenhar as suas funções, tem que lidar com um conjunto amplo de conhecimentos e habilidades com as quais precisa se preocupar, assim, a formação contínua oferece a possibilidade de resgatar ou de construir bases sólidas para superar as falhas da formação.

Nóvoa (1992) numa das suas abordagens sobre o supervisor pedagógico, comenta que em algum contexto da esfera social estes profissionais são temidos, permanecendo dentro do imaginário de que a sua função é de apenas vigiar para apoderar-se de alguma informação. Para desmistificar essa confusão, o supervisor deve demonstrar indicadores de qualidades positiva como apoio, disponibilidade, crítica construtiva, bom relacionamento, abertura, partilha e dar *feedback*, para transformar a ideia que ainda circula no contexto educacional.

Alarcão e Roldão (2010), destacam a importância da supervisão para o desenvolvimento profissional do professor que deve ocorrer em um ambiente afetivo e colaborativo, onde ele e o professor compartilham recursos e estratégias para identificar e resolver problemas. É fundamental promover um diálogo aberto e empático, evitando posturas hierárquicas que possam prejudicar a relação e o aprendizado. Assim, será possível alcançar os objetivos e desenvolver as habilidades necessárias para o exercício da profissão.

O supervisor é o profissional que desempenha um papel fundamental no processo de formação e desenvolvimento de docentes atuando como o facilitador da aprendizagem, promovendo a reflexão crítica sobre a prática pedagógica incentivando o crescimento profissional dos professores. Também é visto como o mediador entre a teoria e a prática, ajudando os educadores a aplicarem os conhecimentos teóricos em suas aulas, essas abordagens destaca a supervisão como um processo colaborativo e contínuo que visa a melhoria da qualidade do ensino. Destaca-se ainda a sua função específica de transformador do futuro professor.

Sendo assim, o papel assumido pelo supervisor é fundamental para a promoção de práticas que elevam o desenvolvimento profissional dos docentes neste contexto é necessário que este funcionário seja também constantemente ensinado para poder ensinar.

3.1.3 Desafios da Supervisão Pedagógica

O supervisor pedagógico nas escolas públicas enfrenta múltiplos desafios relacionados à formação docente, à gestão do currículo e à melhoria das práticas pedagógicas. Um dos principais obstáculos está na efetivação da formação contínua dos professores dentro da escola, tarefa que exige do supervisor uma atuação reflexiva e articulada. Rosa (2004 p.142) enfatiza que:

o coordenador pedagógico é responsável pela formação continuada dos professores na escola, procurando atualizar o corpo docente, buscando refletir constantemente sobre o currículo, atualizando as práticas pedagógicas dos professores, estando sempre atento às mudanças existentes no campo educacional.

No entanto, transformar essa responsabilidade em prática efetiva requer superação de entraves como a falta de tempo, a resistência do professor e a escassez de recursos didáticos. Completando Libâneo (2004, p.227) afirma que a formação contínua é o prolongamento da formação inicial, visando o aperfeiçoamento profissional teórico e prático no próprio contexto de trabalho, o que reforça o papel do supervisor como articulador do desenvolvimento profissional dentro da própria escola. Tais concepções revelam que os desafios da supervisão pedagógica não são apenas

operacionais mais também conceituais e formativos, exigindo a sensibilidade e conhecimento técnico por parte do supervisor.

O desenvolvimento profissional do professor é um dos pilares fundamentais para a melhoria da qualidade da Educação pelo fato de tratar de um processo contínuo que ultrapassa a formação inicial e se estende por toda carreira docente, exigindo reflexão constante sobre práticas, atualizações pedagógicas e a troca de experiências entre a comunidade escolar.

Na perspectiva da Educação contemporânea, tornar-se professor significa aprender constantemente com a prática e sobre a prática. Como afirma Perrenoud (2001), a profissionalização do ensino exige que o professor seja capaz de analisar suas próprias ações, identificar seus limites e buscar estratégias para superá-los. O supervisor pedagógico, ao acompanhar e orientar o trabalho docente atua como agente facilitador do desenvolvimento profissional, por meio de ações como observação de aulas, reuniões pedagógicas, formações em serviço.

Segundo Ibernón (2011) o desenvolvimento profissional deve ser pensado como um processo colaborativo, que reconhece os saberes da experiência e valores, a troca entre pares. Essa concepção dialoga com práticas de supervisão que não impõem modelos a partir das necessidades reais dos professores e dos alunos.

Portanto o desenvolvimento profissional do professor, aliado à supervisão pedagógica formativa, pode contribuir de maneira significativa para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem que para se efetivar é necessário que as políticas públicas invistam em formações contínuas de qualidade.

Apesar dos avanços legais apresentados pelos Decretos Presidenciais nº 222/20 de 28 de Agosto, nº 162/23 de 25 de Julho, que estabelecem diretrizes para o funcionamento do sistema educativo e a organização da supervisão pedagógica, a efetivação dessas funções enfrenta múltiplos desafios no contexto educativo angolano. O Decreto Presidenciais nº 222/20 define estruturas administrativas para a supervisão nos níveis central, provincial e municipal, mas não assegura meios logísticos e humanos suficientes para que as direções municipais da educação exerçam esse papel de forma sistemática.

Embora o Decreto Presidencial nº 162/23 reforce o papel dos gestores escolares como responsáveis pelo acompanhamento das práticas docentes, não prevê formação continuada específica que lhes permita responder adequadamente às

múltiplas exigências da função. Nesse sentido torna-se essencial a criação de programas de capacitação contínua centradas no fortalecimento da dimensão formativa da supervisão pedagógica e promover uma cultura de melhoria contínua das práticas docentes.

De acordo com Alarcão (2010), a supervisão deve ser compreendida como um processo contínuo de formação e desenvolvimento profissional, no qual se constroem saberes a partir da reflexão conjunta sobre a prática. Assim a formação específica e contínua dos gestores e supervisores pedagógicos revela-se indispensável para que possam actuar como agentes mediadores e formadores, impulsionando a qualidade do ensino e a profissionalização docente.

3.1.4 A Supervisão como Mediação Formativa

Entre os principais desafios da supervisão pedagógica destaca-se a dificuldade de articular a prática docente com o processo formativo que realmente respondam às necessidades do professor em se contexto cotidiano. Kandau (2003) afirma que a supervisão pedagógica deve tratar de trabalhar com o corpo docente de uma determinada instituição, favorecendo processos coletivos de reflexão e intervenções na prática concreta. No entanto, transformar essa proposta em realidade exige superar obstáculos estruturais e culturais como a escassez de tempo institucional, a ausência de cultura de colaboração entre professores e falta de incentivo à sistematização e socialização das práticas pedagógicas. Segundo o autor segue acrescentando, é fundamental oferecer espaços e tempo institucionalizados na perspectiva de criar um sistema de incentivo da sistematização das práticas pedagógicas dos professores e a sua socialização.

Isto implica reiterar o papel da supervisão pedagógica de modo que ela deixe de ser um mecanismo burocrático e passe a atuar a partir das necessidades reais dos docentes, dos problemas que enfrentam em sala de aula, favorecendo o processo de pesquisa e ação. Neste sentido o desafio exige um novo posicionamento da supervisão pedagógica como elemento transformador do ambiente escolar.

Entretanto tem-se observado que, em algumas escolas públicas do Kilamba Kiaxi, a supervisão pedagógica ainda enfrenta limitações no cumprimento de seu papel formativo e colaborativo. Em grande parte das instituições, o trabalho do

supervisor restringe-se ao acompanhamento burocrático de planos de aula, ao controle do cumprimento da carga horária e à verificação de cadernos de tarefas, sem que existam condições institucionais adequadas ou tempo suficiente para a socialização e a reflexão conjunta sobre as práticas docentes.

Segundo Alarcão e Tavares (2010), a supervisão pedagógica deve ser entendida como um processo de mediação formativa, que visa promover o crescimento profissional e o aperfeiçoamento das práticas pedagógicas, por meio do diálogo, da cooperação e da reflexão crítica. Nessa perspectiva, o supervisor pedagógico assume um papel central no processo de ensino aprendizagem, actuando como mediador entre as práticas docentes e a melhoria da qualidade educativa. A sua acção ultrapassa o simples acompanhamento técnico, configurando-se como um espaço de construção colectiva do saber pedagógico, em que se articula o desenvolvimento profissional docente e os objectivos institucionais da escola.

De acordo com Rangel (2009), o supervisor pedagógico atua como mediador do processo educativo, articulando as dimensões pedagógicas, administrativas e humanas do trabalho escolar. A sua função ultrapassa a mera fiscalização das práticas docentes, assumindo um carácter formativo, reflexivo e colaborativo, voltado para a melhoria contínua do ensino e da aprendizagem.

Nesta linha, Santos Guerra (2002), salienta que a supervisão deve ser entendida como um processo de ajuda, diálogo e construção conjunta, no qual o supervisor pedagógico para além de ser o estimulador da reflexão crítica sobre a prática do professor, também é o agente dinamizador que promove a cultura da cooperação e partilha entre docentes fornecendo o desenvolvimento profissional e a inovação pedagógica.

Pimenta (2002) entende a supervisão como uma prática mediadora, que deve estar comprometida com a formação permanente dos professores e com a transformação do contexto escolar. Para a autora, supervisionar é dialogar com a realidade concreta da sala de aula, ajudando o professor a pensar criticamente sobre sua atuação, e não apenas fiscalizá-la.

Quando assume uma postura crítica, reflexiva e comprometida com a formação contínua ela transforma-se em uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento profissional do professor e para a melhoria da qualidade do ensino. No contexto das escolas públicas do Kilamba Kiaxi, essa transformação ainda enfrenta desafios

significativos, mas representa um caminho possível e necessário para o fortalecimento do processo educativo.

Nesse mesmo sentido, Alarcão (2001) defende uma supervisão orientada para valores democráticos, capaz de fomentar a autonomia profissional e o trabalho cooperativo entre os docentes. Esse tipo de supervisão é capaz de fomentar a autonomia profissional ao valorizar a experiência do professor, incentivando-o a refletir sobre sua prática e a construir coletivamente alternativas pedagógicas, além de fortalecer o trabalho cooperativo ao criar espaços de formação contínua e troca de saberes entre pares.

Portanto um dos grandes desafios da supervisão pedagógica no contexto analisado, é a resignação do seu papel, que se entende não apenas mudanças de postura por parte dos supervisores, mas também comprometimento institucional com a formação em serviço, por meio da garantia de tempo, recursos e reconhecimento profissional.

Alves e Garcia (1994), destacam que a supervisão pedagógica é apresentada como um processo de mediação formativa, em que o supervisor atua não apenas como fiscalizador das práticas docentes, mas como um agente formador que promove o diálogo a reflexão e a construção colectiva do saber pedagógico. As autoras defendem que o trabalho do supervisor deve ir além do acompanhamento burocrático e normativo, assumindo uma função de intermediação entre o currículo e a prática, entre as políticas educacionais e a realidade cotidiana da escola.

Essa perspectiva valoriza o carácter colaborativo e emancipador da supervisão, que busca fortalecer a autonomia dos professores e contribuir para a melhoria das aprendizagens e a qualidade educativa. Assim a supervisão é compreendida como um espaço de formação contínua.

3.2 PERCURSO METODOLÓGICO

O presente capítulo tem como objetivo descrever o percurso metodológico seguido na realização desta investigação que procurou compreender o papel do supervisor pedagógico como facilitador do processo de ensino e aprendizagem nas escolas públicas e públicas-privadas do município do Kilamba Kiayi. Nesta secção, são apresentadas e justificadas as opções metodológicas que orientam a pesquisa,

desde a definição da abordagem, o delineamento do estudo, a seleção dos participantes, os instrumentos utilizados até às técnicas aplicadas no levantamento e análise dos dados.

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso de gestão, com uma abordagem qualitativa, complementada por elementos quantitativos de apoio, uma vez que, por um lado procurou-se interpretar percepções, experiências e práticas de supervisão pedagógicas e de outro lado, quantificar alguns indicadores obtidos através dos questionários aplicados.

Para o levantamento dos dados, foram utilizados diferentes instrumentos, como questionários dirigidos aos professores, entrevistas semiestruturadas com supervisores e subdirectores pedagógicos. Estes instrumentos permitiram reunir dados diversificados e complementares sobre as práticas de supervisão pedagógica e o seu impacto no processo de ensino e aprendizagem.

Na descrição deste trabalho, a coleta de dados será baseada em fontes de pesquisa documental que darão sustentabilidade para obtenção de evidências na descrição ao trabalho. Dentre os principais documentos alistamos, os documentos oficiais publicados pelo Ministério da Educação (MED) referindo, a Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (LBSEE) nº 17/16 de 7 de outubro, os relatórios, os dados estatísticos e as fichas de assistência a aulas.

Para a pesquisa bibliográfica utilizar-se-á alguns textos como de Alonso (2002), Alarcão (2003), Tavares (2003), Polato (2014), Loureiro (2010), Rangel (2008), e Brook e Rezende (2020); alguns livros e artigos académicos que descrevem os temas e conceitos sobre supervisão, supervisão pedagógica, atuação de professores e os supervisores. Além da utilização de dissertações que abordam a temática da supervisão pedagógica e o seu impacto sobre o desempenho do professor.

Para o levantamento de dados, consolidação da pesquisa e a concretização da informação, utilizar-se-á como referências escolas do ensino primário e com ensino primário. Sendo que o Decreto (162/23, art. 7) estabelece as tipologias das instituições de ensino onde as escolas do ensino primárias atendem apenas alunos do ensino primário o que corresponde da 1ª a 6ª classe. Já as escolas com o ensino primário também denominadas de complexos escolares, que para além de lecionarem o ensino primário, também atendem alunos do ensino secundário, localizadas no município do

Kilamba Kiaxi, contando com a colaboração de professores, supervisores, subdirectores pedagógicos e directores.

Para o levantamento de dados, foram utilizados diferentes instrumentos como a aplicação de questionários aos professores e de entrevistas semiestruturadas, aos supervisores pedagógicos, directores e subdirectores pedagógicos. Estes instrumentos permitiram reunir dados diversificados e complementares sobre as práticas de supervisão pedagógica e o seu impacto no processo de ensino e aprendizagem, promovendo um contacto directo entre o pesquisador e os participantes de modo a obter percepções mais consistentes sobre o processo de ensino e aprendizagem nas escolas do município.

A análise dos dados baseou-se numa dupla vertente: análise estatística, que possibilitou a organização e interpretação qualitativa das respostas obtidas através dos questionários, e de respostas que permitiu interpretar o conteúdo das entrevistas, relendo percepções, significados e experiências expressas pelos participantes.

Neste contexto, serão seleccionadas quatro escolas do ensino primário, sendo uma de cada distrito que compõe o município do Kilamba Kiaxi. Pretende-se aplicar os questionários estruturados a 12 professores, distribuídos equitativamente 3 por escola, e que leccionam da 1ª à 6ª classes, contemplando diferentes níveis académico e tempos de serviço. As entrevistas semiestruturadas serão dirigidas a quatro supervisores pedagógicos, dois directores e dois subdirectores pedagógicos com objectivo de compreender as práticas de supervisão, gestão e acompanhamento docente.

Esta secção apresenta, portanto, o tipo e a natureza da pesquisa, o contexto do estudo, os participantes, os procedimentos de recolha de dados adotados, e as técnicas de tratamento e análise utilizadas, garantindo a coerência entre as opções metodológicas e os objectivos da investigação.

As informações recolhidas servirão de base para o entendimento de alguns factores que influenciam a qualidade das aprendizagens dos alunos e o desempenho dos professores no ensino primário no município. Esses resultados contribuirão para a elaboração de um PAE (Plano de Acção Educacional) com propostas de intervenções estratégicas para minimizar o impacto dos problemas identificados ao longo da pesquisa.

3.2.1 Instrumentos de Coleta de Dados

Os instrumentos de recolha de dados constituem um elemento fundamental em qualquer investigação científica, pois são os meios através dos quais o investigador obtém as informações necessárias para responder aos objectivos propostos e validar as hipóteses do estudo. Conforme afirma Bardin (2016), a recolha de dados e o tratamento de dados devem ser realizados de forma sistemática e coerente, garantindo a credibilidade das informações e a consistência da análise posterior. Assim, a escolha adequada dos instrumentos é determinante para a qualidade e a credibilidade dos resultados.

Para o tema em estudo, os instrumentos de recolha de dados foram definidos olhando nos objectivos e a natureza da investigação almejando obter dados relevantes sobre o papel do supervisor pedagógico no processo de ensino e aprendizagem nas escolas públicas e pública privadas do município do Kilamba Kiaxi. Estes instrumentos levaram a pesquisadora a recolher percepções, opiniões e experiências de supervisores pedagógicos, subdirectores pedagógicos e professores de forma a proporcionar uma visão ampla e fundamentada sobre as práticas da supervisão pedagógica e o seu impacto no contexto escolar.

3.2.2 Procedimentos de Coleta de Dados

Para o recolhimento dos dados, foram utilizados dois instrumentos principais dirigidos a diferentes atores do processo educativo, que se baseou em entrevista e questionário:

- a) Entrevista semiestruturada dirigidas aos supervisores e subdirectores pedagógicos os quais permitiram explorar em profundidade as percepções e experiências sobre as práticas pedagógicas e os desafios da supervisão;
- b) Questionários, aplicado aos professores, com perguntas fechadas e abertas, forneceram uma visão mais ampla das práticas de supervisão pedagógica e do seu impacto no processo de ensino e aprendizagem.

A pesquisa empírica decorreu em diferentes fases, iniciando-se com o contacto formal com as direcções das escolas e a obtenção da autorização formal da Direcção

Municipal da Educação do Kilamba Kiaxi. As entrevistas foram realizadas em espaços reservados, gravadas mediante consentimento dos entrevistados, transcritas e posteriormente analisadas por meio da análise do conteúdo.

O levantamento dos dados por meio dos questionários aplicados aos professores, decorreu de igual forma em diferentes fases. Após o procedimento observado com as direcções das escolas, realizou-se um breve encontro de esclarecimento com os professores seleccionados para apresentação do objectivo da pesquisa, as orientações sobre o preenchimento do questionário e a garantia de anonimato e confidencialidade das respostas.

Em seguida foi partilhado com os professores participantes da pesquisa, o *link* de acesso ao questionário digital. Após o envio das respostas, os dados foram recolhidos automaticamente pela plataforma e posteriormente submetidos à análise das respostas de modo a interpretar as percepções dos professores em consonância com os objectivos traçados para essa investigação.

Os questionários foram tratados de forma descritiva, através da sistematização das respostas em gráficos, permitindo uma leitura comparativa entre as escolas. Esse procedimento possibilitou observar as tendências e diferenças existentes entre as escolas.

Os dados obtidos por meio dos questionários foram complementados pelas informações recolhidas nas entrevistas realizadas com os gestores e com os supervisores pedagógicos, permitindo uma compreensão ampla e aprofundada do fenómeno estudado, no contexto do processo de ensino e aprendizagem nas escolas seleccionadas.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados provenientes das entrevistas constitui uma etapa essencial deste estudo por permitir compreender em profundidade as percepções, experiências e práticas dos supervisores e gestores pedagógicos no contexto das escolas públicas e público-privadas do município do Kilamba Kiaxi. Através da entrevista, foi possível captar as vozes dos participantes, suas interpretações sobre o papel da supervisão pedagógica e as dinâmicas que envolvem o processo de ensino e aprendizagem no contexto escolar.

O processo de análise iniciou-se com a leitura flutuante das transcrições, permitindo uma visão global do material recolhido, em seguida o procedimento da codificação, organização e categorização das respostas. As categorias das respostas foram elaboradas de forma indutiva, a partir das próprias falas dos participantes, respeitando o princípio da objetividade e da representatividade, conforme orienta Bardin (2016).

Dessa forma, a análise dos dados da entrevista possibilitou identificar convergências e divergências nas percepções dos subdirectores e supervisores pedagógicos sobre o acompanhamento docente, as práticas de supervisão e os desafios enfrentados no cotidiano escolar. Essa etapa do estudo revelou ser fundamental para sustentar as discussões apresentadas nos capítulos seguintes, permitindo relacionar as evidências empíricas com o quadro teórico e legal que fundamentam a supervisão pedagógica em Angola.

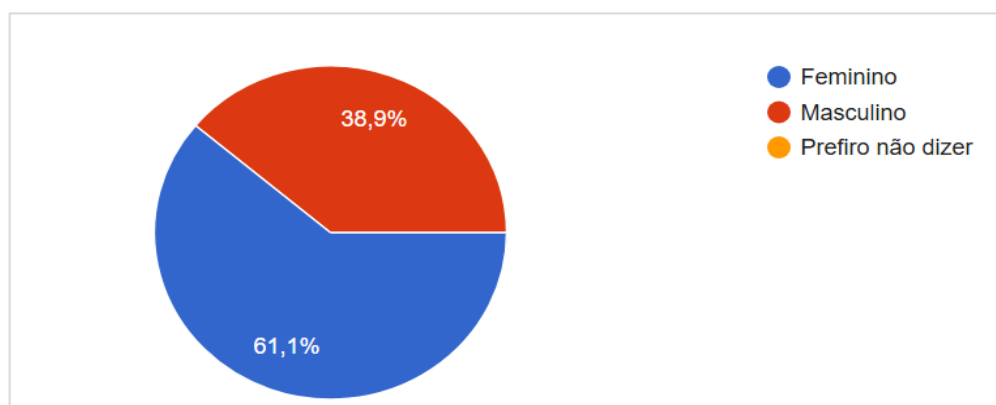
Os dados qualitativos da entrevista, foram submetidos a análise do conteúdo, conforme a proposta de Bardin (2016), que permite identificar categorias e temáticas relacionadas às funções do supervisor, práticas pedagógicas e desafios. Para compreender as percepções e experiências dos professores em relação à supervisão pedagógica, foi aplicado um questionário estruturado a um grupo de 18 professores pertencentes a três escolas públicas e a uma escola pública privada do município do Kilamba Kiaxi.

O instrumento teve como objectivo recolher informações sobre o perfil académico e profissional dos participantes, a frequência das acções de supervisão, o tipo de acompanhamento recebido e a percepção sobre o contributo do supervisor pedagógico para o processo de ensino e aprendizagem. Os dados recolhidos através de um formulário *online*, foram organizados e tratados por meio de análise estatística recorrendo a gráficos que permitem observar as principais proporções nas respostas e também a interpretação dos resultados de modo identificar convergências e desafios que caracterizam o exercício da supervisão pedagógica nas escolas estudadas.

3.3.1 Análise dos Questionários

A primeira questão do questionário teve como objectivo identificar o género dos professores participantes da pesquisa. Os resultados estão apresentados no gráfico número 1 mostra a proporção de género entre os professores participantes.

Gráfico 2 - Género



Fonte: Elaborado pela autora – dados da pesquisa de campo (2025).

Conforme apresentado no gráfico, 61,1% dos participantes da investigação são professoras, enquanto 38,9% são professores. Estes resultados indicam que a amostra da pesquisa é composta maioritariamente por professoras, reflectindo a predominância feminina no corpo docente que lecionam o ensino primário nas escolas públicas do município do Kilamba Kiayi.

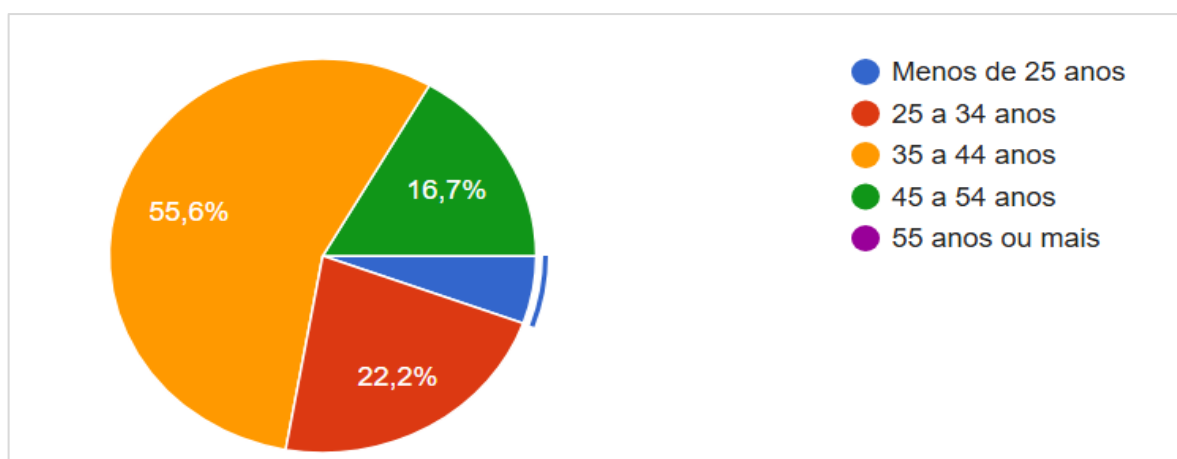
A maior representatividade do género feminino entre os docentes participantes (61,1%), está em consonância com a tendência observada no sistema educativo angolano, onde as mulheres constituem a maioria dos profissionais da educação, sobretudo no ensino primário. De acordo com o Ministério da Educação (MED, 2023), essa realidade resulta de factores socioculturais que historicamente associam o trabalho docente à figura feminina, em virtude do seu papel social ligado ao cuidado e à formação das crianças.

Entretanto, a menor proporção de docentes do género masculino de docentes do género masculino (38,9%), chama atenção para a necessidade de promover maior equilíbrio de género nas instituições escolares, uma vez que a diversidade de perspectiva e estilos de ensino pode contribuir para um ambiente educativo mais inclusivo e enriquecedor.

Dessa forma, o gráfico e a análise revelam que nas escolas do Kilamba Kiaxi, a supervisão pedagógica ocorre num contexto marcadamente feminino, o que pode influenciar as práticas de ensino e o modo como se estruturam as relações pedagógicas e de acompanhamento dentro das escolas.

A segunda questão do questionário procurou identificar a faixa etária dos professores que participaram da pesquisa, de modo a compreender o perfil etário do corpo docente das escolas analisadas. Os resultados estão apresentados no gráfico 2, que demonstra a distribuição dos participantes por grupo de idade.

Gráfico 3 - Faixa Etária dos Participantes



Fonte: Elaborado pela autora – dados da pesquisa de campo (2025).

De acordo com o gráfico 2, observa-se que a maioria dos professores (55,5%) encontra-se na faixa etária dos 35 aos 44 anos de idade, seguida por 22,2%, que têm entre os 25 e 34 anos de idade. Já 16,7%, situam-se entre 45 e 55 anos de idade e apenas 5,6% têm menos de 25 anos de idade, correspondendo a um único participante. Esses resultados revelam que o grupo de professores que respondeu ao questionário é composto por profissionais com significativa experiência de trabalho.

A predominância dos professores participantes evidencia que a maioria se encontra na faixa etária dos 35 a 44 anos de idade, demonstrando um grupo composto por profissionais que se encontra numa fase intermediária da carreira, o que pode refletir percurso formativo e experiências diversas no exercício da docência. Trata-se, portanto de um grupo com potencial contributivo e relevante para a compreensão do papel da supervisão pedagógica, dado que combina experiência de

ensino com vivência institucional no contexto das escolas públicas e públicas privadas do município do Kilamba Kiayi.

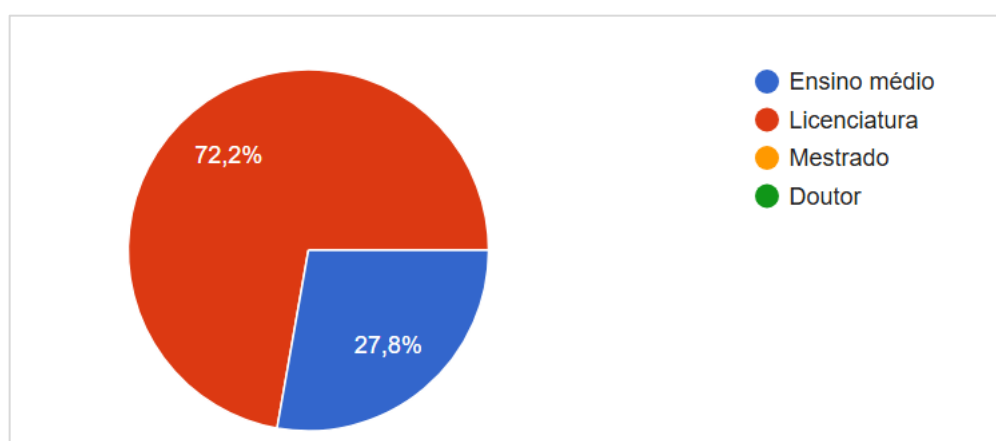
Os resultados também demonstram a presença de um grupo mais jovem, que podem trazer novas abordagens com metodologias inovadoras, o que enriquece o ambiente educativo e a dinâmica da supervisão, que é caso do grupo dos 25 a 34 anos de idade.

Por outro lado, a menor representação de professores com mais de 55 anos de idade e menos de 25 anos de idade, mostra que há poucos profissionais nas extremidades da carreira docente. Essa distribuição revela que o corpo docente das escolas analisadas é predominantemente constituído por professores com faixa etária intermédia.

Esses indicadores apontam para um grupo de professores com experiência que contribuem para reflexões mais consistente sobre as práticas da supervisão pedagógica e o seu impacto no processo de ensino e aprendizagem nas escolas públicas e públicas privadas do município.

Esta questão do questionário relacionada a faixa etária dos participantes teve como objectivo identificar o nível académico dos professores que participaram na pesquisa, procurando compreender o grau de formação do corpo docente das escolas observadas. Os resultados estão representados no Gráfico 3, que ilustra a distribuição percentual dos participantes conforme o seu nível de escolaridade.

Gráfico 4 - Nível Acadêmico dos Participantes



Fonte: Elaborado pela autora – dados da pesquisa de campo (2025).

Conforme apresentado no Gráfico 3, 72,2% dos professores possuem formação ao nível da licenciatura, enquanto que 27,8% tem formação que corresponde ao ensino médio. Estes dados revelam que a maioria dos docentes inquiridos apresenta um nível académico superior, o que reflecte um quadro de profissionais relativamente qualificados no contexto das escolas investigadas.

A predominância de professores licenciados (72,2%), demonstra um avanço significativo no nível da formação docente, evidenciando os resultados das políticas de valorização e profissionalização implementada pelo MED de Angola nas últimas décadas. A formação superior constitui um elemento fundamental para a melhoria da qualidade do ensino, pois amplia as competências pedagógicas científicas e reflexivas dos professores, favorecendo práticas educativas mais fundamentadas e inovadoras.

Contudo a presença de 27,8% de professores com nível médio, o que pode representar um desafio para a uniformização da qualidade pedagógica e para o desenvolvimento de acções de supervisão mais eficazes. Essa diferença formativa pode gerar heterogeneidade nas práticas de ensino exigindo da supervisão pedagógica maior atenção e acompanhamento diferenciado, de forma a apoiar o desenvolvimento profissional contínuo desse professor.

Assim, os resultados do gráfico permitem concluir que, embora o corpo docente das escolas investigadas apresente uma base de formação sólida e qualificada, ainda há a necessidade de investimento na formação contínua e no aperfeiçoamento pedagógico, de modo a assegurar uma prática docente cada vez mais coerente com os objectivos do sistema educativo em Angola.

Constata-se, a partir da análise dos dados sobre a formação em agregação pedagógica que a totalidade dos resultados (100%) dos professores inquiridos afirmam possuir formação em agregação pedagógica. Este resultado revela que todos os professores participantes possuem preparação específica para o exercício da docência, o que demonstra um nível elevado de qualificação formal no grupo analisado - o que constitui um indicador positivo, uma vez que a formação pedagógica representa um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento de práticas docentes consistentes e para a promoção da qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

Ao comparar os resultados entre os diferentes professores das escolas seleccionadas para o estudo, observa-se que a totalidade dos professores, independentemente da instituição de ensino, declarou possuir formação pedagógica.

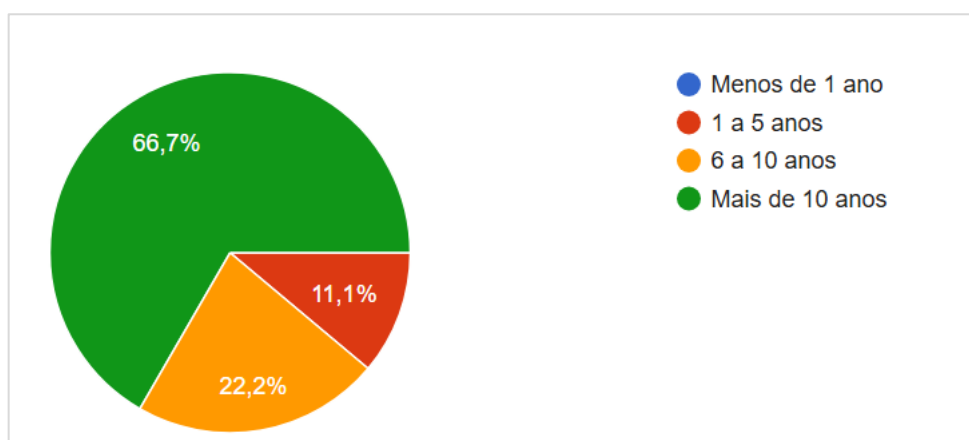
Esse dado evidencia uma uniformidade positiva no perfil profissional dos docentes, indicando que as escolas da amostra seguem critérios semelhantes de qualificação para o exercício da docência.

A homogeneidade desse resultado sugere que o município apresente um corpo docente devidamente habilitado, o que representa um factor favorável para a implementação de práticas pedagógicas consistentes e para o fortalecimento da supervisão pedagógica.

Contudo, apesar da totalidade de respostas afirmativas, é importante considerar que a posse de formação pedagógica não garante, por si só, a eficácia do processo de ensino e aprendizagem. Conforme defende Tardif (2014), a qualidade da prática docente resulta da articulação entre a formação inicial, os saberes construídos na experiência profissional e os contextos concretos da actuação. Assim, mais do que constatar a existência de formação, importa analisar como essa formação se reflete nas práticas quotidianas dos professores, na sua capacidade de planificação, na interacção com o supervisor pedagógico e na qualidade do acompanhamento ao aluno.

Ao analisar a formação dos professores com agregação pedagógica, torna-se possível compreender com maior profundidade os padrões que emergem os gráficos apresentados, assim deve-se considerar simultaneamente estes dois elementos, a formação e a experiência, uma vez que ambos influenciam a atuação do professor e contribuem para explicar as variações registadas entre as escolas analisadas.

Gráfico 5 - Tempo de Experiência como Docente



Fonte: Elaborado pela autora – dados da pesquisa de campo (2025).

Como se pode observar no Gráfico 5, a análise dos dados referente ao tempo de experiência como professor, verificou-se que a maioria dos professores inquiridos possui mais de 10 anos de experiência profissional, representando 66,7% do total. Seguem-se 22,2% de professores que atuam entre 6 e 10 anos, enquanto 11,1% têm entre 1 e 5 anos de exercício docente. Esses dados demonstram que o grupo de professores inquiridos é composto, em sua maioria, por profissionais experientes e com uma trajetória consolidada na área da Educação, apresentando um contexto favorável para a prática de reflexão pedagógica e a partilha de experiências no âmbito das escolas do município do Kilamba Kiaxi.

A partir da leitura desses resultados, podemos inferir que o elevado número de docentes com experiência de trabalho superior a dez anos, constitui um recurso valioso para o fortalecimento das práticas pedagógicas e para o acompanhamento supervisionado, uma vez que a experiência tende a favorecer o domínio dos conteúdos, a gestão da sala de aula e a adaptação a diferentes realidades de ensino.

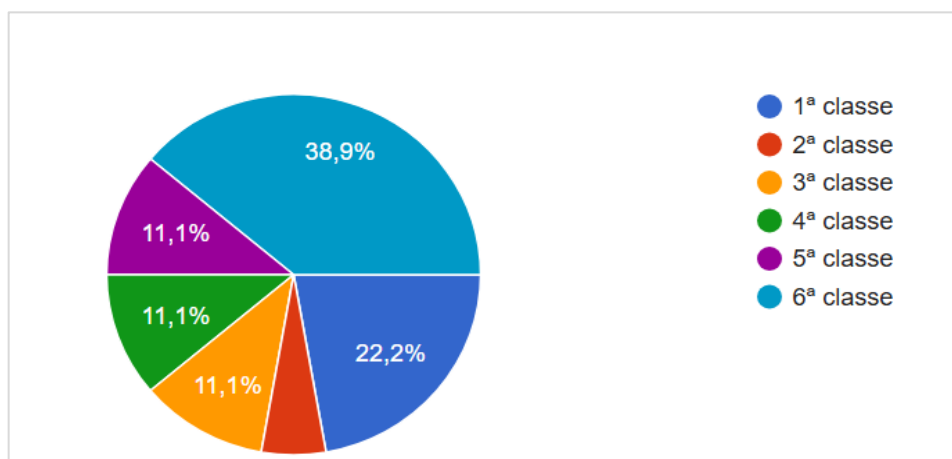
No entanto também é necessário considerar que o tempo de serviço, por si só, não garante inovação nem actualização das práticas pedagógicas. Dessa forma, a inovação das práticas pedagógicas não depende apenas da experiência em conhecimento profissional. Conforme defende Imbernón (2010), é na reflexão sobre a prática e na interação com outros profissionais que se constroem novos saberes e se reformula o saber pedagógico. A experiência ganha, assim, sentido quando articulada a processos de formação contínuas e de partilha, que sustentam o desenvolvimento e a melhoria das práticas educativas.

Assim, a experiência profissional deve ser interpretada não apenas como um dado quantitativo, mas como também um elemento que se articula com a formação contínua e com a actuação do supervisor pedagógico, responsável por promover momentos de reflexão e actualização metodológica no colectivo dos professores. Segundo Lüdke e André (1986), a análise e interpretação dos dados em pesquisa educacional requerem uma leitura compreensiva e reflexiva, que permita identificar os sentidos atribuídos pelos participantes às suas experiências.

A relação entre tempo de experiência e as classes lecionadas pelos professores inquiridos, constitui um elemento fundamental para a interpretação dos dados. Em muitos casos professores com mais tempo de serviço são atribuídos a determinadas classes devido ao domínio didático acumulado, enquanto que

professores com menos tempo de serviço tendem a assumir turmas consideradas menos complexas. Assim, a leitura dos gráficos deve considerar como a experiência profissional influencia a alocação dos professores e as dinâmicas de ensino.

Gráfico 6 - Classes Lecionadas pelos Professores Inquiridos



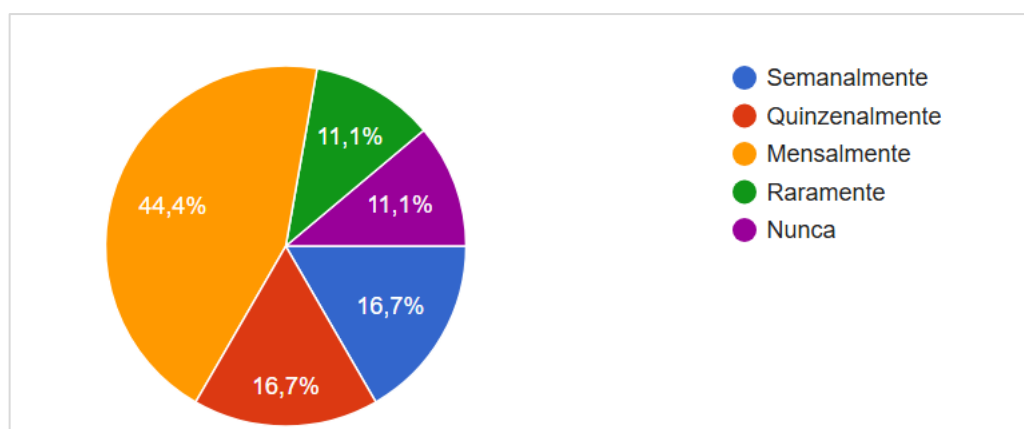
Fonte: Elaborado pela autora – dados da pesquisa de campo (2025).

Os dados apresentados no Gráfico 6, referente às classes que leccionam os professores inquiridos, mostra uma distribuição diversificada entre os diferentes níveis do ensino primário. Observa-se que 22,2% dos professores leccionam a 1ª classe, 5,6% a 2ª classe, 11,1% a 3ª classe, 11,1% a 4ª classe, 11,1% a 5ª classe e 38,9% a 6ª classe. Essa variação demonstra que o professor da amostra atua em todas etapas do ensino primário, com maior concentração na 6ª classe, que corresponde ao último nível desse ciclo educativo. Assim, a leitura desse gráfico evidencia não apenas a distribuição funcional dos professores, mas também a organização pedagógica das escolas que procuram equilibrar a experiência docente com as exigências de cada nível de ensino.

A diversidade das classes leccionadas exige uma supervisão pedagógica atenta e diferenciada, capaz de responder às especificidades de cada nível de ensino. A actuação do supervisor pedagógico deve considerar que o trabalho pedagógico nas classes iniciais requer metodologias centradas na alfabetização e no desenvolvimento cognitivo inicial, enquanto as classes terminais demandam estratégias voltadas a consolidação dos saberes e à preparação para o ensino secundário, nesta vertente o supervisor pedagógico deve articular acções de acompanhamento, formação e apoio metodológico ajustadas às necessidades de cada grupo de professores.

Compreender as classes lecionadas pelos professores inquiridos permite situar o contexto em que ocorre o acompanhamento pedagógico. Ao analisar a frequência com que os supervisores observam e acompanham as aulas é possível perceber de que forma esse apoio se distribui entre os diferentes níveis do ensino e como contribuir para o fortalecimento das práticas pedagógicas em cada etapa. Nessa perspectiva, buscamos entender qual é a frequência realizada pelo acompanhamento pedagógico nas escolas do Kilamba Kiaxi, como demonstra o Gráfico 7.

Gráfico 7- Frequência do Acompanhamento das Aulas pelo Supervisor Pedagógico



Fonte: Elaborado pela autora – dados da pesquisa de campo (2025).

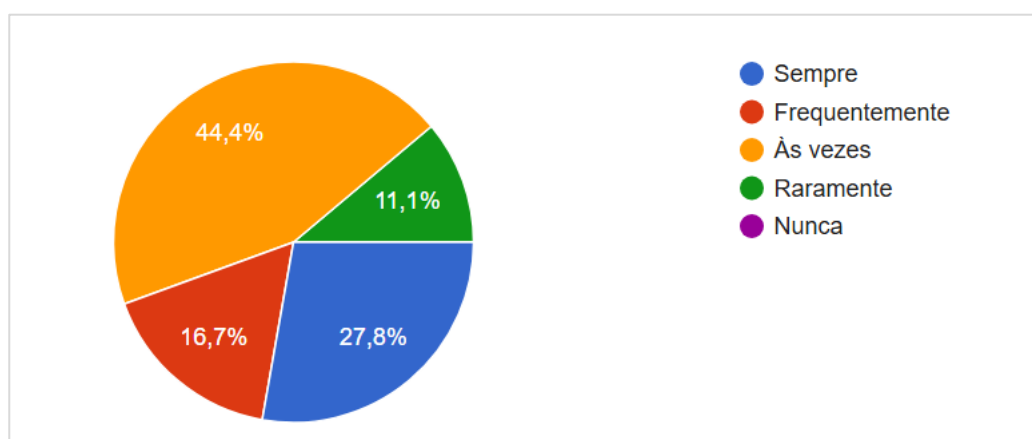
O Gráfico 7, referente à frequência do acompanhamento das aulas pelo supervisor pedagógico, revela que 44,4% dos professores afirmaram ser acompanhados mensalmente, 16,7% se referem a um acompanhamento semanal e outros 16,7% indicam uma frequência quinzenal. Por outro lado, 11,1% dos professores afirmam ser raramente acompanhados e igual porcentagem (11,1%), declara nunca ter sido acompanhado durante o ano lectivo. Esses resultados revelam que, embora exista uma presença regular dos supervisores pedagógicos em parte da escola, ainda há casos de acompanhamento pouco frequente ou inexistente, o que pode comprometer o carácter contínuo e formativo da supervisão.

A predominância de uma frequência mensal de 44,4% sugere que a supervisão pedagógica tende a ocorrer de forma planejada, porém espaçada, o que pode limitar o impacto das acções de acompanhamento sobre a prática docente. A existência de uma parte significativa de professores que raramente ou nunca serem acompanhados

evidencia fragilidade na efectivação da função supervisora, especialmente no que se refere ao monitoramento sistemático das aulas. Assim esses dados podem indicar que, apesar de a supervisão estar formalmente prevista, a sua implementação prática ainda enfrenta desafios relacionados à regularidade e à consistência do acompanhamento.

A frequência com que o supervisor pedagógico acompanha as aulas está directamente relacionada à qualidade e à efetividade das orientações oferecidas aos professores. Após compreender a regularidade desse acompanhamento, torna-se essencial analisar de que modo essas orientações contribuem para a melhoria das práticas docentes e para o fortalecimento do processo de ensino e aprendizagem.

Gráfico 8 - Contribuição das Orientações do Supervisor Pedagógico para a Melhoria da Prática Docente



Fonte: Elaborado pela autora – dados da pesquisa de campo (2025).

Conforme os resultados expresso no Gráfico 8 sobre a contribuição das orientações do supervisor pedagógico para a melhoria da prática docente, observa-se que 27,8% dos professores seleccionados para esta pesquisa consideram que essas orientações sempre contribuem para o aperfeiçoamento das suas práticas, enquanto que 16,7% afirmam que isso ocorre frequentemente.

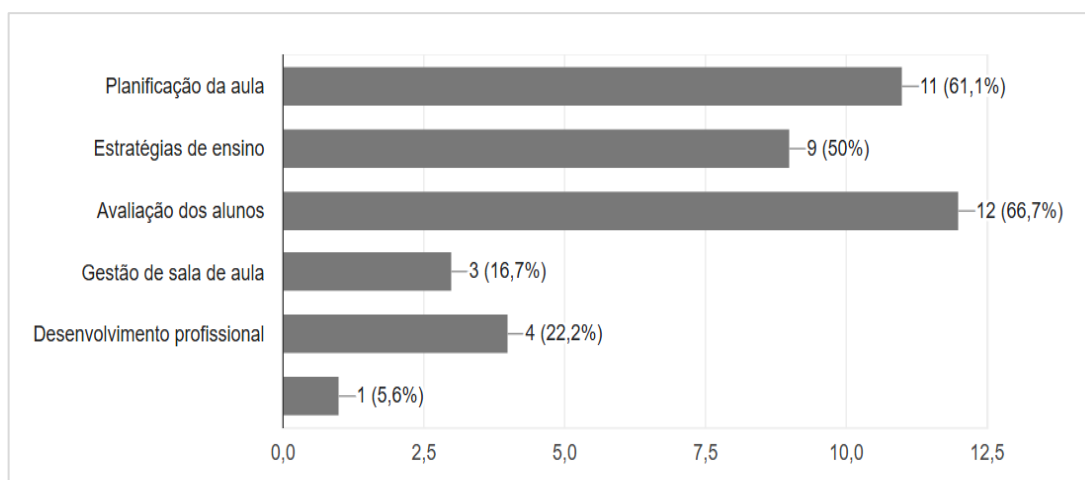
A maioria relativa dos inquiridos, 44,4%, assinalou a opção às vezes, sugerindo que, embora reconheçam algum impacto positivo da supervisão, essa influência não se manifesta de forma contínua ou sistemática. Por outro lado, 11,1% dos professores responderam que as orientações raramente contribuem para a melhoria da sua

prática, e nenhum professor indicou a opção nunca ainda que em diferentes graus, como um instrumento de apoio ao desenvolvimento profissional.

De modo geral, os resultados tendem a indicar que as ações do supervisor pedagógico, tal como têm sido implementadas no contexto investigado, assume predominantemente contornos mais administrativos ou inspetivos, em detrimento de uma atuação de carácter formativo e de apoio direto ao processo de ensino e aprendizagem.

A partir das percepções dos professores sobre as orientações recebidas, torna-se pertinente analisar em que dimensões concretas essa orientação se reflete no cotidiano escolar. Assim, o gráfico seguinte aprofunda a compreensão sobre os aspectos específicos em que a supervisão pedagógica tem contribuído de forma mais directa para o desempenho e a prática docente.

Gráfico 9 - Aspectos em que a Supervisão Pedagógica mais Auxilia o Trabalho Docente



Fonte: Elaborado pela autora – dados da pesquisa de campo (2025).

Conforme se observa no Gráfico 9, intitulado, aspectos em que a supervisão pedagógica mais auxilia o trabalho docente, os resultados da pesquisa, gerado a partir de uma questão em que os inquiridos puderam selecionar mais do que uma opção, permitiram identificar as áreas de maior incidência de apoio da supervisão pedagógica segundo a percepção dos professores.

Verifica-se a partir do mesmo gráfico, que a avaliação dos alunos constitui a dimensão mais destacada, sendo mencionada por 66,7% dos professores como uma

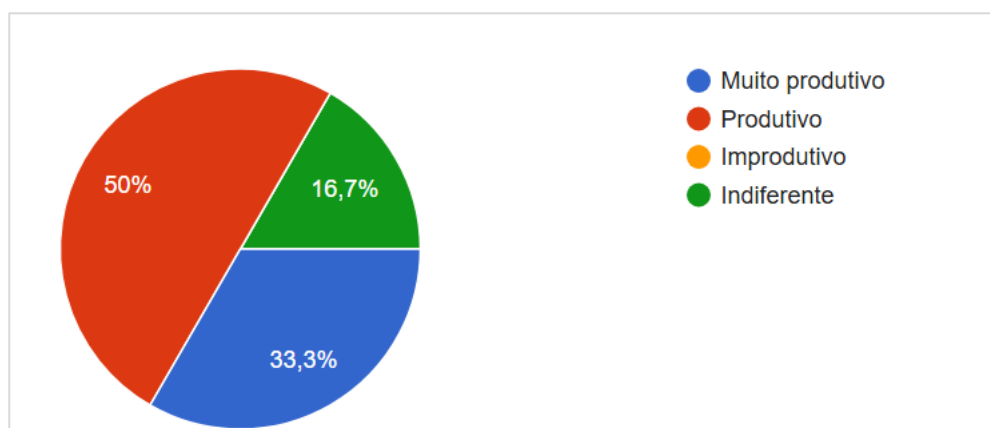
das principais áreas de apoio proporcionadas pela supervisão. Importa, contudo, salientar que esta percepção revela uma predominância de uma visão inspectiva da supervisão pedagógica, centrada na verificação de resultados e no cumprimento de normas avaliativas.

Em seguida 61,1% dos professores referem que a planificação das aulas demonstrando a importância da supervisão na orientação dos processos de organização pedagógica. Ainda 50% dos inquiridos assinalaram as estratégias de ensino, o que evidencia a relevância da supervisão na melhoria das metodologias e práticas em sala de aula. Por outro lado, a gestão da sala de aula, com 16,7% e o desenvolvimento profissional com 22,2%, aparecem como dimensão menos referida, o que pode indicar que essas áreas ainda não são suficientemente exploradas durante o acompanhamento pedagógico.

De modo geral, os dados revelam que a supervisão pedagógica é percebida pelos professores como um apoio essencial nas práticas pedagógicas operacionais, sobretudo na planificação e avaliação, mas que ainda carece de um maior investimento em ações formativas e reflexivas voltadas ao crescimento profissional contínuo dos professores.

Partindo dessa percepção de apoio e da necessidade de maior investimento em ações formativas torna-se relevante compreender como se estabelece a relação de colaboração entre professores e supervisores. A avaliação do trabalho conjunto permite identificar em que medida essa interação tem sido produtiva e contribui efetivamente para o fortalecimento das práticas pedagógicas no contexto escolar.

Gráfico 10 - Avaliação do Trabalho conjunto entre Professores e Supervisores Pedagógicos



Fonte: Elaborado pela autora – dados da pesquisa de campo (2025).

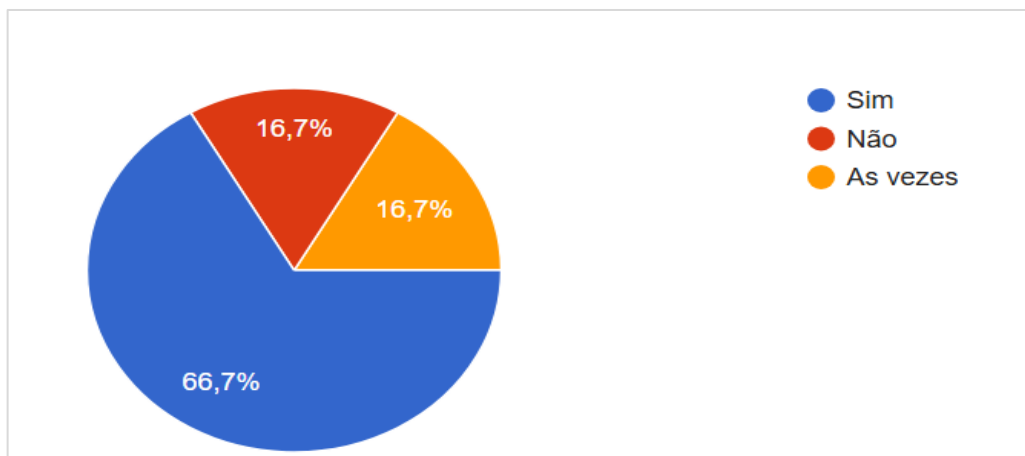
Os resultados expostos no gráfico 10, referente à avaliação do trabalho conjunto entre professores e supervisores pedagógicos, verifica-se que a maioria dos participantes apresenta uma percepção positiva sobre essa colaboração. Do total de respostas, 33,3% dos professores consideram o trabalho conjunto muito produtivo, 50% classificaram-no como produtivo, o que evidencia uma tendência geral de reconhecimento da relevância e da utilidade dessa relação no contexto escolar. Por outro lado, 16,7% dos inquiridos manifestaram-se indiferentes, e nenhum docente considerou o trabalho improdutivo, o que reforça a inexistência de percepções claramente negativa quanto à atuação do supervisor pedagógico.

Esses resultados demonstram que a relação entre professores e supervisores pedagógicos é em grande medida, percebida como positiva e colaborativa, refletindo a presença de um diálogo pedagógico que contribui para a melhoria das práticas de ensino. O predomínio das respostas “muito produtivo” e “produtivo”, sugere que as orientações, acompanhamento e devolutivas oferecidas pelos supervisores estão a produzir efeitos significativos no desempenho docente e na organização das actividades pedagógicas.

De modo geral, os dados indicam que a supervisão pedagógica, no contexto das escolas analisadas, tem contribuído de forma significativa para o desenvolvimento profissional e para o fortalecimento do trabalho docente coletivo. A inexistência de avaliação negativa e o predomínio de percepções positivas refletem uma visão de

supervisão como instrumento de cooperação e melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Gráfico 11- Reação dos Professores face ao Acompanhamento Pedagógico



Fonte: Elaborado pela autora – dados da pesquisa de campo (2025).

O Gráfico 11, referente a questão da disposição do professor perante o acompanhamento pedagógico, permite analisar a atuação do supervisor pedagógico a partir da percepção dos professores. Os resultados mostram que 66,7% dos inquiridos afirmaram sentir-se à vontade com o acompanhamento pedagógico, o que revela uma relação de confiança e abertura entre professores e supervisores. Esse dado demonstra que em grande parte das escolas observadas, o supervisor pedagógico tem desenvolvido um trabalho pautado pelo diálogo, pela escuta ativa e pelo respeito profissional, criando um ambiente propício à cooperação e ao aperfeiçoamento das práticas pedagógicas.

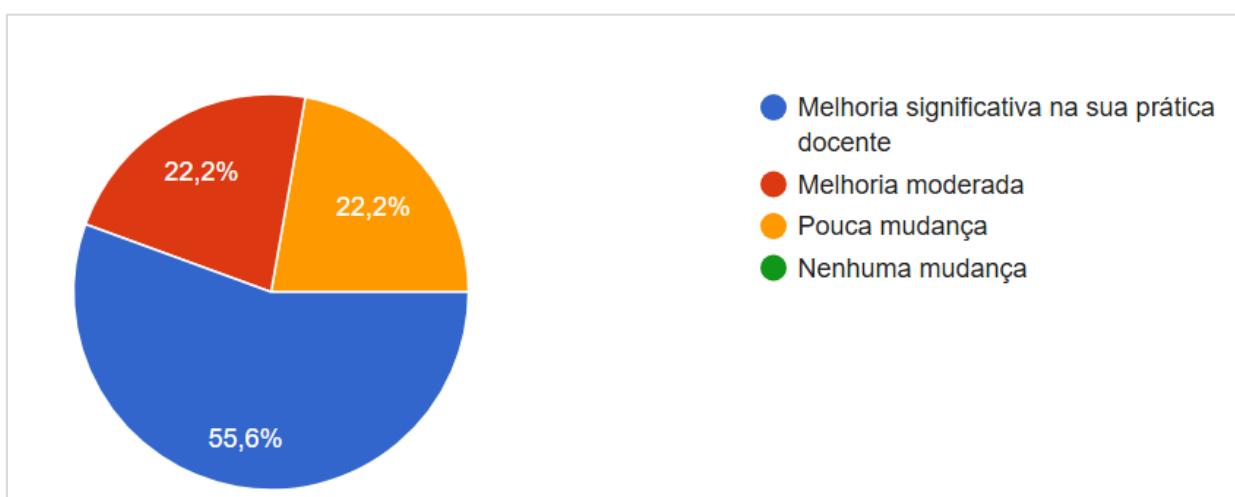
Por outro lado, 16,7% dos professores afirmaram não se sentir avontade com o acompanhamento pedagógico, o que sugere que em alguns contextos a atuação do supervisor pedagógico ainda é percebida de forma avaliativa e não como um processo de apoio e orientação, o que acaba por gerar resistência e insegurança entre os professores acompanhados.

Já 16,7%, responderam às vezes, apresentando uma posição ambígua, que indica que o conforto dos professores perante a supervisão varia conforme a postura ou o momento de atuação do supervisor. Essa oscilação pode ser consequência de

falhas na comunicação ou de uma falta de continuidade no acompanhamento, o que impede a construção de uma relação estável de confiança profissional.

De modo geral, os resultados apontam que a atuação do supervisor pedagógico tem sido, na maior parte dos casos, positiva, favorecendo o desenvolvimento profissional dos professores e a melhoria do processo educativo. Após analisar a percepção dos professores sobre o acompanhamento pedagógico, torna-se pertinente observar como eles avaliam os efeitos das orientações recebidas dos supervisores. Essa relação permite compreender de uma forma mais ampla o impacto do trabalho superviso no acompanhamento direto quanto nas orientações que visam aprimorar as práticas de ensino.

Gráfico 12 - Percepção dos Professores sobre os Efeitos das Orientações do Supervisor Pedagógico



Fonte: Plataforma *Google Forms* – dados da pesquisa de campo (2025).

Com base nas informações do Gráfico 12, evidencia-se a importância do papel orientador do supervisor pedagógico como facilitador do processo de ensino no desenvolvimento das práticas docentes. De acordo com os resultados, 55,6% dos professores afirmam que as orientações recebidas resultaram em melhorias significativas nas suas práticas pedagógicas, o que demonstra que a intervenção do supervisor pedagógico tem contribuído efetivamente para a qualificação do processo de ensino e aprendizagem.

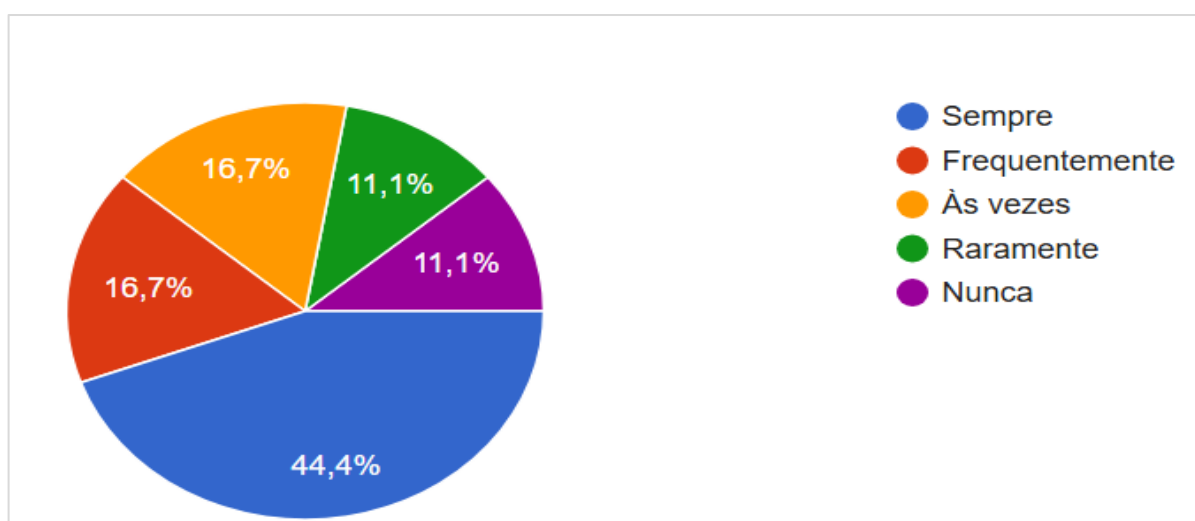
Por outro lado, 22,2% dos professores referem que houve uma melhoria moderada, o que indica que embora as orientações do supervisor pedagógico tenham

tido impacto, ainda há espaço para um acompanhamento mais contínuo e direcionado às necessidades específicas de cada professor. Outro grupo, também com 22,2%, considera que houve pouca mudança nas suas práticas.

Essa percepção sugere que, para alguns professores, as orientações recebidas não foram suficientemente consistentes ou contextualizadas para provocar transformações significativas. Embora não representem a maioria, este percentual revela uma fragilidade no processo de supervisão pedagógica, ao indicar que parte dos professores não conseguiu traduzir as orientações recebidas em mudanças efetivas na sua prática docente, justificando assim, a necessidade do fortalecimento das práticas da supervisão pedagógica.

Importa destacar que nenhum professor afirmou não ter verificado qualquer mudança, o que indica que, de uma forma ou de outra, as orientações do supervisor pedagógico geram algum tipo de impacto. O resultado desse gráfico confirma a relevância do supervisor pedagógico como agente de transformação. Esse resultado confirma a relevância do supervisor pedagógico como agente de transformação, reforçando a análise apresentada no Gráfico 13.

Gráfico 13 - Incentivo do Supervisor Pedagógico à Formação Contínua dos Professores



Fonte: Plataforma Google Forms – dados da pesquisa de campo (2025).

Os resultados expostos no Gráfico 13, apresenta as respostas dos professores quanto ao incentivo do supervisor pedagógico à formação contínua. De acordo com os dados, 44,4% dos inquiridos afirmam que o supervisor sempre incentiva a

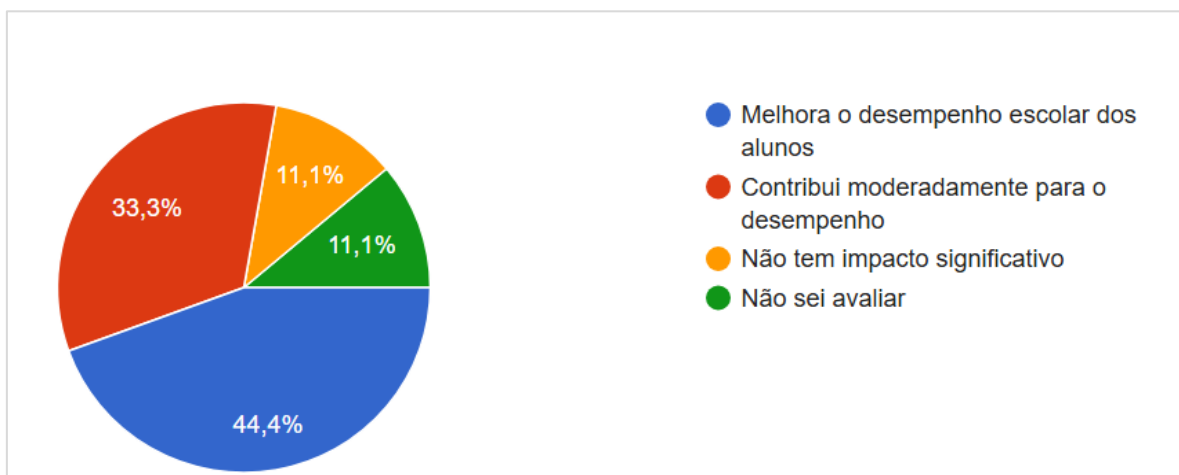
participação em ações de formação, outros 16,7% indicam que isso ocorre frequentemente, enquanto igual percentagem (16,7%) refere que o incentivo acontece às vezes. Por outro lado, 11,1% dos professores consideram que o supervisor raramente promove esse tipo de estímulo, e igual percentagem (11,1%) afirma que nunca recebe esse incentivo.

A predominância das respostas, sempre e frequentemente, revela uma tendência positiva no que diz respeito à valorização da formação contínua no contexto das escolas do município do Kilamba Kiaxi. Esse dado demonstra que, em boa parte das instituições, os supervisores pedagógicos assumem o papel de motivadores e orientadores do desenvolvimento profissional docente.

No entanto a presença de percentuais significativos de respostas que indicam às vezes, raramente e nunca, evidencia que ainda há lacunas no incentivo à formação contínua. Isso pode refletir desigualdades entre escolas ou diferenças na atuação dos supervisores, o que compromete a uniformidade do processo de acompanhamento pedagógico.

Dessa forma, os resultados apontam que, embora exista uma base sólida de incentivo à formação contínua, há espaço para ampliar e sistematizar essa prática, garantindo que todos os professores recebam o mesmo nível de apoio e motivação, visto que essa medida contribuirá para o fortalecimento das competências pedagógicas. Nesse sentido, o Gráfico 14 permite observar a percepção dos professores quanto ao acompanhamento realizado pela supervisão pedagógica, evidenciando como as orientações e incentivos contínuos impactam directamente a forma como os docentes experienciam o suporte em seu trabalho diário.

Gráfico 14- Percepção dos Professores quanto ao Acompanhamento da Supervisão Pedagógica



Fonte: Plataforma Google Forms – dados da pesquisa de campo (2025).

O Gráfico 14 mostra claramente a percepção dos professores quanto ao impacto do acompanhamento da supervisão pedagógica no desempenho escolar dos alunos. De acordo com os resultados obtidos, 44,4% dos inquiridos consideram que a supervisão pedagógica melhora o desempenho escolar dos alunos, outros 33,3% afirmam que ela contribui moderadamente para o desempenho. Por outro lado, 11,1% dos professores entendem que a supervisão não tem impacto significativo e igual percentagem declara não saber avaliar essa relação.

Os dados demonstram que a maioria dos professores reconhece efeitos positivos da supervisão pedagógica no processo de ensino e aprendizagem. Essa percepção reforça a ideia de que a presença activa do supervisor pedagógico, através do acompanhamento, orientação e feedback, pode gerar melhorias concretas nas práticas docentes e conseqüente refletir-se nos resultados dos alunos.

Entretanto, a proporção de docentes que avaliam o impacto como moderado ou sem significado, revela que nem todas ações de supervisão pedagógica produzem efeitos uniformes no contexto escolar. Essa diversidade de percepções pode estar associada a irregularidades nas práticas de supervisão, a falta de continuidade das visitas pedagógicas, ou ainda à ausência de mecanismos sistemáticos de monitorização e avaliação do trabalho docente.

Dessa forma o gráfico evidencia que, embora a supervisão pedagógica seja amplamente percebida como para o benefício do desempenho escolar, ainda há

necessidade de reforçar a sua eficácia, tornando-a mais constante, participativa e orientada para resultados de aprendizagem. Neste contexto, o quadro seguinte apresenta exemplos relatados pelos professores inqueridos sobre a influência afetiva da supervisão pedagógica na aprendizagem dos alunos, apontando como o apoio emocional, o reconhecimento e a valorização do trabalho docente contribuem para fortalecer a motivação e o envolvimento dos estudantes no processo.

Quadro 1 - Exemplos Relatados pelos Professores sobre a Influência Efetiva da Supervisão Pedagógica na Aprendizagem dos Alunos

Categoria Temática	Descrição	Frequência	Exemplo das Respostas dos Professores
Melhoria das práticas pedagógicas e metodológicas de ensino	Indica que a supervisão ajudou o professor a refletir sobre a prática e adotar metodologias mais participativas e centradas no aluno	4	Durante a observação das aulas, o supervisor percebeu que os alunos estavam muito centrados na exposição teórica e sugeriu aulas mais participativas
Incentivo ao uso de recursos de ensino	A supervisão orienta o professor sobre a importância de utilizar recursos de ensino diversificados para facilitar a aprendizagem	2	Ajudou-me numa das aulas a importância do bom uso dos recursos de ensino
Promoção da leitura e expressão dos alunos	A supervisão incentivou actividades de leitura e expressão oral que resultaram em melhorias significativas na aprendizagem	2	Incluir a leitura na rotina dos alunos foi muito bom, 99% ganhou hábitos de leitura
Apoio na avaliação e	O supervisor auxiliou na elaboração de		Ajudou-me a ter uma cadernetas de

acompanhamento individual dos alunos	instrumentos de avaliação e no acompanhamento personalizado das dificuldades dos alunos	1	avaliação com objectivo de ajudar cada aluno da turma
Orientação e resolução de dúvidas pedagógicas	A supervisão serviu como espaço de apoio ao docente, ajudando na resolução de dúvidas e dificuldades com conteúdos específicos	2	Em caso de uma dúvida com relação a certo conteúdo, o supervisor orienta-me
Estímulo à motivação e ao comportamento positivo dos alunos	O acompanhamento do supervisor, incentivou os alunos a valorizarem o estudo e a cumprirem as tarefas escolares	2	A presença pedagógica incentiva os alunos a estudarem e a cumprirem as tarefas
Ausência de influência percebida. Respostas negativas ou neutras	Alguns professores afirmaram não perceber influência direta da supervisão na aprendizagem dos alunos	5	Infelizmente não vejo, não passei nesta situação.

Fonte: Elaborado pela autora – dados da pesquisa de campo (2025).

Conforme mostra o Quadro 1, as categorias com maior destaque referem-se à melhoria das práticas pedagógicas, com um total de quatro respostas, o uso de recursos de didático e estratégias inovadoras com 2 respostas, seguida da de promoção da leitura e expressão, com 2 respostas. Essas categorias concentram a maior parte das percepções positivas, indicando que a supervisão pedagógica tem desempenhado um papel significativo na reflexão e transformação das práticas docentes.

Por outro lado, a existência de cinco respostas negativas ou neutras, evidencia que parte dos professores ainda não reconhece ou não vivencia o impacto direto da

supervisão pedagógica sobre as aprendizagens dos alunos, o que sugere a necessidade de fortalecer o vínculo entre a acção supervisora e os resultados efetivo no desempenho escolas.

A última questão, procurou compreender a percepção dos professores sobre as mudanças que consideram necessárias para tornar a supervisão pedagógica mais eficaz. As respostas obtidas revelam diferentes dimensões do papel do supervisor pedagógico e do processo de acompanhamento nas escolas do município do Kilamba Kiaxi. Com base nas respostas foi possível identificar oito categorias temáticas que refletem as preocupações, expectativas e sugestões dos professores. Estas categorias são apresentadas no quadro seguinte.

Quadro 2- Mudanças consideradas necessárias pelos Professores para tornar a Supervisão Pedagógica mais eficaz

Categoria temática	Descrição	Frequência	Exemplo de respostas dos professores
Frequência e acompanhamento contínuo	Defendem uma supervisão mais regular, com visitas e acompanhamento semanais ou frequentes às salas de aulas, permitindo maior proximidade e apoio efetivo ao professor	5	A supervisão pedagógica deve ser feita todas as semanas para um bom empenho de ensino e aprendizagem
Mudanças de postura do supervisor	Propõem que o supervisor atua como orientador e parceiro e não apenas como fiscalizador, promovendo o desenvolvimento	3	A supervisão pedagógica deve deixar de ser apenas um fiscalizador para se tornar um orientador e parceiro do professor

	profissional e o diálogo colaborativo		
Planeamento e apoio pedagógico	Sublinham a importância da planificação estratégica, do uso de tecnologia e de um apoio prático que auxilia o professor na superação das dificuldades em sala de aula	5	Organizar as assistências de aula, dar sempre um suporte prático de como fazer no momento em que encontra falha
Comunicação e relação interpessoal	Realçam a importância da empatia, escuta ativa e comunicação aberta entre supervisores e professores, criando um ambiente de confiança e respeito mútuo	1	Planeamento estratégico com objectivos claros, comunicação aberta e empatia
Formação e desenvolvimento profissional	Enfatizam o papel do supervisor na capacitação contínua dos professores, promovendo o aperfeiçoamento das competências pedagógicas e metodológicas	2	Continuar a auxiliar os professores no uso das habilidades para que possamos ter alunos bem capacitados

Avaliação e feedback construtivo	Sugerem que as avaliações e críticas devem ser formativas e orientadoras, valorizando os pontos fortes e indicando caminhos de melhoria	3	Mostrar os erros e indicar os caminhos a seguir, buscando soluções e não apenas problemas
Organização e responsabilidade	Apontam a necessidade de delegar funções, manter firmeza nas decisões e garantir clareza nas responsabilidades dentro da equipa pedagógica	2	Delegar responsabilidades e manter firme a sua posição, bem como conhecer as ferramentas tecnológicas
Observação pontuais	Incluem respostas isoladas que expressam satisfação com o inquérito ou mencionam aspectos da prática docente	2	Foi significativo para mim participar neste inquérito

Fonte: Elaborado pela autora – dados da pesquisa de campo (2025).

A leitura das respostas evidencia que os professores valorizam a supervisão pedagógica e reconhecem o seu impacto na melhoria das práticas docentes e no sucesso das aprendizagens. Os resultados revelam a necessidade de uma supervisão mais sistemática, colaborativa e formativa, centrada no apoio ao professor e na reflexão conjunta sobre as práticas pedagógicas.

Nestes resultados, duas categorias foram mais destacadas, a frequência e acompanhamento contínuo, demonstra que os docentes esperam um contacto mais regular entre supervisores e professores, indicando que a eficácia da supervisão depende da presença activa e do acompanhamento direto no espaço da sala de aula. A outra, é a mudança de postura do supervisor, sugerindo uma transição do modelo de controlo para um modelo de orientação e parceria, reforçando a necessidade de repensar a supervisão pedagógica como um processo de apoio permanente às práticas docentes.

Os professores destacam também que a eficácia da supervisão depende da comunicação empática, do planeamento estratégico e do *feedback* construtivo, factores essenciais para promover um ambiente de aprendizagem colaborativa e uma formação contínua para os professores. A análise dos questionários aplicados aos professores permitiu compreender as percepções acerca da supervisão pedagógica no contexto das escolas investigadas. Os resultados indicam uma supervisão pedagógica pouco contextualizada, que não atende plenamente às necessidades dos professores, apresentando limitações quanto à frequência do acompanhamento, ao apoio prestado para a transformação das práticas docentes e a construção de uma relação colaborativa entre supervisores e professores.

3.3.2 Análise das Entrevistas Semiestruturadas

Com o propósito de compreender de forma aprofundada o papel do supervisor pedagógico no processo de ensino e aprendizagem, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com supervisores pedagógicos e subdirectores pedagógicos de diferentes escolas do ensino primário do município do Kilamba Kiaxi. Insere-se na abordagem qualitativa de estudo de caso, cujo desenvolvimento, segundo Bardin (2011) apud André (2014), ocorre geralmente em três fases: a fase exploratória ou de definição dos focos do estudo, a fase de captação de dados ou delimitação do caso e por fim, a fase de análise sistemática das informações obtidas.

Embora apresentadas de forma sequencial, essas fases devem ser compreendidas como referência orientadoras, uma vez que a pesquisa é uma actividade criativa, dinâmica e aberta à reinterpretação constante. Segundo Bardin (2011) apud André (2014) a fase exploratória serve para definição do foco da pesquisa,

levantamento bibliográfico, com o objectivo de delimitar o caso e compreender o contexto.

Já na fase de recolha de dados, é feita a aplicação da entrevista, observações e documentos, com objectivo de obter informações detalhadas sobre o tema, e por fim a fase de análise sistemática, que é para a organização, categorização e interpretação dos dados, correspondendo ao objectivo de identificar significados e relações ao problema da pesquisa.

Tabela 6 - Quantitativo de Entrevistados

Função	Número de entrevistados
Supervisores Pedagógicos	04
Subdirectores Pedagógicos	03
Total	07

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

A selecção dos participantes para a entrevista semiestruturada foi realizada de forma intencional, visando contemplar diferentes níveis de responsabilidade e experiências na gestão escolar. Foram escolhidos supervisores pedagógicos, directores escolares e subdirectores pedagógicos, considerando o papel estratégico que cada categoria desempenha no acompanhamento das práticas educativas.

Com base na selecção intencional dos supervisores pedagógicos e dos gestores escolares, a subsecção seguinte apresenta detalhadamente os resultados das entrevistas semiestruturada aplicadas a estes profissionais. Serão descritos os objectivos do instrumento, o roteiro de perguntas utilizado, bem como os procedimentos adotados durante a aplicação das entrevistas que permitiram compreender como as percepções e experiências desses agentes contribuem para a análise do papel do supervisor pedagógico no processo de ensino e aprendizagem.

3.3.2.1 Entrevista aos Supervisores Pedagógicos

A entrevista aos supervisores pedagógicos foi aplicada aos que atuam em diferentes escolas do município, com o objectivo de recolher dados no quadro do estudo sobre a supervisão pedagógica. Foi utilizado como instrumento de recolha dos

dados a entrevista semiestruturada composta por questões abertas que permitiram os entrevistados expressarem livremente as suas opiniões, experiências e práticas.

Durante a entrevista, procedeu-se uma análise e interpretação dos dados obtidos, onde dos diferentes actores foi analisada separadamente e posteriormente passamos para uma análise comparativa procurando semelhanças e diferenças nos discursos dos participantes. A cada entrevistado foi atribuído uma denominação de Supervisor 1, Supervisor 2, Supervisor 3 e Supervisor 4. A pesquisa, por meio da entrevista, teve início no dia 3 de outubro do ano de 2025, na Direcção Municipal da Educação do Kilamba Kixi - DMEKK . A aplicação do instrumento seguiu um critério de selecção aleatória, considerando também que os participantes não se encontravam em trabalho de campo no momento da coleta.

Com base na leitura e interpretação das respostas dos supervisores pedagógicos, foi possível identificar um conjunto de categorias temáticas que expressam as principais dimensões do fenómeno estudado. Essas categorias emergiram da análise das entrevistas semiestruturadas, a partir da referência de ideias, percepções e significados atribuídos pelos participantes às suas práticas profissionais. Cada categoria foi organizada em torno das questões centrais do roteiro de entrevista, de modo a evidenciar as relações entre as orientações da supervisão pedagógica, o acompanhamento dos professores e o contributo para o desenvolvimento profissional docente.

Assim, a seguir, apresentam-se os quadros com a síntese das respostas, nos quais se evidenciam os elementos que mais se relacionam com o papel do supervisor pedagógico no processo de ensino e aprendizagem.

Quadro 3 - Contributos do Supervisor Pedagógico para o Desenvolvimento Profissional dos Professores

Entrevistados	Respostas dos Supervisores
Supervisor 1	Embora o decreto diga que somos supervisores pedagógicos, na prática ainda não começámos a exercer plenamente essa função. Mas, do pouco que observamos, quando visitamos as instituições e entramos em algumas salas, vamos orientando os professores naquilo que são objectivos específicos e gerais que ele traçou

	para o determinado tema e definidos para determina, a fase em que ele deve fazer um bom resumo da aula a ser ministrada.
Supervisor 2	(...) O contributo que tenho dado é reforçar as competências dos professores naquilo que eles já dominam e ajudar naquilo que ainda não dominam, sobretudo na elaboração do plano de aula, por exemplo (...)
Supervisor 3	Tenho conhecimento que supervisão é avaliar, observar, orientar, ajudar o professor, no processo de ensino e aprendizagem para melhoria do processo de ensino e aprendizagem(...) Então, o contributo vai de encontro às necessidades, às insuficiências, às dificuldades que eu vou encontrar no terreno.
Supervisor 4	(...) Na nossa prática diária a gente não faz supervisão. Então realmente nós vamos verificar, a nível da escola, se as instruções transmitidas superiormente estão sendo cumpridas, ou não, mas totalmente relacionada à supervisão pedagógica não se faz nada.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise das entrevistas mostra que os supervisores pedagógicos reconhecem o carácter formativo e orientador da supervisão no desenvolvimento profissional dos docentes. Neste ponto, os supervisores 1 e 4, têm o mesmo pensamento, sublinham que, embora o decreto já defina o papel do supervisor pedagógico, a função ainda não é exercida plenamente. Mas há um esforço gradual na orientação direta aos professores, sobretudo durante as visitas às escolas e na observação das aulas. Esse acompanhamento permite orientar os docentes na definição dos objectivos e conteúdos de ensino, fortalecendo a ligação entre teoria e prática pedagógica.

O supervisor 2, por sua vez, reforça que a supervisão pedagógica ultrapassa o acompanhamento em sala de aula, assumindo-se como acção formativa e reflexiva que apoia o professor tanto nas dimensões didáticas quanto nas práticas de planificação. O seu contributo centra-se em reforçar competências e superar fragilidades, especificamente na articulação entre objectivos, conteúdos e recursos didáticos. As falas revelam uma supervisão colaborativa e em consolidação comprometida com a melhoria contínua das práticas docentes e alinhadas às

orientações do Decreto Presidencial n.º 162/23 sobre a valorização da formação em serviço.

Em sentido semelhante, o supervisor 3 destaca que a supervisão pedagógica contribui para o desenvolvimento profissional dos professores ao identificar insuficiências, oferecer orientações e acompanhamento contínuo, além de promover o encaminhamento formativo, adaptando as intervenções às necessidades específicas de cada professor, bem como promovendo a reflexão sobre a sua própria prática e estimulando a troca de experiências para fortalecer a qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

Apesar dessa fragilidade, busca identificar falhas e sugerir melhorias que possam contribuir de forma parcial para o desenvolvimento profissional dos professores. Neste sentido, o depoimento obtido junto dos supervisores pedagógicos permitem confrontar a teoria apresentada na literatura com a prática observada nas escolas, evidenciando de que forma as orientações e intervenções da supervisão refletem nos processos de ensino e aprendizagem.

A literatura sobre a supervisão pedagógica destaca que esta prática é fundamental para o desenvolvimento profissional docente, pois promove momentos de observação, orientação, avaliação e reflexões sobre a prática em sala de aula (Libanê, 2013). Os resultados obtidos na pesquisa indicam que os supervisores reconhecem diferentes formas de contribuição para a qualificação dos professores, como o meio que fortalece a prática docente, destacando os benefícios tanto para os professores como para os supervisores, a formação e capacitação contínua e a verificação do cumprimento das orientações emanadas superiormente.

Esses achados corroboram a ideia de que a supervisão pedagógica deve ser um processo sistemático e personalizado, capaz de apoiar as necessidades específicas dos docentes e de fortalecer a qualidade do ensino, promovendo a aprendizagem profissional contínua e colaborativa (Brucio; Segatto, 2018). Embora a supervisão pedagógica contribua significativamente para o desenvolvimento profissional dos professores e para a melhoria da qualidade do ensino, os supervisores enfrentam desafios que limitam a plena execução de suas funções, e essa realidade evidencia a necessidade de aprofundar a análise sobre os obstáculos enfrentados no exercício da supervisão pedagógica, constituído o foco do próximo tema.

Quadro 4 – Desafios Enfrentados pelos Supervisores Pedagógicos no Exercício das suas Funções

Entrevistados	Respostas dos Supervisores
Supervisor 1	Os desafios estão, sobretudo, nas variações de informação. O professor recebe muita informação, de diferentes fontes, e nem sempre aceita um determinado padrão. Às vezes há resistência e não se mostra flexível para novos aprendizados.
Supervisor 2	Os desafios são vários, a falta de bibliografias para apoio, casos em que o professor não tem aquele comprometimento naquilo que tem haver com a sua própria tarefa.
Supervisor 3	Vários desafios. um dos desafios que eu tenho encontrado, é o <i>feedback</i> , muitos tendo em conta o erro, a insuficiência que está a apresentar, ainda assim, cria motivos de não aceitar as sugestões vinda da supervisora.
Supervisor 4	Como não desempenhamos essa função, fica complicado dizer que desafio... você não está munida de conhecimento como vai dar ao outro.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O supervisor 1 identifica como principal desafio no exercício da supervisão pedagógica a variação e o excesso de informações recebidas pelos professores, que dificultam a adoção de um padrão pedagógico uniforme nas escolas e destaca também a resistência de alguns docentes em aceitar novas orientações e metodologias, devido a forte dependência da formação inicial e de práticas já consolidadas. Essa postura reflete uma baixa flexibilidade para inovações e novas aprendizagens.

No caso do supervisor 2, são identificados como principais desafios no exercício da supervisão pedagógica a falta de comprometimento de alguns professores com suas tarefas, o que dificulta o acompanhamento. Acrescenta ainda a sobrecarga de tarefas de um supervisor que também exerce a função de inspetor escolar e professor, que o leva a reduzir o tempo para supervisionar. Com isso, verifica-se a limitação e a irregularidade das visitas, evidenciando a necessidade de

reorganização das funções estratégicas que garantam maior regularidade e eficácia no processo de supervisão.

Já o supervisor 3, de modo semelhante ao relatado pelo supervisor 1, aponta como desafio central a resistência de alguns professores em aceitar o *feedback* da supervisão, mesmo quando são identificadas insuficiências na prática docente. Essa resistência está, para ele, relacionada à crença de que as experiências acumuladas ao longo dos anos isentam o profissional de erros, o que dificulta a implementação de melhorias e evidencia a necessidade de estratégias de supervisão que incentivem a abertura para novas aprendizagens e reflexões sobre a prática.

Por fim, o supervisor 4 reconhece que, devido às limitações no desempenho das funções de supervisor pedagógico, nem sempre é possível identificar de forma precisa os desafios enfrentados. Destaca, contudo, que a falta de capacitação específica e as condições insuficientes para o exercício pleno da supervisão constituem obstáculos significativos, pois impedem uma atuação mais aprofundada e eficaz.

A literatura evidencia que o exercício da supervisão pedagógica está sujeito a múltiplos desafios que influenciam diretamente a eficácia do acompanhamento docente. Segundo Libâneo (2013), a supervisão requer condições organizacionais adequadas e formação contínua que permite ao supervisor atuar de forma reflexiva e colaborativa, orientando o professor sem caracter punitivo. No entanto, conforme apontam Brucio e Segatto (2018), a sobrecarga de função e a ausência de mecanismos institucionais de apoio dificultam o desenvolvimento da prática consistente de supervisão. Assim, os desafios identificados nas entrevistas como resistência, falta de comprometimento, escassez de tempo, ausência de formação e condições precárias de trabalho, refletem não apenas questões individuais, mas também problemas sistêmicos de gestão e implementação das políticas educativas.

Em síntese, os desafios identificados revelam que a supervisão pedagógica, embora reconhecida como um elemento essencial para o fortalecimento da prática docente, ainda enfrenta limitações estruturais, formativas e operacionais que comprometem sua plena efetivação.

Esses entraves ressaltam a importância de compreender não apenas as dificuldades do contexto institucional, mas também o perfil e a trajetória profissional dos supervisores, pois o tempo de experiência e a trajetória acumulada podem

influenciar significativamente a forma como exercem suas funções. Assim, torna-se pertinente analisar, no quadro seguinte, o tempo de serviço e a experiência profissional do supervisor pedagógico, buscando compreender de que modo esses fatores contribuem para o desempenho e a consolidação da supervisão pedagógica nas escolas.

Quadro 5 - Tempo de Experiência Profissional dos Supervisores Pedagógicos

Entrevistados	Respostas dos Supervisores
Supervisor 1	Já trabalho nesta área há cinco anos.
Supervisor 2	Como supervisor é um trabalho que já venho a fazer a mais de dez anos.
Supervisor 3	Na verdade, dizer como supervisora, eu diria que não é o trabalho de supervisionar que é um pouco muito limitado ... como inspectora sim... não fico 45 minutos na sala de aula para ver como é que o professor está a transmitir o seu conteúdo...
Supervisor 4	Possuo experiência anterior como supervisora pedagógica, mas na atual função em Luanda, atuo como inspectora, sem exercer plenamente a supervisão pedagógica.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Sobre o tempo de experiência profissional, o supervisor 1 refere que exerce a função de supervisor pedagógico há cerca de cinco anos, destacando que a função ainda se encontra em processo de consolidação. Essa informação revela uma trajetória marcada pela experiência progressiva e pela adaptação às novas exigências da função, o que demonstra um esforço contínuo de afirmação profissional num contexto em que a supervisão pedagógica ainda está sendo fortalecida nas escolas.

O supervisor 2, com dez anos de atuação na área, evidencia uma experiência consolidada e um domínio significativo das práticas de acompanhamento e orientação. Esse tempo de serviço permite-lhe desenvolver uma visão mais ampla e reflexiva sobre o processo educativo, indicando maturidade profissional e maior capacidade para lidar com os desafios que caracterizam a função de supervisão pedagógica.

Já o supervisor 3, afirma possuir uma experiência prática mais associada à função de inspetora escolar, o que limita sua vivência direta nas actividades específicas de supervisão pedagógica. Essa condição evidencia uma transição de funções e a supervisão direcionada para o desempenho pleno das atribuições de acompanhamento pedagógico.

No caso do supervisor 4, tem experiência anterior de supervisor pedagógico, porém, na atual função exercida no município do Kilamba Kiaxi, atua predominantemente como inspetora escolar, sem exercer de forma efetiva as tarefas próprias da supervisão, evidenciando a sobreposição de papéis e a ausência de uma delimitação clara das funções, o que pode comprometer a eficácia da supervisão. Neste contexto, a experiência profissional e o tempo de serviço torna-se ainda mais relevante, pois constituem fatores determinantes para o desempenho eficaz da supervisão escolar.

A experiência profissional e o tempo de serviço constituem fatores determinantes para o desempenho eficaz da supervisão pedagógica, uma vez que possibilita ao supervisor desenvolver competências técnicas, reflexivas e relacionais indispensáveis ao acompanhamento docente. Segundo Libanêo (2013), a atuação do supervisor requer não apenas conhecimento teórico, mas também vivências práticas acumuladas, que permita compreender as dinâmicas escolares e orientar e orientar o professor de forma contextualizada. Nessa mesma linha, Brucio e Segatto (2018), argumentam que a consolidação de políticas e práticas educativas eficazes depende de profissionais experientes, capazes de articular a teoria prática para promover a melhoria da qualidade do ensino.

Assim, o tempo de atuação e a experiência profissional dos supervisores influenciam diretamente a qualidade da supervisão pedagógica, refletindo-se na consistência das ações, na capacidade de liderança pedagógica e no impacto sobre o desenvolvimento dos professores.

A experiência profissional do supervisor pedagógico é essencial para a eficácia da supervisão, pois permite articular conhecimentos teóricos e práticas docentes. Entretanto, estudos apontam que, para impactar o desenvolvimento dos professores, é necessário que o supervisor tenha experiência prática consolidada, acesso direto à sala de aula e condições institucionais adequadas (Orlando, 2019; Oliveira, 2021). No contexto do Kilamba Kiaxi, embora alguns supervisores possuam experiência

significativa, a atuação prática da supervisão é limitada por sobrecarga de tarefas, restrições institucionais, e falta de participação direta da supervisão em sala de aula, evidenciando que a experiência por si só não garante a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

A análise sobre o tempo e a experiência profissional dos supervisores pedagógicos evidencia que a maturidade no exercício da função influencia diretamente a qualidade das práticas de acompanhamento e orientação docente. Contudo, independentemente da experiência, todos se deparam com limitações estruturais e funcionais que condicionam o ritmo e a profundidade da supervisão. Assim torna-se pertinente avançar para a compreensão das tarefas concretamente desempenhadas pelos supervisores pedagógicos e de que forma estas múltiplas funções interferem na regularidade e eficácia do processo de supervisão nas escolas do município do Kilamba Kiaxi.

Quadro 6 - Outras Tarefas Desempenhadas pelos Supervisores Pedagógicos e seus Efeitos no Ritmo da Supervisão

Entrevistados	Respostas dos Supervisores
Supervisor 1	Por vezes participamos em tarefas extra relacionadas com o próprio estudo, como projectos diversos em que somos chamados a colaborar
Supervisor 2	Para além da supervisão pedagógica eu desempenho outras tarefas viradas a docência e no contexto actual faço trabalho inspectivo
Supervisor 3	Como profissional nesse momento estou a desempenhar o papel de inspectora
Supervisor 4	Estou atuando como inspectora, não como supervisora pedagógica

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Na análise deste quadro sobre outras tarefas desempenhadas, as respostas revelam que, em termos quantitativos, 100% dos supervisores pedagógicos

acumulam outras tarefas com a de inspector. A sobrecarga de funções desempenhadas pelos supervisores pedagógicos constitui um dos principais entraves à eficácia da supervisão e ao acompanhamento contínuo dos professores. Segundo Alarcão e Tavares (2019), o supervisor deve ter condições para exercer plenamente o seu papel formativo, o que exige tempo, concentração e clareza de funções. Quando há dispersão de tarefas, o carácter reflexivo e colaborativo da supervisão é enfraquecido. Libâneo (2013), também enfatiza que o trabalho pedagógico requer sistematicidade e continuidade, sendo inviável quando o profissional acumula responsabilidades.

No contexto angolano, o Decreto Presidencial n.º 162/23, que define o regime de exercício da supervisão pedagógica, ressalta a necessidade de delimitar claramente as atribuições do supervisor, evitando a sobreposição com as funções de inspecção ou docentes. Assim, o acúmulo de funções observado entre os supervisores entrevistados compromete não apenas o ritmo das visitas e o acompanhamento direto dos professores, mas também a função mediadora de supervisão como espaço de formação e melhoria contínua do processo de ensino e aprendizagem.

Essa sobrecarga de funções atribuídas aos supervisores pedagógicos, torna evidente a importância da necessidade de fortalecer a parceria com os subdirectores pedagógicos de modo a partilhar responsabilidades no acompanhamento pedagógico, favorecendo uma presença mais regular junto do professor. Esta atuação conjunta contribuirá para a continuidade das ações de supervisão, redução da sobrecarga individual e uma supervisão pedagógica mais eficaz, contextualizada e alinhada às necessidades do professor e do aluno.

Em síntese, as múltiplas tarefas desempenhadas pelos supervisores pedagógicos evidenciam que o acúmulo de funções interfere diretamente no ritmo e na qualidade do acompanhamento docente. A limitação do tempo e a dispersão das responsabilidades reduzem a periodicidade das visitas e o acompanhamento efetivo dos professores, restringindo o alcance formativo da supervisão. Diante deste cenário, torna-se fundamental compreender como os supervisores organizam e executam as estratégias de acompanhamento, bem como a frequência com que essas ações são realizadas.

O quadro seguinte aborda as estratégias e frequências de acompanhamento dos professores pelos supervisores pedagógicos, permitindo uma visão mais clara sobre a operacionalização das práticas supervisoras nas escolas.

Quadro 7 – Estratégias e Frequência de Acompanhamento dos Professores pelos Supervisores Pedagógicos

Entrevistados	Respostas dos Supervisores
Supervisor 1	O acompanhamento geralmente é o seguinte, no momento em que se faz a visita guiada, a partir da observação, nós conseguimos notar as falhas, e onde está a debilidade do professor... vamos dando o nosso suporte e até as vezes deixamos material que achamos que seja benéfico para servir de guia para o professor. Fazemos uma rotação mensal, portanto, uma vez por mês
Supervisor 2	Acompanhamento aos professores não tem sido feita de forma regular (...) De quando em vez mensalmente tem sido realizado essa tarefa da supervisão
Supervisor 3	Ajudando dar suporte e sugestões, dependendo da questão ou do auxílio que o professor necessita
Supervisor 4	Como supervisora o acompanhamento aos professores é limitado

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise das respostas das estratégias e frequência de acompanhamento dos professores pelos supervisores pedagógicos, revela que os entrevistados têm realizado o acompanhamento aos professores, embora com variações de frequência e na intensidade das estratégias adotadas, a realização de visitas mensais ou o monitoramento das dificuldades previamente identificadas, evidenciando uma prática de acompanhamento estruturado e periódico.

Por outro lado, descreve uma estratégia de acompanhamento sob demanda, prestando apoio conforme as dificuldades que surgem, apresentando uma dinâmica de acompanhamento contínuo ao longo do mês integrando observações e orientações regulares. Em síntese, os dados demonstram que a supervisão pedagógica no contexto analisado combina tanto práticas sistemáticas quanto ações reativas e

continuas variando conforme a organização de cada supervisor e a realidade das escolas acompanhadas.

As práticas relatadas pelos supervisores dialogam com a literatura sobre supervisão pedagógica que destaca a importância do acompanhamento sistemática como instrumento de promoção da qualidade educativa. Autores como Alarcão (2003) e Vieira (2012), defendem que a supervisão deve ser um processo colaborativo, articulado entre a observação, diagnóstico e orientação, favorecendo o desenvolvimento profissional dos professores. No contexto angolano, o decreto presidencial e as orientações do Ministério da Educação, reforçam que a supervisão pedagógica deve contribuir para a melhoria das práticas pedagógicas, por meio de visitas regulares, análise das dificuldades e acompanhamento das recomendações.

As estratégias e frequência de acompanhamento apresentadas pelos entrevistados, revela uma prática diversificada que combina acompanhamento mensal e apoio contínuo, refletindo diferentes formas de operacionalizar o papel do supervisor pedagógico nas escolas do município. Estas evidências reforçam a importância da supervisão como mecanismo de orientação e apoio ao professor, contribuindo para o aperfeiçoamento das práticas de ensino.

A partir desta análise, torna-se pertinente avançar para discussão seguinte, que explora a contribuição efetiva desses supervisores para o desenvolvimento profissional dos professores, aprofundando como tais práticas se traduzem em melhoria pedagógica e impacto no processo de ensino e aprendizagem.

Quadro 8 – Contributo da Supervisão Pedagógica para o Crescimento Profissional dos Professores

Entrevistados	Respostas dos Supervisores
Supervisor 1	Com certeza que sim. Ajuda a melhorar bastante o desempenho
Supervisor 2	Naturalmente que sim. É uma das melhores oportunidades para o crescimento e qualificação do capital humano
Supervisor 3	Criam oportunidades porque nem toda a pessoa está munida de certos conhecimentos e a supervisão tem essa oportunidade de ver (...)
Supervisor 4	Com certeza (...) muitos professores sem formação pedagógica, esse professor será ajudado na sala de aula... se aplicar

	realmente na prática como diz a supervisão, naquele acompanhamento real, é possível sim.
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Sobre o contributo da supervisão pedagógica para o crescimento profissional dos professores, os entrevistados apresentam convergência nos seus depoimentos quando reconhecem que a supervisão pedagógica contribui para o crescimento ou desenvolvimento profissional dos professores e destacando o papel do acompanhamento e da orientação.

Assim observa-se uma uniformidade das percepções acerca da relevância da supervisão como mecanismo de aperfeiçoamento docente. A análise das respostas nos remete a compreensão da supervisão pedagógica como um processo formativo que articula acompanhamento contínuo, orientação metodológica e apoio profissional.

Estes resultados dialogam com atores que defendem a supervisão como processo de natureza formativa e colaborativa. Alarcão (2010) e Vasconcellos (2014), argumentam que a supervisão deve fornecer a reflexão crítica sobre a prática, criando condições para o desenvolvimento das competências profissionais dos professores. Pela legislação angolana, o Decreto Presidencial n.º 222/20, a supervisão é apresentada como mecanismo de promoção da qualidade educativa, enfatizando o acompanhamento, o apoio metodológico e a formação contínua dos professores como requisitos essenciais para o aperfeiçoamento da ação pedagógica.

Assim, as percepções dos supervisores entrevistados alinha-se ao quadro teórico e legal que compreende a supervisão como instrumento de melhoria da prática docente e da qualidade da educação.

Diante da compreensão de que a supervisão pedagógica desempenha um papel determinante no desenvolvimento profissional dos professores, torna-se igualmente relevante analisar como esse processo contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre o contexto organizacional das escolas. Na medida em que o supervisor pedagógico acompanha, observa, e interage com diferentes autores, ele não apenas promove a melhoria pedagógica, mas também amplia a sua leitura crítica do ambiente escolar, das dinâmicas de gestão e das condições que influenciam o ensino e a aprendizagem. Assim, abre-se espaço para analisar de que forma a

supervisão funciona como instrumento estratégico para compreender as realidades organizacionais.

Quadro 9 – A Supervisão Pedagógica como Meio de Aprofundamento do Conhecimento sobre o Contexto Organizacional

Entrevistados	Respostas dos Supervisores
Supervisor 1	Quando fazemos as visitas acabamos por reflectir sobre o nosso próprio trabalho... onde precisamos melhorar e o que deve ser ajustado
Supervisor 2	Claro que sim, quando vamos fazer uma supervisão forçosamente tenho que ler, ... este trabalho também tem influenciado no meu crescimento
Supervisor 3	Sim, sim. ...não há como não reter alguma coisa do professor que está sendo supervisionado...
Supervisor 4	Eu acredito que sim. Sabemos que um profissional deve ser completo.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise das respostas fica evidente que os supervisores reconhecem a supervisão pedagógica como um processo que não apenas apoia o desenvolvimento profissional, mas também favorece o aprofundamento do conhecimento sobre o contexto organizacional. O primeiro entrevistado, ressalta que as visitas às escolas permitem refletir sobre o próprio trabalho revelando uma compreensão ampliada das dinâmicas organizacionais, o segundo reforça que o contacto constante com a prática docente lhe permite aprofundar o conhecimento sobre o processo de ensino e aprendizagem.

Para o terceiro, limita-se em afirmar que a supervisão contribui para crescimento profissional, e o último, embora reconheça a relevância da supervisão pedagógica, para o desenvolvimento profissional, aponta que a sensação de incompletude entre os profissionais condiciona a sua atuação e limita o aprofundamento pleno do conhecimento organizacional.

Teoricamente o aprofundamento do conhecimento sobre o contexto organizacional, por meio da supervisão é amplamente reconhecido pela literatura. Alarcão (2010) defende a escola como uma organização aprendente, na qual o supervisor desempenha um papel mediador entre a prática do quotidiano e a reflexão crítica sobre os processos institucionais. Para Vasconcellos (2014), a supervisão escolar permite a compreensão da realidade, as normas, a rotina e relações que estruturam o funcionamento das escolas. Já no contexto angolano, documentos orientadores como o Decreto Presidencial n.º 222/20 reforçam a supervisão pedagógica como mecanismo de monitorização, apoio e análise institucional, destacando a importância de conhecer a realidade escolar para promover melhorias contínuas no ensino e aprendizagem.

As respostas evidenciam que a supervisão pedagógica não apenas apoia o desenvolvimento docente, mas também constroem uma visão mais ampla e críticas sobre o fundamento da escola. Esse entendimento abre espaço para explorar outros contributos que os supervisores consideram relevantes para o exercício das suas funções. Assim a análise seguinte busca captar percepções que vão além das categorias inicialmente analisadas, revelando aspectos complementares sobre práticas supervisoras, as suas potencialidades e os elementos que os profissionais consideram essenciais para fortalecer o processo de supervisão pedagógica no contexto escolar.

Quadro 10 – Contributos Adicionais dos Supervisores sobre Aspectos Relevantes da Supervisão Pedagógica

Entrevistados	Respostas dos Supervisores
Supervisor 1	Penso que é importante reforçar a formação, promover mais trocas de experiências e o momento de acompanhamento
Supervisor 2	Penso que o questionário foi formulado olhando no tema que esta sendo pesquisado, para mim está tudo bem, não vejo algum aspecto a acrescentar
Supervisor 3	As políticas do Ministério da Educação, deveriam estar mais na base da formação e capacitação dos professores
Supervisor 4	Eu gostaria que tirassem o poder do supervisor para os diretores pedagógicos. Eles estão munidos de muitas outras funções o que

	dificulta acompanhar o professor como deve ser e passasse essa função a um professor experiente
--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De modo geral, a análise das entrevistas semiestruturadas aplicadas aos supervisores pedagógicos permitiu compreender que a supervisão pedagógica desempenha um papel central no apoio, acompanhamento e desenvolvimento profissional dos professores. As percepções apresentadas pelos supervisores pedagógicos revelam práticas marcadas pela orientação, pela partilha de saberes e pela promoção de um trabalho colaborativo nas escolas. Ao levar em consideração a fala do entrevistado, que afirma não fazer supervisão pedagógica, identifica a necessidade do aperfeiçoamento das políticas públicas educativas, particularmente no que se refere à implementação e operacionalização da supervisão pedagógica no contexto angolano.

Esses resultados confirmam a importância da supervisão pedagógica como instrumento de medição e reflexão pedagógica, conforme destacam André (2005) e Duarte (2004), ao referirem que o diálogo e a escuta activa são elementos fundamentais na construção do conhecimento profissional docente.

3.3.2.2 Entrevista aos Subdirectores Pedagógicos

Nesta subsecção, são apresentados os resultados da análise das entrevistas semiestruturadas realizadas aos subdirectores pedagógicos das escolas investigadas. O objectivo principal é compreender as percepções destes profissionais acerca do papel da supervisão pedagógica no processo de ensino e aprendizagem, bem como a forma como se articula com o desenvolvimento profissional dos professores.

As entrevistas permitiram recolher informações de natureza qualitativa, centrada nas experiências, práticas e representações dos subdirectores pedagógicos. Essas entrevistas foram aplicadas nas escolas em que cada subdirector pedagógico exerce as suas funções, o que contribuiu para que as respostas refletissem as realidades concretas do contexto educativo, as dinâmicas organizacionais e os

desafios específicos de cada instituição. De acordo com as autoras, Lüdke; André (2013, P. 35)

Na pesquisa qualitativa, é considerada uma oportunidade de diálogo que vai além da simples escolha de informação, pois permite ao investigador compreender o sentido que os sujeitos atribuem às suas ações e experiências educativas. Essa interação favorece uma aproximação entre o pesquisador e o participante, o que enriquece a análise e interpretações dos dados.

Na mesma linha, Creswell (2014), sublinha que a aplicação das entrevistas nos próprios locais de trabalho dos participantes contribui para a autenticidade dos dados e para a credibilidade da análise, uma vez que as respostas emergem de situações reais, impregnadas de significados educativos e organizacionais.

Com base nessas abordagens, as respostas dos subdirectores pedagógicos foram organizadas em categorias, que possibilitam perceber a diversidade de experiências e concepções sobre a supervisão pedagógica. As informações foram organizadas conforme a Tabela 8.

Quadro 11 – Tempo de Atuação como Subdirector Pedagógico e Formação Acadêmica

Entrevistados	Respostas dos Subdirectores Pedagógicos
Subdirector Pedagógico 1	Subdirectora pedagógica desde 2019. Eu fiz licenciatura em Pedagogia, na especialidade de Gestão e Inspeção Escolar.
Subdirector Pedagógico 2	Há 19 anos. Sou licenciada em Psicologia da Educação.
Subdirector Pedagógico 3	Mais de 20 anos. Eu tenho a pedagogia e depois tenho uma pós-graduação em relações humanas no trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A primeira categoria temática diz respeito ao perfil profissional e à experiência dos subdirectores pedagógicos. Essa dimensão procura identificar o tempo exercido da função e a formação acadêmica, elementos que, segundo Lüdke e André (2013),

auxiliam na compreensão do contexto de atuação dos participantes e das suas percepções sobre o processo de supervisão pedagógica.

O quadro apresenta de forma organizada as respostas que possibilitam perceber a diversidade de experiências e concepções sobre a supervisão pedagógica. Observou-se que os subdirectores pedagógicos possuem formação na área da educação e experiência significativa na docência, o que constitui um factor positivo para o desempenho das suas atribuições.

As respostas revelam que os subdirectores pedagógicos possuem formação superior em ciências da educação e experiências significativas na docência antes de assumir a função. O tempo de exercício varia de entre seis a 20 anos, o que indica um corpo técnico relativamente experiente. Essa experiência é percebida como um factor que facilita a mediação entre professores e direcção escolar, contribuindo para a consolidação da cultura da supervisão.

Quadro 12 – Compreensão sobre o Papel da Supervisão Pedagógica

Entrevistados	Resposta do Subdirector Pedagógico
Subdirector Pedagógico 1	É um papel muito importante porque o Supervisor Pedagógico é o responsável pela qualidade do ensino, acompanha os professores em todas as tarefas. É o responsável para que o processo de ensino e aprendizagem seja de qualidade
Subdirector Pedagógico 2	(...) É muito importante... permite verificar se os professores estão a cumprir corretamente as normas estabelecidas para o ensino e a avaliação dos alunos.
Subdirector Pedagógico 3	É fundamental na nossa área da Educação. Ela tem que ser participativa, democrática e a presença ser contínua.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise das respostas sobre a compreensão do papel da supervisão pedagógica revela um entendimento semelhante, reconhecendo a sua função como garantia da qualidade do ensino. O subdirector 1 enfatiza a supervisão pedagógica como responsável directa pela qualidade do processo educativo, destacando o

acompanhamento contínuo das tarefas do professor. Já o subdirector 2, reforça essa visão ao afirmar que a supervisão é crucial para apoiar professores com dificuldades e assegurar o cumprimento das normas de ensino e avaliação.

O subdirector 3, por sua vez, amplia a discussão, apontando que a supervisão pedagógica deve ser participativa, democrática e constante, sobretudo em escolas grandes onde se verifica maiores desafios de coordenação. É notório que os subdirectores percebem que a supervisão pedagógica é um mecanismo estruturante do trabalho docente e da organização escolar.

Do ponto de vista teórico, a literatura reforça a centralidade desse papel no desenvolvimento das práticas docentes e na melhoria contínua da qualidade da educação. Autores como Alarcão (2011) e Libâneo (2013), destacam que a supervisão deve assumir um carácter formativo, colaborativo e orientador, promovendo reflexão crítica sobre as práticas pedagógicas.

No contexto angolano, os Decretos Presidenciais 222/20 e 162/23 atribuem à supervisão função de acompanhamento, avaliação e orientação metodológica, reforçando a sua responsabilidade na garantia da qualidade educativa. As percepções dos entrevistados estão alinhadas a essa perspectiva teórica, reconhecendo-a como um processo sistemático de apoio ao professor, de monitorização das ações e de fortalecimento da gestão pedagógica da escola.

As respostas analisadas evidenciam que a supervisão pedagógica é percebida pelos directores como uma prática estratégica para o funcionamento da escola e para o sucesso do processo de ensino e aprendizagem. Com base nessas percepções, torna-se pertinente avançar para a análise da sua atuação concreta no interior das escolas, buscando compreender de que forma estas funções atribuídas se materializam nas práticas diárias de acompanhamento, orientação e apoio aos professores.

Quadro 13 – Atuação da Supervisão Pedagógica Escolar

Entrevistados	Resposta do Subdirector Pedagógico
Subdirector Pedagógico 1	Temos recebido várias visitas de supervisão pedagógica com base a um guião vão cobrando com base as suas necessidades para auele dia...têm ajudado os professores e a direcção da escola

Subdirector Pedagógico 2	É muito boa. Aqui na escola, quando os supervisores chegam, são bem recebidos e conversamos
Subdirector Pedagógico 3	(...) Eu descrevo que deve ser uma presença de percepção, uma presença de desenvolvimento, uma presença que anima...

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Nas respostas para esta questão, os subdirectores evidenciam que a atuação do supervisor pedagógico na escola é compreendida como um processo contínuo de acompanhamento, orientação e melhoria das práticas docentes. O subdirector 1 destaca o carácter formativo da supervisão, ao relatar um acompanhamento detalhado que inclui observação da planificação e execução da aula, seguido de um diálogo construtivo com o professor.

O subdirector 2, acrescenta uma dimensão organizacional e avaliativa, enfatizando que a supervisão envolve análise documental, observação de aulas e recomendações que favoreçam a gestão pedagógica e administrativa. O subdirector 3 reforça a ideia de uma supervisão presente, motivadora e orientadora, que intervém tanto no reconhecer boas práticas tanto para corrigir fragilidades.

Em conjunto, as respostas demonstram que os entrevistados percebem a supervisão pedagógica como um mecanismo fundamental para o funcionamento escolar, contribuindo directamente para a qualidade do ensino, a melhoria do desempenho dos professores e o fortalecimento da gestão pedagógica. Com base na literatura, a atuação da supervisão pedagógica é apresentada por Alarcão (2001) como um processo de apoio profissional contínuo que visa promover o desenvolvimento do professor por meio da reflexão crítica sobre a prática.

Libâneo (2013) destaca que a supervisão deve articular acompanhamento, orientação e avaliação, assegurando a coerência pedagógica e a melhoria das aprendizagens dos alunos. No contexto angolano, documentos normativos como o Decreto Presidencial n.º 222/20 definem a supervisão pedagógica como um instrumento de garantia da qualidade educativa, estabelecendo responsabilidades como observação de aulas, acompanhamento metodológico e emissão de

recomendações. Assim, as percepções apresentadas pelos entrevistados alinham-se com o quadro teórico.

Em síntese, as respostas revelam que a supervisão pedagógica é percebida pelos gestores escolares como uma prática que fortalece o trabalho docente, melhora a organização escolar e eleva a qualidade do ensino, assumindo, portanto, uma função estratégica não apenas no acompanhamento pedagógico, mas também na consolidação de uma cultura institucional de qualidade, avaliação e melhoria contínua. A descrição das actividades desempenhadas pelos supervisores evidenciam a amplitude do seu trabalho. Assim, torna-se necessário examinar a relevância dessa atuação para o funcionamento e a qualidade da escola, considerando como essas práticas influenciam a organização pedagógica e os resultados do processo educativo.

Quadro 14 – Relevância da Supervisão Pedagógica para o Funcionamento e Qualidade da Escola

Entrevistados	Resposta do Subdirector Pedagógico
Subdirector Pedagógico 1	Temos tido bons benefícios porque sempre que somos visitados somos ajudados em vários aspectos.
Subdirector Pedagógico 2	É muito importante porque contribui para que a escola funcione de acordo com os objetivos traçados no nosso projeto educativo.
Subdirector Pedagógico 3	Eu diria que a relevância mesmo seria essa questão de nós somos pouco pela quantidade de crianças, de alunos, de professores.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No que refere a esta questão, os subdirectores 2 e 3 apresentaram contribuições que evidenciam desafios relacionados à relevância da supervisão pedagógica, já o subdirector pedagógico 1, não apresentou resposta, o que impossibilita identificar a sua percepção específica sobre o tema.

Com as respostas, fica evidente que a relevância da supervisão pedagógica para o funcionamento e a qualidade da escola é reconhecida pelos gestores, destacando que ela é essencial para garantir que a escola caminhe em conformidade

com os objetivos institucionais e com o projeto educativo da instituição. Acrescentam também uma dimensão estrutural ao apontar que a supervisão é relevante sobretudo quando exercida de forma eficaz e contínua, mas que enfrenta limitações decorrentes do número reduzido de supervisores diante da elevada quantidade de turmas.

Assim, as percepções dos entrevistados convergem para a ideia de que a supervisão é determinante para o bom funcionamento da escola e para a qualidade educativa, mas requer condições institucionais adequadas para exercer plenamente sua função. A literatura, para esta análise, desempenha um papel estratégico na qualidade do ensino, pois promove coerência entre o trabalho pedagógico, as metas institucionais e os resultados de aprendizagem.

Para Imbernón (2016), a supervisão pedagógica, quando assumida numa perspetiva formativa e colaborativa, contribui para a melhoria contínua da prática pedagógica, para a consolidação de um clima organizacional positivo e para a elevação da qualidade das aprendizagens dos alunos. As evidências presentes na literatura indicam, assim, que a supervisão pedagógica se configura como um elemento central para assegurar o alinhamento institucional, apoiar o desenvolvimento profissional dos professores e promover práticas educativas mais eficazes com impactos directos no sucesso escolar dos alunos.

A relevância atribuída confirma que, quando realizada com frequência e acompanhada de orientações técnicas e diálogo, a supervisão fortalece o funcionamento da escola e impacta diretamente a qualidade educativa. Diante desse cenário, torna-se pertinente avançar para a compreensão de como o supervisor atua não apenas como avaliador do processo, mas sobretudo como facilitador do processo de ensino e aprendizagem.

Quadro 15 – O Supervisor Pedagógico como Facilitador do Processo de Ensino e Aprendizagem

Entrevistados	Respostas dos Subdirectores Pedagógicos
Subdirector Pedagógico 1	Conforme eu já disse, o supervisor pedagógico é aquele que acompanha o trabalho do professor, começando pela parada, a planificação, assiste a aulas e dá o suporte necessário.

Subdirector Pedagógico 2	Aqui, ajudamos através da observação das aulas e do acompanhamento aos professores.
Subdirector Pedagógico 3	Ele atua mesmo desde a entrada, desde a parada, desde o andamento da sala

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os entrevistados compreendem o supervisor pedagógico como um agente facilitador do processo de ensino e aprendizagem, que atua de forma orientadora, colaborativa e contínua. Destacam, ainda, que a interação com o supervisor ocorre sobretudo por meio da observação de aulas e do acompanhamento próximo aos professores, iniciando-se pela valorização dos aspectos positivos da prática docente e seguindo-se as recomendações para a sua melhoria, numa perspectiva claramente formativa.

Descrevem as reuniões, os debates e análise das práticas pedagógicas dos professores para a compreensão de que o supervisor pedagógico atua como mediador do desenvolvimento profissional docente. Essa percepção dos entrevistados encontra respaldo na perspectiva de Novoa (2017), para quem a supervisão pedagógica deve assumir o carácter formativo e colaborativo, no qual atua como facilitador dos processos de ensino e aprendizagem.

Segundo o autor, o acompanhamento pedagógico eficaz baseia-se na proximidade, no diálogo e na reflexão sobre a prática, contribuindo para a construção coletiva de saberes profissionais e para o fortalecimento do desenvolvimento profissional docente no contexto escolar. As intervenções dos entrevistados mostram que o supervisor é visto como alguém que facilita o trabalho do professor, cria condições para a melhoria das práticas e atua de modo permanente.

As percepções apresentadas indicam que o supervisor pedagógico desempenha um papel crucial como facilitador do processo de ensino e aprendizagem, promovendo a colaboração, reflexão e apoio contínuo aos professores. Dado que o supervisor não apenas acompanha, mas dialoga, intervém e orienta sempre que necessário, torna-se relevante explorar como essa atuação se articula com outras dimensões da gestão e organização escolar.

Quadro 16 – Interação entre a Direção Escolar e o Supervisor Pedagógico

Entrevistados	Respostas dos Subdirectores Pedagógicos
Subdirector Pedagógico 1	Tem tido uma boa interação, nós recebemos o supervisor e acatamos tudo que é orientação
Subdirector Pedagógico 2	Resposta pouco clara ¹
Subdirector Pedagógico 3	O diálogo quando é coletivo, é relação... A relação que está aqui para tornar, não me colocar no mesmo nível.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As respostas evidenciam que a interação entre a direção escolar e o supervisor pedagógico é predominantemente colaborativa, ainda que marcada por diferentes dinâmicas de comunicação. Destaca-se uma relação pautada pela cooperação com o supervisor externo e pela articulação entre as orientações recebidas e o acompanhamento interno reconhecendo que eventuais divergências são resolvidas em encontros pedagógicos. O diálogo também é usado para a interação, preservando os papéis institucionais de cada ator e mantendo como foco central o aluno.

As mesmas revelam ainda que a relação entre ambas é entendida como um processo contínuo de comunicação, ajustamento e construção conjunta de soluções para desafios pedagógicos. A literatura sobre a supervisão pedagógica reforça que a interação entre direção de escola e supervisores é um elemento chave para a qualidade das práticas de ensino e para o fortalecimento das condições de trabalho docente.

Segundo Alarcão (2002), o supervisor atua como mediador do processo reflexivo e colaborativo, contribuindo para a articulação entre as políticas educativas e a prática pedagógica na escola. Do mesmo modo Libâneo (2013) destaca que a gestão pedagógica eficaz depende de mecanismos dialógicos que permitem alinhar orientações, esclarecer divergências e promover decisões coletivas centradas na aprendizagem dos alunos.

No contexto angolano, a LBSEE n.º 17/20 e o Decreto Presidencial 222/20, atribuem ao supervisor um papel articulador entre o acompanhamento pedagógico

¹ Resposta considerada pouco clara, não permitindo análise consistente.

interno e as orientações externas emanadas pelos órgãos centrais do sistema educativo. Assim a interação descrita pelos entrevistados encontra respaldo teórico na concepção de supervisão como prática cooperativa e formativa.

A relação de cooperação entre direção e supervisor pedagógico abre espaços para a identificação das ações e actividades que ambos desenvolvem conjuntamente, revelando como essa articulação contribui para a organização do trabalho pedagógico. A partir dessa leitura, torna-se relevante analisar, no tópico seguinte, as actividades desenvolvidas em parceria entre a direção de escola e a supervisão, aprofundando como essa interação se materializa no cotidiano escolar e quais impactos produz na prática docente.

Quadro 17 – Actividades Desenvolvidas em Parceria

Entrevistados	Respostas dos Subdirectores Pedagógicos
Subdirector Pedagógico 1	Desenvolvemos actividades de formações, reuniões pedagógicas e acompanhamentos em sala de aula.
Subdirector Pedagógico 2	Os supervisores ajudam na criação e utilização de meios de ensino.
Subdirector Pedagógico 3	Digo aqui, actividades que são programadas, olhando no aluno, entre professor e supervisor pedagógico. As actividades são realizadas através das próprias paradas.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise das respostas revela que as actividades desenvolvidas em parceria entre a direção de escola e supervisão pedagógica apresentam uma dinâmica colaborativa centrada na formação docente, acompanhamento pedagógico e planificação de ações que respondem às necessidades dos alunos. As práticas mais evidentes que revelam um alinhamento entre direção e supervisão pedagógica, são as reuniões pedagógicas, visitas as salas, apoio direto ao professor, a criação de meios de ensino e as ações culturais.

Com base na literatura, essas ações são essenciais para consolidar práticas de acompanhamento efetivo e fortalecer o trabalho do professor. Para Alarcão (2002), o supervisor atua como elemento articulador de processos formativos, promovendo momentos de reflexão conjunta e contribuindo para a melhoria das práticas

pedagógicas. Libâneo (2013) reforça que o desenvolvimento profissional dos professores se apoia em ações coordenadas que envolvem formação contínua, acompanhamento em sala e mediação estratégica de trabalho colaborativo.

Uma vez analisadas as ações partilhadas, é importante observar de que forma o supervisor se relaciona directamente com os docentes, dado que esta interação constitui o núcleo essencial do processo de acompanhamento pedagógico. Diante desse cenário, torna-se relevante analisar, a interação entre o supervisor pedagógico e a equipa de professores, aprofundando como essa parceria se materializa no cotidiano da sala de aula e influencia o processo de ensino e aprendizagem.

Quadro 18 – Interação entre Supervisor Pedagógico e a Equipa de Professores

Entrevistados	Respostas dos Subdirectores Pedagógicos
Subdirector Pedagógico 1	Há, há boa interação. Porque alguns professores dizem que quando sou assistida a aula recebemos orientações.
Subdirector Pedagógico 2	A interação é boa, há um bom relacionamento e retorno positivo entre ambas as partes
Subdirector Pedagógico 3	Resposta pouco clara. ²

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os entrevistados afirmam existir interação positiva entre supervisores e professores e ressaltam que os professores reconhecem o valor das orientações recebidas, especialmente aquelas decorrentes das visitas e correções construtivas, refletindo um retorno positivo que fortalece a relação de trabalho. Neste sentido, supervisão pedagógica contribui para estabelecer uma comunicação constante e um vínculo de confiança com os professores.

Segundo Alarcão (2002), a supervisão deve ser orientada pelo diálogo construtivo, favorecendo a reflexão crítica sobre a prática e o fortalecimento da relação de confiança entre supervisor e professor. Libâneo (2013) acrescenta que a aceitação e o engajamento do professor nas orientações recebidas são fundamentais para que a supervisão alcance seus objetivos formativos. Nesse sentido, a interação

² Resposta considerada pouco clara, não permitindo análise consistente.

observada nos relatos dos subdiretores, alinha-se com a perspectiva teórica de supervisão como prática formativa, colaborativa e centrada no desenvolvimento profissional.

A interação entre supervisor e professor revela-se como um elemento-chave para a implementação efetiva de práticas pedagógicas de qualidade, garantindo que as orientações sejam compreendidas, valorizadas e aplicadas. A qualidade da relação entre supervisores e professores repercute-se no processo formativo. Assim, torna-se relevante compreender como a supervisão contribui para a formação contínua dos docentes dentro da escola.

Quadro 19 – Contributo da Supervisão Pedagógica para a Formação Contínua dos Professores

Entrevistados	Respostas dos Subdiretores Pedagógicos
Subdirector Pedagógico 1	Sim, o trabalho do supervisor pedagógico ajuda muito o professor a melhorar. Acompanhando o trabalho dos professores, dando seminário...
Subdirector Pedagógico 2	Sem supervisão pedagógica, muitos professores acabam por ensinar à sua própria maneira.
Subdirector Pedagógico 3	Eu acredito que de várias formas, né? O acompanhamento, porque você tem aquilo que você oferece, depois você gostaria de ter um retorno.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise das respostas, revela que os subdiretores percebem a supervisão pedagógica como elemento central na formação dos professores. Destacam que as importâncias do acompanhamento sistemático, do seminários, formações internas e orientações externas, proporcionam oportunidades constantes de atualização e reflexão pedagógica. Em conjunto, essas respostas indicam que a supervisão pedagógica atua de forma estruturada e contínua, articulando formação, acompanhamento e *feedback* como estratégias para o desenvolvimento profissional do professor.

Para a literatura, o contributo da supervisão pedagógica para a formação contínua do professor é apresentado por Alarcão (2002) e, segundo ele, a supervisão formativa promove processos de reflexão, análise e avaliação das práticas docentes favorecendo a construção de competências pedagógicas consistentes.

Libâneo (2013) acrescenta que a supervisão quando combinado com acompanhamento sistemático e *feedback* construtivo, possibilita aos professores revisar suas estratégias de ensino, alinhar-se às orientações metodológicas e adaptar suas práticas às necessidades dos alunos. Ao discutir a formação contínua, emerge naturalmente a necessidade de avaliar se as ações supervisivas têm produzido melhorias observáveis no desempenho dos professores na sala de aula.

Quadro 20 – Melhoria do Desempenho Docente resultante das Ações de Supervisão

Entrevistados	Respostas dos Subdirectores Pedagógicos
Subdirector Pedagógico 1	Tenho, sim, vejo que está melhorando. Por exemplo, o caso da correcção dos erros ortográficos cometido por alguns professores, a não planificação.
Subdirector Pedagógico 2	Em 100% dos casos, não. Ainda temos alguns professores pouco acessíveis e com certas resistências
Subdirector Pedagógico 3	Resposta pouco clara ³

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As respostas em relação à melhoria do desempenho docente resultante das ações de supervisão revelam que a supervisão pedagógica exerce um impacto diferenciado sobre o desempenho docente. Por um lado, são apontadas melhorias concretas e, por outro, apenas uma parte apresenta avanços, destacando a persistência de resistência e pouca acessibilidade de alguns professores.

Para Alarcão (2002) a supervisão formativa oferece organização de trabalho docente, a planificação eficiente e o desenvolvimento de competências pedagógicas

³ Resposta considerada pouco clara, não permitindo análise consistente.

essenciais. Libâneo (2013), acrescenta que a eficácia da supervisão depende da cooperação e do engajamento dos professores, onde os resistentes ou pouco acessíveis tendem a apresentar menores avanços, mesmo diante de ações estruturadas de acompanhamento.

Os depoimentos indicam que a supervisão pedagógica contribui para melhoria concreta no desempenho dos professores, sobretudo na organização do trabalho e na planificação. Verificada a evolução no desempenho docente, importa identificar quais práticas de apoio desenvolvidas pelo supervisor têm demonstrado maior eficácia na promoção de tais melhorias.

Quadro 21 – Práticas de Apoio mais eficazes desenvolvidas pelo Supervisor Pedagógico

Entrevistados	Respostas dos Subdirectores Pedagógicos
Subdirector Pedagógico 1	Visitas regulares e a exigência de pontualidade, na entrega de planos. Isso tem levado os professores a criar o hábito de organização, planificação e assiduidade.
Subdirector Pedagógico 2	As dinâmicas e atividades práticas que envolvem o professor e os alunos têm mostrado melhores resultados.
Subdirector Pedagógico 3	O material que dá pedagógico, ele se desenvolve também. Quer dizer, se você vê, me pediram balança, me pediram balança para pesar o ser humano...

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Nesta análise, os entrevistados apontam que as práticas de apoio desenvolvidas pelo supervisor pedagógico apresentam impactos positivos na organização e na qualidade do trabalho docente. Entre as estratégias mais eficazes destacam-se as visitas regulares às salas de aula, a exigência de pontualidade, a criação de hábitos de planificar as aulas e a implementação de dinâmicas pedagógicas que envolvem professores e alunos.

Segundo Alarcão (2002), a supervisão pedagógica eficaz articula o acompanhamento sistemático, orientação metodológica e apoio directo ao desenvolvimento das competências dos professores. O reforço do hábito de planificação, a realização de visitas regulares e a utilização de dinâmicas pedagógicas

refletem princípios de supervisão formativa, que visam consolidar práticas reflexivas e colaborativas entre professores e supervisores. Libâneo acrescenta que o fornecimento de recursos e materiais pedagógicos facilita a aplicação das orientações e potencializa a aprendizagem dos alunos.

Observa-se que as práticas de apoio mais eficazes desenvolvidas pelos supervisores pedagógicos envolvem acompanhamento sistemático, exigências organizacionais e disponibilização de recursos que favorecem a melhoria da prática docente e a aprendizagem do aluno. A análise das práticas eficazes leva à reflexão sobre os desafios enfrentados pelos supervisores, permitindo compreender os limites e dificuldades que condicionam a qualidade das suas intervenções.

Quadro 22 – Desafios Enfrentados pelo Supervisor Pedagógico na Escola

Entrevistados	Respostas dos Subdirectores Pedagógicos
Subdirector Pedagógico 1	Os professores que não gostam de trabalhar.
Subdirector Pedagógico 2	...dificuldades em aceitar orientações ou mudanças nas práticas de ensino.
Subdirector Pedagógico 3	O maior mesmo é o número reduzido de profissionais na área.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise das respostas sobre desafios enfrentados pelos supervisores pedagógicos na escola abrange tanto fatores comportamentais como estruturais. Os entrevistados destacam dificuldades relacionadas ao comportamento e postura profissional de alguns professores. Os entrevistados mostram também nas suas respostas que os desafios da supervisão pedagógica não se restringem apenas ao acompanhamento técnico, mas também envolvem questão pessoais e de condições estruturais de funcionamento escolar.

Frente a esses desafios, os subdirectores pedagógicos destacaram que certos limites são necessários para assegurar condições pedagógicas adequadas, permitindo ao professor um acompanhamento mais próximo, eficiente e inclusivo do processo de ensino e aprendizagem. Dessa forma, as falas evidenciam que, apesar das restrições humanas e estruturais, o estabelecimento de estratégias e limites bem

definidos contribui para a efetividade da supervisão pedagógica e para a melhoria do desempenho docente e da qualidade do ensino.

Do ponto de vista teórico, a literatura evidencia que a eficácia deste processo depende simultaneamente da disposição dos professores para participar das ações formativas e das condições estruturais asseguradas pelo sistema educativo. Autores como Alarcão (2011) e Zabalza (2004) argumentam que a supervisão pedagógica exige um ambiente colaborativo em que o diálogo, a abertura de mudança e a reflexão sobre a prática docente são essenciais para promover melhorias.

Finalmente, diante dos desafios identificados, torna-se pertinente analisar as recomendações apresentadas pelos directores que apontam caminhos possíveis para o aperfeiçoamento da supervisão pedagógica no município.

Quadro 23 – Recomendações da Direção Escolar para o Aprimoramento da Supervisão Pedagógica no município do Kilamba Kiaxi

Entrevistados	Respostas dos Subdirectores Pedagógicos
Subdirector Pedagógico 1	Eu acho que são visitas constantes.
Subdirector Pedagógico 2	Posso dizer que um dos problemas é o período muito longo entre as visitas dos supervisores.
Subdirector Pedagógico 3	Digo que, para aqueles que já estão, que tenha coragem, ânimo, é o barco que nós entramos, e acredito que também nos dá satisfação de estar nesse barco.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise das diferentes categorias revela que os directores de escola reconhecem amplamente a supervisão pedagógica como um elemento estruturante da qualidade educativa. O supervisor é visto como figura de mediação pedagógica, na organização do trabalho docente, na formação contínua e no fortalecimento das práticas de ensino.

As percepções convergem ao destacar a importância da interação colaborativa entre supervisores, direção escolar e corpo docente, o que favorece a construção de um ambiente profissional mais reflexivo e orientado para a melhoria contínua. Apesar

disso, surgem desafios relacionados à formação insuficiente, à sobrecarga de trabalho e às limitações estruturais que afetam a eficácia das ações de supervisão pedagógica. As recomendações dos directores apontam, portanto, para a necessidade de investimento estratégicos na formação, na organização da supervisão e na criação de condições que permitam uma atuação mais sistemática e impactante.

Assim, a supervisão pedagógica apresenta-se como componente essencial do processo educativo, mas requer fortalecimento institucional para alcançar plenamente o seu potencial transformador.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: ESTRATÉGIAS PARA O FORTALECIMENTO DA SUPERVISÃO PEDAGÓGICA NO KILAMBA KIA XI

Neste capítulo, o Plano de Ação Educacional (PAE), propõe ações estratégicas que podem contribuir para o aprimoramento do trabalho dos supervisores pedagógicos em relação à formação contínua dos professores das quatro escolas pesquisadas. Retomando a pergunta que orientou toda a investigação: **De que maneira a supervisão pedagógica, com insidência no professor, poderia contribuir para melhorar as dificuldades enfrentadas na sala de aula e influenciar nos resultados das aprendizagens dos alunos do ensino primário no município do Kilamba Kiaxi em Luanda?** Esta pergunta guiou todas as etapas do estudo e constituiu o eixo que motivou a minha saída ao campo, com objectivo de recolher elementos concretos que pudessem fornecer respostas fundamentais e viáveis para a realidade local.

O desenvolvimento desta pesquisa foi impulsionado pela minha motivação de compreender sobre o papel do supervisor pedagógico como agente formador e articulador do processo de ensino e aprendizagem. No capítulo 2, realizei o enquadramento teórico e legal da supervisão pedagógica contextualizando o papel do supervisor pedagógico nas escolas públicas angolanas. Já o capítulo 3, aprofundi a análise sobre a atuação dos supervisores pedagógicos como elementos centrais do processo de ensino e aprendizagem no município.

Por fim, a pesquisa de campo, com propósito de coletar evidências concretas junto a professores, supervisores pedagógicos e gestores escolares, de modo a compreender a dinâmica real das escolas selecionadas nesta pesquisa, identificar práticas de supervisão existentes e as lacunas que impactam o desempenho dos professores. A partir desses dados, foi possível a elaboração deste Plano de Ação Educacional (PAE), estruturado para oferecer estratégias práticas e direcionadas que visam fortalecer a supervisão pedagógica nas escolas do Kilamba Kiaxi.

Quadro 24 – Dados das Pesquisas e Ações Propositivas

Nº	Dados de Pesquisa	Ação Propositiva
1	Supervisores pedagógicos acumulam funções de supervisão, inspeção e docência	A direção Municipal da Educação do Kilamba Kiaxi (DMEKK) deve definir e redistribuir tarefas, retirando funções acumuladas, permitindo que o supervisor atue prioritariamente na dimensão pedagógica
2	Falta de capacitação específica dos supervisores para exercer a função	Criar um programa municipal de superação em matéria de supervisão pedagógica formativa, delimitando claramente as atribuições da supervisão pedagógica diferenciando-a da inspeção escolar
3	Visitas de assistência às aulas são realizadas de forma irregular, até alguns professores nunca foram visitados e outros raramente ou mensalmente	A partir da DMEKK, deve criar e implementar um calendário mensal de supervisão, de modo que se assegure que todos professores sejam acompanhados de forma equitativa
4	Professores solicitam maior frequência e apoio personalizado	Estabelecer o modelo municipal de acompanhamento docente com devolutivas e metas de progresso
5	Ausência de acompanhamento sistemático pelo nível municipal	Instalar um sistema municipal de monitoramento da supervisão pedagógica com indicadores trimestrais
6	O número reduzido de supervisores para o atendimento nas escolas	Solicitação ao Gabinete Provincial da Educação o reforço do quadro de supervisores para reduzir a sobrecarga verificada no município

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O quadro 22, apresenta a sistematização dos principais achados da pesquisa organizados e as ações propositivas decorrente dessa análise que visam contribuir com a minimização dos problemas detectados, no sentido de colaborar com os atores envolvidos para que sejam priorizadas ações que possam auxiliar os supervisores pedagógicos nas dificuldades enfrentadas na formação contínua dos professores.

Encerro esta secção retomando o objectivo específico propositivo que orienta em propor um plano de ação capaz de contribuir para a melhoria da actuação dos supervisores pedagógicos que exercem funções nas escolas do ensino primário do município do Kilamba Kiaxi. Com base nos resultados alcançados e nas necessidades identificadas, passo, portanto à apresentação detalhada das proposições que compõem a proposta de intervenção, que será desenvolvida na secção seguinte.

4.1 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

Nesta secção, apresento a proposta do Plano de Ação Educacional que visa propor ações que fortaleçam a atuação do supervisor pedagógico em relação ao contributo da qualidade educativa nas escolas do ensino primário no município. Para elaboração desta proposta de intervenção baseou-se na ferramenta 5W2H, por permitir organizar com clareza o conjunto de ações destinadas a fortalecer a supervisão pedagógica nas escolas do ensino primário no município.

A ferramenta 5W2H possibilita a definição objectiva dos elementos essenciais do plano, nomeadamente: o *what*, **o que** será feito para aprimorar as práticas supervisivas; *why*, **por que** essa intervenção se mostra necessária à luz dos desafios identificados na pesquisa; *who*, **quem** estará envolvido em sua execução; *when*, **quando** e *where*, **onde** ela deverá ocorrer, bem *how*, **como** cada etapa será realizada e *how much* **quanto** demandará em termos de recurso.

Esta estrutura metodológica assegura uma visão integrada e objectiva das ações propostas, orientando a operacionalização do PAE e o acompanhamento das actividades conforme defendem Campos (2013) e Oliveira (2015), ao destacarem o 5H2H como instrumento eficaz de operacionalização de planos de ação.

Quadro 25 – Ação 1: Redução e Redistribuição do Acúmulo de Funções

Nº	5W2H	Descrição
1	<i>What</i> (O quê?)	Implementação de uma estratégia de redução e redistribuição das funções simultaneamente pelos supervisores que acumulam atividades de docência e inspeção escolar
2	<i>Why</i> (Por que?)	A eficácia das ações supervisivas e o tempo de acompanhamento docente tem sido reduzido pelo facto da existência de acúmulo de funções por parte dos supervisores
3	<i>Where</i> (Onde?)	Em todas escolas primárias do município
4	<i>When</i> (Quando?)	Implementação gradual ao longo do ano de 2026
5	<i>Who</i> (Quem?)	DME, supervisores pedagógicos, directores e sector de gestão dos recursos humanos
6	<i>How</i> (Como?)	Levantamento do número de supervisores que acumulam funções; análise da distribuição da carga horária; definição de critérios para a redução; criação de horários e monitoramento mensal da implementação
7	<i>How much</i> (Quanto?)	Os custos envolvem materiais e recursos pedagógicos já disponíveis na escola

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A redução e a redistribuição do acúmulo de funções dos supervisores, apresentação da ação anterior, abre espaço para uma atuação mais focada e de qualidade que se pretende no município do Kilamba Kiaxi. Para tal, é necessário que os agentes supervisivos estejam preparados para assumir os desafios propostos. Neste sentido a acção seguinte, aborda a necessidade de uma formação contínua para os agentes que sirva para o fortalecimento das competências profissionais.

Quadro 26 – Ação 2: Formação Contínua para Supervisores Pedagógicos

Nº	5W2H	Descrição
1	<i>What</i> (O que?)	Elaboração de um programa de formação contínua para reforçar as competências pedagógicas essenciais dos supervisores, para o monitoramento das ações desenvolvidas pelos professores

2	<i>Why</i> (Por quê?)	Para padronizar procedimentos, fortalecer a atuação dos supervisores pedagógicos e elevar a qualidade do processo de ensino e aprendizagem
3	<i>Where</i> (Onde?)	Direção Municipal de Educação ou anfiteatro de uma das escolas do município
4	<i>When</i> (Quando?)	No primeiro trimestre de cada ano, iniciando em 2026
5	<i>Who</i> (Quem?)	Supervisores pedagógicos, DME e formadores
6	<i>How</i> (Como?)	Oficinas práticas, seminários temáticos, análise de casos, observações orientadas, partilha de experiência e elaboração de planos de acompanhamento pedagógico aplicável às escolas
7	<i>How much</i> (Quanto?)	Estimado em kz 1.000.000,00 anuais para: material didático, deslocação, honorário dos formadores, equipamentos e alimentação

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Um dos componentes de avanço significativos para a profissionalização do professor são as visitas de assistência às aulas, mas para que seja um facto real é necessário que a presença do supervisor pedagógico na escola se realize com regularidade, orientando cada professor com base as suas especificidades. Partindo desse propósito, a acção seguinte propõe o aumento da regularidade das visitas de supervisão.

Quadro 27 – Ação 3: Sistema Regular de Visitas de Assistência a Aulas dos Professores

Nº	5W2H	Descrição
1	<i>What</i> (O que?)	Implementação de um sistema regular, obrigatório e calendarizado de visitas de assistência às aulas, garantindo que todos os professores do ensino primário em escolas públicas recebam acompanhamento pedagógico periodicamente
2	<i>Why</i> (Por que?)	Irregularidades significativas nas visitas de assistência às aulas, existindo casos de professores que nunca foram acompanhados durante o ano

3	<i>Where</i> (Onde?)	Nas escolas do ensino primário do município
4	<i>When</i> (Quando)	Durante o ano lectivo, em ciclos mensais
5	<i>Who</i> (Quem?)	DMEKK, supervisores pedagógicos, directores e professores
6	<i>How</i> (Como?)	Criação de um instrumento padronizado de assistência a aulas e registro obrigatório das visitas efetuadas
7	<i>How much</i> (Quanto?)	Os custos envolvem materiais e recursos pedagógicos já disponíveis na escola

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A regularidade nas acções de acompanhamento das actividades dos professores representando uma facilidade, significando que deve ser feita com maior presença e frequência para que se possa orientar cada professor mediante suas particularidades. Por esta razão o quadro seguinte propõe como acção o aumento da frequência supervisiva aliado ao esforço de apoio pedagógico.

Quadro 28 – Ação 4: Aumento da Frequência da Supervisão e Reforço do Apoio Personalizado ao Professor

Nº	5W2H	Descrição
1	<i>What</i> (O que?)	Implementar um modelo de supervisão pedagógica com maior frequência de visita e oferta de apoio personalizado aos professores
2	<i>Why</i> (Por que?)	A frequência da supervisiva e o apoio personalizado aumenta a eficácia da supervisão, fortalece a prática pedagógica e contribui para melhores resultados de aprendizagem
3	<i>Where</i> (Onde?)	Nas salas de aula das escolas primárias e gabinetes de apoio
4	<i>When</i> (Quando)	Supervisão contínua quinzenais e semanais
5	<i>Who</i> (Quem?)	Supervisores, directores, professores
6	<i>How</i> (Como?)	Identificação dos professores que necessitam de maior acompanhamento; elaboração de planos individuais de apoio pedagógico; realização de visitas frequentes; monitoramento dos avanços pedagógicos e registro contínuo das ações realizadas

7	<i>How much</i> (Quanto?)	Deslocação dos supervisores: kz 1.000.00 a 2.000.00 diário para cada supervisor
---	------------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Com a ampliação da frequência de supervisão e a consolidação de estratégias personalizadas de apoio ao professor, propõe-se a necessidade de organizar e monitorar essas práticas para garantir a sua continuidade e eficácia. Desse modo é apresentada a proposta da criação de um sistema de monitoramento municipal da supervisão pedagógica.

Quadro 29 – Ação 5: Instalação de um Sistema de Monitoramento da Supervisão a Nível Municipal

Nº	5W2H	Descrição
1	<i>What</i> (O que?)	Implementação de um sistema de monitoramento da supervisão pedagógica de acompanhamento a nível municipal
2	<i>Why</i> (Por que?)	O estudo indicou a falta de mecanismo formal de controle, ausência de indicadores e inexistência de dados comparáveis entre escolas. tem comprometido a DME em orientar, ajustar e avaliar a efetividade da supervisão
3	<i>Where</i> (Onde?)	DME e todas escolas primárias do município
4	<i>When</i> (Quando)	Durante o ano lectivo: construção do instrumento, capacitação e monitoramento regular
5	<i>Who</i> (Quem?)	DME, supervisores pedagógicos e directores das escolas
6	<i>How</i> (Como?)	Elaboração do formulário digital e impresso; criação da plataforma; formação dos supervisores no uso do instrumento; recolha mensal dos dados: reuniões trimestrais de balanço; produção de relatórios e devolutiva às escolas
7	<i>How much</i> (Quanto?)	Formação: 500.000.00 kz Instrumentos: 2.000.000.00 kz

	Análise e elaboração de relatórios: 50.000.00 kz
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A implementação de um sistema sistemático de monitoramento contribuirá para qualificar a supervisão a nível do município. Considerando o número reduzido de supervisores e a elevada demanda, torna-se indispensável ampliar o quadro de supervisores. Assim a última acção propõe o reforço dos supervisores para que se possa possibilitar maior cobertura no acompanhamento dos professores.

Quadro 30 – Acção 6: Reforço do Número de Supervisores para a Ampliação da Cobertura nas Escolas

Nº	5W2H	Descrição
1	<i>What</i> (O que?)	Reforço do quadro de supervisores pedagógicos no município
2	<i>Why</i> (Por que?)	O número reduzido de supervisores compromete a frequência das visitas as escolas e a qualidade do acompanhamento dos professores, tornando-se irregular o apoio pedagógico
3	<i>Where</i> (Onde?)	Todas escolas do ensino primário do município
4	<i>When</i> (Quando?)	Durante o ano lectivo: identificação das necessidades, solicitação, integração e formação inicial
5	<i>Who</i> (Quem?)	DME, Secção de Educação e Ensino do município
6	<i>How</i> (Como?)	Levantamento da proporção supervisor/ professor, elaboração do relatório técnico justificativo; solicitação formal do reforço de pessoal ao GPE, redistribuição das escolas por supervisores
7	<i>How much</i> (Quanto?)	Deslocação e apoio logístico: 1.000.000.00 kz. mensal

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Com a articulação dessas acções, o PAE estrutura uma proposta integrada que responda directamente às fragilidades identificadas na pesquisa e cria condições para

uma supervisão pedagógica mais eficaz, presente e sistemática no município do Kilamba Kiaxi. Trata-se de um conjunto de medidas complementares que visam fortalecer o trabalho supervisivo que visa promover a melhoria do no processo de ensino e aprendizagem.

4.2 DETALHAMENTO DA PROPOSIÇÃO

Para enfrentar o problema apresentado na acção 1, do acúmulo de funções desempenhadas pelos supervisores pedagógicos, que constitui um dos achados da pesquisa, em que o mesmo profissional atua simultaneamente como supervisor pedagógico, como inspector e em alguns casos continua como professor, cenário que compromete a qualidade das ações de supervisão pedagógica, reduzindo a frequência de visita às escolas e fragiliza o apoio pedagógico prestado aos professores. Diante desse diagnóstico, o PAE propõe uma ação orientada de reorganização funcional que permita a clareza de papéis, divisão equilibrada de tarefas e melhorar a qualidade do acompanhamento pedagógico.

A literatura especializada em gestão e supervisão educacional aponta que o exercício eficaz da supervisão depende de clareza de papéis, dispõe de tempo e foco nas práticas de acompanhamento contínuo (Luck, 2009; Libâneo, 2013). Assim a proposta inclui para este caso, a separação gradual das funções acumuladas, a redistribuição das escolas entre supervisores de forma equilibrada e a definição das responsabilidades de cada agente no processo de acompanhamento pedagógico de forma documental. Estima-se com essa proposta criar condições mais favoráveis para uma supervisão pedagógica regular e qualificada, capaz de fortalecer o desenvolvimento profissional docente e contribuir para a melhoria das práticas de ensino no município.

Para a acção 2, sobre a formação contínua para supervisores, a pesquisa evidenciou que alguns supervisores pedagógicos que atuam nas escolas do ensino primário do município do Kilamaba Kiaxi, desenvolvem suas actividades com alguma fragilidade no domínio pedagógico, especialmente na área de acompanhamento das práticas docentes, orientações metodológicas e uso de instrumentos de monitoramento. Esse achado nos remete a necessidade de um investimento sistemático na formação contínua desses profissionais.

Desta feita, o PAE propõe a implementação de um programa de formação contínua específica para potencializar os supervisores pedagógicos do município articulado as demandas reais da escola, que terá como destaque : a observação de aulas, análise da planificação dessas aulas, o monitoramento, estratégias de apoio ao professor e a gestão de sala de aula. Como suporte referencial é apontado Alarcão (2011), Luck (2009) e Libâneo (2013), por defenderem que o supervisor, para atuar de forma eficaz, deve ser continuamente formado, actualizado e capaz de interpretar a prática docente para oferecer o suporte necessário ao professor.

Portanto esta acção de superação prevê formação presencial e prática, oficinas de estudo de caso, círculos de partilha entre supervisores e momentos de alinhamento entre a teoria e a prática. Espera-se com esta formação fortalecer a atuação supervisiva, reduzir a inconsistência na orientação pedagógica e garantir maior qualidade do apoio prestado pelos supervisores aos professores no município.

A acção 3, propõe sobre a irregularidade nas visitas de assistência à aula, onde a pesquisa evidenciou que têm ocorrido de forma irregular, sendo que alguns professores nunca foram acompanhados pelos supervisores pedagógicos. Essa situação compromete a função central da supervisão. Considerando essa lacuna, o PAE propõe a implementação de um sistema regular de visitas de assistência às aulas, estruturado com periodicidade definida, instrumentos de padronizados e critérios claros de prioridades. Essa ação visa assegurar que todos os docentes sejam acompanhados pelo menos, em ciclos trimestrais e que a presença sistemática nas escolas sejam observadas.

A acção 4, trata sobre o aumento da frequência da supervisão e reforço do apoio personalizado ao professor. A análise dos dados revelou que a supervisão pedagógica no município, ocorre com baixa frequência e muitas vezes sem continuidade, o que impede o acompanhamento sistemático das dificuldades do professor e limita a capacidade do supervisor de oferecer orientação personalizadas e em muitas escolas verifica-se um acompanhamento pedagógico é esporádico ou em visitas ocasionais. Neste caso o PAE, propõe uma acção voltada ao aumento da regularidade da supervisão e ao reforço do apoio personalizado ao professor de modo a garantir um trabalho de sala de aula que atendam as necessidades reais de cada sala de aula.

A literatura especializada de Alarcão (2011), destaca que o acompanhamento contínuo, próximo e personalizado é um factor decisivo para o desenvolvimento profissional do professor, para o aprimoramento das práticas pedagógicas e para a melhoria das aprendizagens. No entanto, essa acção prevê a implementação de rotinas semanais ou quinzenais permitindo que o professor receba orientações específicas e contextualizadas. Com isto, o município estabelece as bases para uma supervisão mais presente.

A acção 5, apresenta como achados a necessidade de instalação de um sistema sistemático de monitoramento da supervisão pedagógica no município. Os achados demonstram que no município a supervisão pedagógica carece de um mecanismo de monitoramento para facilitar o acompanhamento da actuação dos supervisores. A falta de um sistema sistemático de monitoramento gera a falta de dados organizados e decisões pouco fundadas.

Como proposta do PAE a criação de um sistema de monitoramento sistemático de supervisão que permite registar, acompanhar e verificar as acções desenvolvidas pelos supervisores que também deve incluir o modelo padronizado de relatório, indicadores de desempenho, metas trimestrais ou mensais, mecanismo de devolutiva e análise periódica por parte da Direcção Municipal. Assim a implementação desse sistema contribuirá para tornar o processo de supervisão mais organizada.

Por fim, a acção 6 que sugere sobre o reforço do número de supervisores para a ampliação da cobertura nas escolas, os achados no município revelam um número extremamente reduzido de supervisores pedagógicos para atender a quantidade de escolas e o volume de professores que necessitam de acompanhamento contínuo. Esse número reduzido torna o acompanhamento irregular, limita as visitas às salas de aula e impede que os professores recebam apoio pedagógico consistente e contínuo.

A sobrecarga funcional também é outro factor que está na base da não realização de um acompanhamento contínuo, obrigando-os a atender várias escolas, realizando visitas rápidas e sem possibilidade de acompanhamento sistemático e como resultado, o processo de supervisão perde profundidade e deixa lacunas no desenvolvimento profissional do professor.

Por essas razões, torna-se essencial reforçar o quadro de supervisores pedagógicos para garantir uma distribuição mais equilibrada das escolas e permitindo que as acções supervisivas ocorram com regularidade, qualidade e foco no apoio

personalizado ao professor. Este aumento contribuirá da equipa de supervisores contribuirá para melhorar o acompanhamento pedagógico dos professores e fortalecer a aprendizagem nas escolas do ensino primário no Kilamba Kiaxi.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso teve como ponto de partida a questão científica que procurou saber de que maneira a supervisão pedagógica, com incidência ao professor, poderia contribuir para melhorar as dificuldades enfrentadas na sala de aula e influenciar nos resultados das aprendizagens dos alunos do ensino primário no município do Kilamba Kiaxi em Luanda? A partir desta indagação, definiu-se como objectivo geral, investigar a atuação do supervisor pedagógico no município do Kilamba Kiaxi, sua contribuição para a aprendizagem dos alunos e também no melhoramento do desempenho dos professores que lecionam as classes do ensino primário no município.

Para alcançar esse propósito, foram definidos os objetivos específicos o descritivo, analítico e propositivo que passaram como foco da condução de toda a pesquisa. Os mesmos foram descritos da seguinte forma:

- I) Descrever a atuação da supervisão pedagógica na orientação oferecida cotidianamente aos professores, visando ao desenvolvimento profissional destes, bem como analisar a colaboração dos alunos do ensino primário do município do Kilamba Kiaxi;
- II) Analisar como a atuação do supervisor escolar tem influenciado na superação contínua dos professores e no processo de aprendizagem dos alunos do ensino primário do município do Kilamba Kiaxi;
- III) Propor um plano de acção que possa contribuir para a melhoria na atuação dos supervisores que atuam nas escolas do ensino primário no município do Kilamba Kiaxi.

O desenvolvimento da pesquisa articulou estes objetivos propostos ao percurso teórico e empírico, estruturados nos diferentes capítulos. No capítulo 1, apresentou-se o problema da investigação, sua relevância do estudo e a fundamentação teórica que conferiram identidade ao objecto do estudo.

No capítulo 2, aprofundou-se o enquadramento legal da supervisão pedagógica em Angola, incluindo a análise dos Decretos Presidenciais 222/20 e 162/23, que destacam a necessidade de acompanhamento contínuo e formação dos profissionais da Educação. Além disso, contextualizou-se o município do Kilamba Kiaxi, com base nas suas características administrativas e educacionais.

Já o capítulo 3, discutiu a problemática do supervisor pedagógico como um facilitador central do processo de ensino e aprendizagem, articulando literatura que trata da mesma temática com práticas observadas em campo empírico. Conforme Brucio e Segatto (2018), a eficácia da supervisão depende tanto da disposição dos professores para se desenvolverem profissionalmente quanto das condições estruturais fornecidas pelo sistema educativo.

No capítulo 4, fez-se a apresentação dos procedimentos metodológicos e analisou os resultados dos instrumentos aplicados a partir das entrevistas com os supervisores pedagógicos e subdirectores pedagógicos, e dos questionários aplicados aos professores. Os resultados da aplicação no Kilamba Kiaxi, indicam que a supervisão pedagógica, embora reconhecida como essencial, ainda apresenta limitações significativas. A orientação oferecida aos professores ocorre de forma irregular, muitas vezes desarticuladas, condicionada pela escassez de supervisores, sobrecarga administrativa e insuficiente formação contínua (Marques, 2021). Observou-se também que a atuação do supervisor escolar influencia directamente na superação dos professores, principalmente quando o acompanhamento é cooperativo, reflexivo e orientado para a melhoria das práticas docentes.

Apesar da relevância dos achados, este trabalho apresenta limitações relacionadas ao recorte metodológico, à abrangência das escolas estudadas e à impossibilidade de realização de observação durante um período determinado das práticas de supervisão. Aspectos como a análise profunda de planos municipais ou o acompanhamento directo dos resultados quantitativos das aprendizagens dos alunos não foram exploradas, podendo ser objecto de investigação futura. Pesquisas posteriores poderão comparar municípios diferentes e avaliar intervenções de supervisão pedagógica com uso de planos de acção estruturados.

A relevância social desta pesquisa é clara: evidenciar a importância da supervisão pedagógica para a melhoria da qualidade educativa, especialmente no ensino primário, contribui directamente para a formação de alunos mais preparados e professores mais capacitados. Em termos académicos, o estudo amplia o debate sobre a supervisão pedagógica em Angola, oferecendo dados empíricos e análises ainda pouco exploradas, fortalecendo a base para futuras investigações (Marques, 2021; Brucio; Segatto, 2018).

Do ponto de vista político, contribui para a reflexão sobre a implementação das políticas públicas educacionais, oferecendo subsídios para o aperfeiçoamento da tomada de decisões no sector ao se observar durante a investigação o desfasamento entre o enquadramento legal da supervisão pedagógica e as práticas nas escolas investigadas.

No plano profissional e pessoal, a realização deste trabalho possibilitou compreender de forma mais aprofundada os desafios que envolvem a supervisão pedagógica, fortalecendo competências de análises, planeamento e intervenção educativa. Como assinala Marques (2021), o conhecimento e a reflexão sobre a prática docente e supervisiva permitem maior assertividade no acompanhamento dos professores e melhoria dos resultados de aprendizagem dos alunos.

Apesar dos contributos alcançados, o presente estudo apresenta algumas limitações, sobretudo na delimitação do campo de investigação a um contexto específico, o que condiciona a generalização dos resultados. Acresce ainda o número limitado de participantes e o recurso predominante a uma abordagem qualitativa, que, embora adequada aos objectivos propostos, pode comportar alguma subjetividade na análise dos dados.

Assim, recomenda-se que estudos futuros ampliem o âmbito geográfico e institucional da investigação, integrem metodologias mistas e aprofundem a análise do impacto da supervisão pedagógica na melhoria das práticas docentes e dos resultados de aprendizagens dos alunos, contribuindo para o aperfeiçoamento das políticas e práticas de supervisão no sistema educativo angolano.

REFERÊNCIAS

- ALLAFRICA. **Renascer a cultura do Kilamba Kiaxi**: abertura da casa Raizes. AllAfrica, 28 out.2018.
- ALARCÃO, I. **Do olhar supervisor ao olhar sobre a supervisão**. In: RANGEL, M. (Org.). Supervisão Pedagógica – princípios e práticas. Campinas, SP: Papyrus, 2001.
- ALARCÃO, Isabel. **Supervisão**: uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem. Porto Editora. 2001.
- ALARCÃO, I. e CANHA, B. **Supervisão e Colaboração**: uma relação para o desenvolvimento. Porto Editora. 2013.
- ALARCÃO, I. e TAVARES, J. **Supervisão e prática pedagógica**: uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem. 2ª edição. Revista e desenvolvida. Coimbra: Almedina. 2003.
- ALARCÃO, I. e TAVARES, J. **Supervisão**: um contexto de desenvolvimento profissional. 2. ed. Coimbra: Almedina. 2010.
- ALARCÃO, I. Supervisão: Um contexto de desenvolvimento profissional dos professores. Porto. Porto Editora. 2011.
- ALARCÃO, I. e TAVARES, J. **Supervisão pedagógica** – Uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem. 2ª edição. Almedina. 2015.
- ALARCÃO, I. & ROLDÃO, M. C. **A supervisão: um alicerce para a construção do saber**. 2010. Disponível em: <https://1libertyorg/article/o-conceito-su>. Acesso em: 21 out. 2024.
- ALONSO, M. R. L. **Supervisão escolar para uma escola de qualidade: da formação à atuação**. 4.ed. São Paulo: EPU, 2002.
- ALARCÃO, I.; TAVARES, J. **Supervisão da prática pedagógica**: uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem. 2.ed.rev.e atual. (2ª reimpressão da edição de 2003), Coimbra: Almedina, 2003.
- ANDRÉ, M. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? **Revista FAEEBA** – Educação e contemporaneidade. May 2014. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/311361132> Acesso em: 02 nov. 2025.
- ANGOLA. **Administração Municipal de Kilamba Kiaxi**. Angop. 2022.
- ANGOLA. **Normas para Funcionamento do Ano lectivo 2024/2025**. Luanda, 2024

ANGOLA. Decreto Presidencial n.º 162/23, de 1 de Agosto. Aprova o **Regima Jurídico do Ensino Primário e Secundário do Subsistema do Ensino Geral**. Diário da República, I Série, n.º 142, p.3562, Luanda, 1 ago. 2023. Disponível em https://files.lex.ao/presidente-da-republica/2023/decreto-presidencial-n-o-162-23-de-01-de-agosto/download/decreto-presidencial-n-o-162-23-de-01-de-agosto_presidente-da-republica_lex-ao.pdf. Acesso em: 02 set. 2025.

ANGOLA. Decreto Presidencial n.º 222/20, de 28 de Agosto. Aprova o **Estatuto Orgânico do Ministério da Educação**. Diário da República, I Série, n.º 132, Luanda, 2020. Disponível em <https://www.ucm.minfin.gov.ao/cs/groups/public/documents/document/aw4x/mjg5/~e disp/minfin1289073.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2025.

ANGOLA. Decreto Presidencial n.º 28/22, de 27 de Janeiro. Aprova o **Regima Jurídico da Avaliação de Desempenho dos Agentes de Educação**. Diário da República, I Série, n.º 18, p.971, Luanda, 27 jan. 2022. Disponível em <https://governo.gov.ao/noticias/25/politica/o-regime-juridico-de-avaliacao-dos-agentes-de-educacao-ja-esta-em-vigor-com-a-publicacao-em-diario-da-republica-do-decreto-presidencial-no-2822-de-27-de-janeiro/regime-juridico-de-avaliacao-dos-agentes-de-educacao-ja-esta-em-vigor>. Acesso em: 01 ago. 2025

ANGOLA. Decreto Presidencial n.º 37/23, de 9 de fevereiro. Aprova o **Regima Jurídico das instituições privada e público-privadas de educação Pré-Escolar e de Ensino Primário e Secundário**. Diário da República, I Série, n.º 26, Luanda, 2023. Disponível em https://files.lex.ao/presidente-da-republica/2023/decreto-presidencial-n-o-37-23-de-09-de-fevereiro/download/decreto-presidencial-n-o-37-23-de-09-de-fevereiro_presidente-da-republica_lex-ao.pdf. Acesso: 02 set. 2025.

ANGOLA. **Divisão Política Administrativa da província de Luanda**. Fonte: MAT, 2016, INE, 2014. Disponível em: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/815/8154144017/8154144017.pdf> Acesso em: 17 jun.2025.

ANGOLA. **Novo mapa de Angola**. (S.I.) (s.n.), 2025. Documento formato PDF. Disponível em https://www.embajadadeangola.com/pdf/Novo_mapa_de_ANGOLA%20_250520.pdf. Acesso em: 8 out. 2025.

ANGOLA. **Administração Municipal de Kilamba Kiaxi. Kilamba Kiaxi firme e forte na prevenção da COVID-19**. Facebook,2020. Disponível em: <https://www.facebook.com/ADM.M.K.K/posts/3152931724737188>. Acesso em: 28 jun. 2025.

ANGOLA. **Angola Learning for All**. 27 nov. 2019.

ANGOLA. **Anuário Estatístico da Educação**-ine.gov. Instituto Nacional de Estatística de Angola (INE). 2019. Disponível em <https://www.ine.gov.ao/publicacoes/detalhes/MTEyNzc%3D>. Acesso em: 01 ago. 2025.

ANGOLA. **Anuário Estatístico da Educação**-ine.gov. Instituto Nacional de Estatística. Anuário Estatístico Nacional: Educação 2022. Luanda: INE, 2023. Disponível em: <https://www.ine.gov.ao>. Acesso em: 26 jun. 2025.

ANGOLA. Lei n.º 1/83, de 3 de Agosto. **Lei de Bases do Sistema Nacional de Educação**. Diário da República, I Série, n.º 36, Luanda, 3 ago. 1983.

ANGOLA. Lei n.º 13/01, de 31 de Dezembro. **Lei de Bases do Sistema de Educação. Diário da República**, I Série, n.º 65, de 31 de Dezembro de 2001.

ANGOLA. Lei n.º 17/16, de 7 de Outubro. **Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino**. Diário da República, I Série, n.º 159, de 7 de Outubro de 2016. Disponível em https://files.lex.ao/assembleia-nacional/2016/lei-n-o-17-16-de-07-de-outubro/download/lei-n-o-17-16-de-07-de-outubro_assembleia-nacional_lex-ao.pdf. Acesso em: 02 ago. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edição 70, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERTOTTI, Solange Arnoldt. **A atuação da supervisão escolar em Relação à formação continuada de professores: uma análise em oito escolas de anos iniciais do ensino fundamental em Cacoal/ Rondônia**. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/7779/1/solangearnoldtbertotti.pdf> Acesso em: 01 nov. 2025.

BROOKE N. e REZENDE W.S. **Os dilemas da gestão escolar**. 1ª ed. Belo Horizonte (MG): Fino Traço, 2020.

BRUCIO, M. C.; SEGATTO, A. P. Os múltiplos papéis dos governos estaduais na política educacional: análise comparativa dos casos de Ceará, Mato Grosso do Sul, São Paulo e Pará. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 2, p. 321-340, 2018.

BRUCIO, L.; SEGATTO, A. Política educacional e supervisão pedagógica: desafios e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 3, p. 567-589, 2018.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9. Ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.

CANDAU, V. M. **A formação contínua de professores: perspectiva multidimensional**. Editora, 2003.

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/237025034> Acesso em: 02 nov. 2025.

FORMOZINHO, J.O. **A supervisão na Formação de Professores II: Da organização à pessoa**. 1.ed. Porto: Porto Editora, 2002.

HENRIQUES, Maria da Conceição. **Supervisão inter-pares: um percurso colaborativo de formação.** 2010.

IBERNÓN, F. **Formação continuada de professores.** Artmed Editora. 2010. Disponível em: <https://books.google.co.ao/books/about/formação-continuada-de-professores.html?id=dONtDgAAQBAj&redit-esc=y> Acesso em: 21 out. 2024.

IBERNÓN, F. **A supervisão educativa: para uma nova concepção da prática.** 5.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

IBERNÓN, F. **A formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza.**São Paulo: Cortez, 2010.

IBERNÓN, F. **A formação continuada de professores.** Porto Alegre: Artmed, 2011.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATISTICA (INE). **Pobreza Multidimensional nos Município de Angola: Inquérito de Indicadores Múltiplos.** Luanda: INE, 2019. Disponível em: <https://www.ine.gov.ao>. Acesso em: 8 jun.2025.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATISTICA. **Perfil do Município do Kilamba Kiaxi.** Luanda, 2018. Disponível em: <https://www.ine.gov.ao>. Acesso em: 8 jun.2025.

KANDAU, António. **Supervisão Pedagógica e Prática Docente.** Luanda: EDUCAN, 2003.

KILAMBA KIAXI. Direção Municipal de Educalao do Kilamba Kiaxi. **Relatório Anual de Acompanhamento Escolar- 2024.** Kilamba Kiaxi: (documento interno). Administração Municipal, 2024.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática.** Goiânia: Alternativa, 2012.

LIBÂNEO, Jose Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e pratica.** 6 ed. Goiânia: Alternativa, 2013.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Cortez , 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática.** 23 ed. São Paulo: Cortez, 2023.

LIMA, Eliamara Nascimento. **A atuação da coordenação pedagógica em três escolas da rede estadual de ensino do Amazonas.** Dissertação de Mestrado. 2016.PPGP em Gestao e Avaliação da Educação Pública. UFJF.Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br.jsui/bitstream/ufjf/3789/1/eliamaranascimentodelima.pdf> Acesso em: 01 nov. 2025.

LÜCK, H. **Gestão participativa na escola.** Vozes. 2009.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes. 2009.

MAIO, N.L.; SILVA, H.S.; LOUREIRO, A. P. F. **A supervisão: função e competências do supervisor**. EduSer: Revista de Educação, vol.2, 2010.

MARQUES, J. **O regime de colaboração na educação e a supervisão pedagógica no contexto escolar**. Nexo Jornal, 2021. Disponível em <https://www.nexojornal.com.br> Acesso em: 10 dez. 2025

MEDINA, A.S. **Supervisão escolar: da ação exercida à ação repensada**. Porto Alegre: AGE, 2002.

NIGAVARA, D. **Módulo de Formação em Administração, Gestão e Supervisão Escolar**. 1.ed. Maputo: INSITEC/REGFAE, 2005.

NÓVOA, A. **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Dom Quixote. 1992
Disponível em: <https://blog-pt.checklistfacil.com/indicadores-de-qualidade/> Acesso em: 22 out. 2024.

NÓVOA, A. **Os professores: imagem do futuro presente**. Lisboa: Educa, 2017.

NÓVOA, António. **Supervisão, expectativas e avaliação do papel do diretor de turma. Sociologia, Problemas e Práticas**, nº 93, 2020. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/sociologia/article/view/20370>. Acesso em: 8 jun.2025.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 33. Ed.uma prática em busca de teoria. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PIMENTA, Selma Garrido. **Supervisão: uma prática em busca de teoria**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

POLATO, A. **Um trio coeso e bem articulado**. Nova Escola, São Paulo, ano I, nº6, fev./mar.2010.

RANGEL, M. **Nove olhares sobre a supervisão**. 3.ed. Campinas, SP: Papirus, 1999.

RANGEL, M. **Supervisão educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação**. 7.ed.São Paulo: Cortez, 2008.

RANGEL, M. **Supervisão e Gestão na Escola: conceitos e práticas de mediação**. 6.ed. Campinas: Papirus, 2009.

RANGEL, M. (org.). **Supervisão pedagógica: princípios e práticas**. 11ª ed. Papirus Editora. 2014.

ROSA, S. N. **Supervisão educacional: entre a realidade e o ideal**. 4.ed. Campinas, SP. Papirus, 2004. P.142.

QUEIROGA, Luiz Cláudio; BARREIRA, Carlos; OLIVEIRA, Albertina L. **Supervisão Pedagógica e Desempenho Docente**: contexto colaborativo e papel dos pares. Viseu: Chiado Editora, 2019.

SANTOS GUERRA, M. Â. **A prática reflexiva na formação e no desenvolvimento dos professores**. Porto: Porto Editora, 2002.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento e projeto político-pedagógico**. São Paulo: Libertad, 2012.

APÊNDICE A – Instrumentos de Coleta de Dados

Questionário para professores do ensino primário

Eu, Rosa da Conceição Alferes de Barros Coluna, estudante do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, no curso de Mestrado em Educação pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), estou desenvolvendo a pesquisa intitulada '**O supervisor pedagógico como facilitador do processo de ensino e aprendizagem: uma análise em escolas do ensino primário do município do Kilamba Kiaxi em Luanda/Angola.**

Este questionário faz parte de uma pesquisa sobre a atuação do supervisor pedagógico e seu impacto no trabalho docente e na aprendizagem dos alunos no município do Kilamba Kiaxi. As respostas são anônimas, sigilosas e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Sua participação é essencial para compreendermos melhor a realidade escolar e contribuirmos para o aprimoramento da educação.

Marque a sua alternativa que melhor representa a sua opinião ou descreva a sua resposta nos campos abertos, lembre-se de que não existem respostas certas ou erradas, você deve marcar e responder o mais próximo possível da sua realidade.

A sua participação é de grande importância para o sucesso desta pesquisa, contamos com a sua ajuda e obrigada por participar.

Bloco 1: Dados Gerais

1. Qual o seu gênero?

___ Feminino

___ Masculino

___ Prefiro não informar

___ Outro

2. Qual é a sua faixa etária?

- Menos de 25 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- 55 anos ou mais

3. Qual é a sua formação acadêmica?

- Ensino médio
- Licenciatura
- Mestre
- Doutor

4. Possui formação em agregação pedagógica?

- Sim
- Não

5. Tempo de experiência como professor(a):

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

6. Qual dessas classes você leciona

- 1ª classe
- 2ª classe
- 3ª classe
- 4ª classe
- 5ª classe
- 6ª classe

Bloco 2: Atuação do Supervisor Pedagógico

1. Durante um ano lectivo, com que frequência o supervisor pedagógico acompanha as suas aulas?
 Semanalmente
 Quinzenalmente
 Mensalmente
 Raramente
 Nunca

2. As orientações recebidas do supervisor pedagógico contribuem para melhorar sua prática docente?
 Sempre
 Frequentemente
 Às vezes
 Raramente
 Nunca

3. Em que aspectos a supervisão pedagógica mais auxilia o seu trabalho?
(Pode marcar mais de uma opção)
 Planificação da aula
 Estratégias de ensino
 Avaliação de alunos
 Gestão de sala de aula
 Desenvolvimento profissional
Outros:.....

4. Você se sente à vontade com o acompanhamento pedagógico?
 Sim
 Não
 Um pouco

5. Após orientações do supervisor pedagógico, você sente que houve:
- Melhoria significativa na sua prática docente
 - Melhoria moderada
 - Pouca mudança
 - Nenhuma mudança
6. O supervisor pedagógico incentiva a sua participação em formação, cursos ou capacitações?
- Sempre
 - Frequentemente
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca
7. Quais são os factores que limitam o seu desenvolvimento profissional?
- Falta de tempo
 - Falta de recursos
 - Falta de oportunidade
 - Pouco incentivo
 - Outro

Bloco 4: Impacto no Processo de Aprendizagem dos Alunos

1. Na sua percepção, o acompanhamento da supervisão pedagógica:
- Melhora o desempenho escolar dos alunos
 - Contribui moderadamente para o desempenho
 - Não tem impacto significativo
 - Não sei avaliar
2. Exemplifique uma situação em que a supervisão pedagógica tenha influenciado positivamente a aprendizagem dos seus alunos.

Bloco 5: Considerações Finais

10. Quais mudanças considera necessário para que a supervisão pedagógica seja mais eficaz?

Roteiro de entrevista para o supervisor pedagógico

Meu nome é Rosa da Conceição Alferes de Barros Coluna, estudante do PPGP, no curso de Mestrado em Educação pela UFJF, efetuando uma pesquisa com o tema **O supervisor pedagógico como facilitador do processo de ensino e aprendizagem: uma análise em escolas do ensino primário do município do Kilamba Kiaxi em Luanda / Angola.**

Com a presente entrevista pretende-se recolher dados, no quadro de um estudo sobre Supervisão pedagógica com o propósito de conhecer as experiências dos supervisores sobre o seu contributo no processo de ensino e aprendizagem dos alunos do ensino primário do município do Kilamba Kiaxi em Luanda.

O entrevistado: Idade [] Gênero []

1 – Na sua prática diária, que contributo tens dado aos professores para o seu desenvolvimento profissional?

2- Que desafios têm enfrentado no seu dia-a-dia como supervisor?

3 - Há quantos anos trabalha como supervisor escolar?

4 - Para além da supervisão que outras tarefas tens desempenhado como profissional?

5 - Como tens feito o acompanhamento aos professores?

6 - Na sua opinião, a prática da supervisão pedagógica cria oportunidades para o crescimento profissional do professor? Por quê?

7- Na sua opinião, a supervisão oferece oportunidades para aprofundar conhecimentos do contexto organizacional em que trabalha? Pode relatar-me alguns casos ou situações concretas?

8 - O que gostaria de acrescentar que não foi mencionado na entrevista e pensa ser relevante?

Obrigado pela sua colaboração.

Data da entrevista: __/__/__

Roteiro de entrevista para o subdirector pedagógico

Meu nome é Rosa da Conceição Alferes de Barros Coluna, estudante do PPGP, no curso de Mestrado em Educação pela UFJF, realizando uma pesquisa com o tema **O supervisor pedagógico como facilitador do processo de ensino e aprendizagem: uma análise em escolas do ensino primário do município do Kilamba Kiaxi em Luanda / Angola.**

Com a presente entrevista, pretende-se analisar a percepção do subdirector pedagógico acerca do papel e da contribuição do supervisor pedagógico para o desenvolvimento do desempenho dos professores e, conseqüentemente, para a melhoria da aprendizagem dos alunos, bem como analisar os desafios e as perspectivas de aprimoramento das escolas do ensino primário do município do Kilamba Kiaxi.

O entrevistado: Idade [] Gênero []

1.Quanto tempo atua como subdirector pedagógico?

2.Qual é a sua formação acadêmica?

3.Que percepção tem sobre o papel do supervisor pedagógico?

4.Como descreves a atuação do supervisor pedagógico na sua escola?

5. Qual a relevância dessa função no funcionamento e na qualidade da escola?
6. De que maneira o supervisor pedagógico atua como facilitador do processo de ensino e aprendizagem?
7. Como se dá a interação entre a direcção escolar e o supervisor pedagógico?
8. Quais actividades ou ações são desenvolvidas em parceria?
9. Como avalia a interação entre o supervisor pedagógico e a equipa docente?
11. Na sua opinião, de que forma o trabalho do supervisor pedagógico contribui para a formação contínua dos professores?
12. Tens observado melhorias no desempenho dos docentes a partir das ações da supervisão pedagógica?
13. Que práticas de apoio do supervisor pedagógico ao professor têm se mostrado mais eficazes?
14. Na sua opinião quais são os maiores desafios que a supervisão pedagógica enfrenta na sua escola?
15. Como gestor escolar, que recomendações faria para aprimorar a supervisão pedagógica no município do Kilamba Kiaxi?

Obrigado pela sua colaboração.

Data da entrevista: __/__/__