

**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**

ROSENILDE SOARES DA SILVA

**A SUPERVISÃO EDUCACIONAL DA SECRETARIA EXECUTIVA ADJUNTA DO
INTERIOR NO AMAZONAS**

JUIZ DE FORA

2018

ROSENILDE SOARES DA SILVA

**A SUPERVISÃO EDUCACIONAL DA SECRETARIA EXECUTIVA ADJUNTA DO
INTERIOR NO AMAZONAS**

Dissertação apresentada como requisito para a defesa do Mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Ana Rosa Picanço Moreira

JUIZ DE FORA

2018

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

Silva, Rosenilde Soares da.

A supervisão educacional da Secretaria Executiva Adjunta do Interior no Amazonas / Rosenilde Soares da Silva. -- 2018.

110 p. : il.

Orientadora: Ana Rosa Picanço Moreira

Coorientadora: Monica Da Motta Salles Barreto Henriques

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2018.

1. Supervisão Educacional. 2. Secretaria do Interior. 3. Amazonas. I. Moreira, Ana Rosa Picanço , orient. II. Henriques, Monica Da Motta Salles Barreto , coorient. III. Título.

ROSENILDE SOARES DA SILVA

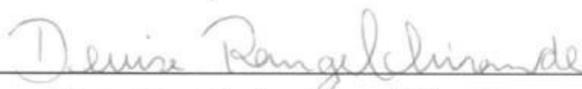
**A SUPERVISÃO EDUCACIONAL DA SECRETARIA EXECUTIVA ADJUNTA DO
INTERIOR NO AMAZONAS**

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

Aprovada em 15/01/2018.



Profa. Dra. Ana Rosa Costa Picanço Moreira (Orientadora)
Universidade Federal de Juiz de Fora



Profa. Dra. Denise Rangel Miranda
Prefeitura de Juiz de Fora



Prof. Dr. Heitor Antônio Gonçalves
Universidade Federal de São João Del-Rei

Aos meus filhos amados, Chryslaine Gomes e Arthur Levy pelo apoio incondicional, à minha mãe Lindalva e ao meu pai Cristóvão, que, mesmo sem escolaridade, ensinaram-me o valor dos estudos, e aos meus irmãos que sempre me incentivaram.

AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, que tem sido meu sustento e meu consolo nos momentos de angústia.

À minha família, em especial aos meus pais, que nunca mediram esforços para nos oferecer as condições necessárias para os estudos – gratidão me define neste momento.

Aos meus filhos, que sempre me apoiaram e me incentivaram nos momentos difíceis; o amor por vocês me induz a ir além do que jamais imaginei ir. Aos meus irmãos, que, mesmo distantes, sempre torceram pelo meu sucesso e acolheram meus filhos nas horas em que precisei me ausentar.

Aos amigos da SEAI, que sempre me deram suporte nos momentos de ausência e palavras de conforto nas horas difíceis. Aos amigos que fiz no decorrer do mestrado, que foram os maiores incentivadores dos estudos nesse período. Destes, meu carinho especial ao meu amigo Algemiro Lima, pelas inúmeras oportunidades que me proporcionou, e minha amiga Roberta Prestes, com quem compartilhei todos os momentos do mestrado.

À Secretaria de Estado de Educação do Amazonas – SEDUC, que me oportunizou viver este momento de crescimento profissional e emancipação como ser humano.

Aos professores do Curso de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, pelas contribuições no decorrer do curso. Foi um imenso privilégio conviver e aprender com vocês!

À minha orientadora Dr^a. Ana Rosa Picanço, pelas observações pontuais no decorrer da produção da dissertação, e à minha suporte Mônica da Motta Salles, pela paciência e compreensão no decorrer do processo. Aos membros das Bancas de qualificação e defesa, professores(as) Elizabeth Gonçalves, Heitor Gonçalves e Denise Rangel, pela disposição em participar da bancas e pelas valiosas contribuições para o aprimoramento da dissertação.

Por fim, à equipe do CAED e do centro de Formação Padre Anchieta que sempre nos prestou a assistência necessária e a todos os amigos que direta ou indiretamente torceram por mim.

A todos citados neste texto meu eterno carinho e gratidão.

Aos velhos e jovens professores, aos mestres de todos os tempos que foram agraciados pelos céus por essa missão tão digna e feliz. Ser professor é um privilégio. Ser professor é semear em terreno sempre fértil e se encantar com a colheita. Ser professor é ser condutor de almas e de sonhos, é lapidar diamantes.

Gabriel Chalita

RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado discutiu a supervisão educacional desenvolvida pela Secretaria Executiva Adjunta do Interior do Amazonas (SEAI). Os objetivos definidos para este estudo são analisar o trabalho desenvolvido pelos supervisores educacionais da SEAI considerando os impactos decorrentes da ausência de um instrumento padronizado de supervisão e propor ações que visem ao aprimoramento do processo de supervisão escolar da Secretaria Executiva Adjunta do Interior do Amazonas. Assumimos como hipótese que a falta de mecanismos próprios de supervisão, de uma regulamentação que normatize as atribuições deste profissional e, conseqüentemente, o estabelecimento de prioridades e objetivos para este trabalho, podem ser as causas para que o trabalho de supervisão ainda não esteja atendendo às expectativas dos envolvidos no processo. Fizemos uma abordagem qualitativa de pesquisa, na qual utilizamos para a produção dos dados uma entrevista realizada com a secretária executiva adjunta do interior e questionários elaborados pela ferramenta Google Formulários, que foram aplicados a supervisores da SEAI e coordenadores regionais de Educação. A proposta do estudo foi uma análise da supervisão da SEAI a partir do olhar de alguns sujeitos desse processo, identificando as fragilidades e potencialidades do trabalho. Como resultado do estudo, foi apresentado um Plano de Ação Educacional (PAE), propondo-se alternativas de melhoria desse trabalho.

Palavras-chave: Supervisão educacional. Aprimoramento. Secretaria Executiva Adjunta do Interior.

ABSTRACT

The present dissertation is developed under the scope of Professional Master in Management and Evaluation of Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). The management case study and discuss the educational supervision developed by the Deputy Executive Secretary of the Interior of the Amazon (SEAI). The objectives defined for this study were analyzed by the work developed by supervision considering the impacts resulting from the lack of a standardized supervision instrument and propose actions aimed at improving the school supervision process of the Deputy Executive Secretary of the Interior of the Amazon. We assume as hypotheses that the lack of proper supervisory mechanisms, a regulation that regulates the duties of this professional and, consequently, the establishment of the priorities and objectives for this work, may be the causes that does not the supervision work not yet meeting the expectations involved in process. One quality of research application in the form of means of communication for the production of the data, an interview with the executive Secretary of the Interior and questionnaires elaborated by tool, forms, which were applied to the supervision of SEAI and Regional Education Coordinators. A proposal for the study and analysis of SEAI, from the look of the perspective of some subjects of this process, identifying the fragilities and the potential of the work. As a result of the study and execution Educational Action Plan (PAE), which proposing better work alternatives.

Keywords: Educational supervision. Enhancement. Secretary of the Interior.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de atuação na função de coordenador	71
Gráfico 2 - Frequência de visitas do (a) supervisor (a) da SEAI nos municípios de atuação dos coordenadores.....	72
Gráfico 3 - Considerações das supervisões realizadas <i>in loco</i> em relação às necessidades de acompanhamento administrativo e pedagógico, na visão dos coordenadores regionais.....	73
Gráfico 4 - Análise do trabalho de supervisão desenvolvido pelos supervisores da SEAI, na visão dos coordenadores regionais.....	77
Gráfico 5 - Qualidade dos feedbacks dado pelos supervisionados, na visão dos coordenadores (as) regionais.....	79
Gráfico 6 - Impressões dos coordenadores em relação à organização da supervisão da SEAI.....	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura hierárquica do Secretariado da SEDUC/AM	17
Figura 2 - Estrutura organizacional da SEAI	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atribuições das secretarias da SEDUC/AM.....	17
Quadro 2 - Distribuição dos supervisores por calhas no interior do Amazonas	33
Quadro 3 - Cursos de especialização dos supervisores e tempo de atuação na função de supervisor	61
Quadro 4 - Ações desenvolvidas durante a supervisão.....	64
Quadro 5 - Sistematização do questionário aplicado aos supervisores	66
Quadro 6 - Considerações finais dos supervisores	69
Quadro 7 - Ações desenvolvidas pela SEAI, segundo os coordenadores	74
Quadro 8 - Considerações finais dos coordenadores em relação ao trabalho desenvolvido pela SEAI	81
Quadro 9 - Evidências encontradas e proposições de melhorias	85
Quadro 10 - Ferramenta 5W2H.....	86
Quadro 11 - Sistematização na ferramenta 5W2H da ação 1	87
Quadro 12 - Sistematização na ferramenta 5W2H da ação 2.....	88
Quadro 13 - Sistematização na ferramenta 5W2H da ação 3.....	89
Quadro 14 - Sistematização na ferramenta 5W2H da ação 4.....	90
Quadro 15 - Sistematização na ferramenta 5W2H da ação 5.....	91
Quadro 16 - Sistematização na ferramenta 5W2H da ação 6.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados gerais dos instrumentos aplicados	50
Tabela 2 - Cargos de provimento em comissão na SEDUC/AM.....	52
Tabela 3 - Formação dos supervisores	60

LISTA DE ABREVIATURAS

AM	Amazonas
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Constituição Federal
DEGESC	Departamento de Gestão Escolar
DEPPE	Departamento de Políticas e Programas Educacionais
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento de Educação
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos profissionais da Educação
GAEE	Gerência de Atendimento Educacional Especializado
GEMAE	Gerência de Manutenção e Auditoria Escolar
GSEAI	Gabinete da Secretaria Executiva Adjunta do Interior
HTP	Horário de Tempo Pedagógico
MEC	Ministério da Educação
SEDUC	Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino
SEAI	Secretaria Executiva Adjunta do Interior
SEAP	Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 A SUPERVISÃO EDUCACIONAL NA SECRETARIA EXECUTIVA ADJUNTA DO INTERIOR DO AMAZONAS	23
1.1 BREVE HISTÓRICO DA SUPERVISÃO ESCOLAR.....	25
1.2 A GESTÃO DA SUPERVISÃO ESCOLAR NA SECRETARIA DO INTERIOR	31
1.3 A ATUAÇÃO DO SUPERVISOR NAS ESCOLAS DO INTERIOR DO AMAZONAS.....	34
2 DESAFIOS E DILEMAS DA ATUAÇÃO DA SUPERVISÃO DA SECRETARIA EXECUTIVA ADJUNTA DO INTERIOR DO AMAZONAS	38
2.1 AS DIFERENTES ATUAÇÕES DO SUPERVISOR.....	38
2.2 SUPERVISOR DA SEAI: MEDIADOR DE AÇÕES EDUCACIONAIS ENTRE SEDUC/AM E ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DO INTERIOR.....	41
2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
2.3.1 Descrição da entrevista	47
2.3.2 Descrição dos questionários	48
2.4 ANÁLISE DE DADOS.....	49
2.4.1 A Entrevista	50
2.4.1.1 <i>Sistematização da entrevista</i>	51
2.4.2 Os Questionários	59
2.4.2.1 <i>As percepções dos supervisores da SEAI</i>	60
2.4.2.2 <i>As impressões dos coordenadores regionais de educação</i>	71
3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: UMA PROPOSTA DE APRIMORAMENTO DA SUPERVISÃO EDUCACIONAL DA SEAI	84
3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES.....	86
3.1.1 Ação 01: Regular a função de supervisor para inseri-lo dentro da estrutura administrativa da SEDUC	86
3.1.2 Ação 02: Elaborar um documento a ser regulamentado que designe deveres, atribuições e campo de atuação do supervisor	87
3.1.3 Ação 03: Criar um sistema de avaliação e aplicá-la para os sujeitos envolvidos no processo de supervisão visando a detectar potenciais e fragilidades da supervisão e assim reorganizar o trabalho	88
3.1.4 Ação 04: A partir do resultado da avaliação e com base nas fragilidades detectadas nesta pesquisa, criar um instrumento padronizado de assessoramento pedagógico e administrativo	90

3.1.5 Ação 05: Elaborar anualmente um documento (plano institucional) orientador para o planejamento da supervisão, estabelecendo um cronograma de viagens que priorize um atendimento mais duradouro e qualitativo	91
3.1.6 Ação 06: Ofertar, dentro das diretrizes de formação da SEDUC, uma capacitação pedagógica para os supervisores que não possuem a formação pedagógica mínima necessária ao exercício da função de supervisor	92
CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS	96
APÊNDICES	100
ANEXOS	110

INTRODUÇÃO

A Supervisão Educacional é uma área de atuação que vem se transformando ao longo das últimas décadas em função das mudanças ocorridas no cenário político, social e econômico brasileiro, sobretudo quanto à sua importância e na forma como está sendo efetivada. Nesse sentido, a supervisão educacional, como prática social, envolve ações dinâmicas e concretas, que, quando bem desenvolvidas, podem contribuir para a transformação da realidade em que atua. E quando esse trabalho é desenvolvido em uma realidade com uma diversidade regional e social tão intensa como a que encontramos no estado do Amazonas os desafios são maiores.

Ao fazermos uma análise em torno da supervisão educacional percebemos que ela está voltada aos processos que visam ao ensino e à aprendizagem, os quais demandam de o supervisor considerar o currículo nacional e escolar, a rotina escolar, os materiais didáticos pedagógicos, os planejamentos de ensino, os sistemas de avaliação, os métodos e as estratégias utilizadas e as práticas desenvolvidas na escola.

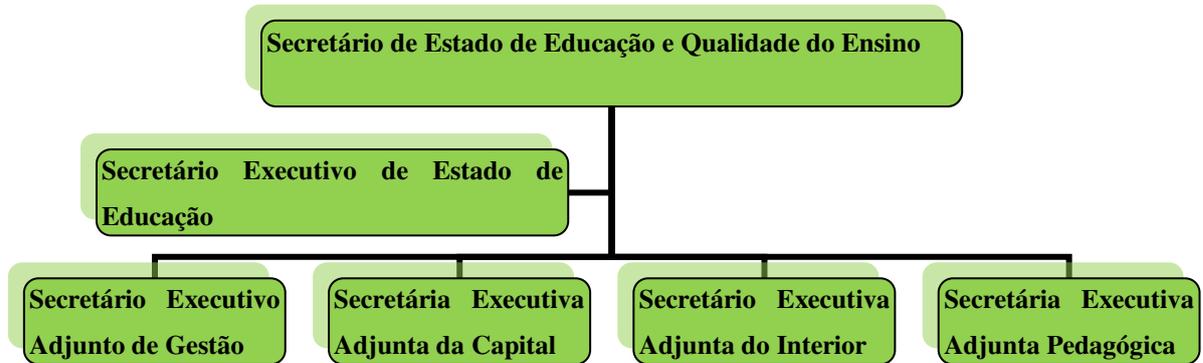
A supervisão educacional desenvolvida pelos supervisores educacionais¹ da secretaria do interior se assemelha à supervisão desenvolvida de forma intraescolar, sobretudo no acompanhamento pedagógico, uma vez que se trata de um trabalho que é desenvolvido no âmbito da ação didática e curricular da escola. Contudo, a supervisão realizada pela Secretaria Executiva Adjunta do Interior (SEAI) ocorre de forma macro, indo além dos muros escolares. O acompanhamento se dá também na coordenação regional e nas questões de cunho administrativo, que envolve trâmites extraescolares e, dentre outros aspectos, também a vida funcional do servidor estadual. Nas questões de cunho estrutural, são realizadas fiscalizações prediais, organização de eventos e de inaugurações de escolas novas e outros. Conforme serão detalhados no primeiro capítulo deste trabalho.

A Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas (SEDUC/AM) é dirigida pelo Secretário de Estado da Educação do Amazonas, com

¹ Neste trabalho utilizaremos o termo **supervisor educacional** para designar o professor que atua na Supervisão Educacional Adjunta do Interior - Amazonas, designado legalmente como assessor, na medida em que desenvolve ações de supervisão educacional.

o auxílio de um Secretário Executivo e de quatro Secretários Executivos Adjuntos. Os Secretários Executivos Adjuntos administram as Secretarias Executivas Adjuntas da capital, do interior, de Gestão e Pedagógica, dispostos conforme organograma abaixo.

Figura 1 - Estrutura hierárquica do Secretariado da SEDUC/AM



Fonte: Elaborada pela autora a partir das informações obtidas com a pesquisa.

Observa-se no organograma que as quatro Secretarias Executivas Adjuntas estão disponíveis no mesmo nível hierárquico e que cada uma possui responsabilidades com um grupo ou área específica. Dentro desta estrutura, cada secretaria possui atribuições previamente definidas que estão explicitadas no portal oficial da SEDUC. Para uma melhor compreensão destas atribuições, criamos o quadro abaixo:

Quadro 1 - Atribuições das secretarias da SEDUC/AM

Secretaria	Atribuições
Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino	Programação, coordenação, supervisão e execução das atividades de representação política, administrativa e social da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino; formulação, supervisão, coordenação, execução e avaliação da Política Estadual de Educação; execução da Educação Básica: ensino fundamental e médio e modalidades de ensino; assistência, orientação e acompanhamento das atividades dos estabelecimentos de ensino.
Secretaria Executiva de Estado de Educação	Assistência ao Secretário de Estado na supervisão geral das atividades da Secretaria, incluídas as ações das Secretarias Executivas Adjuntas; coordenação e controle das atividades desenvolvidas na

	SEDUC; auxílio ao Secretário de Estado na definição de diretrizes e no desenvolvimento das ações da SEDUC.
Secretaria Executiva Adjunta de Gestão	Planejamento, coordenação e controle das atividades desenvolvidas nos Departamentos de Logística, Administração e Gestão Escolar para garantir a otimização da utilização da estrutura e recursos desta Secretaria.
Secretaria Executiva Adjunta da Capital	Coordenação e controle das atividades desenvolvidas nas escolas estaduais intermediadas pelas Coordenadorias Distritais situadas na Capital, promovendo a execução das políticas e diretrizes voltadas à educação.
Secretaria Executiva Adjunta do Interior	Coordenar e controlar as atividades desenvolvidas nas Escolas Estaduais intermediadas pelas Coordenadorias Regionais de Ensino situadas no Interior do Estado, promovendo a execução das políticas e diretrizes voltadas à educação.
Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica	Planejamento, coordenação e controle das atividades desenvolvidas nos Departamentos de Políticas e Programas Educacionais, Centro de Mídias de Educação do Amazonas e Centro de Formação Profissional Padre Anchieta para garantir a qualidade, unidade e modernização das políticas pedagógicas aplicadas para a formação dos profissionais da educação e para o ensino dos alunos da rede estadual.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações disponibilizadas no *site* oficial da SEDUC/AM, 2018.

Como é possível observar, de acordo com as informações disponibilizadas no quadro, cada secretaria desenvolve atribuições voltadas para um fim específico. Essa divisão de responsabilidades visa a atender com maior qualidade as necessidades educacionais da rede estadual de ensino. Dentro dessa estrutura nos ateremos às ações desempenhadas pela Secretaria Executiva Adjunta do Interior – SEAI. Iremos analisar o trabalho de supervisão escolar desenvolvido nos 61 municípios que compõem o interior do estado do Amazonas, uma vez que a capital é atendida pela secretaria Executiva Adjunta da Capital (SEAC).

O trabalho de supervisão das escolas estaduais dos 61 municípios do interior do estado é realizado por 11 profissionais que se deslocam da sede da Secretaria, na capital, para as regiões onde atuam. Dentro da estrutura organizacional do estado, a SEDUC/AM, assim como as demais secretarias estaduais, possui o quadro de cargos de provimento efetivo. No caso da Secretaria de Educação, esses cargos estão dispostos conforme a Lei nº 1.762, de 14 de novembro de 1986; as Leis Delegadas nº 33, de 29 de julho de 2005, nº 75 e 107, de 18 de maio de 2007 e a Lei 3.835, de 03 de dezembro de 2012. Apesar de as referidas Leis terem determinado a criação e a alteração de uma série de cargos, a criação do cargo de supervisor não

foi contemplada em nenhuma delas. E, em decorrência disso, o trabalho de supervisão escolar é efetivado por professores que exercem cargos comissionados de assessores. É importante destacar que, embora legalmente os profissionais que atuam na SEAI sejam designados assessores, informalmente são chamados de supervisores e exercem atribuições inerentes a esse profissional.

Os municípios, locais de atuação dos supervisores, são organizados com uma coordenadoria que responde pela educação estadual e orientam a gestão das escolas da rede. Os supervisores atendem uma determinada quantidade de municípios conforme uma divisão pré-estabelecida, que são denominadas calhas².

O trabalho de supervisão desenvolvido por esses profissionais vai além da supervisão escolar, envolvendo questões de ordem administrativa, pedagógica, física-estrutural e política. Periodicamente, eles programam viagens para realizar ações de supervisão. Cada um tem liberdade para planejar suas visitas, uma vez que, por não existir na estrutura organizacional da SEDUC/AM a função de supervisor, não existe uma normatização que reja as suas atribuições dentro da SEAI.

Atuo como supervisora de calha dentro da SEAI há três anos, e o trabalho que desempenho está voltado para o acompanhamento pedagógico e administrativo das escolas e coordenadorias de sete municípios do interior do Amazonas. É importante destacar que este é um trabalho de supervisão, por meio do qual dialogamos com coordenadores, gestores, pedagogos, professores, merendeiros e demais profissionais que atuam nas coordenadorias e escolas. Durante a supervisão, são realizadas ações de acompanhamento pedagógico, relações humanas, fiscalização administrativa, estrutural e gestão escolar nas instituições que compõem as coordenadorias.

Após o retorno dos municípios visitados, cada supervisor elabora um relatório, com um roteiro pré-definido em reunião na SEAI, no qual são apresentados os pontos observados, as demandas solicitadas, as necessidades detectadas e um parecer de tudo que foi observado. Tal relatório é apresentado à SEAI, por meio de uma reunião em que são discutidos dados expostos pelo relatório e, posteriormente, são adotadas as medidas necessárias para amenizar os problemas observados. Os

² As calhas são agrupamentos de municípios organizados de acordo com algumas especificidades, como rota de rios, região e proximidade uns com os outros. Ao todo totalizam 11 calhas.

problemas administrativos de ordem material e estrutural são encaminhados aos setores competentes, contudo os problemas relacionados às inter-relações existentes na escola e de natureza pedagógica são gerenciados pela própria equipe de Supervisores com o auxílio da Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica e Gerencia de Pessoal da SEDUC.

É importante ressaltar que, apesar do trabalho de supervisão ser uma atividade já realizada há mais de cinco anos pela equipe da Secretaria de Educação, ainda não há na instituição um dispositivo que permita realizar um acompanhamento mais sólido, eficaz, diagnóstico e contínuo do trabalho desempenhado pelos supervisores pedagógicos da Secretaria do Interior, o que me causa certa inquietação. A falta desse dispositivo implica a descontinuidade das ações no interior, uma vez que o quadro de supervisores muda com certa frequência e as demandas emergenciais que vão surgindo acabam substituindo outras ações que estavam em andamento.

O que se observa é que há uma grande preocupação da Secretaria em não deixar as escolas desassistidas. Embora os supervisores e os Secretários tentem fazer um acompanhamento mais efetivo às instituições de ensino, ainda há muito a ser aprimorado neste processo.

Dessa forma, o presente trabalho justifica-se pela necessidade de melhorar cada vez mais o gerenciamento e a qualidade do ensino no interior do estado do Amazonas. Por se tratar de uma região com uma grande diversidade e extensão territorial, temos escolas que ficam meses sem um trabalho de supervisão. Temos escolas com problemas de ordem gerencial ou técnica que necessitam de um acompanhamento mais efetivo e de retorno hábil.

Pelo fato de os supervisores serem os responsáveis pelo acompanhamento *in loco* às escolas do interior, esse trabalho acaba despertando inúmeras expectativas nas gestões escolares. Nesta perspectiva, e conforme relatórios disponibilizados pela SEAI, a visita transforma-se em algo esperado ansiosamente pelas equipes escolares dos municípios do interior, pois os estes ficam distantes da capital, local onde fica a sede da Secretaria de Educação, havendo muita carência de auxílio gerencial e pedagógico presencial. Por esta e outras razões já descritas neste texto, reforçamos aqui a necessidade urgente de um aprimoramento do trabalho de supervisão pedagógica da Secretaria Executiva Adjunta do Interior, bem como a criação de legislação que trate das funções a serem desenvolvidas pelo supervisor.

Diante de tamanha necessidade, torna-se importante criar mecanismos que permitam estabelecer comparações e avanços no trabalho dos supervisores e das escolas de forma menos burocrática e mais hábil e, conseqüentemente, possibilitando transformar a ação de supervisão em uma ação coletiva e com resultados evidenciados de forma prática.

A partir do contexto de pesquisa aqui apresentado, foi formulada a seguinte questão de pesquisa que norteará o desenvolvimento do trabalho: como acontece o processo de supervisão educacional da Secretaria Executiva Adjunta do Interior do Amazonas? A pesquisa terá como objetivo geral analisar o trabalho desenvolvido pelos supervisores, considerando os impactos decorrentes da falta de um instrumento próprio de supervisão e propor ações que visem ao aprimoramento do processo de supervisão escolar da Secretaria Executiva Adjunta do Interior do Amazonas. Esse objetivo se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- descrever como ocorre o processo de supervisão pedagógica na SEAI, do Amazonas;
- analisar as ações dos supervisores considerando os impactos decorrentes da ausência de um instrumento padronizado de supervisão pedagógica à luz de alguns teóricos;
- propor a implementação de um Plano de Ação Educacional que vise a aprimorar a supervisão educacional da SEAI.

A pesquisa foi realizada com os supervisores de calha da Secretaria de Estado de Educação do Amazonas, com a Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica e com as coordenadorias regionais de educação dos 61 municípios do interior do estado.

Assim, este trabalho está organizado em três capítulos: no primeiro capítulo iremos atender ao primeiro objetivo específico proposto para este trabalho: descrever como ocorre o processo de supervisão pedagógica na SEAI; para tanto, será feita uma abordagem em torno do processo de supervisão desenvolvido pela SEAI nas escolas do interior, apresentando o contexto no qual se dá o processo de supervisão escolar da SEAI, o cenário onde a supervisão é efetivada e os problemas de gestão decorrentes da falta de um dispositivo próprio de supervisão no setor. De posse dessas informações, torna-se possível propor ações de aprimoramento do trabalho.

No segundo capítulo, atenderemos ao segundo objetivo da pesquisa, que visa a analisar os problemas decorrentes da ausência de um instrumento eficaz de

supervisão pedagógica à luz de alguns teóricos. Dessa forma, estabeleceremos uma análise do caso de gestão a partir de algumas produções em torno do tema, de forma que os desafios e dilemas inerentes ao trabalho de supervisão da SEAI sejam enfatizados e analisados. Ainda no mesmo capítulo, serão apresentados os aspectos metodológicos que nortearão a pesquisa e a análise dos dados obtidos por meio da pesquisa.

Por fim, no terceiro e último capítulo, serão retomados alguns pontos importantes da pesquisa e iremos concluir com a concretização do terceiro objetivo: propor a implementação de um Plano de Ação Educacional - PAE que vise a aprimorar a supervisão educacional na SEAI. Para cumpri-lo, será apresentada uma proposta de instrumento de supervisão pedagógica por meio de um Plano de Ação Educacional (PAE), conforme problema apresentado.

1 A SUPERVISÃO EDUCACIONAL NA SECRETARIA EXECUTIVA ADJUNTA DO INTERIOR DO AMAZONAS

A Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino – SEDUC/AM foi criada em 1946, por meio da Lei nº 1.596, de 05 de janeiro de 1946. Na época, a Instituição recebeu a denominação de Diretoria Geral do Departamento de Educação e Cultura. Desse período até o ano 2000, quando foi sancionada a Lei nº 2.600, a Secretaria passou por mais quatro alterações em sua nomenclatura. A Lei nº 2.600 de 04 de fevereiro de 2000 dispõe sobre a reestruturação organizacional do poder executivo do Estado do Amazonas, dentre outras providências e, no que se refere à Secretaria de Educação, designa sua nomenclatura atual.

A estrutura organizacional da SEDUC foi regulamentada pela Lei Delegada nº 8 de 05 de julho de 2005 e posteriormente alterada pela Lei nº 78 de 18 de maio de 2007, que “dispõe sobre a Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino – Definindo suas finalidades, competências e estrutura organizacional, fixando o seu quadro de cargos comissionados e estabelecendo outras providências”. O artigo 4º da Lei nº 78 trata das competências das unidades integrantes da estrutura organizacional da SEDUC, e seu inciso V destaca que é de Competência da Secretaria Executiva Adjunta do Interior a “coordenação e controle das atividades desenvolvidas nas escolas estaduais intermediadas pelas Coordenadorias Regionais situadas no Interior do Estado, promovendo a execução das políticas e diretrizes voltadas à educação” (AMAZONAS, 2007, p.16).

No ano de 2011, é decretada a Lei nº 3.642 de 26 de julho, que faz algumas alterações na Lei Delegada Nº 78. No entanto, no que se refere à SEAI, não houve alterações no texto inicial que trata das competências da mesma; a única alteração ocorreu na disposição dos incisos, sendo que suas competências estavam citadas no inciso V da Lei Delegada de 2007 e na Lei nº 3.642, que passaram a ser descritas no inciso X.

A estrutura organizacional da SEAI é a mesma desde a sua regulamentação em 2007, definida pelo Secretário da época. Não existem informações impressas ou dados legais que designem o papel da equipe de atuação no Gabinete da SEAI, apenas os Coordenadores Regionais de Educação que atuam nas sedes dos 61 municípios do interior possuem portaria definida com base na Lei Delegada nº 8 de

05 de julho de 2005, que também especifica as competências das coordenadorias distritais e regionais de educação, a ser:

Art. 3º Às unidades integrantes da estrutura orgânica da SEDUC, sem prejuízo de outras atividades que por ventura lhe venham a ser atribuídas, competem:

[...]

X. COORDENADORIAS DISTRITAIS E REGIONAIS DE EDUCAÇÃO: coordenar, monitorar e avaliar os indicadores de desempenho pedagógico das Escolas, com o estabelecimento de metas de elevação da aprovação e redução do abandono e repetência escolar; oferecer apoio aos gestores, docentes e técnicos na construção do Painel Escolar como instrumento de gestão à vista e na implantação de programas e ações de aprovação dos Sistemas Gestão Escolar, Gestão de Pessoal e Gestão Ambiental. (AMAZONAS, 2005, p. 1)

Mesmo sendo criadas em 2005, somente em 2011, por meio da Lei Delegada nº 3.642, de 26 de julho de 2011, que promoveu algumas mudanças na organização e estrutura da SEDUC, é que as Coordenadorias Regionais de Educação – CRE foram criadas. Até então, apenas as coordenadorias distritais de educação que atuavam na capital estavam em pleno funcionamento. Com isso, surgem os coordenadores regionais de educação, responsáveis pelo gerenciamento da educação estadual em cada município, profissional com quem o supervisor tem maior contato no desenvolvimento de seu trabalho no interior.

Os profissionais que atuam dentro do gabinete do interior, na Secretaria de Estado de Educação, na capital, são nomeados como assessores, conforme detalhamos na introdução deste trabalho, mas desempenham a função de supervisores escolares ou supervisores de calhas, como são denominados informalmente na instituição, pois nas escolas não há supervisores. O trabalho dessa equipe está direcionado ao atendimento dos objetivos da SEAI, apresentados no *site* oficial Secretaria, a saber:

Repassar as informações administrativas e pedagógicas da SEDUC, referentes as ações que serão realizadas nas Coordenadorias Regionais de Ensino e nas Escolas Estaduais do Interior;
Coletar informações de cunho pedagógico e administrativo, bem como as necessidades e dificuldades existentes nas Escolas Estaduais do Interior, facilitando o atendimento junto a SEDUC/Sede;
Encaminhar e acompanhar documentos enviados das Escolas Estaduais a Secretaria Executiva Adjunta do Interior, a fim de facilitar e acelerar os trâmites dos setores e viabilizar o atendimento;

Avaliar a Gestão Escolar, e acompanhar o processo ensino-aprendizagem nas Escolas Estaduais, informando e divulgando os resultados dos Índices Educacionais referente ao IDEB e SADEAM; Acompanhar o processo de matrícula, bem como a atualização das informações e dados estatísticos on-line junto ao SIGEAM. (AMAZONAS, 2016)

Conforme é possível observar, trata-se de um trabalho diversificado, que extrapola a questão pedagógica. Diante dessa realidade, a supervisão acaba sendo executada de inúmeras formas, não obedecendo a um roteiro pré-definido ou uma normativa que filtre essas atribuições. Essa ausência de normatização ou regulamentação da função faz com que, muitas vezes, essa atividade de supervisão se restrinja a resolver questões de ordem emergenciais que frequentemente são de natureza estrutural ou administrativa, interferindo na efetivação das aulas.

Assim, neste primeiro capítulo apresentaremos uma abordagem histórica do trabalho de supervisão escolar, desde o período da colonização até os dias atuais. A seguir, descreveremos como ocorre o processo de gestão da supervisão educacional na SEAI, assim como a organização do trabalho e suas fragilidades. Por fim, finalizaremos o capítulo descrevendo a atuação de tal profissional nas escolas e coordenadorias do interior, apontando os desafios da gestão educacional na secretaria do interior.

1.1 BREVE HISTÓRICO DA SUPERVISÃO ESCOLAR

Ao analisar o histórico da educação no Brasil, percebe-se a predominância de inúmeras tentativas de organização e resolução dos problemas recorrentes com vistas à melhoria da qualidade do ensino, algumas de sucesso e outras de frustrações. Nesse leque de tentativas, deparamo-nos com a criação de mecanismos de acompanhamento e inspeção do trabalho escolar. Dentre estes, surge a supervisão escolar, sobre a qual será feita uma análise nesta seção.

A fim de compreender melhor o conceito de supervisão, faz-se necessária uma abordagem etimológica do termo. Observa-se que a palavra é constituída de dois vocábulos: “super” e “visão”. O primeiro deles que é proveniente do latim *super*, significa “sobre ou acima de”; o outro, visão, do latim *visio*, significa o “ato de ver, objeto visto”. Analisando-se a união dos vocábulos, tem-se “o ato de ver de cima”,

ou, indo além, o termo indica a ação de enxergar com maior clareza uma dada realidade. Mary Rangel esclarece que:

Na supervisão, o prefixo “Super” une-se à “Visão” para designar o ato de “Ver” o geral, que se constitui pela articulação das atividades específicas da escola. Para possibilitar a visão geral, ampla, é preciso “Ver sobre”, e é este o sentido de “super”, superior, não em termos de hierarquia, mas em termos de perspectiva, de ângulo de visão, para que o supervisor possa “Olhar” o conjunto de elementos e seus elos articuladores. (RANGEL, 2002, p. 76)

A partir dessa definição, é possível perceber a magnitude que envolve o ato de supervisionar. Ademais, falar sobre a trajetória desse ato no Brasil se constitui em grande desafio, sobretudo porque nem sempre a figura do supervisor foi bem vista em seu contexto escolar. Para compreender o trabalho desse profissional, será feita neste momento uma análise desta trajetória.

No início da colonização no Brasil, a educação popular era considerada mais uma arma, um meio de controle social, do que um valor social importante. Aos indígenas era ofertado um ensino que tinha apenas o objetivo de catequisar e instruir. Por outro lado, aos filhos dos detentores do poder da época era ofertado um ensino diferenciado. O ensino ofertado pelos jesuítas seguia o plano de ensino enviado por Manoel de Nóbrega, baseado no *Ratio Studiorum*, que consistia em um manual contendo os níveis de ensino, as regras e as normas do funcionamento do ensino, destacando o que cabia a cada sujeito envolvido no processo educacional. Para Veiga:

Os pressupostos didáticos diluídos na *Ratio Studiorum* enfocavam instrumentos e regras metodológicas compreendendo o estudo privado, em que o mestre prescrevia o método de estudo, a matéria e o horário; as aulas, ministradas de forma expositiva; a repetição, visando repetir, decorar e expor em aula; o desafio, estimulando a competição; a disputa, outro recurso metodológico visto como uma defesa de tese. Os exames eram orais e escritos, visando avaliar o aproveitamento do aluno. (VEIGA, 2004, p. 34)

Dentro da proposta do plano de instrução, a ideia de supervisão já se fazia presente, por meio das ações do chamado “prefeito de estudos”. O ensino jesuíta perdurou no Brasil até 1759, quando seus representantes foram expulsos e se instauraram no Brasil as reformas de Pombal. Tais reformas não trouxeram grandes

melhorias na área educacional, principalmente porque percebeu-se um retrocesso em relação ao ensino que os jesuítas haviam implantado no país. Onde antes havia uma proposta concreta de um sistema de ensino unificado e seriado, transformou-se em aulas dispersas, isoladas e fragmentadas, as chamadas aulas régias, que eram ministradas por professores leigos e despreparados.

As ações de supervisão neste período estão implícitas nas ações do chamado diretor geral, responsável pela inspeção e direção da parte administrativa, e dos diretores de estudos responsáveis pela fiscalização, coordenação e orientação do ensino. Segundo Demerval Saviani, nesse período:

[...] a ideia de supervisão englobava os aspectos políticos administrativos (inspeção e direção) em nível de sistema concentrados na figura do diretor geral, e os aspectos de direção, coordenação e orientação do ensino, em nível local, a cargo dos comissários ou diretores dos estudos, os quais operavam por comissão do diretor geral dos estudos. (SAVIANI, 2006, p. 22)

Em 1827, Dom Pedro I decreta a primeira Lei da educação e institui que haja nas vilas e cidades mais populosas do império “escolas novas”, onde foi determinado que se adotasse o “método de ensino mútuo”. Nesse contexto, o professor assumia o papel de professor e supervisor e contava com o apoio de monitores instruídos pelos próprios docentes. Essa proposta de ensino mútuo, no entanto, não durou muito tempo, uma vez que não atendeu às expectativas do então ministro do Império, Chichorro da Gama, que alertou sobre a necessidade de se adotarem medidas urgentes para reverter a situação em que a educação se encontrava. Assim sendo, uma das primeiras medidas a ser adotada foi a criação de um cargo de inspetor de estudos a fim de distribuir melhor as tarefas.

Mais tarde, em 1854, a função de inspetor é regulamentada por meio do Decreto nº 1.331A, que estabelece o Regulamento da Instrução Primária e Secundária do Município da Corte. Com a denominação de inspetor geral, tal profissional tinha, dentre muitas atribuições, a tarefa de supervisionar todas as escolas e estabelecimentos de ensino públicos ou particulares. Desse momento até o início do período republicano, a ideia de supervisão foi ganhando “contornos mais nítidos ao mesmo tempo em que as condições objetivas começaram a abrir perspectivas para se conferir a essa ideia o estatuto de verdade” (SAVIANI, 2006, p. 24).

Datam de 1931, a partir do decreto nº 19.890, os primeiros registros legais da função de supervisor escolar no Brasil, através da Reforma Francisco Campos, na qual as ações do profissional estavam relacionadas à função de inspeção, conforme o documento:

[...] tais tarefas eram atribuídas ao inspetor escolar e se reduziam, na prática, aos aspectos administrativos e de mera fiscalização não se colocando a necessidade de que esse acompanhamento do processo pedagógico fosse feito por um agente específico no interior da unidade escolar. (SAVIANI, 2000, p. 29)

Ainda em 1932, é lançado o Decreto nº 21.241/32, que não traz muitas novidades em relação ao documento anterior, de modo que o trabalho de supervisão continuou restringindo-se a ações administrativas apresentadas na forma de relatórios de acompanhamento do trabalho desenvolvido nas escolas. Posteriormente, com o Decreto Lei nº 1.190 de 4 de abril de 1939, foi instituído o “Padrão Federal”, que tinha como objetivo formar bacharéis e licenciados para as áreas específicas e para o setor pedagógico. Segundo Abdulmassih e Rodrigues (2007), para exercer a função de supervisor, o profissional precisava fazer o curso de Didática, que, além de habilitar para a docência, também formava o Técnico em Educação.

Nas décadas de 40 e 50, no chamado período pós-guerra, os Estados Unidos criam um programa de assistência aos países subdesenvolvidos, sendo um deles intitulado PABAE – Programa Americano-Brasileiro de Assistência ao Ensino Fundamental, que tinha como objetivo treinar educadores brasileiros para que efetivassem uma proposta de educação tecnicista, com base na proposta adotada por aquele país. A partir dessa formação, foram fundados vários cursos de formação de supervisores. O supervisor, nesta ótica, era “considerado o instrumento de execução das políticas centralmente decididas e, simultaneamente, o verificador de que essas mesmas políticas eram seguidas” (RANGEL apud LAGAR et. al., 2013, p. 45).

Segundo Abdulmassih e Rodrigues (2007, p. 2), em 1958, 14 professores foram enviados à Universidade de Bloomington, no estado de Indiana (EUA), para se especializarem e posteriormente fundarem em Belo Horizonte os cursos de

formação de supervisores, que mais tarde seriam espalhados por todo Brasil. Os autores (2007, p. 4) destacam que:

A supervisão educacional brasileira é produto da assistência técnica norte-americana prestada aos países da América Latina, objetivando mudança de mentalidade para se alcançar um nível de vida mais sadio e economicamente produtivo, impedindo, dessa forma, a penetração do comunismo.

Posteriormente, a primeira Lei de Diretrizes e Bases da educação - LDB 4024/1961 vem reforçar a importância do acompanhamento pedagógico incumbindo o inspetor de ensino de realizar esta tarefa:

Art. 65. O inspetor de ensino, escolhido por concurso público de títulos e provas [...] vetado deve possuir conhecimentos técnicos e pedagógicos demonstrados de preferência no exercício de funções de magistério de auxiliar de administração escolar ou na direção de estabelecimento de ensino. (BRASIL, 1961)

Ainda nas décadas de 60 e 70, foram sancionadas as leis nº 5.540/68 e nº 5.292/71. A primeira determinava que os professores do antigo segundo grau e os especialistas que realizariam o acompanhamento pedagógico e administrativo nas escolas deveriam ter formação superior, sendo que, na ausência de um número suficiente para atender a demanda, os profissionais deveriam ser submetidos a exames de suficiência nas instituições credenciadas, de acordo com o Decreto Lei 464/69. A Lei nº 5.292, que fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus e dá outras providências, vem, em seu artigo 10º, instituir a obrigatoriedade da orientação educacional nas escolas (BRASIL, 1971).

A discussão em torno da formação do profissional orientador, da nomenclatura que ele receberia e sua função foram temas de inúmeros debates que perduraram por toda a história da educação no Brasil até a atualidade. A partir da Constituição Federal – CF de 1988, o Brasil inicia um período de mudanças significativas na área política e educacional. A supervisão educacional, que até então era utilizada mais como meio de inspeção e controle do trabalho docente, naquele período começa a ganhar um novo direcionamento. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Lei nº 9.394/96, vem estabelecer a formação mínima em pedagogia ou pós-graduação em nível de pós-graduação para os profissionais que

atuarão na administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica (BRASIL, 1996, p. 37).

Alguns anos após a promulgação da LDB, o Deputado Federal Cezar Schirmer apresentou uma proposta que se justificava pela necessidade de a escola ajustar-se a realidade para cumprir seu papel social; um dos primeiros passos para esse ajuste seria revisar e redefinir os papéis até agora existentes na instituição. Partindo dessa percepção, o Deputado apresentou à Comissão de Educação, Cultura e Desporto o Projeto de Lei nº 4.412, de 2001, que “regulamenta o exercício da profissão de Supervisor Educacional e dá outras providências”. Conforme o parecer da comissão, o projeto original apresenta excessivo detalhamento das atribuições do profissional e, por isso, propõe uma lei que defina apenas as regras gerais. A comissão apresenta parecer favorável com substitutivo, de forma que as competências desse profissional fiquem, de acordo com o artigo 4º do documento substitutivo, assim definidas:

Compete ao Supervisor Educacional coordenar, planejar, pesquisar, programar, supervisionar, dinamizar, dirigir, organizar, controlar, acompanhar, orientar, executar e avaliar trabalhos, programas, planos e projetos, bem como prestar serviços de auditoria, consultoria e assessoria, realizar treinamentos especializados, participar de equipes multidisciplinares e interdisciplinares e elaborar informes e pareceres técnicos, científicos e pedagógicos, na área educacional. (BRASIL, 2001)

Dessa maneira, a função de supervisor passa a ter suas atribuições claramente definidas, o que representa um grande passo rumo à emancipação do profissional em nível nacional.

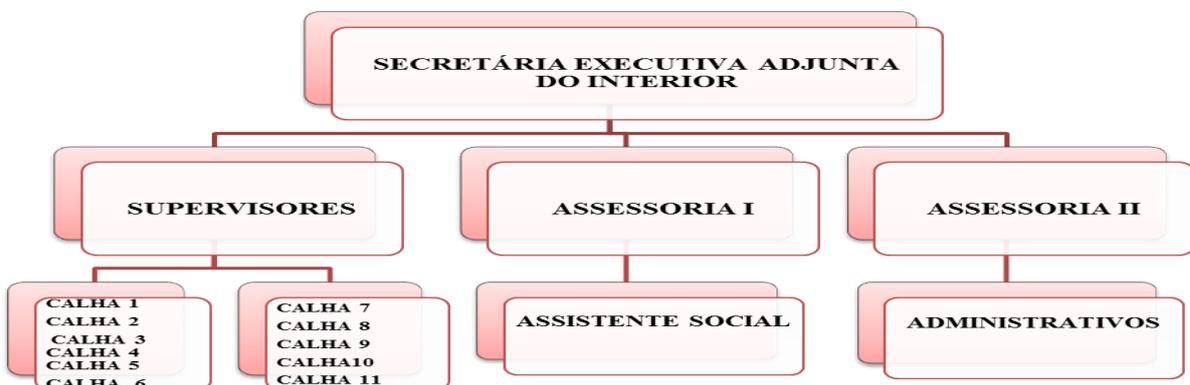
A educação no Brasil atual vive um intenso processo de mudanças e desafios. O Plano Nacional de Educação – PNE 2014/2024, que está em vigência, é fruto de uma construção coletiva, assim como os Planos Estaduais – PEE e Planos Municipais – PME. Ainda temos a discussão em torno da Base Nacional Comum Curricular – BNCC, que está em pauta e, em junho de 2016, o governo lançou a Proposta de Emenda à Constituição – PEC 241, que estabelece um teto para os gastos públicos o que afeta diretamente os investimentos em educação. A proposta foi aprovada em 15 de dezembro de 2016 e se transformou na Emenda Constitucional nº 95, que “altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências” (BRASIL, 2016).

Diante de um quadro tão instável no cenário brasileiro, a atuação dos profissionais nas instituições escolares requer um posicionamento dinâmico, de maneira que o objetivo real da educação, que é a formação integral, não seja afetada pelas mudanças ocorrentes desta instabilidade política e econômica. Desta forma, na seção seguinte faremos uma abordagem em torno do trabalho desenvolvido pela Secretaria Executiva Adjunta do Interior – SEAI, destacando pontos relevantes da atividade de supervisão.

1.2 A GESTÃO DA SUPERVISÃO ESCOLAR NA SECRETARIA DO INTERIOR

A Secretaria Executiva Adjunta do Interior – SEAI é constituída de uma Secretária Executiva Adjunta do Interior, 13 assessores, sendo dois de gabinete, sendo um administrativo e outro pedagógico, e 11 assessores que desenvolvem a função de supervisores de calha. A SEAI possui ainda em seu quadro um assistente social e dois assistentes administrativos. Essa organização pode ser observada na figura 2.

Figura 2 - Estrutura organizacional da SEAI



Fonte: Dados extraídos dos arquivos da Secretaria Executiva Adjunta do Interior – SEAI, 2017.

Analisando-se a figura 2, verifica-se que a equipe da SEAI é constituída de poucos profissionais: uma secretária que responde pela demanda do interior, uma assessora pedagógica que direciona o trabalho pedagógico, um assessor que trata dos trâmites administrativos e responde aos processos, dois assistentes administrativos, que recebem os processos e presta assistência ao assessor

administrativo e onze assessores, denominados informalmente supervisores, que respondem por uma determinada quantidade de municípios, que somam juntos 61 municípios com um total 364 escolas, oito Centros de Educação de Tempo Integral - CETI e 20 Escolas de Tempo Integral - ETI.

Como já foi mencionado, o trabalho desenvolvido por tais profissionais não obedece a um padrão pré-definido e nem há legislação que normatize essas atribuições e, em decorrência disso, o pedagógico, que deveria ser o foco, acaba prejudicado.

A SEDUC já avançou muito no que se refere à organização gerencial, contudo ainda há muito a ser melhorado, sobretudo na gestão educacional do interior. Pelo fato de a supervisão ser uma função que atende aos 61 municípios, quanto mais direcionadas forem as ações, melhor será o resultado.

O primeiro passo a ser dado para a melhoria do trabalho desse profissional seria a normatização de sua função na estrutura organizacional da SEDUC, pois ele atua na supervisão pedagógica e administrativa das escolas do interior, mas é lotado como professor e recebe a função gratificada de assessor.

Para melhor contextualização, faremos uma abordagem das relações administrativas que envolvem os supervisores e a secretaria do interior. O desenvolvimento do trabalho de supervisão ocorre da seguinte forma: a Secretária do Interior reúne com os supervisores periodicamente e solicita um planejamento de viagem para o período seguinte, depois de pronto este planejamento é submetido à aprovação da mesma, do Secretário de Estado de Educação e encaminhado ao Gabinete do Governador para autorização. Após essa etapa, os supervisores se deslocam para os municípios para realizarem a supervisão, cujas atividades serão descritas na próxima seção. Depois da visita técnica de supervisão, os profissionais retornam à SEDUC na capital para encaminhar as demandas recolhidas no interior para aos setores responsáveis e, posteriormente, apresentar à Secretária do Interior um relatório do trabalho desenvolvido. As observações feitas durante a supervisão são registradas em um relatório, conforme modelo em anexo.

Contudo, apesar de parecer simples, trata-se de um trabalho bastante extenso e complexo. Primeiramente, por ser uma equipe pequena, cada supervisor precisa pessoalmente dar os encaminhamentos nos setores e acompanhar os trâmites, o que requer muito tempo e planejamento, uma vez que as escolas ficam nos municípios do interior e não dispõem de outros profissionais que podem

representá-los junto à sede. Em segundo lugar, porque os supervisores precisam resolver os problemas que surgem em tempo hábil, para não correr riscos em relação à suspensão de aulas, visto que algumas demandas são de natureza estrutural como reparos na rede elétrica, ou outros. Vale lembrar que os supervisores respondem em média por 28 a 39 escolas em municípios diferentes, conforme o quadro que segue, e que algumas vezes surgem problemas em várias escolas ao mesmo tempo.

Quadro 2 - Distribuição dos supervisores por calhas no interior do Amazonas

CALHA 01:		CALHA 02:		CALHA 03:	
Municípios	Quant. de escolas	Municípios	Quant. de escolas	Municípios	Quant. de escolas
ANORI	03	APUÍ	02	CARAUARI	10
ANAMÃ	05	BORBA	13	CAREIRO DA	06
BOCA DO ACRE	10	HUMAITÁ	11	VÁRZEA	04
CAAPIRANGA	03	MANICORÉ	13	ENVIRA	03
IRANDUBA	06			GUAJARÁ	03
TAPAUÁ	03			IPIXUNA	02
				ITAMARATI	
Escolas:	30	Escolas:	39	Escolas:	28
CALHA 04:		CALHA 05		CALHA 06:	
Municípios	Quant. de escolas	Municípios	Quant. de escolas	Municípios	Quant. de escolas
ALVARÃES	03	AMATURÁ	03	MAUÉS	10
CAREIRO CASTANHO	04	ATALAIA DO NORTE	05	NHAMUNDÁ	05
JAPURÁ	04	BENJAMIN CONSTANT	06	PARINTINS	20
JURUÁ	03	MANAQUIRI	01		
MARÃA	02	NOVO ARIPUANÃ	06		
TEFÉ	16	SÃO PAULO DE OLIV.	08		
UARINI	03	TABATINGA	07		
Escolas:	35	Escolas:	36	Escolas:	35
CALHA 07:		CALHA 08		CALHA 09:	
Municípios	Quant. de escolas	Municípios	Quant. de escolas	Municípios	Quant. de escolas
BARREIRINHA	08	BARCELOS	03	CANUTAMA	02
BOA VISTA DO RAMOS	04	ITACOATIARA	15	COARI	15
ITAPIRANGA	04	SANTA ISABEL. DO RIO	03	CODAJÁS	07
PRES. FIGUEIREDO	04	NEGRO	16	NOVO AIRÃO	03
SÃO SEBAS. DO UATUMÃ	05	SÃO G. CACHOEIRA		PAUINI	03
SILVES	02				
URUCARÁ	03				
URUCURITUBA	04				
Escolas:	34	Escolas:	37	Escolas:	30
CALHA 10:		CALHA 11			
Municípios	Quant. de escolas	Municípios	Quant. de escolas		
MANACAPURU	20	AUTAZES	07		
EIRUNEPÉ	08	FONTE BOA	05		
BERURI	03	JUTAÍ	03		
LÁBREA	04	NOVA OLINDA	05		
		RIO PRETO DA EVA	02		
		SANTO ANTONIO DO IÇÁ	06		
		TONANTINS	02		
Escolas:	35	Escolas:	30		

Fonte: Extraído dos arquivos da SEAI, 2017.

Para finalizar esta seção, podemos citar ainda os problemas decorrentes da sobrecarga de trabalho do profissional, que precisa acompanhar a parte pedagógica, administrativa e estrutural das instituições sob sua responsabilidade. Somado a isso, ainda há a falta de profissionais na equipe que poderiam atuar no auxílio ao supervisor, dando encaminhamento às situações estruturais e administrativas, por exemplo, o que resultaria em uma maior disponibilidade de tempo para os supervisores se organizarem e prestarem um auxílio maior na questão pedagógica.

O fato de a SEAI ainda não possuir uma equipe de caráter multidisciplinar, que possa atender às demandas das inúmeras gerências e/ou departamentos da SEDUC, acaba por sobrecarregar os supervisores que têm que desenvolver ações que vão além de suas competências, de forma que, por exemplo: se a Gerência de Ensino Fundamental precisar enviar um material impresso ou de outra natureza para o município de uma calha, eles se dirigem até o supervisor daquela calha para que o mesmo possa auxiliar na logística de distribuição do material em questão. Assim ocorre com todas as demais gerências, o que faz com que a supervisão não se restrinja apenas às ações já descritas anteriormente.

Dessa forma, a reorganização e a ampliação da equipe de gestão do Gabinete da Secretaria do Interior, definindo profissionais para atuarem na gestão de problemas administrativos e estruturais, poderiam melhorar significativamente a atuação do supervisor de calhas do gabinete do interior, o que resultaria em um maior gerenciamento da parte pedagógica e, conseqüentemente, nos resultados das escolas do interior.

A supervisão precisa se fazer mais presente nas comunidades do interior, mas, para isso, suas ações precisam estar bem organizadas e centradas em prioridades. Assim, o aprimoramento do processo de supervisão da Secretaria Executiva Adjunta do Interior torna-se essencial para a melhoria da qualidade do ensino da rede estadual do Amazonas.

1.3 A ATUAÇÃO DO SUPERVISOR NAS ESCOLAS DO INTERIOR DO AMAZONAS

O Amazonas é o maior estado do Brasil em extensão territorial, com grandes florestas e rios extensos e caudalosos. Fazer educação nesse estado se constitui um trabalho desafiador. Com 61 municípios que podem ser encontrados ou próximos uns dos outros ou totalmente distantes, faz-se necessário um grande planejamento para atender todas as escolas estaduais, sobretudo porque, além das 364 escolas situadas na sede dos municípios, existem ainda 74 escolas rurais e, em média, 647 escolas municipais rurais que são utilizadas para abrigar as salas de aula do ensino mediado por tecnologia. Como o meio de transporte mais comum na região são os barcos para transporte de passageiros e balsas para transporte de cargas, existem rotas realizadas pelas balsas para entrega de materiais de expediente e merenda escolar que levam em média dois meses para serem concluídas.

Para o transporte de passageiros em barcos de linha, esse percurso pode ser feito em até 15 dias. Somado às dificuldades relatadas anteriormente, existem também as questões climáticas que interferem nesse deslocamento. Por exemplo, em períodos de seca esses prazos aumentam consideravelmente devido à profundidade dos rios, que se tornam rasos e de difícil acesso.

Diante de uma realidade tão diversificada, os profissionais que atuam na educação do interior precisam se desdobrar e estar constantemente se planejando para atender com eficiência e eficácia essa região, pois as dificuldades não estão apenas na logística de transporte. Como grande parte dos municípios estão muito longe da capital, não há como realizar um acompanhamento mais efetivo como ocorre nas escolas da sede e dos municípios localizados na região metropolitana de Manaus. Esse acompanhamento acaba ficando sob a responsabilidade do supervisor da SEAI, que precisa se desdobrar para suprir a carência de acompanhamento *in loco* dos outros departamentos da Secretaria de Educação, que têm suas ações direcionadas com maior ênfase às escolas da capital.

O supervisor educacional desenvolve um trabalho muito importante para o sucesso na escola. Sobretudo na atualidade, seu papel ganha relevância e novos significados. Contudo, conforme foi observado no início deste capítulo, nem sempre foi assim. Somente nas últimas décadas que o trabalho desenvolvido por esse profissional vem ganhando destaque.

No Amazonas, a SEDUC possui dois tipos de profissionais que desenvolvem o trabalho de supervisor: os supervisores das coordenadorias distritais e os supervisores da SEAI, que supervisionam as coordenadorias regionais e escolas do

interior, porém não possuem portaria para desenvolver tal função. Os supervisores das coordenadorias distritais na capital geralmente possuem formação em Pedagogia ou Normal Superior e tanto os supervisores da capital quanto do interior são professores ou pedagogos desviados da função.

Na SEAI, os supervisores possuem formações diversificadas, sendo que um é formado em História, três em Letras - Língua Portuguesa, um em Letras - Língua Inglesa e Ciências Naturais, dois em Normal Superior, três em Pedagogia e um em Matemática.

No trabalho desenvolvido nas escolas do interior, os supervisores reúnem-se com o coordenador, e os gestores apresentam seu plano de trabalho para aquela visita. A seguir, realizam uma visita às dependências da escola, fazendo os registros do que está observando e dando orientações sobre a organização do trabalho escolar. A organização do trabalho do professor, o clima escolar, os planos de aula, os registros nos diários escolares, os resultados da escola, o trabalho desenvolvido no Horário de Tempo Pedagógico – HTP, a organização do horário escolar e o cumprimento do calendário escolar são algumas ações de ordem pedagógica desse trabalho.

A manipulação e armazenamento da merenda escolar, a limpeza da escola, os registros no livro de ponto e a organização da secretaria são algumas ações de ordem administrativa, desenvolvidas pelo profissional supervisor em suas visitas. Na parte estrutural e física, são verificadas as condições de climatização, a rede elétrica e a iluminação, o fornecimento de água, a estrutura física, dentre outros.

Após a visita às dependências da escola e a análise documental, o supervisor realiza uma reunião com o corpo administrativo e docente da escola para ouvi-los e apresentar um resumo das observações feitas no decorrer da visita. Esta é uma forma de aproximar a Secretaria de Educação do servidor, fazendo-o sentir-se importante para a educação do estado e tentando contribuir para a melhoria do seu trabalho. Para finalizar, o supervisor se reúne novamente com o coordenador e os gestores para apresentar-lhes um resumo da supervisão desenvolvida, bem como sugestões de intervenção nas situações que possam necessitar.

O trabalho de supervisão escolar desenvolvido pela Secretaria do Interior é carregado de desafios; contudo, a ansiedade com que a visita é esperada, o acolhimento e a receptividade nos municípios e o esforço exagerado em desenvolver um trabalho eficiente, que atenda às expectativas de quem aguarda ansiosamente a

supervisão, transformam essa tarefa em algo que vai além do simples cumprir com as obrigações inerentes à função. Trata-se de um desafio pessoal já que se espera que, com o auxílio desse profissional, as escolas do interior possam superar as dificuldades e se igualar a tantas outras escolas do Brasil que alcançam excelentes resultados.

Dando continuidade à pesquisa, apresentaremos, no capítulo a seguir, uma análise do problema à luz de alguns teóricos. Para isso, apresentaremos, em um primeiro momento, uma discussão teórica a respeito dos desafios e dilemas da atuação da supervisão e, em um segundo momento, os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento da pesquisa e, por fim, a análise dos dados produzidos.

2 DESAFIOS E DILEMAS DA ATUAÇÃO DA SUPERVISÃO DA SECRETARIA EXECUTIVA ADJUNTA DO INTERIOR DO AMAZONAS

No capítulo anterior, fizemos uma abordagem sobre o profissional supervisor pedagógico da SEAI. Iniciamos apresentando um breve histórico acerca da supervisão escolar e depois apresentamos de forma descritiva como ocorre a gestão da supervisão escolar e a atuação deste profissional nas escolas e coordenadorias do interior. Assim, foram pontuados itens relevantes deste trabalho a fim de situar o leitor na pesquisa.

Neste capítulo apresentamos o referencial teórico que embasa esta pesquisa, possibilitando uma análise acerca os problemas decorrentes da falta de um instrumento próprio de supervisão na SEAI. A seguir expomos a metodologia adotada, o método de pesquisa e os instrumentos metodológicos utilizados e, como etapa final do capítulo, fazemos uma análise dos dados obtidos por meio da pesquisa realizada na Secretaria Executiva Adjunta do Interior – SEAI e nos municípios que compõem a calha 04, área de atuação da pesquisadora.

Desta forma, a análise será realizada a partir de três seções. Na primeira, faremos uma abordagem teórica em torno dos diferentes papéis desenvolvidos por este profissional na SEAI; a seguir dedicaremos uma seção aos desafios que são impostos ao supervisor e as perspectivas deste trabalho. Na seção subsequente, trataremos dos dados metodológicos que envolvem a pesquisa. Os instrumentos e procedimentos de coleta de dados, os caminhos percorridos e as técnicas de pesquisa e análise de dados são alguns pontos adotados também nessa seção. Para concluir, fazemos a análise dos dados produzidos.

2.1 AS DIFERENTES ATUAÇÕES DO SUPERVISOR

Para compreender a importância do supervisor no contexto educacional e os desafios que a função lhe traz, faz-se necessário contextualizar as diversas impressões sobre o trabalho que o mesmo desenvolve. Para Ferreira (2003):

[...] a supervisão escolar constitui-se num trabalho escolar que tem compromisso de garantir a qualidade do ensino, da educação da

formação humana. Seu compromisso, em última instância, é a garantia de qualidade da formação humana que se processa nas instituições escolares, no sistema educacional brasileiro. Não se esgota, portanto no saber fazer bem e no saber o que ensinar, mas no trabalho articulador e orgânico [...]. (FERREIRA, 2003, p. 237- 238)

Nesta perspectiva, o supervisor atua diretamente na escola, possuindo uma função de cunho mais pedagógico que prioriza, acima de tudo, ações voltadas para a melhoria da qualidade do ensino. Com ações semelhantes à do supervisor escolar, encontramos ainda o supervisor pedagógico. Para Isabel 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”.

No âmbito da supervisão, alguns autores destacam ainda o papel do “supervisor de ensino”. Polato e Nadal (2010), em uma reportagem publicada no *site* “Gestão Escolar”, apresentam o supervisor de ensino como um dos integrantes da equipe gestora da escola. Para as autoras, o profissional supervisor juntamente com o diretor e o coordenador pedagógico “se articulam formando um bloco coeso para garantir o sucesso da aprendizagem”. Dentro da dinâmica de trabalho dessa equipe gestora, o supervisor:

[...] é o funcionário destacado pela Secretaria de Educação, geralmente um educador, para dar apoio às escolas e fazer a interface do Executivo com elas. As redes mais bem estruturadas dispõem de uma equipe de supervisores que divide responsabilidades e se articula para fazer a orientação dos diretores e apoiá-los nas questões do dia a dia, formar os coordenadores pedagógicos e os professores e garantir a implementação das políticas públicas, que são as orientações oficiais que dão unidade à rede. (POLATO e NADAL, 2010)

Diante do exposto, as autoras, além de chamarem a atenção para o caráter articulador do supervisor, conforme já foi enfatizado nesta pesquisa, elencam esse perfil macro, o de ser um profissional destacado pela secretaria para dar apoio às escolas e aos profissionais que nela atuam.

Avaliando a produção dos autores que estão embasando esta pesquisa, encontramos, ainda, no trabalho de Rangel uma abordagem mais ampla em torno do papel do supervisor. A autora utiliza a denominação de “supervisão educacional” e

reforça que a ação deste profissional ultrapassa as atividades da escola e refere-se aos aspectos estruturais e sistêmicos que influenciam no processo de ensino aprendizagem (RANGEL, 2003). Sob esta ótica, supervisionar implica olhar não apenas o que está explícito, mas também o que está oculto, o que está por trás da realidade que se mostra. Dessa forma:

Confirma – se então, a ideia e o princípio de que o supervisor não é um “técnico” encarregado da eficiência do trabalho e, muito menos, um “controlador” de “produção”; sua função e seu papel assumem uma posição social e politicamente maior, de líder, de coordenador, que estimula no grupo a compreensão – contextualizada e crítica – de suas ações e, também, de seus direitos. (RANGEL, 1997, p. 151)

Nesta perspectiva defendida por Rangel (1997), o supervisor deve ser, antes de tudo, um articulador do processo educativo, aquele que estimula a interação e a discussão do grupo como um fator essencial à melhoria do trabalho docente, aquele que dialoga com as políticas públicas e as políticas intraescolares, em suma, aquele que “assume uma posição social e politicamente maior”, conforme salientou Rangel.

Diante da abrangência que envolve a temática supervisão, faz-se necessário delimitar a terminologia a ser adotada nesta pesquisa. Dessa forma, avaliando o contexto e o âmbito de ação dos supervisores da SEAI, será feita uma abordagem em torno da supervisão educacional, aquela realizada em nível macro, que parte do sistema, ou seja, da secretaria para as escolas. Para Ferreira (2007, p. 127):

A supervisão educacional tem uma importante responsabilidade no sistema educacional brasileiro e, fundamentalmente na escola, desde que compreendida como integrante da gestão da educação, compromissada com a formação de qualidade, implementação de políticas públicas a partir de sua experiência entendida como práxis. É ela que, no cotidiano escolar, com o coletivo dos professores, toma decisões, coordena as ações e vivencia as contradições e as necessidades educacionais que necessitam ser refletidas coletivamente pelo conjunto de profissionais da escola. Portanto seu trabalho não é uma função, muito pelo contrário, é um trabalho de gestão da educação, de tomada de decisões com o diretor e os demais profissionais da educação responsáveis pela escola.

Assim, o trabalho desenvolvido pelos supervisores da SEAI tem como foco principal o processo de ensino aprendizagem e evidencia-se uma grande preocupação com a questão pedagógica, conforme já foi enfatizado no capítulo

anterior; porém, no trabalho desse profissional observam-se aspectos macros que englobam as condições da estrutura predial da instituição, a rotina escolar, o planejamento, o acompanhamento ao trabalho do professor, a organização dos tempos de aula, as condições de trabalho do professor e a efetivação do Horário de Trabalho Pedagógico, dentre outros.

2.2 SUPERVISOR DA SEAI: MEDIADOR DE AÇÕES EDUCACIONAIS ENTRE SEDUC/AM E ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DO INTERIOR

No Brasil, as escolas, de forma geral, são estruturadas a partir da legislação Nacional que define as diretrizes, bases, parâmetros curriculares e dão outras regulamentações quanto à organização e funcionamento. Além da legislação nacional, as escolas ainda estão sujeitas às normas e às orientações da rede à qual está vinculada, podendo também estabelecer com base nessa legislação seu próprio regimento e proposta pedagógica que garantem sua identidade. No Amazonas, as escolas estaduais estão sujeitas às mesmas regulamentações nacionais e estaduais, cabendo ao gestor zelar pelo cumprimento do que está prescrito e ao supervisor educacional monitorar *in loco* se as instituições estão atendendo ao que está determinado na legislação que rege o funcionamento das mesmas.

No caso do não cumprimento ao que está determinado em lei, a escola é notificada pelo supervisor, e a demanda encaminhada ao Departamento de Gestão Escolar – DEGESC, para que o setor adote as providências necessárias. O DEGESC tem como missão:

[...] assessorar os dirigentes das escolas estaduais, oferecendo-lhes recursos e diretrizes gerenciais para garantir a qualidade de sua organização interna e a autonomia administrativo-pedagógica do estabelecimento, voltada para a qualidade do ensino. (AMAZONAS, 2017)

Percebemos, assim, que as escolas não são órgãos isolados, mas estão inseridas em um contexto social, político e administrativo, em que vários indivíduos e setores se articulam em prol da oferta de um serviço de qualidade, capaz de promover o desenvolvimento da autonomia e a busca da emancipação.

O projeto escolar é constituído a partir das ações de vários atores; alguns atuam de fora para dentro, do sistema para as escolas, como o supervisor educacional e os membros dos departamentos que compõem a Secretaria de Educação; outros atuam de dentro para fora, da escola para o sistema e para a sociedade como um todo. Na unidade escolar, cada um traz suas vivências, expectativas e peculiaridades que caracterizam suas atitudes e papéis dentro da instituição. Nesse ambiente complexo enxertado de especificidades, estabelecem-se relações que, quando bem equilibradas, contribuem para a formação e emancipação dos envolvidos no processo. Para Paulo Freire: “O clima de respeito que nasce de relações justas, sérias, humildes, generosas, em que a autoridade docente e as liberdades dos alunos se assumem eticamente, autentica o caráter formador do espaço pedagógico” (FREIRE, 1996, p. 103).

Nesse contexto, torna-se importante refletir sobre o processo educativo na qual se dá a supervisão educacional, os atores envolvidos nesse processo e as relações estabelecidas entre eles, o papel de cada membro nesse projeto educativo, assim como os fatores favoráveis e desfavoráveis, as iniciativas promissoras e outros pontos relevantes do trabalho de supervisão educacional.

Em um primeiro plano, temos o aluno, o personagem principal do processo escolar, aquele para o qual todos os esforços são desprendidos a fim de promover uma formação integral e, conseqüentemente, cumprir a finalidade da Educação Básica, que está prescrita dentre muitas legislações, no artigo 22 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB 9.394/1996, a ser: “desenvolver o educando, assegurando-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania possibilitando-lhe meios para progredir no trabalho e nos estudos posteriores” (BRASIL,1996) – sendo que a Educação Básica é o nível de ensino formado pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio.

Pensar o aluno e seu papel no contexto escolar requer pensar que ele é um sujeito ativo, inserido em uma realidade social e cultural e que já traz para a escola uma bagagem intelectual que não pode ser desmerecida ou descartada no processo de ensino e aprendizagem. Segundo Grillo:

Todo aluno traz para sala de aula uma história pessoal, com experiências particulares vividas na família, na sociedade, com disposições e condições diversas para realizar seu percurso de

estudante, e expectativas diferenciadas com relação a um projeto de vida. (GRILLO, 2004, p. 79)

Cada um é influenciado conforme o meio no qual está inserido, possuindo habilidades, limitações e especificidades que precisam ser consideradas no processo de ensino e aprendizagem. Compreender as particularidades e limitações de cada um e buscar estratégias para superá-las e motivar os alunos na busca da superação e sucesso se constitui ponto de partida de qualquer trabalho docente. Nessa perspectiva, a responsabilidade da busca de estratégias que valorizem o contexto do aluno ou que atendam às necessidades de formação dos mesmos não pode recair apenas no professor. Pedagogo, gestor escolar e supervisor educacional são corresponsáveis pelo processo.

O pedagogo precisa estar atento à rotina escolar, às questões didáticas pedagógicas, aos conhecimentos e às práticas de ensino a que o aluno está tendo acesso e, conseqüentemente, intervir quando necessário. Essa intervenção consiste na orientação ao professor em relação a planejamento, seleção de conteúdos, estratégias de ensino, metodologias e avaliação do trabalho docente. Faz-se necessário estar constantemente acompanhando a implementação da proposta curricular e o desenvolvimento da aprendizagem do aluno, “buscando elementos que permitam compreender as positivities e os limites do trabalho pedagógico, e ampliar suas possibilidades de intervenção” (KUENZER, 2002, p. 47).

Ao gestor, como responsável pela gestão escolar, cabe acompanhar as atividades didático-pedagógicas que estão sendo desenvolvidas na escola. Deve estar atento a todo processo, observando o trabalho desenvolvido por professores e pedagogos, visitando os espaços da escola e salas de aula, dialogando com alunos e demais profissionais, recebendo demandas e desenvolvendo estratégias de orientação em relação aos aspectos observados. Deve estar a serviço de uma gestão participativa, compartilhada e democrática, deixando de ser um agente “fiscalizador e controlador” para ser um gestor que:

[...] coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente. (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2003, p. 335)

Em relação às questões de cunho pedagógico, compete ao supervisor educacional da SEAI acompanhar as atividades de gestão escolar e práticas didático-pedagógicas da escola, verificando a atuação e desempenho dos envolvidos no processo escolar. Tudo isso será observado por meio de: conversa com alunos, professores e comunidade escolar; análise dos documentos escolares, como planos de aula, diários de classe e rendimento dos alunos; acompanhamento ao Horário de Tempo Pedagógico do professor; e observação da rotina escolar. Sua atuação ganha sentido por meio das ações adotadas durante e após as visitas técnicas pedagógicas desenvolvidas. Nessa perspectiva, a supervisão:

[...] pode ser entendida como uma visão aprofundada, reflexiva e com sentido autocrítico do contexto circundante, mas também voltada para o interior com vista a compreender o significado da realidade; uma visão com capacidade de previsão; uma retrovisão; e uma segunda visão para promover o que se pretende que seja instituído, para evitar o que não se deseja e para reconhecer o que aconteceu e não deveria ter acontecido. (STONES, 1984 apud GASPARET et al., 2002, p. 30)

Diante do exposto, percebe-se a supervisão como um processo de autoconhecimento da realidade apresentada. Esse autoconhecimento deve estar a serviço da mudança, da ação diante dos desafios impostos e da realidade apresentada.

A partir desse olhar aguçado e reflexivo, o supervisor propõe medidas interventivas nas situações consideradas desfavoráveis ao processo de ensino-aprendizagem e, nos casos que requerem uma atenção especial, encaminha as demandas aos setores competentes. No caso de necessidade de implementação de formações profissionais, as solicitações são encaminhadas pelos supervisores ao Centro de Formação Profissional Pe. Anchieta – CEPAN. Havendo a necessidade de realização de oficinas e formações pedagógicas aos docentes, pedagogos e gestores, as solicitações são direcionadas ao Departamento de Políticas e Programas Educacionais da SEDUC, o DEPPE, ao qual compete:

[...] entre outros fins na estrutura organizacional da Seduc, planejar, orientar, coordenar, acompanhar e supervisionar o processo de formulação e implementação das políticas para a educação básica – ensino fundamental e ensino médio: alfabetização, educação de jovens e adultos, educação em direitos humanos, educação especial, educação do campo, educação escolar indígena, educação

quilombola e educação para as relações étnico-raciais; promover ações de fortalecimento, expansão e a melhoria da qualidade da educação; contribuir para o desenvolvimento inclusivo voltado à valorização das diferenças e da diversidade, a promoção da educação inclusiva, dos direitos humanos e da sustentabilidade socioambiental visando a melhoria de políticas públicas transversais na rede estadual de ensino do Amazonas. (AMAZONAS, 2017)

Para as situações que demandam acompanhamento ao aluno ou atendimentos específicos, os supervisores podem ainda acionar o Centro de Atendimento ao Escolar – CAE, que, dentre outras atribuições, busca desenvolver junto às escolas ações para a promoção da qualitativa permanência do aluno no espaço escolar ou outras gerências como a Gerência de Atendimento Educacional Específico – GAEE.

O diferencial no trabalho do supervisor educacional é que, por ele conhecer a fundo a estrutura administrativa da SEDUC-sede e os tipos de serviços ofertados nos vários departamentos e gerências que a compõem, consegue direcionar as demandas detectadas aos setores responsáveis. Contudo, como cada supervisor é responsável por um número significativo de escolas e municípios e por não haver na SEAI um instrumento próprio de supervisão e monitoramento, esses profissionais acabam se sobrecarregando. E este é um dos grandes desafios desse trabalho: gerenciar a sobrecarga de trabalho. Os gestores, por sua vez, enfrentam, dentre muitas dificuldades, aquelas ocasionadas pela distância da capital, pela falta de conhecimento em relação a todos os serviços ofertados pela secretaria e dificuldades de comunicação e de acesso à internet, muito comuns devido à extensão do estado e à diversidade regional.

2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção apresentamos os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa. É importante enfatizar que uma pesquisa precisa ser planejada com muito cuidado para atender seus objetivos e oferecer um embasamento sólido com resultados satisfatórios. Gil (1999, p. 45) define pesquisa como “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Do ponto de vista da abordagem, desenvolvemos neste trabalho uma pesquisa qualitativa, que, conforme supõe Minayo (2010), preocupa-se basicamente com a realidade na qual não se pode quantificar, a realidade das relações existentes no contexto estudado. Nas palavras do autor, a pesquisa qualitativa:

[...] trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes. O universo da produção humana que pode ser resumido no mundo das relações, das representações e da intencionalidade e é o objeto da pesquisa. (MINAYO, 2010, p. 87)

A abordagem qualitativa permite um contato maior com os envolvidos na pesquisa e, por seu caráter exploratório, é ideal para analisar comportamentos e motivações de determinado grupo. Por se interessar mais pelo processo do que pelo resultado, é o tipo de pesquisa que melhor se adequa ao tema aqui estudado, pois se compreende que a mesma tem maiores possibilidades de fornecer respostas para o problema levantado.

Dentro da proposta de abordagem qualitativa, encontramos vários tipos de pesquisa e, dentro do ponto de vista dos procedimentos técnicos, atemo-nos ao estudo de caso, uma vez que se investigou um caso em particular. O estudo de caso possui características bem peculiares que vão ao encontro do que se espera nesta investigação. Lüdke e André em suas obras destacam algumas dessas características do estudo de caso, que merecem relevo nesta pesquisa:

- 1 – Os estudos de caso visam à descoberta.
- 2 – Os estudos de caso enfatizam a ‘interpretação em contexto’.
- 3 – Os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda.
- 4 – Os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação.
- 5 – Os estudos de caso revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas.
- 6 – Estudos de caso procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social.
- 7 – Os relatos de estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa. (LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p. 18-20)

Vale observar que tais características estão sempre a favor da veracidade e da variedade de informações, o que favorece a busca por soluções reais para o problema detectado. Torna-se importante lembrar que analisamos aqui o modelo de supervisão desenvolvida pelos supervisores da SEAI com o objetivo de aprimorar esse processo e melhorar o trabalho de tais profissionais.

2.3.1 Descrição da entrevista

Como a pesquisa foi desenvolvida com os profissionais envolvidos no trabalho de supervisão, foi realizada uma entrevista e uma aplicação de questionários. A entrevista foi desenvolvida com a Secretária Executiva Adjunta do Interior, responsável pelo gerenciamento da SEAI, e que responde por todas as demandas das escolas e coordenadorias do Interior. A escolha por essa profissional para a entrevista ocorreu pelo fato de ela conhecer muito bem a rotina da SEAI e por coordenar todas as ações desenvolvidas no setor, de forma que a entrevistada poderia fornecer dados relevantes para a pesquisa.

Entrevista é uma técnica muito utilizada em pesquisas, sobretudo em situações onde não foram encontradas informações plausíveis sobre determinado fenômeno. Neste caso, optou-se pela entrevista em um primeiro momento por achar que este instrumento possibilita uma maior exploração das percepções dos profissionais que atuam diretamente na SEAI. Ribeiro (2008) se refere à entrevista como sendo:

A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistados. (RIBEIRO, 2008, p. 141)

Desta forma, a entrevista foi realizada em dois blocos; o primeiro deles teve o objetivo de obter informações profissionais da entrevistada, sua formação, tempo no magistério e na função, dentre outros. Tais informações são necessárias para identificar o perfil da pessoa responsável pelo gerenciamento da SEAI.

O segundo bloco de questões foi constituído de 11 questões que visavam a coletar as impressões da entrevistada acerca do trabalho desenvolvido pelos supervisores da SEAI. Tal visão é necessária para identificarmos nos achados elementos para montarmos o PAE – Plano de Ação Educacional. Nesse contexto, faz-se necessário conhecer as ações desenvolvidas na SEAI, os desafios desse trabalho, bem como possíveis projetos de melhorias a partir das impressões da autoridade maior no setor.

2.3.2 Descrição dos questionários

O questionário, outro instrumento utilizado, foi aplicado a 11 supervisores que atuavam na SEAI e a todos os coordenadores regionais dos municípios localizados no interior do estado do Amazonas e cujo objetivo foi coletar informações acerca do processo de supervisão desenvolvido pelos profissionais da SEAI. A escolha de tal instrumento se deve ao fato de precisarmos, primeiramente, analisar as percepções dos supervisores que atuam na SEAI, que são os principais agentes do processo de supervisão, e, em um segundo momento, investigar a opinião de outros profissionais que não atuam na Secretaria de Educação, mas, sim, nas coordenadorias e estão envolvidos no processo de supervisão educacional desenvolvido pela SEAI. Como este público é maior e está localizado em regiões distantes e divergentes, faz-se necessária a escolha de um instrumento de aplicação mais adequado a tal realidade. Gil define questionário como sendo:

[...] a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. (GIL, 1999, p.128)

Obter as impressões das duas esferas – macro e microssistemas – é um item importante e que foi priorizado no questionário. Assim, obtivemos informações dos supervisores e coordenadores acerca do trabalho de supervisão que é desenvolvido pela SEAI, a fim de contribuir com o aprimoramento de seu trabalho.

Todos os instrumentos metodológicos foram pensados com objetivo de abstrair o maior número possível de informações que venham a contribuir com esta pesquisa, e a escolha de representantes das duas esferas permite fazer uma comparação da visão que cada sistema possui acerca das ações desenvolvidas: se ambos são cientes da importância do trabalho realizado, se este está sendo desenvolvido de forma satisfatória, se há necessidade de reorganização e/ou aprimoramento, e outros pontos são observados nos dados coletados.

Desta forma, o questionário destinado aos supervisores estava organizado em um bloco contendo dez questões fechadas de múltipla escolha e duas questões abertas. Ele foi elaborado no Google Formulários e enviado a 11 supervisores. O questionário destinado aos coordenadores regionais foram organizados em um bloco com oito questões, sendo seis semiestruturadas fechadas e duas abertas. O questionário investigou pontos referentes à formação e ao tempo na função de coordenadores, além das impressões sobre o trabalho de supervisão desenvolvido nas coordenadorias e escolas.

2.4 ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa de campo foi realizada com a Secretária Executiva Adjunta do Interior, com os supervisores da SEAI e com os Coordenadores Regionais de Educação dos municípios do interior, no período de 10 a 25 de outubro de 2017. Os dados foram coletados por meio de questionários e entrevista, conforme tabela 1, que segue abaixo. Os questionários foram elaborados no Google Formulários e enviados, em um primeiro momento, aos supervisores da SEAI via *e-mail* e, posteriormente, às coordenadorias regionais para que fossem respondidos pelos coordenadores regionais. A entrevista foi feita de forma presencial e houve uma alteração na metodologia adotada neste instrumento, pois a entrevistada solicitou que fosse gravado apenas o primeiro bloco. Para o segundo bloco de questões ela solicitou que fosse redigida, pois a mesma não estava se sentindo à vontade para a gravação.

Tabela 1 - Dados gerais dos instrumentos aplicados

Tipo de instrumento	Participantes	Total de instrumentos aplicados	Total de instrumentos preenchidos
Entrevista	Secretária Executiva adjunta do Interior	01	01
Questionários	Supervisores da SEAI	11	09
	Coordenadores Regionais de Educação	61	48

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Conforme se observa na tabela acima, em relação aos questionários, não obtive um retorno de 100% do total aplicado; no entanto, o resultado obtido foi satisfatório e através dele faremos uma análise sobre as impressões dos participantes em relação ao trabalho desenvolvido pelos supervisores da SEAI.

2.4.1 A Entrevista

A entrevista foi realizada apenas com a Secretária Executiva Adjunta do Interior, que responde pelo Gabinete do Interior. O roteiro foi organizado em uma sequência lógica, envolvendo temas associados à organização da supervisão na SEAI. Assim, o primeiro bloco de perguntas, constituído de seis questões, foi preparado com objetivo de obter informações profissionais da entrevistada. Pontos como formação, tempo de experiência no magistério, na gestão escolar e na Secretaria da SEAI foram priorizados neste momento. Tais informações, que configuraram o primeiro eixo de análise, são relevantes para elaborarmos um perfil da pessoa responsável pelo gerenciamento da SEAI.

O segundo eixo de análise vem investigar as percepções da entrevistada sobre o trabalho desenvolvido pela equipe da SEAI. Essas impressões contribuem para conhecermos a rotina de ações desenvolvidas no setor, bem como os projetos futuros. Este eixo apresentou questões que abordam a rotina de trabalho desenvolvido pelos supervisores na secretaria, a estrutura organizacional, a regulamentação que rege o trabalho e os desafios que lhe são impostos, itens relevantes nesta etapa da pesquisa.

2.4.1.1 Sistematização da entrevista

No primeiro momento, tudo transcorreu conforme o esperado. A Secretária é pedagoga de formação com especialização em Gestão Escolar e Metodologia do Ensino Superior, uma habilitação adequada ao cargo que exerce na atualidade, que é o de Secretária Executiva adjunta do Interior. A formação se constitui um item determinante para a oferta de um serviço de qualidade; especificamente, a formação em gestão escolar, citada pela servidora, já fornece bons subsídios para quem atua na gestão educacional. Dessa forma, os supervisores estão sendo geridos por uma profissional com atributos suficientes para o desenvolvimento de um trabalho qualitativo. Quando interrogada sobre o tempo de exercício no magistério, respondeu que o exerce há 35 anos e que inclusive já se encontra aposentada no cargo de professora da SEDUC, o que demonstra uma vasta experiência na área. O cargo ocupado atualmente requer um profissional dinâmico, experiente e visionário, características que observei na secretária no decorrer da entrevista.

Os dois questionamentos que seguiram estavam direcionados à função atual exercida pela Secretária, que destacou que está na função atual atendendo um convite do Ex-Governador do Estado do Amazonas, José Melo, e que estava na função atual há 11 meses. É evidente que 11 meses não pode ser considerado um tempo suficiente para o desenvolvimento de um trabalho sólido e, infelizmente, por ser um cargo ocupado por indicação política, não há garantias de que será uma gestão duradoura. Por esta razão, há um índice considerável de rotatividade entre os ocupantes de cargos comissionados, que é o caso do cargo de Secretário Executivo Adjunto do Interior. Para efeito de informação, de acordo com dados advindos dos supervisores, só nos últimos dois anos o cargo já foi ocupado por três pessoas. Trata-se de um cargo de provimento em comissão, que está prescrito na Lei nº 36.442 de 26 de julho de 2011, que altera a Lei Delegada nº 78, de 18 de maio de 2007. Na Legislação citada, a Secretaria Executiva Adjunta do Interior é um órgão da secretaria de atividade fim e é responsável pela:

Coordenação e controle das atividades desenvolvidas nas escolas estaduais intermediárias pelas Coordenadorias Regionais situadas no interior do estado, promovendo a execução das políticas e diretrizes voltadas à educação. (AMAZONAS, 2011, p. 2)

Ainda analisando a Lei supracitada, consta, no seu anexo 1, a tabela com os cargos de provimento em comissão da SEDUC, em que está especificado o da Secretaria Executiva Adjunta do Interior, conforme segue:

Tabela 2 - Cargos de provimento em comissão na SEDUC/AM

Anexo 01 - Cargos de Provimento em Comissão		
Parte 01 - Sede		
Quant.	Cargos	Simbologia
1	Secretário Executivo Adjunto da Capital	-
1	Secretário Executivo Adjunto do Interior	-
1	Secretário Executivo Adjunto de Gestão	-
1	Secretário Executivo Adjunto Pedagógico	-
1	Chefe de Gabinete	AD-1
1	Assessor Administrativo	
1	Assessor de Comunicação	
1	Assessor Jurídico	
1	Assessor Estratégico	
11	Assessor I	
1	Ouvidor	
1	Diretor do Centro de Mídias de Educação do Amazonas	
1	Diretor do Centro de Formação de Professores Padre Anchieta.	
6	Diretor de Departamento	
29	Gerente	
14	Assessor II	AD-2
31	Assessor III	AD-3
41	Assessor IV	AD-4

Fonte: Diário Oficial do Estado do Amazonas, 2011, p. 03.

No âmbito da SEDUC/AM, os cargos de provimento em comissão são preenchidos conforme as determinações do Governador do estado em acordo com Secretário de Estado de Educação, não existem critérios normatizados para a indicação dos cargos, cada chefe de estado define seus critérios de seleção.

Dando continuidade à entrevista, finalizamos o primeiro bloco de perguntas interrogando a Secretária sobre suas experiências como gestora antes de assumir a Secretaria, uma vez que a mesma na função atual assume o papel de gestora da educação no interior e ter essa experiência se constitui um ponto favorável ao desenvolvimento de um bom trabalho. A entrevistada possui uma ampla experiência como gestora educacional, sendo quinze anos atuando nessa área. O fator tempo de serviço ou experiência em uma determinada área constitui-se em item importante na análise, visto que a experiência, algumas vezes, indica a posse de competências, que são essenciais para o desenvolvimento de um trabalho eficaz, sobretudo na área de gestão que requer profissionais com habilidades diversas. Um gestor experiente pode conseguir em pouco tempo ter uma visão dinâmica da organização do grupo, das relações que são estabelecidas, das práticas desenvolvidas, enfim, para se apropriar do que é necessário para gerenciar com eficiência. Para Lück:

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. (LÜCK, 2009, p. 24)

Nessa perspectiva, o gestor é um articulador de ações que visem ao bom funcionamento de uma instituição, ao mesmo tempo em que esta garanta o sucesso escolar de seus discípulos. A experiência como gestora escolar pode fornecer um suporte significativo para a gestão na secretaria do interior.

Dando continuidade à entrevista, a Secretária pediu uma pausa e solicitou que a entrevista fosse redigida e não mais gravada. Assim, demos início ao segundo bloco de perguntas adotando outra estratégia.

O segundo eixo de análise vem investigar as percepções da entrevistada sobre o trabalho desenvolvido pela equipe da SEAI. Compreender a realidade na qual se dá a supervisão educacional da SEAI se faz necessário para, assim, identificar as possibilidades de aprimoramento. A visão do trabalho do supervisor a partir do olhar de sua gestora, as ações desenvolvidas na sede e nas escolas do interior, dentre muitos fatores, são investigadas nesta entrevista e podem contribuir

para uma análise mais sólida e eficaz. Assim, este eixo apresentou questões que abordam a rotina de trabalho desenvolvido pelos supervisores na secretaria, a estrutura organizacional, a regulamentação que rege este trabalho e os desafios que são impostos, são alguns itens relevantes priorizados nesta etapa da pesquisa.

O questionamento inicial investiga a primeira impressão da mesma sobre a SEAI. Em sua fala, ela destaca que a Secretaria possui boas ações, no entanto sente falta de um trabalho pedagógico e que para a realização de um bom trabalho pedagógico fazia-se necessário um alinhamento com a Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica – SEAP por meio do Departamento de Políticas e Programas Educacionais – DEPPE. Observa-se, assim, uma preocupação inicial da respondente em relação ao pedagógico. É importante destacar que a SEAI possui uma assessora pedagógica; no entanto, essa assessora não tem autonomia para desenvolver políticas pedagógicas, uma vez que a Secretaria dispõe de uma Secretaria Pedagógica, responsável, através do Departamento de Políticas Públicas Educacionais, pela criação de ações pedagógicas para todos os segmentos da SEDUC. A inquietação da entrevistada é compreensível, visto que nem sempre as políticas criadas para as escolas da capital condizem com a realidade das escolas do interior. A Secretaria precisa estabelecer um modelo de gestão que supere os desafios impostos pela diversidade do interior, promovendo, assim, a melhoria dos serviços ofertados nas escolas do interior.

Ainda respondendo ao primeiro questionamento, a participante também destacou a importância de utilizar instrumentos próprios de supervisão:

Senti falta também dos instrumentos de supervisão e compartilhei esta inquietação com o secretário de educação da época e com a diretora do DEPPE, para que fossem criados padrões únicos a serem utilizados pela própria SEDUC. A ideia seria essa: padronizar os instrumentos para toda secretaria levando em consideração as peculiaridades do interior. (ENTREVISTADA, 2017)

Essa resposta retrata um dos problemas da supervisão educacional da SEAI já elencados aqui, que é a falta de um instrumento próprio de supervisão dentro da Secretaria. Talvez a falta desse instrumento de supervisão não seria um problema tão evidente se a supervisão estivesse direcionada à capital, que possui escolas próximas umas das outras, e com maiores possibilidades de logística e de acesso à internet. Contudo, neste trabalho estamos analisando a supervisão realizada nas

escolas do interior que possuem inúmeras especificidades que já foram relatadas anteriormente. Um instrumento próprio, adaptado para ser utilizado especificamente em escolas do interior, priorizando o contexto social e cultural, na qual estão inseridas, otimizaria consideravelmente o trabalho de supervisão.

Outra questão importante que pode ser abstraída na resposta ao primeiro item é que se percebe boa vontade e intenções de melhorar o processo, mas, até o momento, não há nada concreto.

Quando questionada sobre a avaliação que fazia do trabalho desenvolvido pelos supervisores da SEAI, ela enfatizou que era um trabalho muito bom e que, apesar da distância, os supervisores conseguiam visitar a grande maioria dos municípios e levar orientações pedagógicas, administrativas e de ordem estrutural, além de levarem consigo demandas para serem resolvidas na sede nos setores competentes. O retorno dessas demandas levadas até a sede é dado por meio de ligações, *e-mails* ou via malote. Algumas dessas solicitações poderiam ser atendidas de forma mais eficaz se houvesse um recurso organizado e disponibilizado de forma *online* para gerenciar as solicitações. Dessa maneira, solicitantes e responsáveis pelo atendimento poderiam ter acesso a várias ferramentas que agilizassem o atendimento às demandas, afinal, como existem muitas dificuldades de acesso aos municípios devido às distâncias e questões climáticas, faz-se necessário que sejam criados meios de superação de contratempos logísticos que interferem na resolução de situações-problemas.

O item seguinte do roteiro tinha como objetivo verificar se a função de supervisor é regulamentada ou está contida na Lei Delegada que trata das funções existentes dentro da secretaria. A entrevistada afirmou que ainda não havia regulamentação para a função, mas que estava havendo um estudo e já havia uma proposta pronta para regulamentar a função de supervisor. Essa ausência de regulamentação da função de supervisor é uma das inquietações da pesquisadora, uma vez que não há como desenvolver um bom trabalho se a função que é desenvolvida pelos supervisores sequer existe na estrutura da instituição.

Conforme já consta neste trabalho, os supervisores são assim chamados informalmente; contudo, na estrutura organizacional são lotados como assessores de gabinete e recebem uma Gratificação de Atividades Técnicas Educacionais para desenvolver a função. Os profissionais não possuem regulamentação para atuarem como supervisores educacionais, e, sem regulamentação, não há uma definição

clara das atribuições a serem desenvolvidas. Nestas circunstâncias, o profissional acumula uma série de atribuições que poderiam ser desempenhadas por outros profissionais ou gerenciadas por meio de instrumentos de acompanhamento disponibilizados de forma *online*.

Outro ponto abordado nesta entrevista foi as expectativas em relação a supervisão desenvolvida pelos supervisores da SEAI, tanto da parte da Secretária quanto em relação às pessoas que estão sob supervisão. E, conforme as palavras da entrevistada:

Ainda há muitas coisas/estudos para rever e avaliar. Está havendo uma revisão das ações para que as expectativas sejam atendidas da melhor forma nas escolas e para os professores. Neste momento estamos fazendo uma avaliação do que está sendo feito e já está programado reuniões com a Secretária Pedagógica com o objetivo de atender as expectativas do público envolvido no processo de supervisão: alunos, professores, pedagogos, supervisores e a própria secretaria. (ENTREVISTADA, 2017)

Percebe-se que, para a entrevistada, a supervisão ainda não vinha atendendo às expectativas dos envolvidos; no entanto, já está havendo uma avaliação das ações desenvolvidas pela SEAI e uma articulação dentro da SEDUC para promover melhorias no trabalho desenvolvido por esses profissionais, o que representa avanços significativos. Aprimorar o trabalho de supervisão é uma necessidade real da equipe, e, uma vez estabelecidas as prioridades deste trabalho, abre-se um leque de possibilidades para que o supervisor possa se organizar melhor e buscar maiores e melhores possibilidades de intervenção nas situações-problema detectadas. O tempo disponibilizado para supervisão poderá ser mais bem organizado e, assim, o supervisor terá possibilidade de avançar na busca de estratégias eficazes que possibilitem a melhoria do serviço ofertado e conseqüentemente a construção junto à equipe de uma prática que anseie a melhoria da qualidade do ensino. Conforme enfatiza Ferreira (2003, p. 76)

“Se a supervisão educacional for compreendida como prática profissional do educador comprometido com os princípios da Carta Magna, que impõe outra visão de mundo e de sociedade que se almeja, mais justa e humana, seriamente articulada com as políticas, o planejamento, a gestão, a avaliação da educação e o ensino, aí, então, será encontrada a supervisão educacional como prática articuladora, dinâmica e cônica de seu papel histórico na educação.

Dentro desta linha de pensamento, foi questionado sobre as ações que são realizadas durante a supervisão, a entrevistada destacou então que são realizadas ações pedagógicas como observação da rotina e reuniões; ações administrativas, como vistoria na documentação; e análise da infraestrutura dos prédios das coordenadorias e escolas. Percebe-se nesta resposta que a supervisão desenvolvida até o momento na SEAI é uma atividade dinâmica, que abrange muitas tarefas que vão além do pedagógico. Disso decorre a necessidade de reorganização desse trabalho. Anseia-se que as ações sejam mais bem planejadas e que o supervisor possa ter uma rotina de ações estruturadas de forma a atender e intervir nos pontos que não podem ser resolvidos por outros setores da SEDUC.

O item 06 do questionário investiga se essas ações estão de acordo com a função de supervisor ou se a entrevistada utilizaria outra nomenclatura para defini-la. Na percepção da Secretária, seria melhor utilizar uma nova nomenclatura para definir o cargo. Por esta razão, estão sendo feitas reuniões não somente para redefinir essa nomenclatura, mas também para que estes profissionais sejam reconhecidos dentro da Estrutura Organizacional da SEDUC. Outro ponto positivo que se observa no momento atual da SEDUC é que os próprios administradores já estão inquietos com este cenário e já estão adotando medidas interventivas para regularizar tal situação.

O questionamento seguinte visava a investigar como a entrevistada definiria o trabalho de supervisão desenvolvido na SEAI. Segundo a mesma, trata-se de um trabalho realizado de maneira mais técnica e administrativa, sem um roteiro próprio ou instrumento. Contudo, ela acrescentou que neste momento está havendo uma reestruturação para realizar um trabalho mais pedagógico em parceria com a Secretaria Pedagógica e os departamentos da Secretaria. Essa parceria é fundamental, visto que o interior precisa de políticas específicas, onde os fatores de ordem climática, territorial, social e cultural sejam considerados. É certo que a grande maioria das políticas públicas efetivadas pela instituição são absorvidas pelas escolas do interior, contudo há a necessidade de ações específicas para o interior.

Com o objetivo de obter mais informações acerca do trabalho de supervisão, a Secretária foi interrogada sobre as principais contribuições do trabalho de

supervisão para o ensino na rede estadual, segundo a sua percepção. Foi relatado, então, que são muitas as contribuições, pois “é através deste trabalho, realizado no interior, que damos suporte para as coordenadorias, escolas, professores, alunos e demais servidores” (ENTREVISTADA, 2017). Nas palavras dela, “este profissional é um elo entre a Secretaria e as coordenadorias e escolas. É através dele que verificamos as problemáticas e buscamos soluções para os problemas apresentados”. Com isso, tem-se uma noção da amplitude desse trabalho. Quando não realizado de maneira efetiva e eficaz, as escolas e coordenadorias acabam tendo suas atividades de rotina prejudicadas.

Dando continuidade à entrevista, a participante foi questionada sobre os principais desafios da supervisão na SEAI. E neste momento ela pontuou da seguinte forma:

- I. Chegar às comunidades mais longínquas, uma vez que, além da distância ainda temos o fator clima e a logística de transporte que podem atrasar as viagens;
- II. Regulamentar este trabalho dentro da estrutura organizacional da Secretaria e ter esse trabalho reconhecido como essencial para o interior. Trata-se de um trabalho que ainda não é o melhor, mas traz um grande retorno. Por isso estamos reunindo constantemente com as Secretarias adjuntas e departamentos visando obter meios de aprimorar este trabalho;
- III. Conseguir aprimorar este trabalho de forma a dar um retorno mais hábil e eficiente. (ENTREVISTADA, 2017)

Com exceção do desafio número 1, que algumas vezes depende de fatores climáticos, os demais desafios são possíveis de serem alcançados, sobretudo no que se refere ao aprimoramento deste trabalho. O primeiro passo seria a descentralização de algumas das atribuições do profissional. Essa descentralização poderia ser realizada por meio da criação de instrumentos padronizados de supervisão, conforme já foi relatado anteriormente, que seriam disponibilizados em rede e ficaria sob o gerenciamento de outros setores da SEDUC.

Em continuidade à entrevista, investigamos a percepção da Secretária acerca do trabalho de supervisão. Questionamos se o trabalho precisava de aprimoramento e se ela tinha sugestões de aprimoramento. A entrevistada respondeu que sim, conforme ela já havia mencionado em respostas anteriores e principalmente precisam encontrar uma forma de realizar mais viagens de acompanhamento, o que até o momento ainda não é possível devido às questões financeiras. Segundo a

entrevistada, existem viagens que custam em média R\$ 30.000,00 devido às dificuldades de acesso. Assim, faz-se necessário aprimorar o trabalho por meio do alinhamento entre as secretarias e da contribuição dos técnicos que atuam nas secretarias adjuntas.

Viagens frequentes aos municípios proporcionam um contato mais efetivo com escolas e coordenadorias, resultando, conseqüentemente, em um assessoramento *in loco* mais contínuo e interventivo. O trabalho de orientação pedagógica e acompanhamento do rendimento escolar, dentre outras ações, poderia ser realizado com maior qualidade. É certo que em algumas regiões não há como desenvolver esse assessoramento *in loco* devido às dificuldades de acesso, pois em algumas escolas para se chegar é preciso cruzar extensas cachoeiras e a viagem chega a durar dias.

Conforme foi possível observar no decorrer da entrevista, ainda há muitos desafios a serem superados para a promoção do aprimoramento na SEAI. Algumas medidas já estão sendo adotadas pela Secretaria visando a esse aperfeiçoamento, contudo há muito a se avançar.

Para concluir, foi solicitado à entrevistada que fizesse suas considerações finais, ressaltando que poderia acrescentar sugestões que viessem a contribuir com o estudo. Ela finalizou acrescentando que, para ela, a SEAI deveria ter um setor pedagógico inserido dentro de sua estrutura interna, o que possibilitaria que as ações pedagógicas direcionadas ao interior fossem demandadas pela SEAI, o que hoje não é possível. Uma vez que é a Secretaria Adjunta pedagógica que demanda todas as ações pedagógicas para interior e capital, os supervisores, muitas vezes, por não conhecerem a fundo a realidade do interior, lançam ações que não atendem às necessidades das diversas regiões. Existem, no interior, muitas peculiaridades que devem ser consideradas na hora da elaboração de ações pedagógicas. Para a entrevistada, dentro da mesma linha de raciocínio, poderiam também ser criados departamentos administrativos e estruturais independentes para o interior, de modo que todas as demandas fossem específicas para suas necessidades.

2.4.2 Os questionários

Os questionários foram aplicados a supervisores da SEAI e Coordenadores Regionais, e os resultados obtidos serão analisados nesta seção. Para a pesquisa, foram utilizados questionários *online* semiestruturados com questões abertas e fechadas, construídos na ferramenta *Google Formulários* disponibilizados no *Google Apps* do *Gmail*. Para os supervisores, foram elaborados 12 questionamentos que visavam a obter informações sobre formação dos supervisores e o trabalho desenvolvido pelos mesmos na Sede da SEDUC e nos municípios onde realizam a supervisão.

2.4.2.1 As percepções dos supervisores da SEAI

Dos 11 formulários enviados via *e-mail*, nove foram devolvidos respondidos e a análise será feita com base nas respostas obtidas, conforme segue. Para uma melhor compreensão dos resultados da pesquisa, sintetizamos as respostas dos questionamentos 01 e 02, que tratam da formação dos supervisores na tabela abaixo.

Tabela 3 - Formação dos supervisores

Questionamento	Opções de respostas selecionadas	Quantidade de respostas
Escolaridade dos supervisores	Especialista	09
	Mestre	-
	Doutor	-
Área de formação dos supervisores	Pedagogia	02
	Normal Superior	01
	Letras	04
	Matemática	01
	Saúde e Educação	01

Fonte: Elaboração própria.

Com base nos dados, verificamos que todos os supervisores possuem formação superior, com especialização, um ponto extremamente positivo, uma vez que, para orientar outros colegas, faz-se necessário um conhecimento da realidade escolar e uma formação que possibilite a adoção de medidas interventivas sempre que necessário. Por isso, a formação continuada deve ser uma atividade constante, conforme nos lembra Nóvoa (2014, p. 19):

Para que esse professor capaz de trabalhar com os outros colegas possa emergir, é preciso que haja um trabalho permanente de formação continuada. Uma formação continuada que não é ir fazer cursos, simpósios ou encontros, mas que está no interior do próprio trabalho da escola. A formação continuada se faz nesse exercício de procura, de reflexão e de debate. Muitas vezes é preciso convidar alguém para ir à escola trabalhar com o grupo certas matérias ou as questões de tecnologia. Mas a formação continuada não é fazer curso disso ou daquilo, porque isso é completamente inútil do ponto de vista da formação continuada.

É importante destacar que a construção do saber docente, essencial ao desenvolvimento de uma prática eficaz, não se dá somente por meio de cursos ou outras formações continuadas, conforme nos lembra Nóvoa; a pesquisa e o exercício constante de reflexão se fazem necessários para um melhor aprimoramento da prática. Ainda analisando a formação deste profissional que tem uma grande responsabilidade à frente da supervisão, questionamos acerca da área de formação de cada um deles.

Ao analisarmos as respostas, percebemos que há uma variedade na formação dos supervisores, o que é possível presumir que não há um pré-requisito em relação à área de formação para a seleção de profissionais que atuam na SEAI. Um percentual maior de supervisores é formado em Letras (quatro), há dois pedagogos e formados em Letras e o restante se divide em várias áreas, sendo um com formação em Normal Superior, com habilitação para atuar nas séries iniciais do ensino fundamental, um habilitado em Matemática e a última respondente possui graduação em Saúde e Educação. Quando questionamos acerca da formação continuada, obtivemos o resultado que está exposto no quadro abaixo.

Quadro 3 - Cursos de especialização dos supervisores e tempo de atuação na função de supervisor

Supervisor	Especialização
Supervisora A	Gestão educacional e Gestão, orientação, supervisão e inspeção.
Supervisora B	Metodologia do Ensino Superior, Gestão escolar e Mídias na Educação
Supervisora C	Uma em Gestão Escolar e outra em Gestão Ambiental
Supervisora D	Coordenação Pedagógica

Supervisora E	Metodologia do Ensino Superior e Saúde Pública
Supervisora F	Gestão Escolar, Gestão e Administração Pública e Metodologia do Ensino Superior
Supervisora G	Gestão Escolar e Matemática para o ensino médio
Supervisora H	Especialista em Metodologia do Ensino em Letras.
Supervisora I	Coordenação Pedagógica.

Fonte: Elaboração própria de acordo com as informações obtidas por meio dos questionários.

Atuar na supervisão educacional requer uma série de habilidades que podem ser aprimoradas pela formação continuada. Através das respostas dadas, percebemos que nem todos os supervisores possuem formações específicas para atuar na área de supervisão escolar. Isso se levamos em consideração o Projeto de Lei da Câmara Federal 132/05, aprovado em 2007, que rege que o supervisor educacional deverá ter formação superior em licenciatura plena em Pedagogia e/ou Habilitação em Supervisão Escolar e pós-graduação em Supervisão Educacional. Considerando essa orientação, verificamos que apenas uma supervisora possui os requisitos exigidos pela legislação que regulamenta a profissão de supervisor educacional. Nesse sentido, observamos também que não há um sistema de seleção dos profissionais para atuarem na área conforme a legislação em pauta.

Um ponto positivo observado é que a maior parte dos supervisores possuem especialização em Gestão Escolar ou Coordenação Pedagógica; tal formação proporciona um conjunto de habilidades necessárias para um bom acompanhamento pedagógico, contudo as questões administrativas exigem outras habilidades, e, por esta razão, o supervisor da SEAI precisa estar em formação continuamente.

Quando questionados sobre a contribuição da formação profissional para o desenvolvimento do trabalho de supervisão, a maior parte dos supervisores (67%), que equivale a seis respondentes, têm a opinião de que sua formação contribui muito satisfatoriamente para o desenvolvimento da supervisão; outros três consideram que a formação contribui de forma satisfatória. Esse resultado é um indicativo que os mesmos se sentem preparados para o desempenho da função e que as respectivas formações contribuem consideravelmente para essa satisfação profissional. Entretanto, ressalte-se que apenas dois profissionais possuem a qualificação exigida para o cargo, que é a formação em Pedagogia.

É certo que a formação continuada oferece um suporte consideravelmente para a emancipação profissional de qualquer servidor, somado a isso ainda há as experiências adquiridas através do desempenho da função, que fornecem uma visão global e crítica, capaz de enxergar os problemas existentes já visualizando possíveis soluções, a capacidade de discernimento e competências para gerenciar as relações existentes nas escolas. Dentro desta análise, cabem aqui as considerações de Medina, que afirma que “o supervisor parte do esclarecimento a respeito da ação diária que caracteriza o trabalho realizado na escola” (MEDINA, 1997, p. 34).

Outro questionamento buscou avaliar a experiência dos supervisores na função e o índice de rotatividade. Importante destacar que a SEAI possui 11 supervisores; destes, apenas nove responderam ao questionário. Neste universo, 34%, que equivale três supervisores, estão há menos de dois anos exercendo a função. Os outros 66%, que somam seis supervisores, já estão atuando há mais de três anos, sendo que, dentro desse grupo, temos profissionais que estão há mais de oito anos, o que nos permite afirmar que já possuem uma experiência significativa e que se souberem utilizar esta experiência de forma favorável podem desenvolver um bom trabalho nesta área de atuação.

O tempo de experiência é algo relevante no exercício da função, principalmente porque a troca de saberes experimentados nesse período favorece uma prática reflexiva, um diálogo construtivo e, conseqüentemente proporciona um processo educacional rico de ações e interações. Essas possibilidades de valorização das experiências são enfatizadas por Alarcão (2000, p. 93-94):

Por um lado, a valorização do saber experiencial de cada um para a construção de novos saberes e a valorização dos contextos sociais e dos espaços de formação. Por outro lado, a (re) descoberta das potencialidades de investigar na ação e o exercício da reflexão crítica sobre as práticas que fomentam a inovação e a (re) construção das ações e, conseqüentemente, a construção de uma identidade profissional.

Alarcão (2000) defende a valorização as experiências dos envolvidos no processo educativo como algo positivo tanto para valorização do contexto social já existente, quanto para fomentação de novas possibilidades de emancipação não só das práticas educacionais, mas também dos profissionais envolvidos na ação de supervisão. Aprofundando-nos na análise em torno da supervisão educacional

desenvolvida no interior, adentramos no contexto em que essas ações são desenvolvidas a fim de que se possa compreendê-las. Das respostas obtidas sobre as ações desenvolvidas, foi elaborado o quadro abaixo de acordo com os tipos de ações e, para não estendermos as dimensões do quadro, selecionamos dentre as respostas alguns exemplos para cada tipo.

Quadro 4 - Ações desenvolvidas durante a supervisão

Tipos de Ações	% de respostas	Detalhamento
Didático-pedagógicas	60% (5)	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamentos entre SEDUC, coordenadorias, escolas e SEMEDs; • Verificação das ações pedagógicas que estão sendo desenvolvidas nas escolas, e se estas ações estão de acordo com as orientações da SEDUC; • Vistoria nos diários de classe, conversa com os professores, alunos e funcionários da escola; • Sugestões de práticas pedagógicas, conversa sobre os descritores com os professores e pedagogos; • Acompanhamento de rendimento escolar, frequência, dentre outros e, orientações para elaboração do PPP, do Plano de Intervenção, e outros; • Visita às salas de aula e conversa com alunos; • Orientar os gestores quanto a importância de construir o PPP, que norteia todo o trabalho pedagógico, este que dá todo direcionamento para uma prática mais efetiva.
Administrativas	20% (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Verificação da lotação, documentação escolar; • Inspeção e orientação da merenda escolar; • Reunião com servidores; • Organização de eventos para inauguração de escolas; • Orientações, acompanhamento e avaliação da gestão administrativa, financeira, de pessoal e com suporte e alinhamento dos Departamentos e Gerências das SEDUC; • Orientar quanto a importância da APMC e a participação direta das pessoas que fazem parte da diretoria. Direcioná-los a fazer ao menos uma reunião mensal.
Estruturais	20% (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Verificação nas dependências da escola e infraestrutura; • Acompanhamento na realização de obras, preservação de prédio escolar e outros;

		<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de demandas e/ou necessidades das escolas; • Identificação de situações-problema; • Organização de eventos para inauguração de escolas.

Fonte: Elaboração própria de acordo com as informações obtidas por meio dos questionários, 2017.

Levando em consideração as respostas, percebemos que são atividades diversificadas, mas que as de cunho didático e pedagógico se sobrepõem às demais. Nestas, observamos vários pontos relevantes. Em uma primeira análise, verifica-se que as maiores partes das ações são de orientação e acompanhamento, mas observa-se também ações de vistoria, o que nos lembra uma ação fiscalizadora, de inspeção. Os supervisores foram muito gerais em suas respostas e pouco específicos, o que dá a entender que desempenham muitas atividades, mas sem definição de prioridades. É um profissional polivalente, cujas ações são de extrema relevância, sobretudo se levarmos em consideração que até bem pouco tempo essas escolas não contavam com pedagogos ou outros profissionais que exerciam atividades pedagógicas.

Ainda analisando as ações dos supervisores percebemos também que são responsáveis por ações de cunho administrativo que vão desde verificação de documentação escolar até “organização de eventos para inauguração de escolas”. O que se subentende é que este profissional é uma espécie de “faz tudo”, de maneira que todas as ações direcionadas para o interior são intermediadas por ele, na fala da maior parte deles não se prioriza uma ou outra atividade. Eles realizam mais ações pedagógicas, no entanto não demonstraram evidências de esse é foco maior da supervisão educacional, o que se faz presumir que as práticas não estão alinhadas.

Alguns estados já possuem decretos ou normatizações que regulamentam as atribuições e deveres desses profissionais, como é o caso do Rio Grande do Sul, que possui até uma associação regulamentada de supervisores educacionais (RIO GRANDE DO SUL, 2005). O Amazonas ainda tem muito a avançar nesse sentido, principalmente a SEDUC, cujos supervisores ainda não são sequer regulamentados.

Essa falta de alinhamento entre as ações de supervisão é preocupante, pois o supervisor não pode ficar muito tempo em um único município e, por isso, deve organizar com cuidado as intervenções a serem realizadas, caso contrário o tempo

será mal utilizado. Alonso (2006, p. 175), quando aborda o trabalho de supervisão, explica que:

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

Nessa perspectiva, torna-se essencial que, ao realizar a supervisão, o profissional tenha claros os objetivos que se quer alcançar com seu trabalho e organizá-lo de forma a alcançar estes objetivos.

No quadro a seguir, sintetizamos o resultado de alguns itens dos questionários aplicados, conforme segue:

Quadro 5 - Sistematização do questionário aplicado aos supervisores

Questionamento	Opções de respostas selecionadas	Quantidade de respostas
Avaliação do trabalho de supervisão desenvolvido pelos supervisores	É um trabalho desenvolvido com muito esforço e dedicação, o entanto precisa ser mais bem organizado e estruturado.	08
	É um trabalho que precisa urgentemente ser reestruturado, pois não atende as necessidades de acompanhamento pedagógico e administrativo.	01
Avaliação do feedback dado aos supervisionados.	Muito satisfatória, pois o retorno em relação a todas as demandas é feito do em tempo hábil.	01
	Satisfatório, pois na maioria das vezes o feedback em relação às demandas é feito em tempo hábil.	04
	Pouco satisfatório, pois nem sempre é possível dar um retorno em tempo hábil.	03
	Insatisfatório, pois não é possível fazer o feedback em tempo hábil.	01
Posicionamento dos supervisores em relação a forma como a supervisão é desenvolvida	Está bem organizada, mas precisa de alguns ajustes.	08
	Faz-se necessária uma reorganização deste trabalho.	01
Posicionamento dos supervisores em relação a existência ou não de instrumento padronizado de supervisão na SEAI?	Sim	01
	Não	08

<p>Percepções dos supervisores acerca da criação de um instrumento próprio e padronizado de supervisão: se contribuiria positivamente para o trabalho desenvolvido pelos(as) supervisores(as) da SEAI</p>	<p>Sim, pois assim haveria um maior direcionamento das ações.</p>	<p>09</p>
---	---	-----------

Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado a supervisores, 2018.

Quando solicitados a fazerem uma avaliação do trabalho desenvolvido pelos supervisores, a maior parte do grupo, 8 dos 9 participantes, enfatizou a importância de reestruturar este trabalho, apesar de ser uma atividade desenvolvida com grande esforço e dedicação. Um dos supervisores foi além e destacou que a necessidade de reestruturação é urgente, pois o mesmo não está atendendo às necessidades dos supervisionados. Este indicativo revela algo que está implícito na SEAI, mas que causa inquietação tanto na entrevistada, cuja análise foi feita anteriormente, quanto no próprio grupo de supervisores. A entrevistada enfatizou em sua fala a necessidade de reorganizar este trabalho. Vimos também em respostas anteriores dos supervisores que os mesmos não possuem um roteiro de ações a serem desenvolvidas, nem deixam evidente o real objetivo do trabalho. Isso porque, quando questionados sobre ações, eles foram relatando aleatoriamente uma série de práticas que são desenvolvidas, sem, no entanto, especificarem a ordem ou a frequência com que são executados.

Quando avaliaram o *feedback* dessas ações, houve uma divergência de opiniões: um supervisor participante considerou que o *feedback* dado é muito satisfatório; outros quatro concordaram que era satisfatório e que o retorno é realizado em tempo hábil. Já outros três concordaram que o *feedback* dado é pouco satisfatório e que nem sempre é possível dar um retorno em tempo hábil. E neste item um supervisor foi além, ao afirmar que esse tipo de atendimento é insatisfatório. Subentende-se que, neste ponto, são necessárias melhorias. Em se tratando da SEAI, a agilidade na resolução de problemas ou no retorno de ações implementadas é algo extremamente importante visto que algumas ações são em longo prazo, mas outras são em curto prazo e para estas, quando mais rápido for realizado o *feedback* maiores serão as probabilidades de intervenção se for necessário. Reforça-se neste resultado a falta de alinhamento na supervisão. Com essa diversidade de opiniões,

evidencia-se um dado preocupante, que é a falta de consenso em relação a um tipo de atendimento que é prestado por todos e que se alguns são de acordo que há falhas é porque realmente faz-se necessária uma reorganização das ações e o estabelecimento de prioridades para o atendimento.

Ao opinar sobre a forma como a supervisão é desenvolvida, observou-se um consenso nas respostas: a maior parte, oito dos participantes, concordou que se fazem necessários alguns ajustes, apesar de estar bem organizada. Um deles reforçou a necessidade de reorganização do trabalho. Esses dados demonstram que os coordenadores e gestores empenham-se em desenvolver seu trabalho com eficácia. Esta evidência é positiva, visto que, se os profissionais respondem com eficácia às demandas, as possibilidades de sucesso no desenvolvimento de um trabalho coletivo são maiores e, conseqüentemente, a implementação de meios de supervisão mais práticos iriam operacionalizar essas relações, aprimorando a supervisão da SEAI.

Ao serem indagados sobre a existência de um instrumento próprio de supervisão, oito, dos nove supervisores, afirmaram não existir, o que reflete a necessidade de aprimoramento deste trabalho e a definição de prioridades para então se pensar na elaboração de um mecanismo que favoreça o registro de demandas e a resolução de problemas de forma mais eficaz e hábil. Com efeito, todos os supervisores destacaram a necessidade de reestruturação do trabalho da SEAI; os profissionais foram quase unânimes ao afirmarem que se fazem necessários ajustes neste trabalho.

Importante lembrar que, para implementar mudanças e/ou ajustes, é importante fazer uma retrospectiva dessa prática, avaliando as ações positivas e negativas, estabelecendo possibilidades de intervenção e prioridades. A prática de avaliação deve ser uma constante, pois somente através deste exercício é possível estabelecer melhorias. Na pesquisa desenvolvida, não foi possível vislumbrar se a SEAI exercita processos avaliativos do trabalho desenvolvido e com que frequência é feito esta avaliação, ou ainda se ocorrem intervenções a partir desta avaliação. Com efeito, Villas Boas (2003, p. 37) complementa afirmando que:

[..] a prática da supervisão exige, de parte do supervisor, uma constante avaliação crítica do seu próprio desempenho e um esforço continuado de aperfeiçoamento como técnico e como pessoa. Só

dessa forma conseguirá a mobilização das energias dos professores no sentido dos objetivos educacionais perseguidos.

Assim como a escola enquanto instituição formadora precisa avaliar constantemente os serviços prestados à sociedade, o supervisor, profissional que se encontra no topo deste processo, deve estar em constante atividade de avaliação de sua prática.

A falta de um instrumento padronizado de supervisão representa uma vulnerabilidade da SEDUC, sobretudo porque, na ausência de um dispositivo próprio, dá-se abertura para que cada supervisor desenvolva seu trabalho da forma que achar melhor. E, em se tratando de Secretaria, essa prática individualista não traz benefícios para o trabalho do grupo.

As respostas ao questionamento final explicitam que a criação de um instrumento próprio e padronizado de supervisão é uma necessidade real na visão de todos os supervisores da SEAI. Todos são de comum acordo que esse dispositivo direcionaria melhor as ações. Importante lembrar que, em um dos questionamentos anteriores, o item 05, a maioria dos supervisores concordou que a supervisão estava muito bem organizada e estruturada e não precisava de ajustes, o que vai de encontro à resposta ao item em análise.

Com isso, reforça-se a necessidade urgente de uma avaliação geral de todo o trabalho e o estabelecimento, ou melhor, a regulamentação das atribuições dos profissionais para então estabelecer os objetivos e prioridades. Destes questionários abstraímos uma série de fragilidades, mas também muitos pontos importantes que devem ser considerados na melhoria deste trabalho.

Para finalizar o questionário com supervisores, foi solicitado que acrescentassem as considerações que julgassem necessário e que contribuiria para este estudo. Segue as considerações:

Quadro 6 - Considerações finais dos supervisores

Supervisores	Considerações
Supervisor 1	Nada a declarar
Supervisor 2	Mais integração dos diretores de Departamento com a equipe de supervisão do Interior, pois fica bem claro que eles trabalham mais capital do que interior. Isso torna-se muito difícil, pois a responsabilidade torna-se bem maior para todos nós.

Supervisor 3	Ouvir mais os profissionais que atuam diretamente na supervisão para que os instrumentos a serem criados realmente atendam às necessidades de quem está na ponta.
Supervisor 4	O trabalho de supervisão e orientação é de suma importância para o desenvolvimento pedagógico e administrativo das escolas, pois norteia o trabalho dos docentes melhorando assim o aprendizado dos alunos.
Supervisor 5	Necessitamos de suporte pedagógico que possa auxiliar no trabalho <i>in loco</i> .
Supervisor 6	Precisaria de mais autonomia para a Secretária Executiva Adjunta do Interior a fim de viabilizar algumas ações, pois a maioria dos feedbacks que não são dados satisfatoriamente aos municípios, independe do esforço e dedicação dos Supervisores, porque dependem de outros Departamentos e Gerências.
Supervisor 7	Em todos aspectos precisam ser melhorados, mas na infraestrutura os atendimentos das demandas deixam muito a desejar.
Supervisor 8	Sabendo que o Supervisor desenvolve vários papéis (técnico, político, pedagógico e humano), é necessária uma formação direcionada para o trabalho, uma vez que são inúmeros desafios.
Supervisor 9	Não, pois a responsável pela elaboração desse instrumento abordou todos os campos necessários para o estudo do referido tema.

Fonte: Elaboração própria de acordo com as informações obtidas através dos questionários, 2017.

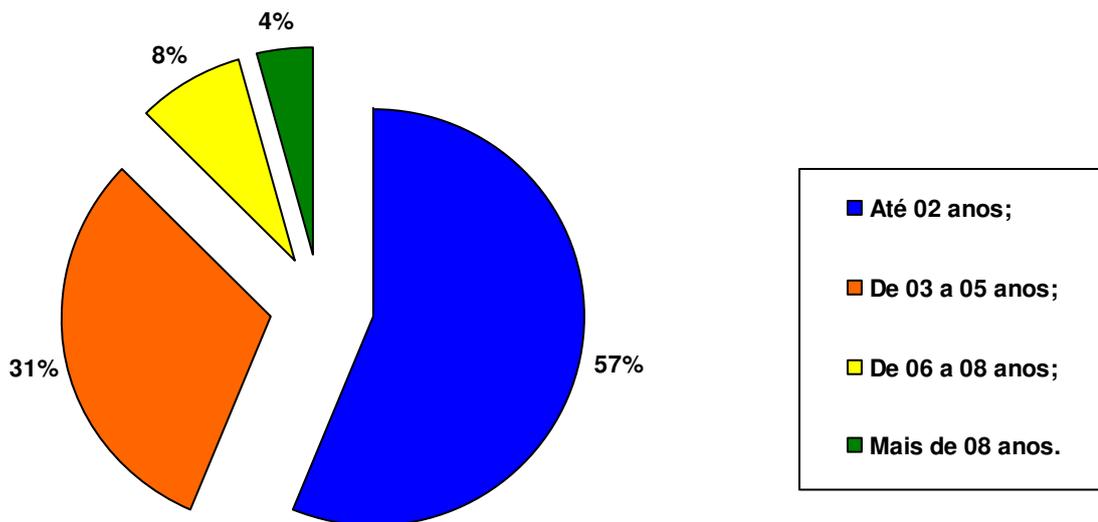
Fazendo uma breve análise desses relatos, podemos elencar alguns pontos importantes que poderiam ser considerados na hora da elaboração do PAE ou até mesmo para servir como banco de dados para auxiliar os profissionais da SEAI. O supervisor 2 lembrou-se da importância na integração entre os vários departamentos e a SEAI, o que favoreceria o *feedback* dado aos municípios e promoveria maior agilidade na resolução de problemas. Essas considerações decorrem da compreensão de que os departamentos estão mais alinhados à capital, e, por isso, a maior parte dos atendimentos é endereçada a este grupo, ficando o interior na maioria das vezes sob a responsabilidade dos supervisores, o que resulta em acúmulo de responsabilidades.

Outros supervisores expuseram a necessidade de serem ouvidos, de terem suporte pedagógico, de terem maior autonomia, melhor estrutura no atendimento às demandas e formação direcionada para orientação e supervisão, o que daria maior suporte a estes profissionais.

2.4.2.2 As impressões dos coordenadores regionais de educação

Para os coordenadores, foram elaboradas oito questões voltadas para investigar o trabalho desenvolvido pelos supervisores nos municípios. Foram enviados 61 questionários e obtivemos retorno de 48 preenchidos, um aproveitamento de 80%, que se constitui em número representativo para uma análise de dados, conforme segue:

Gráfico 1 - Tempo de atuação na função de coordenador

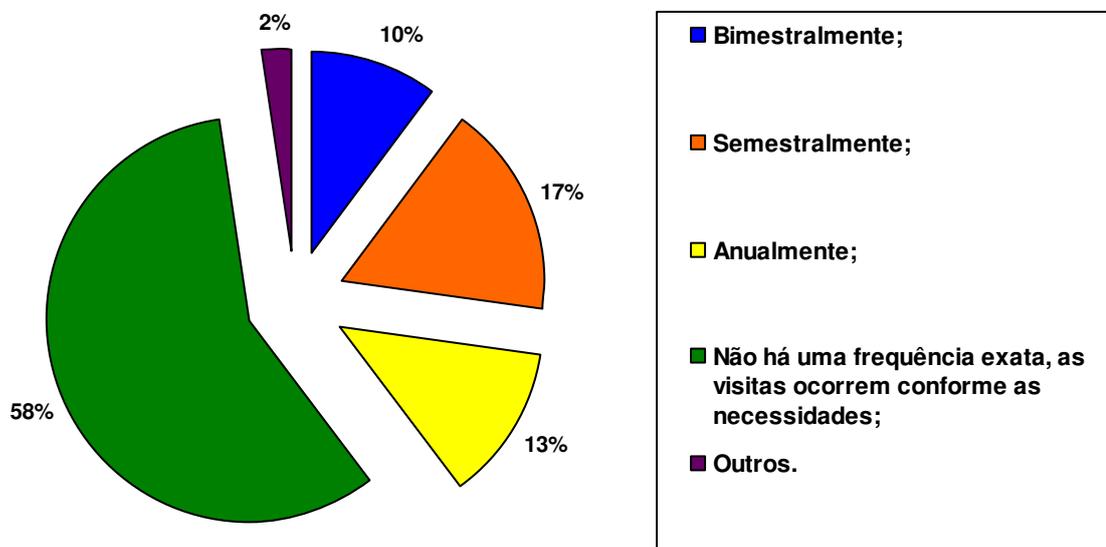


Fonte: Elaboração própria de acordo com as informações obtidas por meio dos questionários, 2017.

As respostas evidenciam que um percentual maior de coordenadores está na função há pouco tempo, ou seja, menos de três anos. O cargo de Coordenador Regional é um cargo de confiança exercido por pessoas escolhidas pelo Governador ou o Secretário de Estado de Educação. Não há processo seletivo para escolha ou outros critérios de seleção; a única orientação é a de que as pessoas escolhidas devem pertencer ao quadro efetivo da SEDUC. Por ser um cargo comissionado e de grande influência na área educacional, acaba sendo muito visado. O ideal seria que para um cargo tão importante fossem estabelecidos critérios de seleção, sobretudo porque é este profissional que vai gerenciar as escolas de cada município no interior.

Seguindo com a análise, verificamos que quase 1/3 (31%) está na função entre três e cinco anos, um período suficiente para se apropriar das atividades e podem desenvolver um trabalho significativo à frente das coordenadorias. O restante do grupo já está há mais de seis anos no exercício da função. O tempo de atuação na área é um ponto importante da pesquisa, sobretudo se analisarmos que, quanto maiores as experiências adquiridas através do desempenho da função, maiores possibilidades de desvendar a realidade existente nesse contexto. Essa análise é que proporciona um exercício frequente de ação-reflexão-ação, processo extremamente necessário para melhoria da prática pedagógica.

Gráfico 2 - Frequência de visitas do (a) supervisor (a) da SEAI nos municípios de atuação dos coordenadores



Fonte: Elaboração própria de acordo com as informações obtidas por meio dos questionários, 2017.

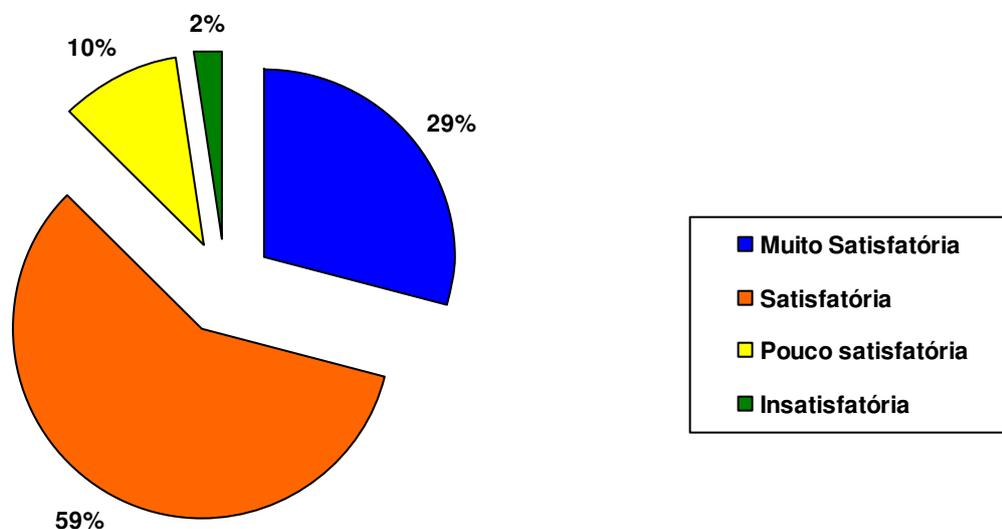
A partir deste momento, nós analisamos as percepções dos coordenadores em relação ao trabalho desenvolvido pelos supervisores da SEAI. Essa reflexão é importante para identificarmos como os coordenadores analisam este trabalho e, a partir disso, estabelecermos comparações entre as falas dos envolvidos na pesquisa e fazermos os achados da pesquisa.

A segunda análise foi em relação à frequência com que as coordenadorias recebem a visita do supervisor responsável pela calha. Essa questão visa a avaliar se essas visitas são periódicas, se são planejadas com antecedência, se são

organizadas seguindo algum roteiro e outros pontos importantes. O que ficou em evidência é que não há uma frequência para as visitas, que ocorrem conforme as necessidades que surgirem. Este é um indício de que não existem ações planejadas, não há um cronograma de eventos, ou, se há, não são repassados aos coordenadores. É importante lembrar que planejamento se constitui uma ação necessária ao desenvolvimento de qualquer atividade. Dessa forma, Vasconcellos (2009, p. 79) explica que: “[...] planejar é antecipar mentalmente uma ação ou um conjunto de ações a serem realizadas e agir de acordo com o previsto. Planejar não é, pois, apenas algo que se faz antes de agir, mas é também agir em função daquilo que se pensa”.

Planejar é algo habitual à rotina do ser humano e, na área educacional, é parte integrante do trabalho docente, agir com base no pensamento prévio é também uma ação de planejamento. Ainda analisando as respostas, é importante analisar até que ponto essa logística de atendimento *in loco* está realmente atendendo as necessidades de orientação e acompanhamento das escolas, pois uma ação planejada é realizada de forma contínua, sempre analisando os prós e os contras, o retorno das intervenções e fazendo uma avaliação de todo o processo. Assim, cria-se uma rotina de atendimento, tão necessária no processo educativo.

Gráfico 3 - Considerações das supervisões realizadas *in loco* em relação às necessidades de acompanhamento administrativo e pedagógico, na visão dos coordenadores regionais



Na percepção de um número considerável (59%) de coordenadores, a supervisão presencial atende satisfatoriamente às necessidades de acompanhamento pedagógico e administrativo. Essa resposta dá abertura para algumas interpretações, por exemplo: esse grupo está satisfeito, mas não totalmente, pois, se tivesse, teria selecionado esta opção. Além disso, quando se afirma que algo está satisfatório, quando há opção de afirmar muito satisfatório, dá-se a impressão de que poderia estar melhor, poderia ser melhorado.

Outros coordenadores (29%) já consideram que o trabalho está atendendo muito satisfatoriamente às expectativas, do que se presume, a partir da visão deles, que não há necessidade de ajustes. Essa discrepância de opiniões dá abertura para interpretações divergentes; no entanto, somando as respostas que se dividiram entre satisfatório e muito satisfatório, temos um retrato positivo das impressões dos coordenadores sobre o acompanhamento realizado pelos supervisores. O percentual restante (12%) divide-se entre pouco satisfeitos ou insatisfeitos com o trabalho, um resultado que pode ser fruto de avaliações individuais ou descontextualizadas do trabalho, mas que merece atenção e deve ser considerada como forma de melhoria da supervisão. Fazendo uma análise geral, podemos afirmar que, assim como os supervisores, os coordenadores fazem uma avaliação positiva da supervisão desenvolvida, o que vem a reforçar a aceitação e a importância desse trabalho.

No quadro a seguir, sintetizamos algumas das ações desenvolvidas pelos supervisores a partir do olhar dos(as) coordenadores(as). Para uma melhor análise e para evitar um quadro repetitivo, optamos por apresentar apenas algumas falas.

Quadro 7 - Ações desenvolvidas pela SEAI, segundo os coordenadores

Coordenadores	Ações
Coordenador 1	Reuniões com todos os servidores; Reuniões por escolas; Frequência; Projetos e ações desenvolvidas nas escolas; Diários de classe; APMC'S Visitas nas comunidades (apenas a última supervisora trouxe recursos para chegar até lá).
Coordenador 2	Fiscalização de Cargas, orientações administrativas.
Coordenador 7	Reuniões para repasse de informações; Preenchimento de avaliações; Resoluções de problemas e pendências;

	Reuniões com servidores para esclarecimentos e conhecimento da logística de trabalho das determinadas gerências da qual fazemos parte; visitas as escolas.
Coordenador 11	As ações desenvolvidas são: Se a rotina de trabalho está sendo desenvolvida de acordo com que estabelece a legislação em vigor; Se o desenvolvimento das atividades pedagógicas está cumprido; Observação do rendimento escolar;
Coordenador 13	Visita às escolas (observação de todo prédio); Visitas as salas de aula; As vezes reuniões com docentes.
Coordenador 17	Não respondeu
Coordenador 18	Reunião com a coordenação e os gestores das escolas; Repasse de informações; Visitas às escolas (depósitos, laboratórios, biblioteca, sala de aula) Escolha de gestores; Troca de coordenador
Coordenador 19	Acompanhamento do trabalho administrativo da Coordenação, visita pedagógicas nas escolas do município.
Coordenador 22	Visita às escolas para conhecer o quadro de pessoal, reunião com os mesmos; Verificação da estrutura física de nossas escolas e coordenação, materiais e equipamentos recebidos ou não; Verificação de Projetos desenvolvidos, atuação dos Pedagogos e Gestores e outros servidores; Verificação do Funcionamento de Programas de Apoio e sua aplicação; Observação da atuação do Coordenador e Gestores.
Coordenador 23	Ações administrativas e pedagógicas.
Coordenador 35	Visitas às escolas, verificando a sua estrutura física e pedagógica. Verificação da lotação e frequência dos servidores; Diálogo com os servidores das escolas; Análise do funcionamento do setor de pessoal do município.
Coordenador 38	Financeiras (orientações sobre os programas Mais Educação, PDDE e PAGUE).
Coordenador 45	Inspeção de diários de classe; Inspeção dos depósitos de merenda; Verificação do funcionamento das Escolas; Verificação do livro de ponto; Conversa com Gestores para ouvir suas queixas e sugestões; Conversa com o Coordenador Regional e todo o corpo administrativo da Coordenação e das Escolas.
Coordenador 47	Não respondeu.
	Durante a visita são realizadas conversas e reuniões de sondagem e diagnóstico na coordenação; Depois são realizadas reuniões <i>in loco</i> em todas as escolas da rede, onde são observadas as áreas físicas da escola, bem como acontece uma vistoria parcial nos documentos pedagógicos e administrativos da escola.
Coordenador 48	Orientações, resoluções de situações conflituosas, reuniões, acompanhamento de frequência, merenda escolar e outros

Fonte: Elaboração própria de acordo com as informações obtidas por meio dos questionários, 2017.

Nessa indagação, optamos por retratar as falas da forma como ocorreram para assim verificarmos se as ações de supervisão são convergentes ou divergentes. Do total de 48 sujeitos que responderam ao questionário, dois não responderam a essa questão, dois coordenadores (07 e 47) responderam que não é desenvolvida nenhuma ação, e as respostas dos demais estão expostas na tabela acima. As respostas dos coordenadores se assemelham às dos supervisores. E, de forma resumida, relatam que são realizadas reuniões com os sujeitos do processo, orientações pedagógicas e administrativas em relação ao que foi observado, verificação documental e das dependências da escola, verificação da estrutura física, orientações para as APMC sobre a utilização de recursos, troca de gestores e coordenadores e outras atividades afins.

Algumas falas são necessárias analisá-las isoladamente. Primeiramente relembremos a fala dos coordenadores 02 e 45, que relatam que as ações de supervisão desenvolvidas são: “Fiscalização de Cargas, orientações administrativas” (coordenador 02).

Inspeção de diários de classe;
Inspeção dos depósitos de merenda;
Verificação do funcionamento das Escolas;
Verificação do livro de ponto;
Conversa com Gestores para ouvir suas queixas e sugestões;
Conversa com o Coordenador Regional e todo o corpo administrativo da Coordenadoria e das Escolas. (Coordenador 45)

As falas vislumbram uma ação de inspeção e fiscalização, um trabalho que deve ser executado por um inspetor escolar. O fato de as atribuições do supervisor da SEAI não estarem explícitas ou regulamentadas dá abertura para que cada um organize seu trabalho segundo sua definição de prioridades. A SEDUC possui no quadro de servidores da Gerência de Manutenção e Documentação Escolar-GEMAE inspetores responsáveis por fazer a inspeção administrativa, e, tendo este profissional no quadro, não haveria necessidade do supervisor da SEAI acumular mais uma obrigação. Por isso, a necessidade de aprimoramento e reavaliação deste trabalho é urgente.

O coordenador 01 enfatizou que apenas a última supervisora trouxe recursos para ir até a comunidade. Vale destacar que, conforme relatos dos supervisores,

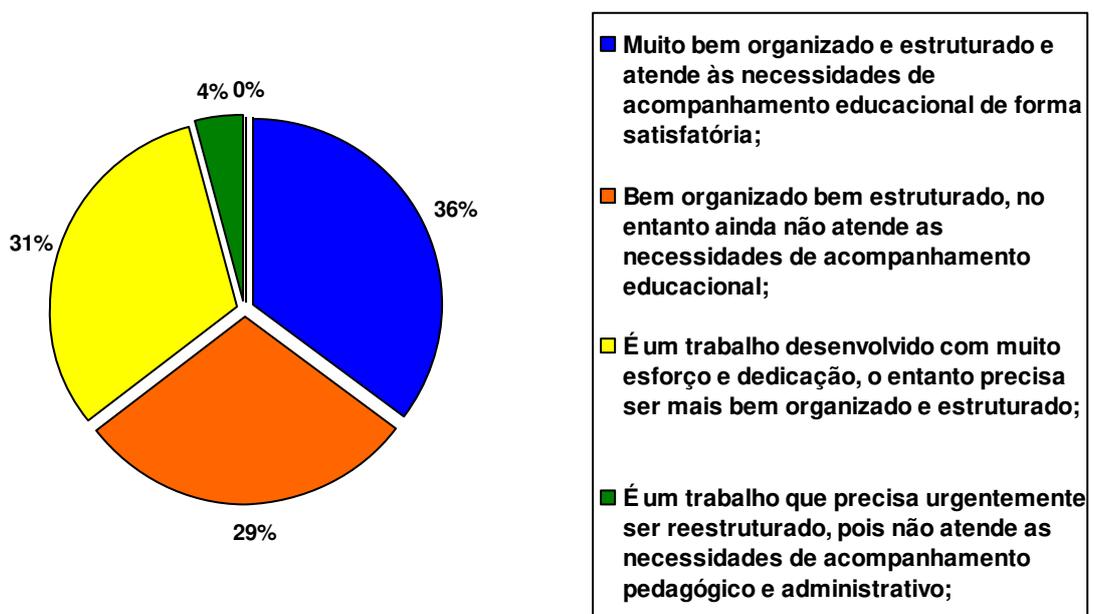
algumas vezes são disponibilizados recursos para contratação de transporte para irem até as comunidades rurais onde funcionam o tecnológico, contudo isso não é regra e, por isso, algumas vezes são liberados recursos financeiros e outras vezes não.

As considerações do coordenador 04 traz um item importante do trabalho de supervisão:

Vale destacar que o trabalho de supervisão diferencia em alguns aspectos de um profissional para outro, ou seja, alguns são mais prestativos e atenciosos às demandas do município, preocupando-se em resolvê-los. No entanto, outros acabam deixando a desejar.

Com efeito, esta é uma das consequências de não haver um dispositivo unificado e padronizado de supervisão e uma regulamentação em relação aos deveres e atribuições do profissional. Na ausência dessas referências, as práticas desenvolvidas não são alinhadas, e em decorrência disso alguns desenvolvem um trabalho de referência e outros deixam a desejar, conforme mencionou o professor.

Gráfico 4 - Análise do trabalho de supervisão desenvolvido pelos supervisores da SEAI, na visão dos coordenadores regionais



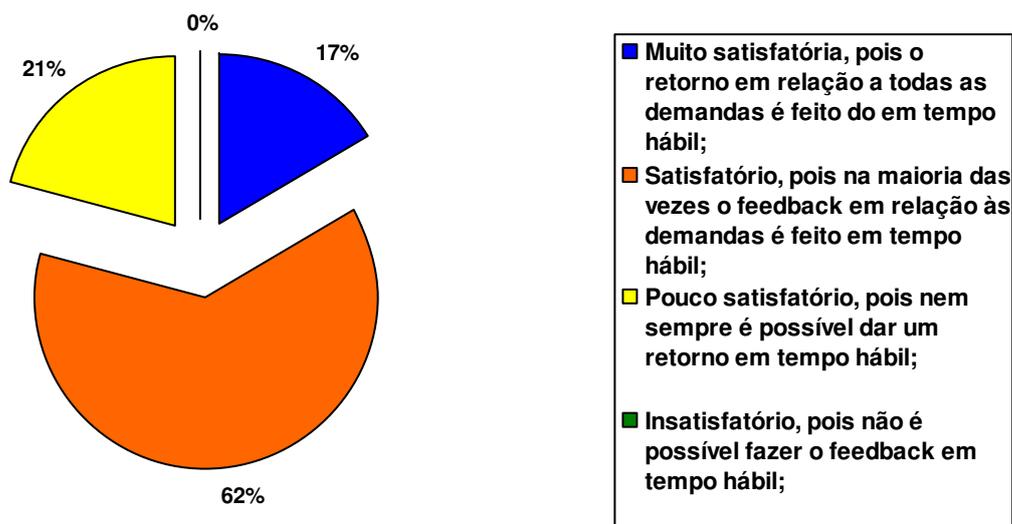
Fonte: Elaboração própria de acordo com as informações obtidas por meio dos questionários, 2017.

Neste item, percebemos que as ideias estão bem divergentes. 36% dos coordenadores, assim como os supervisores, avaliam o trabalho como bem organizado e bem estruturado, atendendo satisfatoriamente às necessidades de supervisão; outros 29% afirmam que ainda não está atendendo as expectativas, apesar de o considerarem bem organizado. Um percentual considerável 31% pensa que, apesar de ser realizado com esforço e dedicação, precisa passar por uma reformulação. O restante do grupo (4% dos respondentes) enfatizou a necessidade de mudanças urgentes.

Observa-se, analisando-se os dados, que os coordenadores imprimem uma avaliação positiva do trabalho, mas vemos, de acordo com as respostas, que os ajustes são necessários. Conforme foi relatado anteriormente, cada supervisor responde por uma calha, a operacionalização das visitas e dos trabalhos desenvolvidos segue de acordo com o que cada supervisor estabelece, pois não há um roteiro ou instrumento padronizado para o trabalho. Vimos também que cada supervisor possui formações diferenciadas, alguns possuem maior qualificação para desenvolver um bom trabalho de supervisão, outros não possuem qualificação na área pedagógica, mas possuem outras habilidades experiências relevantes na área educacional. Os supervisores nunca foram avaliados pelos profissionais que estão sob sua supervisão e, por isso, não podemos afirmar se a divergência de opiniões é resultado de uma avaliação individual de cada supervisor, apesar de termos vistos em uma das respostas da questão 04 que alguns supervisores desenvolvem um bom trabalho e outros deixam a desejar. Portanto, o que fica explicitado por meio das respostas é a real necessidade de melhorias.

A concepção dos coordenadores vislumbra a necessidade de ressignificação do trabalho de supervisão. São muitas fragilidades visíveis que merecem relevância, tais como: faz-se urgente a adotar de medidas que visam a aprimorar a supervisão da SEAI; fazer uma avaliação deste trabalho junto com gestores e coordenadores; normatizar as atribuições destes profissionais bem como regulamentar a função; estabelecer prioridades; planejar ações e objetivos a serem alcançados e, a partir do resultado deste processo, criar um instrumento padronizado e regulamentado de supervisão, são algumas ações necessárias neste momento.

Gráfico 5 - Qualidade dos *feedbacks* dado pelos supervisionados, na visão dos coordenadores (as) regionais



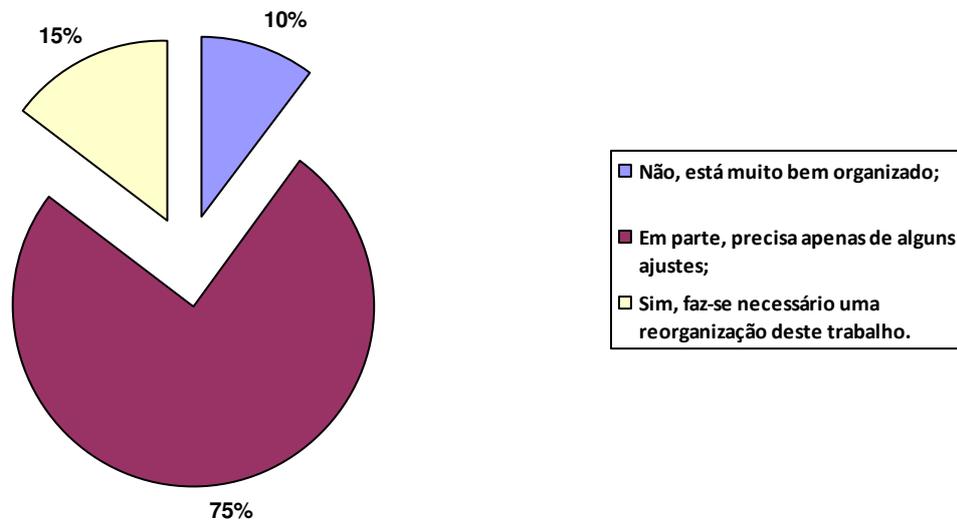
Fonte: Elaboração própria de acordo com as informações obtidas por meio dos questionários, 2017.

Observando os dados, percebemos que a maior parte dos coordenadores regionais está satisfeito ou muito satisfeito com os *feedbacks* (79%). Comparando esta resposta com a dada pelos supervisores no questionário anterior, verificamos que ambos estão alinhados em relação ao retorno das demandas. Esse dado se constitui um fator muito favorável ao bom andamento do trabalho e das relações estabelecidas, principalmente no caso da SEAI, que tem suas ações direcionadas às escolas do interior, cujas dificuldades de acesso à internet, distância da capital e a dependência por transportes fluviais são percalços que impedem avanços mais significativos no processo educativo.

Assim, se mesmo diante de todas as fragilidades citadas, o *feedback* em relação às solicitações e demandas, tanto da parte de supervisores quanto de coordenadores, for realizado em tempo hábil e de forma satisfatória, temos aí um ponto forte que deve ser conspirado na ressignificação da supervisão na Secretaria.

Para finalizar a análise deste item, observamos, ainda, que 21% dos coordenadores estão pouco satisfeitos, e isso é um indício de que mesmo com um aval favorável da maioria em relação ao *feedback*, neste ponto também há necessidade de ajustes que devem ser considerados.

Gráfico 6 - Impressões dos coordenadores em relação à organização da supervisão da SEAI



Fonte: Elaboração própria de acordo com as informações obtidas por meio dos questionários, 2017.

Esse gráfico demonstra que os coordenadores, assim como os supervisores e a Secretária do Interior concordam que há a necessidade de ajustes nesse trabalho. Essa foi a inquietação que deu origem a esta pesquisa. É um trabalho que tem muitos desafios a superar, mas é extremamente importante. Tem a aceitação dos sujeitos envolvidos no processo, há uma harmonia nas relações estabelecidas, vem ganhando relevância pelo seu nível de abrangência, reafirma-se como essencial hoje para a SEDUC por seu papel mediador e desenvolve muitas ações essenciais ao bom funcionamento das escolas e coordenadorias.

Mediante essa conclusão, e considerando a necessidade de ajustes explicitada nos dados da pesquisa, propõe-se, nesta investigação, uma possibilidade de aprimoramento desse trabalho.

Para finalizar este questionário, foi solicitado aos coordenadores que fizessem as considerações finais acrescentando sugestões como contribuição para este trabalho. As sugestões foram filtradas, de forma que as sugestões repetidas não foram elencadas, conforme segue na tabela abaixo:

Quadro 8 - Considerações finais dos coordenadores em relação ao trabalho desenvolvido pela SEAI

Coordenador	Sugestões
Coordenador 1	Que fosse disponibilizada uma lancha para as visitas nas comunidades mais distantes. Temos escolas e anexos com a distância de 600 km aproximadamente da sede.
Coordenador 5	As demandas de problemas a serem resolvidos nos municípios, principalmente no que diz respeito à estrutura física são muitos. Falando da nossa realidade, esse é o nosso maior desafio.
Coordenador 6	O trabalho de supervisão é essencial, pois é o principal elo entre os municípios e a SEDUC, é o nosso porta voz diante das demandas do município. Portanto, a SEDUC deveria possibilitar melhores condições para que esse profissional fosse aos municípios com mais frequência.
Coordenador 7	Se possível a SEDUC como um todo olhasse com mais carinho para os municípios mais distantes da capital e não aguisse como que existisse apenas Manaus e o entorno.
Coordenador 8	Em nosso município a supervisão durante os anos de coordenador regional estive muito ausente <i>in loco</i> . Precisamos de orientações e acompanhamento pedagógico e administrativo com frequência.
Coordenador 11	Só acho que os relatórios de visita não deveriam ser feitos em cima de um ou dois professores.
Coordenador 14	As Escolas estaduais de Canutama têm sido muito bem atendidas pela Supervisora.
Coordenador 15	Sugestão: que as visitas do nosso (a) supervisor (a) fosse bimestralmente ou semestralmente, assim os professores, pedagogos, administrativo e gestores teriam um contato maior com a supervisão.
Coordenador 16	É importante que se criem meios que os retornos sobre solicitações das escolas do interior sejam mais rápidos, a fim de poder não atropelar o processo que está sendo desenvolvido na escola.
Coordenador 18	As visitas da supervisão são de extrema necessidade e importância para orientações e esclarecimentos a todos os servidores que fazem parte da Coordenadoria do Município. Contudo, necessitamos que essas visitas sejam mais frequentes por parte da supervisão de calha.
Coordenador 20	Quando visitar as escolas, fazer reunião com professores e administrativo.
Coordenador 21	Gostaríamos que tivessem um retorno mais rápido, nas necessidades de cada município.
Coordenador 22	Que o Supervisor se fizesse presente no município com mais frequência.
Coordenador 23	Mais autonomia ao(à) Supervisor(a) para decidir questões referentes à lotação de servidores, de forma particular a lotação de professores para se dar celeridade as demandas referentes falta de professores nas salas de aula.
Coordenador 24	Penso que as visitas deveriam ser mensalmente.
Coordenador 25	Visita periódica com maior interação entre professores, servidores e alunos.
Coordenador 26	Maior entrosamento entre a Supervisão e a Coordenação.
Coordenador 27	Menos municípios para os supervisores, acho que com muitos municípios para eles atenderem, cai um pouco a qualidade do atendimento.

Coordenador 28	Com menos municípios, os supervisores permaneceriam mais tempo nos municípios ajudando as escolas no que diz respeito as orientações aos gestores, coordenadores, pedagogos, etc.
Coordenador 29	Que as coordenadorias do interior fossem atendidas em tempo hábil, para que se resolva as problemáticas.
Coordenador 30	Embora a supervisão atente para as necessidades, precisamos ter mais agilidade dos setores de despachos das ações para com as secretarias do interior. Alguns processos não são muito lentos, enquanto que as necessidades são constantes.
Coordenador 31	Que a supervisão seja mais presente.
Coordenador 34	Algo que ajudaria muito seria o acompanhamento ser realizado com mais frequência, trazendo novas ideias, novas instruções.
Coordenador 36	Que cada supervisor deveria ter mais autonomia na resolução de alguns problemas, principalmente a lotação.
Coordenador 37	Ouvir mais os profissionais que atuam diretamente na supervisão para que os instrumentos a serem criados realmente atendam a necessidade de quem está na ponta.
Coordenador 39	Diminuir a quantidade de municípios por supervisor.
Coordenador 41	O maior problema da supervisão é não conhecer o interior que ela trabalha.
Coordenador 43	Mais frequência dos supervisores nas escolas.
Coordenador 44	Apesar das dificuldades inerentes da profissão, sendo desenvolvida no interior, trabalhamos com esforço e o apoio de nossos superiores.
Coordenador 45	Que o trabalho de Supervisão seja feito de forma continua em espaço de tempo predeterminado. Mensal, bimestral.
Coordenador 46	Precisamos da nomeação do coordenador pedagógico da SAAI.

Fonte: Elaboração própria de acordo com as informações obtidas por meio dos questionários, 2017.

As considerações finais apresentadas contemplam grande parte das inquietações levantadas nesta pesquisa, e muitas falas dos coordenadores também condizem com a fala dos supervisores. Fazendo um paralelo, o coordenador 6 relata que a supervisão é um trabalho essencial e que deveria ser dado aos profissionais melhores condições de trabalho; a mesma sugestão foi apresentada pelo supervisor 7, uma vez que a falta de uma estrutura mais adequada inibe um melhor atendimento.

Visitas mais contínuas e menores quantidades de municípios e escolas para cada supervisor foi uma demanda muito solicitada pelos coordenadores. No entendimento dos coordenadores, com uma rotina maior de visitas e por um tempo mais longo, os supervisores poderiam atender com maior eficácia as necessidades de atendimento e orientações das escolas. Essa percepção condiz com algo também destacado em outros momentos desta pesquisa, que é a sobrecarga de responsabilidades para cada supervisor, o que impede retorno mais hábil e mais eficaz em relação às demandas.

Outros coordenadores elencaram uma inquietação de que os supervisores também compartilham, que é uma maior autonomia por parte da supervisão junto aos departamentos e na resolução de problemas. O excesso de burocracia existente na SEAI, associado à pouca autonomia dos supervisores entravam muitas demandas que poderiam ser resolvidas com maior agilidade.

Para finalizar esta análise, destaco as sugestões dos sujeitos da pesquisa que reforçam a necessidade da criação de meios e/ou instrumentos que possibilitem retornos mais rápidos e possibilitem uma melhoria no atendimento prestado pelos supervisores da SEAI, bem como dos departamentos da SEDUC. A partir da análise dos dados e das contribuições elencadas pelos participantes, o próximo capítulo se dedicará à proposta do Plano de Ação Educacional.

3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: UMA PROPOSTA DE APRIMORAMENTO DA SUPERVISÃO EDUCACIONAL DA SEAI

Este capítulo apresenta o Plano de Ação Educacional – PAE construído a partir da pesquisa. Nesta seção apresentamos os resultados e propomos ações interventivas para o aprimoramento da supervisão na SEAI. Revendo todo o processo realizado até aqui, tivemos, no capítulo inicial, uma descrição do caso a ser investigado. Fizemos uma descrição da supervisão desenvolvida na SEAI, elencando as características da SEAI, a composição da equipe e outros pontos necessários à compreensão do problema apresentado.

Dando continuidade, analisamos, no capítulo 2, a supervisão educacional da Secretaria do Interior a partir das impressões dos sujeitos da pesquisa e à luz de alguns teóricos. A partir dos eixos de análises propostos, exploramos os conhecimentos dos agentes investigados e envolvidos no processo. Tal embasamento possibilitou compreender o caso em sua plenitude ao mesmo tempo em que buscamos na produção científica apresentada ampliar os conhecimentos em torno do caso. Ainda nesse capítulo fizemos a análise dos dados produzidos por meio da entrevista e do questionário. Dessa forma, as opiniões dos sujeitos da pesquisa foram determinantes e essenciais para a elaboração do PAE.

Por meio da análise de dados, vislumbramos a supervisão a partir do olhar dos envolvidos no processo; coordenadores(as), supervisores e Secretária do Interior. A entrevistada enfatizou a importância do trabalho dos supervisores.

Com este estudo, ficou clara a necessidade de reavaliação da supervisão de forma a estabelecer prioridades e conseqüentemente aprimorar a supervisão da SEAI. Posto isso, o PAE aqui apresentado abrange ações que em nosso entendimento podem contribuir para o aprimoramento da supervisão na SEAI. Apresentamos no quadro 9 algumas evidências colhidas nessa análise.

Quadro 9 - Evidências encontradas e proposições de melhorias

Evidências encontradas	Proposições de melhorias
A função de supervisor não é regulamentada pelo estado e por isso essa função é desempenhada por assessores.	Regulamentar a função de supervisor para inseri-lo dentro da estrutura administrativa da SEDUC.
Não há um dispositivo que designe os deveres e atribuições do cargo de supervisor.	Elaborar um documento a ser regulamentado que designe deveres, atribuições e campo de atuação do supervisor.
Não existem mecanismos avaliativos nem instrumentais que permitam estabelecer comparações e avanços no trabalho destes supervisores e das escolas de forma menos burocrática e mais hábil e, conseqüentemente, possibilitem transformar a ação de supervisão em uma ação coletiva e com resultados evidenciados de forma prática.	Criar um sistema de avaliação e aplicá-la para os sujeitos envolvidos no processo de supervisão visando detectar potenciais e fragilidades da supervisão e assim reorganizar este trabalho.
Todos são de concordância que se faz necessário o aprimoramento deste trabalho.	A partir do resultado da avaliação e com base nas fragilidades detectadas nesta pesquisa, criar um instrumento padronizado de assessoramento pedagógico e administrativo.
Não há um planejamento oficializado, nem uma rotina de visitas aos municípios supervisionados e essas visitas não estão atendendo as expectativas dos envolvidos.	Elaborar anualmente um documento (plano institucional) orientador para o planejamento da supervisão, estabelecendo neste documento um cronograma de viagens que priorize um atendimento mais duradouro e qualitativo.
A maior parte dos supervisores não possui formação pedagógica para atuarem como supervisores educacionais.	Ofertar dentro das diretrizes de formação da SEDUC uma capacitação pedagógica para os supervisores que não possuem a formação pedagógica mínima necessária ao exercício da função de supervisor.

Fonte: Elaboração própria de acordo com as informações obtidas por meio dos questionários, 2017.

As proposições de melhorias destacadas na tabela acima serão desdobradas em ações que comporão o PAE. Essas ações serão apresentadas utilizando-se a ferramenta 5W2H, muito adequada quando se busca praticidade e organização na elaboração de planos e projetos. A sigla que nomeia a ferramenta corresponde a diretrizes capazes de elucidar qualquer dúvida que venham a surgir na exposição de uma ação. Basicamente, o sistema responde a sete questionamentos básicos, conforme consta no quadro 10:

Quadro 10 - Ferramenta 5W2H

Ferramenta 5W2H		
5W	<i>What</i>	O quê: qual a ação a ser desenvolvida?
	<i>Why</i>	Por quê: por que será realizada a ação?
	<i>Where</i>	Onde: onde a ação será desenvolvida?
	<i>When</i>	Quando: quando será realizada?
	<i>Who</i>	Quem: quem será o responsável pela ação?
2H	<i>How</i>	Como: como será realizada?
	<i>How Much</i>	Quanto: quanto será gasto?

Fonte: Elaborado pela autora com base em Meira (2003).

Após esta breve introdução contendo os esclarecimentos sobre a ferramenta, passamos à apresentação do PAE.

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES

Para contextualizarmos as proposições apresentadas com base nos achados da pesquisa, utilizaremos a seguinte dinâmica: apresentação da ação propositiva, seguida das considerações obtidas na análise de dados e sistematização da ação na ferramenta 5W2H.

3.1.1 Ação 01: Regularizar a função de supervisor para inseri-lo dentro da estrutura administrativa da SEDUC

Com base na análise de dados, foi evidenciada a fragilidade em relação aos supervisores que atuam na SEAI. Em uma das falas da Secretária, ela deixa em evidência sua inquietação em relação à falta de regulamentação da função de supervisor no quadro funcional da SEDUC. A mesma apresentou um caminho para tentar resolver o problema e afirmou que já está ocorrendo reuniões visando a regularizar esta situação; no entanto, possivelmente será adotada uma nova nomenclatura, pois não se trata de um trabalho restrito apenas ao pedagógico e ao administrativo, muitas outras práticas são efetivadas por esses profissionais e

justamente por isso está havendo um esforço na secretaria para reorganizar essa função.

Para esta ação que já está encaminhada, sugerimos um roteiro que visa a efetivar avaliar o que já foi implementado e dar continuidade ao processo de regulamentação da função. Essa normatização é necessária, visto que, pelo fato de a função não estar regulamentada, conseqüentemente não existem orientações sobre as atribuições do cargo. Dessa forma, para a regularização da problemática, sugere-se a proposta que segue.

Quadro 11 - Sistematização na ferramenta 5W2H da ação 1

Etapas	Detalhamento
What O quê?	Regulamentar a função de supervisor para inseri-lo dentro da estrutura administrativa da SEDUC.
Why Por quê?	Legalizar a atividade desenvolvida pelos profissionais da SEAI visando a melhoria do serviço ofertado.
Where Onde?	Na SEDUC/AM.
When Quando?	1º Semestre de 2018.
Who Quem?	Comissão instituída pelo Secretário de Estado de Educação.
How Como?	Instituição de comissão para análise da proposta e elaboração de documento que regulamenta a função. Para a efetivação da ação será realizado reuniões mensais para análise do caminho já percorrido e elaboração de roteiro para os próximos encaminhamentos.
How much Quanto?	Sem custos adicionais. Os membros que irão compor a comissão podem ser do quadro efetivo da SEDUC.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

3.1.2 Ação 02: Elaborar um documento a ser regulamentado que designe deveres, atribuições e campo de atuação do supervisor

Esta etapa será sucedida da ação citada anteriormente. Após a regulamentação da função de supervisor, torna-se importante elaborar um documento norteador desse cargo, contendo os parâmetros que o regem. Nesse contexto, alguns pontos são essenciais nesse documento, tais como organização do trabalho, deveres, atribuições e campo de atuação deste sujeito.

Nos dados coletados, observamos que o profissional é um “faz-tudo”, cujo trabalho nas coordenadorias e escolas extrapolam questões pedagógicas e

administrativas, não havendo estabelecimento de prioridades, de modo que cada profissional realiza a supervisão conforme suas definições. Nas falas da entrevistada, dos supervisores e dos coordenadores não demonstram uma sequência organizada de ações a serem executadas. Alguns coordenadores relataram ainda que alguns supervisores se empenham mais no desempenho das tarefas do que os outros e, com afirmações como essas, revela-se a necessidade de um documento orientador das tarefas deste profissional, que será organizado conforme as diretrizes que seguem:

Quadro 12 - Sistematização na ferramenta 5W2H da ação 2

Etapas	Detalhamento
What O que?	Elaborar um documento a ser regulamentado que designe deveres, atribuições e campo de atuação do supervisor.
Why Por que?	Determinar as diretrizes organizacionais e estruturais do trabalho de supervisão.
Where Onde?	Na SEDUC/AM.
When Quando?	1º e 2º Semestre de 2018.
Who Quem?	Comissão instituída pela SEDUC para a elaboração do documento.
How Como?	Organização de cronograma de reuniões afim de adotar as providências necessárias a elaboração, aprovação e publicação do documento.
How much Quanto?	Sem custos, pois as condições para a ação não requerem recursos financeiros.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

3.1.3 Ação 03: Criar um sistema de avaliação e aplicá-la para os sujeitos envolvidos no processo de supervisão visando a detectar potenciais e fragilidades da supervisão e assim reorganizar o trabalho

A avaliação se constitui um importante instrumento de aprimoramento de qualquer atividade. É por meio desta estratégia que são apontadas as debilidades de uma determinada prática. Deve ser um instrumento utilizado de forma permanente e contínua, pois fornece subsídios relevantes para a melhoria, neste caso, da qualidade da educação. Segundo os PCN, avaliar significa: “emitir em juízo de valor sobre a realidade que se questiona, seja propósito das exigências de uma ação que se projetou realizar sobre ela, seja a propósito de suas consequências” (BRASIL,

1997, p. 86). A avaliação permitir um olhar apurado sobre a realidade que se apresenta a fim de detectar se as ações executadas surtiram efeitos positivos e/ou ainda criar possibilidades de intervenção na realidade observada.

Nos dados, encontramos alguns trechos que nos lembram a necessidade de avaliação. O supervisor 03 relatou a necessidade de “ouvir mais os profissionais que atuam diretamente na supervisão para que os instrumentos a serem criados realmente a necessidade de quem está na ponta”. Ouvir os sujeitos do processo é o ponto inicial de um ato avaliativo, pois quem vivencia a prática possui argumentos sólidos que podem favorecer a busca por melhorias. Assim, diante do exposto, justifica-se a necessidade criar um instrumento de avaliação que forneça as informações necessárias à melhoria deste trabalho. A ação será discriminada e elaborada conforme o quadro que segue:

Quadro 13 - Sistematização na ferramenta 5W2H da ação 3

Etapas	Detalhamento
What O que?	Criar um sistema de avaliação e aplicá-la para os sujeitos envolvidos no processo de supervisão, visando a detectar potenciais e fragilidades da supervisão e assim reorganizar o trabalho.
Why Por que?	Não se pode reorganizar um trabalho sem avaliar as ações realizadas, nesse sentido o sistema de avaliação fornecerá os subsídios necessários à reformulação da supervisão.
Where Onde?	Na SEDUC/AM.
When Quando?	1º Semestre de 2018.
Who Quem?	Comissão instituída pela Secretária do Interior, uma vez que a avaliação será uma política interna da SEAI.
How Como?	Será elaborado um instrumento avaliativo nos moldes do <i>Google</i> Formulário que será enviado aos supervisores, coordenadores, gestores e professores a fim de avaliarem a supervisão desenvolvida na SEAI.
How much Quanto?	Sem custos, pois as condições para a ação não requerem recursos financeiros.

Fonte: Elaboração própria, 2017

3.1.4 Ação 04: A partir do resultado da avaliação e com base nas fragilidades detectadas nesta pesquisa, criar um instrumento padronizado de assessoramento pedagógico e administrativo

A supervisão educacional desenvolvida pela SEAI se efetiva como uma importante prática de gestão à distância. Esses profissionais intermedeiam as políticas públicas implementadas no interior, gerenciam as demandas, e acompanham de forma presencial a efetivação destas políticas. Assim, é um trabalho complexo que procura superar os desafios impostos pela diversidade regional, social e cultural existente.

Um trabalho tão desafiador merece relevância por parte dos profissionais que administram esse serviço. Conforme foi evidenciado em muitos momentos da pesquisa, existem muitas dificuldades que influenciam negativamente no desenvolvimento do trabalho; contudo, estes profissionais, tanto quem está na ponta, quanto quem está na Secretaria, esforçam-se para vencer os desafios que são impostos reduzir as distâncias e amenizar as diferenças.

O aprimoramento do trabalho é necessário, pois otimizará o tempo de execução das tarefas, operacionalizará ações que demandariam tempo e esforço, e priorizará ações interventivas, que influenciam na qualidade do ensino ofertado. Um instrumento de supervisão padronizado, já estruturado com as prioridades e os ajustes realizados após as avaliações e disponibilizados de forma online com livre acesso de supervisores, gestores e coordenadores seria a ferramenta ideal para superar os problemas apresentados aqui e que fossem explicitados nas avaliações. Ele seria planejado conforme as orientações expostas no quadro 14.

Quadro 14 - Sistematização na ferramenta 5W2H da ação 4

Etapas	Detalhamento
What O que?	A partir do resultado da avaliação e com base nas fragilidades detectadas nesta pesquisa, criar um instrumento padronizado de assessoramento pedagógico e administrativo.
Why Por que?	Para aprimorar o processo de supervisão, otimizar o tempo e operacionalizar as ações.
Where Onde?	Na SEAI/SEDUC/AM.
When Quando?	1º Semestre de 2018.

Who Quem?	Supervisores da SEAI.
How Como?	A partir das contribuições desta pesquisa e da avaliação realizada será criado um instrumento padronizado de supervisão.
How much Quanto?	Sem custos, pois as condições para a ação não requerem recursos financeiros.

Fonte: Elaboração própria, 2017

3.1.5 Ação 05: Elaborar anualmente um documento (plano institucional) orientador para o planejamento da supervisão, estabelecendo um cronograma de viagens que priorize um atendimento mais duradouro e qualitativo

O planejamento deve ser uma ação realizada continuamente. Não adianta promover processos avaliativos, criar mecanismos de supervisão, investir no aprimoramento se a revisão das ações não for submetida a um planejamento prévio. A realidade social, cultural e econômica é dinâmica, sofre constantemente interferências externas. Um contexto no qual se deu a supervisão no ano anterior pode ter se modificado no ano atual, e é baseado nesta realidade que se faz imprescindível que o planejamento seja revisto, revisado, reformulado, sempre com foco nos objetivos que se quer alcançar. Por tudo que foi exposto até o momento, é que se sugere aqui que seja elaborado anualmente um plano institucional orientador das atividades de supervisão.

O plano deverá apresentar um cronograma de ações a serem executadas, um cronograma de viagens que atenda de forma mais efetiva, duradoura e qualitativa as coordenadorias e escolas do interior. Sob essa óptica propomos para esta ação as diretrizes abaixo.

Quadro 15 - Sistematização na ferramenta 5W2H da ação 5

Etapas	Detalhamento
What O que?	Elaborar anualmente um documento (plano institucional) orientador para o planejamento da supervisão, estabelecendo neste documento um cronograma de viagens que priorize um atendimento mais duradouro e qualitativo.
Why Por que?	Faz-se necessário uma revisão e posteriormente um planejamento pelo menos anual do trabalho de supervisão para atender com maior eficiência as coordenadorias e escolas do interior.
Where Onde?	Na SEAI/SEDUC/AM,

When Quando?	1º Semestre de 2018.
Who Quem?	Supervisores da SEAI.
How Como?	A partir das contribuições desta pesquisa e da avaliação realizada, será criado um instrumento padronizado de supervisão.
How much Quanto?	Sem custos, pois as condições para a ação não requerem recursos financeiros.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

3.1.6 Ação 06: Ofertar, dentro das diretrizes de formação da SEDUC, uma capacitação pedagógica para os supervisores que não possuem a formação pedagógica mínima necessária ao exercício da função de supervisor

A formação dos profissionais que atuam no assessoramento e supervisão escolar foi priorizada também nesta pesquisa porque a autora entende que, para o desenvolvimento de um bom trabalho, o profissional precisa estar dotado de competências e habilidades específicas. Se o profissional não possui formação na área pedagógica, ele não terá subsídios para assessorar outros sujeitos nesta área. As experiências proporcionam uma bagagem de conhecimentos significativos; no entanto, há situações que requerem mais do que experiências, requerem a adoção de postura técnica e pontual com fundamentos sólidos na resolução de problemas.

Na fala de vários supervisores, notou-se uma inquietação em relação à formação:

Necessitamos de suporte pedagógico que possa auxiliar no trabalho *in loco*. (SUPERVISOR 05)

Sabendo que o Supervisor desenvolve vários papéis (técnico, político, pedagógico e humano), é necessário uma formação direcionada para o trabalho, uma vez que são inúmeros desafios. (SUPERVISOR 08)

Com base em colocações como essas, e pautando-se nas respostas obtidas nos questionários que demonstraram que existem muitos supervisores sem formação pedagógica, torna-se indispensável a oferta de formação para aqueles que

não possuem as habilidades específicas para atuarem na supervisão. A proposta para esta ação está explicitada no quadro 16.

Quadro 16 - Sistematização na ferramenta 5W2H da ação 6

Etapas	Detalhamento
What O que?	Ofertar dentro das diretrizes de formação da SEDUC uma capacitação pedagógica para os supervisores que não possuem a formação pedagógica mínima necessária ao exercício da função de supervisor.
Why Por que?	Para capacitar os supervisores que não possuem a formação necessária ao desempenho de suas atribuições.
Where Onde?	Na SEAI/SEDUC/AM.
When Quando?	1º Semestre de 2018.
Who Quem?	Centro de Formação Profissional Pe. José Anchieta.- CEPAN - SEDUC/AM.
How Como?	Por meio do estabelecimento de parcerias com as instituições de Pesquisas e Ensino Superior e Pesquisas do Amazonas.
How much Quanto?	Sem custos adicionais, pois as formações podem ser ofertadas por meio de parcerias.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Esta ação não terá custos adicionais e poderá ser realizada promovendo-se parcerias com instituições de pesquisa.

Por meio da implementação deste PAE, espera-se contribuir demasiadamente para aprimorar a supervisão da SEAI. Investir na melhoria da estrutura, da organização e dos meios nos quais se dá o processo é imprescindível; contudo, não podemos nos esquecer dos sujeitos que são aqueles que praticam ou sofrem os efeitos das ações. Por isso, o quadro humano para executar bem suas tarefas precisa estar bem preparado e com as condições necessárias ao bom desenvolvimento do trabalho. O reconhecimento do trabalho e a valorização dos profissionais deve ser compromisso de todas as Secretarias de Educação, e o investimento na capacitação dos profissionais é uma forma de valorizá-los, ao mesmo tempo em que se garante a melhoria da qualidade do ensino.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou analisar o trabalho desenvolvido pelos supervisores, considerando os impactos decorrentes da falta de um instrumento padronizado de supervisão, e propor ações que visem ao aprimoramento do processo de supervisão escolar da Secretaria Executiva Adjunta do Interior do Amazonas.

O problema apresentado neste estudo foi analisado à luz de teóricos, como Isabel Alarcão, Mary Angel, Rangel, Villas Boas, que, em suas obras, desvelam o supervisor educacional. Para obtenção de dados, priorizamos os sujeitos envolvidos no processo de supervisão. Os instrumentos adotados para obtenção de dados foi uma entrevista com Secretária da SEAI e questionários aplicados a supervisores e coordenadores regionais de educação. As impressões desses profissionais sobre a supervisão educacional desenvolvida permitiram uma breve avaliação do serviço, identificando algumas fragilidades e potencialidades e como foi possível elaborar um Plano de Ação Educacional para intervir nas vulnerabilidades encontradas.

Os resultados da pesquisa possibilitaram comprovar as hipóteses levantadas e detectar outras fragilidades, mas também foi possível abstrair muitos pontos positivos do trabalho desenvolvido. O dinamismo na resolução de problemas e no atendimento aos inúmeros problemas existentes nas escolas e coordenadorias, o *feedback* que mesmo diante das distâncias e dificuldades logísticas não deixam de ser efetivados, o esforço de supervisores e coordenadores para desempenhar suas tarefas da melhor forma possível, a satisfação na sua realização e muitas outras potencialidades que fazem com que a supervisão educacional da SEAI seja referenciada e aguardada com ansiedade pelo interior.

Alguns aspectos precisam ser aprimorados, e isso foi evidenciado em vários momentos, mas as mudanças já estão ocorrendo conforme foi relatado pela Secretária em sua entrevista, o que traz muito conforto a esta pesquisadora, mas que, mesmo assim, ainda deseja contribuir com seu estudo para melhoria desse trabalho.

As ações propositivas que foram incorporadas ao PAE são resultado dos achados mais inquietantes desta pesquisa, dentre eles: a falta de regulamentação da função de supervisor, de um documento norteador deste trabalho e de um processo avaliativo das ações forma alguns itens relevantes que mereceram

destaque. Igualmente, priorizamos a elaboração de planejamos anuais e a criação de um instrumento padronizado de supervisão como forma de aprimoramento.

Foi possível concluir que já existem planos de aprimoramento do trabalho de supervisão em andamento, contudo sem ações concretas. A Secretária do Interior bem como os supervisores e coordenadores reconhecem que, apesar das dificuldades, a supervisão vem atendendo em parte as expectativas; contudo são unânimes em afirmar que há necessidade de ajustes e aprimoramentos. Ficou evidente nas respostas dos investigados que a supervisão é uma prática muito importante para o sucesso do ensino nas escolas do interior e que, por isso, precisa de uma atenção especial por parte da Secretaria e de pesquisadores com intuito de aperfeiçoá-la. Uma maior autonomia aos profissionais, melhores condições de trabalho e redução no número de municípios e escolas para cada supervisor também foram pontos muito destacados nesta pesquisa e por isso sugere-se aqui que os dirigentes da instituição (SEDUC) tenham um olhar diferenciado para tais solicitações, uma vez que são inquietações tanto dos supervisores quanto dos coordenadores, sujeitos importantes da ação de supervisão.

A pesquisa apresentou algumas limitações, pois não conseguimos alcançar gestores e professores que são membros importantes da ação de supervisão, mas os coordenadores forneceram subsídios relevantes para a compreensão e melhoria do trabalho de supervisão.

Sugere-se que as pesquisas futuras alcancem outros personagens principais do processo de supervisão como gestores, professores, pedagogos e alunos, pois estes podem fornecer subsídios totalmente relevantes para a melhoria do trabalho tanto na sede da Secretaria de Educação quanto nas escolas do interior.

Por fim, esperamos com esta pesquisa contribuir para o aperfeiçoamento das práticas pedagógicas e administrativas direcionadas ao interior. Esperamos também criar práticas avaliativas do trabalho desenvolvido, pois não podemos melhorar a qualidade do ensino ofertado se não nos propomos a avaliar nossas ações.

REFERÊNCIAS

ABDULMASSIH, Marília Beatriz Ferreira; RODRIGUES, Margarita Victoria. **O especialista e a supervisão educacional: um mergulho nas raízes históricas**. 2007. Disponível em: <www.histedbr.fal.unicamp.br/jornada1/PPE.doc>. Acesso em: 14 set. 2017.

ALARCÃO, Isabel. Do olhar supervisivo ao olhar sobre a supervisão. In: RANGEL, Mary (Org.). **Supervisão Pedagógica** – princípios e práticas. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

_____. (Org.). **Escola reflexiva e supervisão**: uma escola em desenvolvimento e aprendizagem. Portugal: Porto Editora, 2000.

ANGEL, Mary. Considerações sobre o papel do supervisor como especialista em educação na América Latina. In: SILVA, Celestino; RANGELS, Mary (Orgs.). **Nove olhares sobre a supervisão**. Campinas: Papyrus, 1997.

AMAZONAS. **Lei Delegada nº 5.692, de 11 de agosto de 1971**. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 20 set. 2016.

_____. **Lei nº 08, de 05 de julho de 2005**. Disponível em <<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica.do;jsessionid=F2B9435C8E93C2B99A1FA883EE7F8EF8>>. Acesso em: 20 set. 2016.

_____. **Lei nº 78, de 18 de maio de 2007**. Altera a Lei nº 08 de 05/07/2005. Manaus, AM, 2007. Disponível em: <<http://diariooficialconsultas.prod.am.gov.br/index.php/listadiario>>. Acesso em: 29 set. 2016.

_____. **Lei nº 2.600, de 04 de fevereiro de 2000**. Altera o nome da Secretaria Estadual de Educação. Manaus, AM, 2000.

_____. **Lei nº 3.642, de 26 de julho de 2011**. Altera de forma específica a Lei Delegada nº 78 de 18/05/2007. Manaus, AM, 2011.

_____. **Lei nº 3.951, de 04 de novembro de 2013**. Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos servidores da SEDUC. Manaus, AM, 2013.

_____. Portal da SEDUC. Disponível em: <<http://www.educacao.am.gov.br/institucional/estrutura/gabinete/>>. Acesso em: 10 out. 2016.

_____. Portal da SEDUC. Disponível em: <<http://www.educacao.am.gov.br/institucional/estrutura/deppe/>>. Acesso em: 12 mai. 2017.

BRASIL. COMISSÃO DE EDUCAÇÃO, CULTURA E DESPORTO. **Projeto de Lei nº 4.412, de 2001.** Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/136401.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2016.

_____. Diário da Câmara dos Deputados. **Substitutivo ao Projeto de Lei de nº 4.412, de 2001.** Disponível em: <<http://imagem.camara.gov.br/Imagem/d/pdf/DCD08JUL2003.pdf#page=192>>. Acesso em: 21 nov. 2016.

_____. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. **Lei nº 4.024, de 20 de dezembro DE 1961.** Disponível em: <http://www.histedbr.fe.unicamp.br/navegando/fontes_escritas/6_Nacional_Desenvolvimento/ldb%20lei%20no%204.024,%20de%2020%20de%20dezembro%20de%201961.htm>. Acesso em: 02 nov. 2016.

_____. Presidência da República. **Medida Provisória nº 746, de 22 de setembro de 2016.** Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Mpv/mpv746.htm>. Acesso em: 21 nov. 2016.

_____. Presidência da República. **Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm>. Acesso em: 09 mai. 2017.

_____. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: Introdução aos Parâmetros Curriculares Nacionais.** Brasília: MEC/SEF, 1997.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Supervisão educacional para uma escola de qualidade:** da formação a ação. 4 ed. São Paulo: Cortez 2003.

_____. **Supervisão educacional:** uma reflexão crítica. 13 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

GASPAR, Maria Ivone; SEABRA, Filipa; NEVES, Cláudia. A Supervisão Pedagógica: significados e Operacionalização. **Revista Portuguesa de Investigação Educacional**, v. 12, p. 29-57, 2012. Disponível em: <http://www.fep.porto.ucp.pt/sites/default/files/files/FEP/RPIE/RPIE1202_A_Supervisao_Pedagogica_Significados_Operacionalizacao.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRILLO, M. O professor e a docência: o encontro como aluno. In: ENRICONE, D. (Org.). **Ser professor.** 4 ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004. p. 73-89.

KUENZER, Acacia Zeneida. Trabalho Pedagógico: da fragmentação à unitariedade possível. In: AGUIAR, Márcia Ângela da S.; FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Orgs.). **Para onde vão a Orientação e a Supervisão Educacional.** 2 ed. Campinas, SP: Papyrus, 2002.

LAGAR, Fabiana; SANTANA, Bárbara Beatriz de; DUTRA, Rosimeire. **Conhecimentos Pedagógicos para Concursos Públicos**. 3. ed. – Brasília: Gran Cursos, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo, Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARA, Raquel. **A Função Supervisora numa perspectiva Histórica**. 2009. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-funcao-supervisora-numa-perspectiva-historica/28282/>>. Acesso em: 29 out. 2016.

MEDINA, A. S. **Nove olhares sobre a supervisão**. Supervisor Escolar: parceiro político-pedagógico do professor. Campinas, SP: Papirus, 1997.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 29 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

POLATO, Amanda; NADAL, Paula. 2010. **Como atua o trio gestor**. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/681/como-atua-o-trio-gestor>>. Acesso em: 14 mai. 2017.

RANGEL, M. Supervisão: do sonho à ação – uma prática em transformação. In: FERREIRA, N.S.C. (Org.). **Supervisão educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

_____ *et alii*. **Nove olhares sobre a supervisão**. 9 ed. São Paulo: Papirus, 2003.

RIBEIRO, Elisa Antônia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**, Araxá/MG, n. 4, p.129-148, mai. 2008.

RIO GRANDE DO SUL. Associação dos Supervisores de Educação do Estado do Rio Grande do Sul. **Atribuições do supervisor educacional**. 2005. Disponível em: <<http://www.assers.org.br/em-foco/legislacao/atribuicoes-do-supervisor-educacional>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

SAVIANI, Demerval. A supervisão educacional em perspectiva histórica: da função à profissão pela mediação da ideia. In: FERREIRA, Naura Syria (Org.). **Supervisão educacional para uma escola de qualidade: da formação a ação**. 4 ed. São Paulo: Cortez 2003.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Planejamento Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico**. 7 ed. São Paulo: Libertad, 2000. (Cadernos Libertad-1).

VEIGA, Ilma P.A. **Repensando a didática**. 21 ed. Campinas, SP: Papirus, 2004, Cap.I.

VILLAS-BOAS, M. V. A prática da supervisão. In: **Educação e Supervisão**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Sou estudante do curso de pós-graduação profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do(a) professor(a) Terezinha Barroso, cujo objetivo é

Sua participação envolve uma entrevista, que será gravada se assim você permitir, e que tem a duração aproximada de 1 hora.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora fone _____ ou pela entidade responsável – fone 4009-9310.

Atenciosamente,

Nome e assinatura do(a) estudante

Local e data

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do participante

Local e data

APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA COM A SECRETÁRIA EXECUTIVA ADJUNTA DO INTERIOR

Senhor(a) Secretário(a) Executivo(a) Adjunto(a) do Interior, sou Rosenilde Soares da Silva, mestranda do Programa de Pós-Graduação e Gestão e Avaliação da Educação Pública da UFJF, estou desenvolvendo uma pesquisa sobre a supervisão educacional da Secretaria Executiva Adjunta do Interior do Amazonas, no âmbito da SEDUC/AM, sob a orientação da Profa. Dra. Ana Rosa Picanço.

Sua participação e contribuição nesta entrevista é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. No entanto, ressalto que sua contribuição é de extrema importância, uma vez que fornecerá dados relevantes para compreender como é percebida a supervisão desenvolvida pela GSEAI.

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico. Desta forma, a entrevista será aplicada conforme sua disponibilidade de horário e local e o sigilo das informações fornecidas, bem como o anonimato será preservado. Os dados obtidos através da pesquisa serão analisados para fins deste estudo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora no fone (97) 99154 0324 ou pela entidade responsável –, fone 4009-9310.

BLOCO 1. – DADOS PROFISSIONAIS

1. Qual sua formação?
2. Qual sua função atual na SEAI?
3. Quanto tempo tem de exercício no magistério?
4. Qual o período de atuação na função atual:?
5. Como se deu seu ingresso na função atual?
6. Tem experiência como gestor? Se sim, há quanto tempo?

BLOCO 2 – PERCEPÇÕES ACERCA DO TRABALHO DESENVOLVIDO PELA EQUIPE DA SEAI

1. Qual sua primeira impressão da SEAI?
2. Como você analisa o trabalho desenvolvido pelos supervisores a SEAI?
3. Existe alguma regulamentação ou normatização em relação à função de supervisor de calha da SEAI?
4. Você acha que a supervisão desenvolvida pelos supervisores da SEAI está atendendo às expectativas da Secretaria e das pessoas que estão sob supervisão? Explique.
5. Que ações são realizadas durante a supervisão?
6. Essas ações estão de acordo com a função de supervisor? Ou utilizaria outra nomenclatura para defini-lo?
7. Como você definiria o trabalho de supervisão desenvolvido na SEAI.
8. Quais as principais contribuições do trabalho de supervisão para o ensino na rede estadual, segundo sua opinião?
9. Em sua opinião quais os principais desafios da supervisão na SEAI?
10. Na sua percepção o trabalho de supervisão precisa de aprimoramento? Você teria sugestões de aprimoramento? Quais?
11. Em sua opinião, há algo mais que poderia ser acrescentado nesta entrevista e que contribuiria para o estudo?

**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO COM QUESTÕES ABERTAS E FECHADAS,
APLICADO AOS SUPERVISORES DE CALHA DA SECRETARIA EXECUTIVA
ADJUNTA DO INTERIOR – SEAI**

Senhores(as) Supervisores(as), sou Rosenilde Soares da Silva, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da UFJF, estou desenvolvendo uma pesquisa sobre a supervisão educacional da Secretaria Executiva Adjunta do Interior do Amazonas , no âmbito da SEDUC/AM, sob a orientação da Profa. Dra. Ana Rosa Picanço.

Sua participação e contribuição neste questionário é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. No entanto, ressalto que sua contribuição é de extrema importância, uma vez que fornecerá dados relevantes para compreender como é percebida a supervisão desenvolvida pela GSEAI.

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico. Desta forma, o questionário será aplicado conforme sua disponibilidade de horário e local e o sigilo das informações fornecidas, bem como o anonimato será preservado. Os dados obtidos através da pesquisa serão analisados para fins deste estudo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora fone (97) 99154 0324 ou pela entidade responsável –, fone 4009-9310.

QUESTIONÁRIO

1. **Qual sua escolaridade?**
 - (A) Ensino Médio
 - (B) Ensino Superior
 - (C) Especialista
 - (D) Mestre
 - (E) Doutor

2. **Se possui nível superior qual a área?**

- (A) Pedagogia
- (B) Normal Superior
- (C) Letras
- (D) Matemática
- (E) História
- (F) Geografia
- (G) Outra _____

3. **Se possui especialização ou outra pós-graduação especifique área:**

- (A) Especialista _____
- (B) Mestrado _____
- (C) Doutorado _____
- (D) Outra _____

4. **Você acha que sua formação contribui para o desenvolvimento do trabalho de supervisão? Explique:**

- (A) Insatisfatoriamente
- (B) Satisfatoriamente
- (C) Muito satisfatória
- (D) Outra: _____

5. **Há quanto tempo você exerce a função de supervisor?**

- (A) De 01 à 02 anos;
- (B) De 03 à 05 anos;
- (C) De 06 à 08 anos;
- (D) Mais de 09 anos.

6. **Que ações são desenvolvidas durante a supervisão? Especifique no espaço abaixo:**

7. Como você analisa o trabalho de supervisão desenvolvido pelos supervisores da SEAI:

- (A) Muito bem organizado e estruturado e atende às necessidades de acompanhamento educacional de forma satisfatória;
 - (B) Bem organizado bem estruturado, no entanto ainda não atende as necessidades de acompanhamento educacional;
 - (C) É um trabalho desenvolvido com muito esforço e dedicação, o entanto precisa ser mais bem organizado e estruturado;
 - (D) É um trabalho que precisa urgentemente ser reestruturado, pois não atende as necessidades de acompanhamento pedagógico e administrativo;
 - (E) Outro: _____
-

8. Analisando a forma como a supervisão é desenvolvida, você acha que o feedback dado aos supervisionados atende de forma:

- A. Muito satisfatória, pois o retorno em relação a todas as demandas é feito do em tempo hábil;
 - B. Satisfatório, pois na maioria das vezes o feedback em relação às demandas é feito em tempo hábil;
 - C. Pouco satisfatório, pois nem sempre é possível dar um retorno em tempo hábil;
 - D. Insatisfatório, pois não é possível fazer o feedback em tempo hábil;
- Justifique, se achar necessário: _____
-

9. Você acha que a SEAI precisa reorganizar a forma como a supervisão é desenvolvida?

- (A) Não, está muito bem organizado;
- (B) Em parte, precisa apenas de alguns ajustes;
- (C) Sim, faz-se necessário uma reorganização deste trabalho;

10. A SEAI possui algum instrumento padronizado de supervisão?

- (A) Sim;
- (B) Não

Justifique: _____

11. Você acha que um instrumento próprio e padronizado de supervisão contribuiria positivamente para o trabalho desenvolvido pelos (as) supervisores(as) da SEAI?

(A) Não. Não há necessidade, pois a supervisão da SEAI está muito bem organizada;

(B) Sim, pois assim haveria um maior direcionamento das ações;

Justifique se achar necessário: _____

12. Há algo há mais que você gostaria de acrescentar e que contribuiria para este estudo?

Obrigada por sua colaboração.

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO COM QUESTÕES ABERTAS E FECHADAS, APLICADO A COORDENADORES REGIONAIS

Senhores(as) Coordenadores(as) Regionais, sou Rosenilde Soares da Silva, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da UFJF, estou desenvolvendo uma pesquisa voltada para a análise da supervisão educacional da Secretaria Executiva Adjunta do Interior do Amazonas - SEAI, no âmbito da SEDUC/AM, sob a orientação da Profa. Dra. Ana Rosa Picanço.

Sua participação e contribuição neste questionário é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. No entanto, ressalto que sua contribuição é de extrema importância, uma vez que fornecerá dados relevantes para compreender como é percebida a supervisão desenvolvida pela SEAI. Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico. Desta forma, o questionário será aplicado conforme sua disponibilidade de horário e local e o sigilo das informações fornecidas, bem como o anonimato será preservado. Os dados obtidos através da pesquisa serão analisados para fins deste estudo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora fone (97) 99154 0324 ou pela entidade responsável –, fone 4009-9310.

Atenciosamente,

Rosenilde Soares da Silva

QUESTIONÁRIO

1. Há quanto tempo você exerce a função de coordenador?

- (A) De 01 à 02 anos;
- (B) De 03 à 05 anos;
- (C) De 06 à 08 anos;
- (D) Mais de 09 anos.

2. **Com que frequência você recebe a visita do (a) supervisor (a) da SEAI em seu município?**

(A) Semanalmente;

(B) Mensalmente;

(C) Bimestralmente;

(D) Semestralmente;

(E) Anualmente;

(F) Não há uma frequência exata, as visitas ocorrem conforme as necessidades;

(G) Outro: _____

3. **As supervisões realizadas *in loco* atendem às necessidades de acompanhamento administrativo e pedagógico, de forma:**

(A) Muito satisfatória;

(B) Satisfatória;

(C) Pouco satisfatória;

(D) Insatisfatória;

Justifique: _____

4. **Que ações são desenvolvidas durante a supervisão? Especifique no espaço abaixo:**

5. **Enquanto coordenador, como você analisa o trabalho de supervisão desenvolvido pelos supervisores da SEAI:**

(A) Muito bem organizado e estruturado e atende às necessidades de acompanhamento educacional de forma satisfatória;

(B) Bem organizado e bem estruturado, no entanto ainda não atende as necessidades de acompanhamento educacional;

(C) É um trabalho desenvolvido com muito esforço e dedicação, o entanto precisa ser mais bem organizado e estruturado;

(D) É um trabalho que precisa urgentemente ser reestruturado, pois não atende as necessidades de acompanhamento pedagógico e administrativo;

(E) Outro: _____

6. Analisando a forma como a supervisão é desenvolvida, você acha que o feedback dado aos supervisionados atende de forma:

(A) Muito satisfatória, pois o retorno em relação a **todas** as demandas é feito do em tempo hábil;

(B) Satisfatório, pois **na maioria das vezes** o feedback em relação às demandas é feito em tempo hábil;

(C) Pouco satisfatório, pois **nem sempre** é possível dar um retorno em tempo hábil;

(D) Insatisfatório, pois **não** é possível fazer o feedback em tempo hábil;

Justifique, se achar necessário: _____

7. Você acha que a SEAI precisa reorganizar a forma como a supervisão é desenvolvida?

(A) Não, está muito bem organizado;

(B) Em parte, precisa apenas de alguns ajustes;

(C) Sim, faz-se necessário uma reorganização deste trabalho;

8. Há algo mais que você gostaria de acrescentar e que contribuiria para este estudo?

Obrigada por sua colaboração.

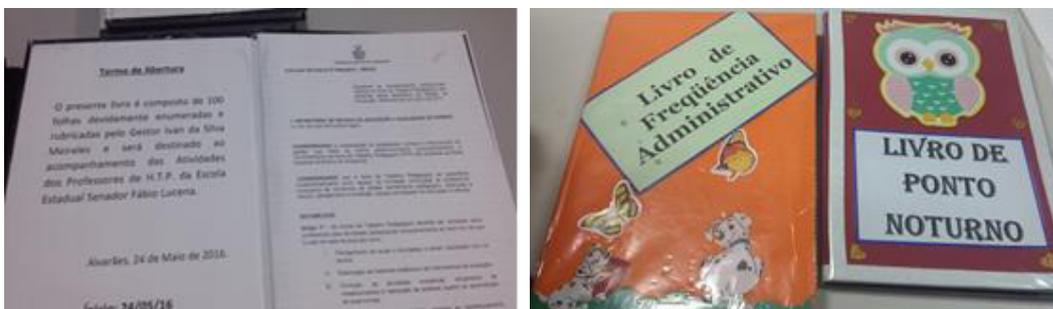
ANEXOS

ANEXO 1: Supervisora reunida com coordenadora e gestores em trabalho de supervisão



Fonte: Foto cedida pela coordenadora do município de Careiro Castanho, 2017

ANEXOS 2 e 3: Documentos que são verificados durante a supervisão.



Fonte: Fotos cedidas pelos supervisores da SEAI, 2017.