

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

ERICA HENRIQUES MACHADO

**REFLEXÕES SOBRE A SUPERVISÃO EDUCACIONAL: UMA ANÁLISE DAS  
ESTRATÉGIAS DE SUPERVISÃO DO PROGRAMA ENSINO MÉDIO INOVADOR  
JOVEM DE FUTURO**

JUIZ DE FORA

2014

ERICA HENRIQUES MACHADO

**REFLEXÕES SOBRE A SUPERVISÃO EDUCACIONAL: UMA ANÁLISE DAS  
ESTRATÉGIAS DE SUPERVISÃO DO PROGRAMA ENSINO MÉDIO INOVADOR  
JOVEM DE FUTURO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Lourival Batista de Oliveira  
Júnior

JUIZ DE FORA

2014

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

ERICA HENRIQUES MACHADO

### **REFLEXÕES SOBRE A SUPERVISÃO EDUCACIONAL: UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE SUPERVISÃO DO PROGRAMA ENSINO MÉDIO INOVADOR JOVEM DE FUTURO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de  
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em \_\_/\_\_/\_\_.

---

Membro da banca – Orientador: Lourival Batista de Oliveira Júnior

---

Membro da banca Externa

---

Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, ..... de agosto de 2014.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por sua direção, presença e ajuda contínuas. Sem o SENHOR nada disso seria possível. Obrigada por fazer parte da minha vida!

Ao meu marido, por seu apoio e incentivo constantes. Paulo, muito obrigada por acreditar em mim e me fazer acreditar!

À minha filha querida, por me fazer feliz.

Ao Instituto Unibanco, pela grande oportunidade de realizar o Mestrado.

À equipe de Desenvolvimento e Conteúdo do Instituto Unibanco, por contribuir para meu crescimento.

À Priscila Sant'Anna da UFJF, entre tantas qualidades, por sua dedicação, competência e flexibilidade. Você foi ótima! Muito Obrigada!

À Juliana Amaral, Iara Lopes e Johnny Hara, por me mostrarem que é possível romper limites.

## APRENDI

“Aprendi que eu não posso exigir o amor de ninguém.

Posso apenas dar boas razões para que gostem de mim e ter paciência, para que a vida faça o resto.

Aprendi que não importa o quanto certas coisas sejam importantes para mim, tem gente que não dá a mínima e eu jamais conseguirei convencê-las.

Aprendi que posso passar anos construindo uma verdade e destruí-la em apenas alguns segundos.

Que posso usar o meu charme por apenas 15 minutos, depois disso, preciso saber do que estou falando.

Eu aprendi... Que posso fazer algo em um minuto e ter que responder por isso o resto da vida.

Que por mais que se corte um pão em fatias, esse pão continua tendo duas faces, e o mesmo vale para tudo o que cortamos em nosso caminho.

Aprendi... Que vai demorar muito para me transformar na pessoa que quero ser, e devo ter paciência.

Mas, aprendi também que posso ir além dos limites que eu próprio coloquei.

Aprendi que preciso escolher entre controlar meus pensamentos ou ser controlado por eles.

Que os heróis são pessoas que fazem o que acham que devem fazer naquele momento, independentemente do medo que sente.

Aprendi que perdoar exige muita prática.

Que há muita gente que gosta de mim, mas não consegue expressar isso.

Aprendi... Que nos momentos mais difíceis, a ajuda veio justamente daquela pessoa que eu achava que iria tentar piorar as coisas.

Aprendi que posso ficar furioso, tenho o direito de me irritar, mas não tenho o direito de ser cruel.

Que jamais posso dizer a uma criança que seus sonhos são impossíveis, pois seria uma tragédia para o mundo se eu conseguisse convencê-la disso.

Eu aprendi que meu melhor amigo vai me machucar de vez em quando, e que eu tenho que me acostumar com isso.

Que não é o bastante ser perdoado pelos outros, eu preciso me perdoar primeiro.

Aprendi que, não importa o quanto meu coração esteja sofrendo, o mundo não vai parar por causa disso.

Eu aprendi... Que as circunstâncias de minha infância são responsáveis pelo que eu sou, mas não pelas escolhas que eu faço quando adulto.

Aprendi que numa briga preciso escolher de que lado eu estou, mesmo quando não quero me envolver.

Que, quando duas pessoas discutem, não significa que elas se odeiem; e quando duas pessoas não discutem não significa que elas se amem.

Aprendi que por mais que eu queira proteger os meus filhos, eles vão se machucar e eu também. Isso faz parte da vida.

Aprendi que a minha existência pode mudar para sempre, em poucas horas, por causa de gente que eu nunca vi antes.

Aprendi também que diplomas na parede não me fazem mais respeitável ou mais sábio.

Aprendi que as palavras de amor perdem o sentido, quando usadas sem critério.

E que amigos não são apenas para guardar no fundo do peito, mas para mostrar que são amigos.

Aprendi que certas pessoas vão embora da nossa vida de qualquer maneira, mesmo que desejemos retê-las para sempre.

Aprendi, afinal, que é difícil traçar uma linha entre ser gentil, não ferir as pessoas, e saber lutar pelas coisas em que acredito.”

*Autor Desconhecido*

## RESUMO

A presente Dissertação estuda o tema Supervisão Educacional no contexto do Projeto Jovem de Futuro (JF) e do Programa Ensino Médio Inovador Jovem de Futuro (ProEMI/JF). O estudo teve como objetivo verificar a interferência das práticas de supervisão desenvolvidas nesses contextos, em relação aos resultados escolares, sob a perspectiva de gestores e supervisores de escolas públicas. Sendo constatada a interferência, a proposta era de que elas fossem identificadas para sua disseminação. Em relação aos contextos analisados, o Projeto Jovem de Futuro (JF) foi criado pelo Instituto Unibanco em 2007 e tem como proposta desenvolver a gestão escolar orientada para os resultados de aprendizagem dos estudantes. O Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI) foi criado pelo MEC em 2009 para promover o redesenho curricular e a diversificação das práticas pedagógicas nas escolas públicas de EM. A união dos dois programas, em 2011, deu origem ao ProEMI/JF. O novo programa beneficiará cerca de 2.500 escolas públicas brasileiras até 2016. A supervisão educacional estudada é a proposta no JF e no ProEMI/JF. Na fase inicial de testagem do Projeto JF (Validação), o supervisor dedicava-se integralmente a ele. Na parceria do ProEMI/JF (que envolve MEC, Secretarias de Educação Estaduais e Instituto Unibanco), esta característica se perdeu parcialmente. A pesquisa de campo delineada é de caráter qualitativo e utilizou-se da metodologia de entrevista semiestruturada. As entrevistas foram realizadas com nove pessoas, sendo dois gestores do estado de SP e sete supervisores, um de cada estado - SP, GO, MS, PA, PI e CE. A discussão dos temas propostos fundamentou-se em uma revisão bibliográfica sobre a “parceria público-privada”; a “supervisão educacional”, abordando aspectos como: seu histórico, legislação, nomenclaturas e as ênfases dadas à ela no contexto brasileiro; e também sobre o tema “eficácia escolar”, a partir de dados de pesquisas nacionais e internacionais. Alguns autores que fizeram parte do referencial teórico foram: Brooke e Soares (2008), Perinasso (2011), Polon e Bonamino (2011) e Saviani (1999). A partir da pesquisa de campo e da revisão bibliográfica, o estudo chega a algumas conclusões. São elas: há influência do trabalho do supervisor educacional sobre os resultados escolares, contudo, não só suas atividades exercem essa influência, mas também sua postura na escola; dessa forma, atividades e posturas influentes foram identificadas. Gestores e Supervisores também consideram a dedicação exclusiva essencial para o alcance dos objetivos propostos para a supervisão. Por último, a autora conclui que a supervisão educacional planejada coletivamente reforça a identidade do supervisor e pode ser entendida e utilizada pelos estados brasileiros como uma ferramenta pedagógica para aprimoramento da gestão escolar.

Palavras chave: Supervisão Educacional, Gestão Escolar, Eficácia Escolar.

## ABSTRACT

The following Dissertation addresses the Educational Supervision theme within the Jovem de Futuro (JF - Young People of the Future) Project scope and the Ensino Médio Inovador / Jovem de Futuro (ProEMI/JF - Innovative High School / Young People of the Future) Program. The goal of the study was to check the interference of these supervision practices, developed within such contexts, against grading results from the perspective of Public School Administrators and Supervisors. Once interference was determined, the plan was to have them identified by their dissemination. With regards to the analyzed contexts, the Jovem de Futuro (JF) Project was created by Instituto Unibanco, in 2007, with a goal of developing School Administration focused on the students learning results. The Ensino Médio Inovador (ProEMI - Innovative High School) Program was created by MEC (Department of Education), in 2009, to promote the curriculum redesign and the diversification of the pedagogical practices in High Schools. The joint effort of the two programs, in 2011, gave rise to ProEMI/JF. By 2016, the new program will have benefited about 2,500 Brazilian Public Schools. The Educational Supervision in the study is the JF and ProEMI/JF proposal. In the JF Project testing early stages (Validation), the Supervisor was dedicated to it as a full-timer. In the ProEMI/JF joint effort (which involves MEC, State Education Departments and Institute Unibanco), this characteristic was partially lost. The field research outlined is of a qualitative nature, and a semi-structured interview methodology was used. Nine people were interviewed, two of them being Administrators in the State of SP and seven others were Supervisors in the States of SP, GO, MS, PA, PI and CE. The discussion of the proposed themes was based on a bibliographical revision concerning a "Public-Private Partnership;" the "Educational Supervision," addressing different aspects such as: its history, legislation, nomenclatures and the focus on it within a Brazilian context; as well as the "School Effectiveness" there from nationwide research data. Some authors who took part in the theoretical background were: Brooke and Soares (2008), Perinasso (2011), Polon and Bonamino (2011) and Saviani (1999). From the field research and the bibliographical revision, the study comes to a few conclusions such as: the influence of the Educational Supervisor work over the school results. However, not only their activities are an influencing factor, but also their posture in school. That way, influencing activities and postures were identified. Administrators and Supervisors also consider fundamental the exclusive dedication in achieving the proposed Supervision goals. Lastly, the author came to the conclusion that the planned Educational Supervision collectively reinforces the Supervisor's identity and can be understood and used by Brazilian states as a pedagogical tool to enhance School Management.

Keywords: Educational Supervision, School Management, School Effectiveness.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Quadro Resumo das Metodologias Jovem de Futuro .....	p. 34
FIGURA 2: Sistemática de Acompanhamento .....	p. 41
FIGURA 3: Marcos da história da Supervisão no Brasil .....	p. 65
FIGURA 4 Dedicção Exclusiva X Acompanhamento Possível .....	p. 90
FIGURA 5: Motivos que justificam a dedicação exclusiva ao Programa .....	p. 90
FIGURA 6: Contribuição do Programa para melhoria da gestão do supervisor ..	p. 93
FIGURA 7: Ações e Posturas do Supervisor que interferem positivamente nos resultados do Programa .....	p.97
GRÁFICO 1: Resultados da Avaliação do SARESP para o 3º ano do EM em Língua Portuguesa de 2009 a 2012 da Escola A .....	p.56
GRÁFICO 2: Resultados da Avaliação do SARESP para o 3º ano do EM em Matemática de 2009 a 2012 da Escola A .....	p.57
GRÁFICO 3: Resultados da Avaliação do SARESP para o 3º ano do EM em Língua Portuguesa de 2009 a 2012 da Escola B .....	p. 59
GRÁFICO 4: Resultados da Avaliação do SARESP para o 3º ano do EM em Matemática de 2009 a 2012 da Escola B .....	p. 60

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAEd – Centro de Avaliação da Educação Pública

EF – Ensino Fundamental

EM – Ensino Médio

Fundação SEADE – Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados do Governo do Estado de SP

IU – Instituto Unibanco

MEC – Ministério da Educação

ONG – Organização não governamental

JF – Jovem de Futuro

PAE – Plano de Ação Educacional

PPP – Parceria Público-Privada

ProEMI - Programa Ensino Médio Inovador

ProEMI/JF – Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro

SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

SARESP – Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo

UE – Unidade Escolar

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Percepção dos Supervisores sobre os efeitos do ProEMI/JF.....	p.49
QUADRO 2: Resultados da Meta 1 do JF (aumento de 25 pontos de proficiência em Matemática) com base nas avaliações do SARESP.....	p.52
QUADRO 3: Resultados da Meta 2 do JF (aumento de 25 pontos de proficiência em Língua Portuguesa) com base nas avaliações do SARESP.....	p. 52
QUADRO 4: Resultados da Meta 3 do JF (redução de 50% do percentual de alunos no padrão de desempenho baixo em Matemática) com base nas avaliações do SARESP .....	p. 53
QUADRO 5: Resultados da Meta 4 do JF (redução de 50% do percentual de alunos no padrão de desempenho baixo em Língua Portuguesa) com base nas avaliações do SARESP .....	p.53
QUADRO 6: Resultados da Meta 5 do JF (redução de 40% da taxa de abandono) com base nos documentos oficiais das escolas .....	p.54
QUADRO 7: Resultados da Avaliação do SARESP em Língua Portuguesa de 2009 a 2012 da Escola A .....	p.56
QUADRO 8: Resultados da Avaliação do SARESP em Matemática de 2009 a 2012 da Escola A .....	p.57
QUADRO 9: Resultados da Avaliação do SARESP em Língua Portuguesa de 2009 a 2012 da Escola B .....	p. 59
QUADRO 10: Resultados da Avaliação do SARESP em Matemática de 2009 a 2012 da Escola B .....	p.60
QUADRO 11: Onze fatores para as escolas eficazes .....	p. 72
QUADRO 12: Síntese das Entrevistas com os Gestores das escolas pesquisadas.....	p. 77
QUADRO 13: Síntese das Respostas dos Supervisores às questões 4 e 5 da Entrevista Semiestruturada.....	p. 82
QUADRO 14: Síntese das Respostas dos Supervisores à questão 6 da Entrevista Semiestruturada .....	p. 84
QUADRO 15: Síntese das Respostas dos Supervisores à questão 7 da Entrevista Semiestruturada .....	p.86

QUADRO 16: Síntese das Respostas dos Supervisores às questões 8, 9 e 10 da Entrevista Semiestruturada .....	p.89
QUADRO 17: Síntese das Respostas dos Supervisores à questão 11 da Entrevista Semiestruturada .....	p. 92
QUADRO 18: Síntese das Respostas dos Supervisores à questão 12 da Entrevista Semiestruturada .....	p.94
QUADRO 19: Síntese das Respostas dos Supervisores à questão 13 da Entrevista Semiestruturada .....	p.96
QUADRO 20: Síntese das Respostas dos Supervisores à questão 14 da Entrevista Semiestruturada .....	p. 98
QUADRO 21: Eixos e Propostas de Intervenção do Plano de Ação Educacional .....	p. 108
QUADRO 22: Plano de Ação da 1ª Proposta de Intervenção - Organização de um seminário interno no Instituto Unibanco .....	p. 110
QUADRO 23: Plano de Ação da 2ª Proposta de Intervenção - Divulgação da literatura nacional e internacional sobre eficácia escolar para as escolas e SEDUCs parceiras .....	p.112
QUADRO 24: Plano de Ação da 3ª Proposta de Intervenção - Instituir a Supervisão do Jovem de Futuro como uma tecnologia educacional do Projeto.....	p.114
QUADRO 25: Plano de Ação da 4ª Proposta de Intervenção - Revisão do curso GEpR .....	p. 116
QUADRO 26: Plano de Ação da 5ª Proposta de Intervenção - Reformulação Ambiente Virtual de Aprendizagem do Instituto Unibanco .....	p. 117
QUADRO 27: Plano de Ação da 6ª Proposta de Intervenção - Ajuste dos termos de parceria entre as Secretarias de Educação e o Instituto Unibanco em relação Jovem de Futuro, no tocante à supervisão do ProEMI/JF .....	p. 119
QUADRO 28: Plano de Ação da 7ª Proposta de Intervenção - Comunicado ao MEC quanto à chegada dos recursos .....	p. 121

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO DA PESQUISADORA .....</b>	<b>p. 15</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>p. 18</b>
<b>1. O PROGRAMA ENSINO MÉDIO INOVADOR/JOVEM DE FUTURO E SUA SUPERVISÃO .....</b>	<b>p. 23</b>
<b>1.1 O Instituto Unibanco no contexto da parceria público-privada .....</b>	<b>p. 24</b>
<b>1.2 O Projeto Jovem de Futuro .....</b>	<b>p.28</b>
<b>1.2.1 O Plano de Ação Jovem de Futuro .....</b>	<b>p. 30</b>
<b>1.2.2 A formação em Gestão Escolar para Resultados .....</b>	<b>p. 31</b>
<b>1.2.3 Metodologias Jovem de Futuro .....</b>	<b>p. 32</b>
<b>1.2.4 Plataforma Jovem de Futuro .....</b>	<b>p. 35</b>
<b>1.3 O Jovem de Futuro na Validação .....</b>	<b>p. 36</b>
<b>1.4 O Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro .....</b>	<b>p. 38</b>
<b>1.5 A metodologia de supervisão do Jovem de Futuro .....</b>	<b>p. 42</b>
<b>1.6 A implementação da metodologia de supervisão no ProEMI/JF .....</b>	<b>p. 46</b>
<b>1.7 O Caso de Gestão identificado .....</b>	<b>p. 49</b>
<b>1.8 As escolas pesquisadas .....</b>	<b>p. 50</b>
<b>1.8.1 Os resultados alcançados pelas Escolas A e B no Jovem de Futuro .....</b>	<b>p. 51</b>
<b>1.8.2 Escola A .....</b>	<b>p. 55</b>
<b>1.8.3 Escola B .....</b>	<b>p.58</b>
<b>1.9 Os supervisores pesquisados .....</b>	<b>p. 60</b>
<b>1.10 A metodologia das entrevistas .....</b>	<b>p. 61</b>
<b>2. SUPERVISÃO EDUCACIONAL E EFICÁCIA ESCOLAR .....</b>	<b>p. 63</b>
<b>2.1 Histórico da supervisão educacional no Brasil .....</b>	<b>p. 63</b>
<b>2.2 Diferentes atuações da supervisão.....</b>	<b>p. 67</b>
<b>2.3 Ênfases diferenciadas para a Supervisão Educacional .....</b>	<b>p. 68</b>
<b>2.4 Eficácia Escolar .....</b>	<b>p. 70</b>

2.4.1. Pesquisa britânica sobre eficácia escolar .....	p. 71
2.4.2. Pesquisa brasileira sobre eficácia escolar .....	p. 74
<b>2.5 A visão dos gestores das escolas pesquisadas .....</b>	<b>p. 76</b>
<b>2.6 Análise da visão dos gestores das escolas pesquisadas .....</b>	<b>p. 78</b>
<b>2.7 A visão dos supervisores da Validação e do ProEMI/JF e sua análise .....</b>	<b>p. 79</b>
2.7.1 Processo de Treinamento do Supervisor no Programa e Possibilidades de Melhoria nesse Processo .....	p. 81
2.7.2 Condições do Trabalho do Supervisor e sua interferência na qualidade do trabalho desenvolvido por ele .....	p. 88
2.7.3 Avaliação dos Supervisores quanto à interferência de seu trabalho na melhoria dos resultados escolares .....	p. 91
<b>3. POSSIBILIDADES DE INTERVENÇÃO NA REALIDADE ENCONTRADA .....</b>	<b>p. 101</b>
3.1 Principais achados da descrição do caso de gestão .....	p. 101
3.2 Principais descobertas da pesquisa de campo realizada .....	p. 104
3.3 Plano de Ação Educacional .....	p. 108
3.3.1 Eixo de Disseminação do Conhecimento .....	p. 109
3.3.1.1 Organização de um seminário interno no Instituto Unibanco .....	p. 110
3.3.1.2 Divulgação da literatura nacional e internacional sobre eficácia escolar para as escolas e SEDUCs parceiras .....	p. 111
3.3.2 Eixo Revisão de Cursos e Materiais ofertados pelo Instituto Unibanco .....	p. 113
3.3.2.1 Instituir a Supervisão do Jovem de Futuro como uma tecnologia educacional do Projeto .....	p. 113
3.3.2.2 Revisão do curso GEpR .....	p. 115
3.3.2.3 Reformulação do Ambiente Virtual de Aprendizagem do Instituto Unibanco .....	p. 117
3.3.3 Acordos com os Parceiros .....	p. 118
3.3.3.1 Ajuste dos termos de parceria entre as Secretarias de Educação e o Instituto Unibanco em relação ao Jovem de Futuro, no tocante à supervisão do ProEMI/JF .....	p. 118

3.3.3.2 Comunicado ao MEC .....	p. 121
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>p. 123</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>p. 127</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>p. 131</b>
1. MODELO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTORES ESCOLARES .....	p. 132
2. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – RESPOSTAS DA GESTORA DA ESCOLA A .....	p. 134
3. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – RESPOSTAS DA GESTORA DA ESCOLA B .....	p. 136
4. MODELO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM SUPERVISORES JOVEM DE FUTURO (VALIDAÇÃO E PROEMI/JF) .....	p. 138
5. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – RESPOSTAS DA SUPERVISORA “C” DA VALIDAÇÃO .....	p. 141
6. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – RESPOSTAS DA SUPERVISORA “D” DA VALIDAÇÃO .....	p. 146
7. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – RESPOSTAS DO SUPERVISOR “E” DO PROEMI/JF .....	p. 149
8. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – RESPOSTAS DO SUPERVISOR “F” DO PROEMI/JF .....	p. 153
9. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – RESPOSTAS DO SUPERVISOR “G” DO PROEMI/JF .....	p. 157
10. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – RESPOSTAS DO SUPERVISOR “H” DO PROEMI/JF .....	p. 161
11. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – RESPOSTAS DO SUPERVISOR “I” DO PROEMI/JF .....	p. 165

## **APRESENTAÇÃO DA PESQUISADORA**

Até o momento, em minha trajetória profissional, atuei na área socioeducacional em algumas instâncias: a iniciativa privada, a sociedade civil organizada e, agora, a pesquisa acadêmica. Este percurso ampliou a minha visão do tema “educação”, uma vez que pude vivenciá-lo sob diferentes pontos de vista.

Na área educacional, iniciei minha carreira como professora de escola particular no município de São Paulo. Atuei com crianças de Educação Infantil e do Ensino Fundamental. No primeiro caso, desenvolvi projetos e atividades lúdicas e, no segundo, reforço escolar.

Da área privada fui para o Terceiro Setor. Atuei em uma Organização não governamental (ONG) por cinco anos, primeiramente, como Pedagoga de um Abrigo de Crianças e Adolescentes vítimas de violência doméstica, e, a seguir, como Coordenadora de um Projeto de Liberdade Assistida dirigido a adolescentes e jovens em conflito com a lei. Nos dois casos, além de desenvolver atividades socioeducacionais com as crianças e adolescentes, mantive interlocução constante com as escolas públicas.

Na experiência da Liberdade Assistida, obtive meus primeiros contatos com a Supervisão. O projeto era supervisionado por três esferas distintas, as quais possuíam enfoques muito diferentes: a supervisão do Projeto da ONG, cujo enfoque era de parceria para o alcance de resultados; a supervisão da Fundação do Bem Estar do Menor (FEBEM), a qual o projeto era conveniado à esfera estadual, cujo enfoque era fiscalizatório; e, também, a supervisão da Fundação Abrinq dos Direitos da Criança e do Adolescente, esfera privada, cujo enfoque era de parceria e capacitação continuada.

Ainda na área social, fui diretora de uma ONG voltada à profissionalização e geração de renda a jovens e adultos, por dois anos, organização que atuava por meio do voluntariado.

De volta à área privada, em abril de 2009, no Instituto Unibanco, atuei como Supervisora do Projeto Jovem de Futuro junto às escolas públicas estaduais paulistas, numa parceria público-privada. Nessa experiência, com quatro anos de duração, testemunhei o alcance de resultados educacionais muito positivos em



diferentes aspectos, pelas escolas públicas participantes do Projeto e descobri um novo modo de fazer Supervisão.

Atualmente, no Instituto Unibanco, atuo na área de Desenvolvimento e Conteúdo, responsável pelo conteúdo das formações e materiais pedagógicos oferecidos às Secretarias Estaduais de Educação e às escolas públicas parceiras. Nesse sentido, cabe esclarecer que a área é recente dentro do Instituto. Ela foi criada em novembro de 2012 para suprir a carência de materiais pedagógico-formativos especializados na área educacional e contextualizados à realidade do Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro (ProEMI/JF)<sup>1</sup>. Sendo assim, vários materiais utilizados nesta Dissertação foram produzidos pela equipe da qual faço parte. Contudo, embora a Área tenha realizado diversas publicações até o momento, ainda há uma grande demanda para a elaboração de materiais formativos específicos para a realidade do ProEMI/JF. Por este motivo, em alguns momentos do presente trabalho, fiz uso de minhas percepções e conhecimentos empíricos, uma vez que ainda há carência de documentação sobre o Programa..

Em termos acadêmicos, após cursar Pedagogia na Universidade de São Paulo, especializei-me em Administração e Supervisão Escolar e fiz Pós-Graduação em Gestão de Projetos.

Após o contato com várias metodologias de supervisão e relatos frequentes de vários gestores, que demonstravam enfado em atender o supervisor escolar, o tema me intrigava. Qual seria a melhor maneira de atuar como supervisor escolar? Qual deveria ser o foco do trabalho deste profissional? Fiscalizador? Emancipatório? Enfim, estes questionamentos povoavam minha mente e eram confrontados com minha prática.

Por estes motivos, a Supervisão Escolar foi tema da Monografia produzida ao término do curso de Pós-Graduação em Gestão de Projetos, concluída em julho de 2012<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Este Programa é resultante da união do Programa Federal Ensino Médio Inovador e o Projeto Jovem de Futuro do Instituto Unibanco, ambos com foco no Ensino Médio público. Ele foi detalhado no tópico 1.4 desta Dissertação.

<sup>2</sup> O trabalho de minha autoria intitula-se **A Supervisão do Projeto Jovem de Futuro: um novo olhar sobre a supervisão escolar**. Ele foi orientado pelo Professor Mestre Jefferson Baptista Macedo, coordenador do curso de Pedagogia da Universidade Mogi das Cruzes. No trabalho em questão realizei um estudo de caso sobre as práticas inspiradoras de três supervisoras do JF que atuavam no estado de São Paulo.

Como o caso de gestão era motivo de questionamento pessoal e profissional, por intermédio do presente estudo, decidi dar continuidade ao anterior, agora ampliando minha análise e contribuição. Neste estudo de caso, analisei as práticas de supervisão do Projeto em São Paulo<sup>3</sup> e nos cinco estados do ProEMI/JF<sup>4</sup>. Além da visão dos supervisores, investiguei a percepção dos gestores de duas escolas públicas participantes do projeto na modalidade Validação. O objetivo foi verificar se as práticas de supervisão do Projeto, na visão dos gestores e supervisores, contribuíram para a melhoria da gestão escolar e/ou para os resultados das escolas e por quê.

Dessa forma, o objetivo final desta análise foi agregar contribuições para um novo modelo de supervisão escolar pública.

---

<sup>3</sup> O Estado de SP concluiu um ciclo completo do Projeto (três anos). Nesse estado, foram entrevistados os supervisores de duas escolas que obtiveram bons resultados de desempenho nas avaliações externas realizadas.

<sup>4</sup> Os estados participantes do ProEMI/JF são: Pará, Piauí, Ceará, Goiás e Mato Grosso do Sul. Embora nesses locais o Programa ainda não tenha completado um ciclo completo de duração (três anos), foram investigadas as percepções de cinco supervisores participantes do ProEMI/JF, um de cada estado.

## INTRODUÇÃO

A Supervisão Educacional e a Eficácia Escolar foram os temas centrais da presente Dissertação. A escolha dos temas foi motivada pela relevância de sua contribuição para o debate sobre o sucesso escolar no contexto educacional brasileiro.

A literatura em Educação apresenta diversos estudos que abordam o tema da eficácia escolar, porém a maior parte deles é direcionada à figura do gestor escolar. Vários estudos comprovam a importância e a capacidade de um “bom gestor” de interferir positivamente nos resultados da escola.

Entretanto, diante de tais constatações algumas questões se colocam. O que são “bons gestores”? Como são formados? Após sua formação básica, que atores contribuem para sua constituição profissional e para a qualidade do trabalho que desenvolve na unidade escolar? E quanto ao supervisor educacional, qual o seu papel e a sua contribuição para a formação e o desenvolvimento dos gestores escolares existentes?

Instigada por essas questões, decidi investigar mais de perto a figura do supervisor educacional, o sujeito que faz a mediação entre a escola e o sistema educacional, o qual possui diferentes nomenclaturas nos estados brasileiros. No Ceará, por exemplo, é chamado de superintendente. Em Minas Gerais, analista educacional. E nesse sentido, investigar o potencial da contribuição desse profissional para o sucesso escolar.

Partindo dessas inquietações, esta Dissertação de Mestrado teve como objetivo identificar as práticas de supervisão desenvolvidas no Projeto Jovem de Futuro (JF) no período de 2010 a 2013, que, na visão dos supervisores de seis estados brasileiros (SP, PI, PA, CE, GO e MS) contribuíram para a melhoria da gestão escolar e dos resultados educacionais das escolas participantes do Projeto. Para proporcionar uma visão ampliada do processo, além da percepção dos supervisores, pretendeu-se analisar também a visão dos gestores de duas escolas estaduais públicas paulistas, que alcançaram bons resultados de desempenho na avaliação externa realizada pelo Projeto após seu ciclo completo de três anos de duração. Esta investigação visa ao aprimoramento e à disseminação das melhores práticas de supervisão no Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro.

O Ensino Médio Inovador é um programa do Ministério da Educação (MEC), criado em 2009, cuja principal proposta é promover o redesenho curricular do Ensino Médio, a fim de contemplar as exigências da sociedade atual, bem como as expectativas e necessidades dos jovens que frequentam este nível de escolaridade (MEC, 2009).

O Jovem de Futuro (JF), por sua vez, é um projeto criado pelo Instituto Unibanco (IU) para melhorar a qualidade do Ensino Médio público brasileiro. Sua proposta está baseada na gestão escolar participativa, técnica e transformadora, com foco na melhoria dos resultados educacionais da escola.

O Jovem de Futuro acontece desde 2007, ano em que o Instituto Unibanco firmou parceria com algumas Secretarias de Educação Estaduais para sua concretização. A partir de 2008, o Projeto adotou a estratégia de avaliação de impacto experimental, longitudinal e externa, na qual se comprovou um impacto em relação ao desempenho dos estudantes.

Em 2010, o Ministério da Educação (MEC) reconheceu o Jovem de Futuro como tecnologia educacional, a partir dos resultados de sua avaliação de impacto. Em 2011, o Instituto Unibanco e o Ministério da Educação firmaram uma parceria para união do Projeto com a política pública federal Ensino Médio Inovador, dando origem ao Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro - ProEMI/JF<sup>5</sup>.

Ainda em 2011, cinco estados brasileiros aderiram ao novo Programa: Goiás, Mato Grosso do Sul, Ceará, Pará e Piauí. Nesses estados, a parceria prevê a universalização do ProEMI/JF para todas as escolas do Ensino Médio (EM) até 2016.

Atualmente, no Instituto Unibanco, compo a equipe de Desenvolvimento e Conteúdo, a qual desenvolve os conteúdos educacionais da Organização, são eles: conteúdos para as formações de gestores e professores, manuais do Projeto e as metodologias pedagógicas e de mobilização. Estes materiais são oferecidos às equipes das Secretarias Estaduais da Educação e das escolas públicas parceiras, em formato material e/ou virtual, como suporte técnico para implementação do Programa. Dentro da Organização também atuei como Supervisora do Projeto

---

<sup>5</sup> O ProEMI/JF será explicado detalhadamente no tópico 1.4, agora serão explicitados, entre outros fatores, os pontos de convergência dos dois programas: o ProEMI e o Jovem de Futuro.

Jovem de Futuro, tendo contato direto com o cotidiano das escolas públicas por quatro anos.

Dessa forma, para contribuir para a solução do Caso de Gestão identificado, a Dissertação foi organizada em três capítulos. O primeiro faz a contextualização. No segundo, há um aprofundamento do entendimento sobre a supervisão educacional e a eficácia escolar. E no terceiro, apresenta-se o Plano de Intervenção Educacional.

Assim, no primeiro capítulo vários conteúdos são abordados para contextualizar a parceria e caracterizar o caso de gestão identificado. Primeiramente, a parceria público-privada, a seguir, o Instituto Unibanco, com sua origem e trajetória. O próximo passo é a descrição de seu principal projeto, o Jovem de Futuro. Em seguida, é abordada a parceria do Instituto com o Ministério da Educação, que deu origem à política pública Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro (ProEMI/JF). São detalhadas as diretrizes resultantes desta união e as ferramentas disponibilizadas às escolas públicas que aderiram à política. São apresentadas, ainda, as estratégias de monitoramento do Projeto, com destaque para sua supervisão técnica, objeto de investigação dessa Dissertação.

A seguir, são discutidos os desafios da implementação da supervisão, que deram origem ao caso de gestão identificado. Nesse tópico são abordados os resultados de uma pesquisa realizada pelo Instituto Unibanco junto aos supervisores do ProEMI/JF, em março de 2013. A pesquisa utilizou um questionário que foi respondido por 163 supervisores dos cinco estados parceiros. Ela revela a situação de implementação do ProEMI/JF e especificamente da estratégia de supervisão nos estados participantes do Programa. A pesquisa deu origem ao Relatório Perfil do Supervisor do ProEMI/JF (2013). Das informações colhidas nesse Relatório, destaca-se o fato de que a maioria dos supervisores não é exclusiva para o Programa. Esta condição de trabalho certamente traz implicações para as atividades desenvolvidas por eles.

Contudo, de acordo com o IU, o supervisor desempenha um papel estratégico, fundamental ao sucesso do Programa (INSTITUTO UNIBANCO, 2013a). Assim, diante da importância desta atuação para o ProEMI/JF e a escassez de tempo vivenciada por este profissional na implementação do Programa nos cinco estados, o caso de gestão se coloca. Quais são as atividades inerentes à função

que devem ser priorizadas? E quais são as ações essenciais e prioritárias da supervisão, que têm reflexo no alcance dos objetivos do Programa?

Para investigar tais questões, foi delineada a pesquisa descrita na presente Dissertação, utilizando-se da metodologia qualitativa, por meio de duas entrevistas estruturadas. A primeira delas foi dirigida aos gestores, e a segunda, aos supervisores. O objetivo de ambas foi investigar a percepção desses sujeitos a respeito das práticas de supervisão vivenciadas e identificar quais delas consideram ter contribuído para a melhoria da gestão e/ou obtenção dos resultados escolares alcançados. Por último, no primeiro capítulo, as escolas pesquisadas são caracterizadas.

O segundo capítulo propõe a análise do caso de gestão. Para tanto, primeiramente é realizada uma revisão bibliográfica sobre os temas Supervisão Educacional no Brasil e Características das Escolas Eficazes. Em seguida, apresenta a análise dos resultados da pesquisa de campo.

Na revisão bibliográfica sobre a supervisão, buscou-se as origens dessa função em nosso país, sua regulamentação e a ênfase dada à atuação desse profissional ao longo da história.

A segunda parte do capítulo é dedicada à revisão da literatura sobre eficácia escolar. Esse tema foi escolhido devido à orientação clara do Jovem de Futuro (JF) pela obtenção de resultados escolares positivos.

A terceira parte do capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo, isto é, a visão dos gestores das escolas pesquisadas e dos supervisores sobre a supervisão desenvolvida no Jovem de Futuro (JF) Validação e no ProEMI/JF (modalidade de disseminação do JF).

O quarto movimento proposto no capítulo é a análise das informações obtidas pelo público-alvo da pesquisa (gestores e supervisores). Para isso, será realizada uma análise comparativa das respostas à luz da literatura estudada.

O último capítulo retoma as principais descobertas, reflexões e análises provenientes do estudo e apresenta o Plano de Intervenção Escolar elaborado. Nele foram dadas sugestões práticas para o aprimoramento da supervisão do Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro. Tais sugestões foram dirigidas ao Instituto Unibanco, por tratar-se da Organização responsável pelo Jovem de Futuro.

Considero que as descobertas da pesquisa, bem como as reflexões e análises presentes neste estudo de caso, trazem contribuições efetivas para a construção de um novo modelo de supervisão educacional pública brasileira.

## **1. O PROGRAMA ENSINO MÉDIO INOVADOR/JOVEM DE FUTURO E SUA SUPERVISÃO**

Conforme mencionado, este estudo visa investigar a estratégia de supervisão do ProEMI/JF, uma parceria público-privada entre MEC, Secretarias de Educação Estaduais e Instituto Unibanco. A parceria ocorreu em 2011 e hoje é responsável pela implantação da política pública Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro (ProEMI/JF) em cinco estados brasileiros: Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí (INSTITUTO UNIBANCO, 2013b).

Dessa forma, o primeiro capítulo da Dissertação abordará os conteúdos necessários à contextualização da parceria e caracterização do caso de gestão identificado, sintetizados a seguir.

Primeiramente, o Instituto Unibanco é apresentado no contexto da parceria público-privada, com sua fundamentação legal, missão e histórico de atuação.

A seguir, o Jovem de Futuro é apresentado, com suas premissas e modalidades de atuação (Validação e Disseminação).

Em seguida, as principais estratégias do JF são detalhadas: Plano de Ação, Formação em Gestão Escolar para Resultados, Metodologias e Plataforma Jovem de Futuro.

A próxima etapa é o detalhamento do Jovem de Futuro na fase de Validação, o que inclui: o histórico do projeto, os resultados da avaliação de impacto e a abrangência territorial.

A seguir, o ProEMI é apresentado com suas diretrizes e objetivos. Seguindo, a parceria MEC, IU e Secretarias de Educação é discutida (abrangência, foco de atuação, papéis dos parceiros na execução do Programa e sistemática de acompanhamento).

Avançando rumo ao caso de gestão, a metodologia da supervisão é detalhada: sua visão, premissas, atuação nas fases do Projeto e formato de acompanhamento previsto.

A seguir são apresentados os desafios da implementação da metodologia de Supervisão no ProEMI/JF.



Por último, é abordada a estratégia da pesquisa, que visa contribuir para a solução do caso de gestão, o que inclui a apresentação das escolas pesquisadas (sua caracterização e resultados obtidos com o projeto).

### **1.1 O Instituto Unibanco no contexto da parceria público-privada**

Neste tópico serão abordados alguns temas para contextualizar o leitor sobre a parceria público-privada, pano de fundo do caso de gestão discutido nessa Dissertação.

A origem da parceria público-privada (PPP) no mundo e no Brasil será abordada, bem como o papel assumido pelo Estado nesse tipo de parceria. Serão consideradas as possibilidades de atuação da iniciativa privada nas PPPs e o seu ganho com o investimento social público. Por último, será feita uma breve apresentação do IU no contexto da PPP.

Perinasso (2011), abordou com profundidade o tema das PPPs na área educacional. Segundo o autor, a origem deste tipo de parceria teve início em 1992 na Inglaterra e espalhou-se por diversos países nos anos seguintes.

Dentre as experiências na área educacional, é possível citar as escolas *charter* nos EUA e os vales educacionais (*vouchers*) no Chile e na Colômbia.

No caso das escolas *charter*, implantadas desde a década de 1990 nos EUA, há um processo de candidatura, na qual ONGs e escolas privadas candidatam-se à parceria, de acordo com regras preestabelecidas. O contrato de gestão firmado entre o governo e as organizações privadas tem de cinco a quinze anos de duração e dão direito à administração das escolas públicas pelas organizações privadas (PERINASSO, 2011).

Já os vales educacionais foram implantados no Chile desde os anos 1980 e na Colômbia desde os anos 1990. Por meio deles, o governo subsidia o estudo de alunos em escolas privadas, mediante a livre escolha de seus pais, por intermédio de vales educacionais. Neste modelo, há um incentivo econômico para os gestores privados implantarem novas escolas e está presente o princípio da concorrência

entre as escolas pela matrícula dos estudantes. Nesse contexto, o papel do governo é de agente regulador dos serviços educacionais (BROOKE, 2012).

Segundo Perinasso (2011), resultados preliminares de pesquisas indicam melhoria no desempenho escolar dos estudantes das escolas *charter* e também dos que fizeram uso dos vales educacionais na Colômbia.

No Brasil, um primeiro protótipo da parceira público-privada educacional, surge no âmbito da educação de jovens e adultos, com o Projeto Minerva, em 1970, que foi concebido pelo Ministério da Educação, Fundação Padre Anchieta e Fundação Padre Landell de Moura. O Projeto consistia na utilização de meios de comunicação, como o rádio e a televisão, para a educação de massas (PERINASSO, 2011).

Organismos internacionais, como o Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Organização Mundial do Comércio (OMC), Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL), Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), entendem a descentralização do ensino como uma necessidade diante dos elevados investimentos que se faz em educação sem a obtenção de um retorno, e, diga-se, econômico e satisfatório, e entendem que a pretensão é minimizar o Estado ou retirá-lo das políticas sociais por entendê-lo ineficiente em gerenciar a problemática social, colocá-lo na função de controle, apenas, e liberar a iniciativa privada para dar conta do possível, ou melhor entendido, do rentável, no setor social brasileiro. (PERINASSO, 2011, pp. 37-38).

Por sua narrativa, compreende-se que a PPP surge da necessidade do Estado preencher a lacuna social deixada por ele próprio.

Diante do exposto, vale uma breve discussão sobre os diferentes papéis que o Estado pode assumir na sociedade.

No contexto da reforma brasileira dos anos 1990, segundo Perinasso (2011), o Estado

deixava de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento. E que, no plano econômico, o Estado era essencialmente um instrumento de transferências de renda, que se tornava necessário dada a existência de bens públicos e de economias externas, que limitavam a capacidade de alocação de recursos do mercado. (...) para viabilizar o processo de reformas, entende-se que o Estado passou a ser um regulador, fiscalizador das atividades transferidas ao setor privado... (PERINASSO, 2011, p. 37).

O papel do Estado enquanto regulador, conforme mencionado acima, também é conhecido como “liberal” ou “Estado do bem estar social”.

Quanto às demais possibilidades, Perinasso (2011) acrescenta que

após as nações viverem o Estado absolutista e o Estado liberal, surge o Estado social que atrai para si um volume de atribuições impossíveis de serem cumpridas, tendo de criar empresas públicas e sociedades de economia mista para atender as demandas econômicas e sociais assumidas (Id., 2007, p. 132). Essa ideia provocou um agigantamento do Estado e desencadeou crises econômicas que deram ensejo a um movimento mundial de privatização e conseqüentemente de desestatização. (Id., 2007, p. 132) (PERINASSO, 2011, p. 42).

Assim, as parcerias público-privadas surgem como uma alternativa para o estado cumprir seu papel social, visando satisfazer o interesse público. Com esse objetivo e influenciado pela tendência mundial de privatização e desestatização, em 1995, no Brasil, é promulgada a Lei nº 8.987/95, que regula as concessões e permissões de serviços públicos. E em 2004, a Lei nº 11.079/2004, que regulamenta as PPPs, estabelecendo as normas para sua utilização no âmbito federal, estadual e municipal.

Contudo, uma pergunta se sobressai: qual o interesse da iniciativa privada no investimento educacional? Segundo o autor é possível elencar alguns benefícios que o empresariado obtém por tal investimento.

O primeiro deles é financeiro, garantido pela

Lei Federal 9249/95, artigo 13, é aplicável apenas nas empresas de lucro real e consiste basicamente em: 1) Destinação de 1,5% do lucro real, antes das deduções, para educação e pesquisa; 2) Destinação de 2% do lucro real, antes das deduções, para trabalhadores da empresa doadora, seus dependentes e a comunidade onde atuar. Esta poderá ser captada apenas pelas instituições que possuem título de Utilidade Pública Federal ou que tenham registro como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), junto ao Ministério da Justiça. (PERINASSO, 2011, p. 47).

Outro motivo que o empresariado brasileiro tem para investir em educação está no chamado “apagão de mão de obra”, ou em outras palavras, a falta de recursos humanos qualificados. Segundo reportagem da Revista Exame (2011), a falta de qualificação adequada diminui a produtividade das empresas, e hoje os profissionais mais capacitados e treinados “são tão ou mais importantes do que

capital e tecnologia para garantir o crescimento” das empresas e do país (STEFANO; KROEHN; OSCAR, 2011).

Assim, diante da importância da mão de obra qualificada para o crescimento do país, e conseqüentemente para maior lucratividade da iniciativa privada, este fator configura-se como uma grande motivação, se não a principal, para o investimento do empresariado no setor educacional.

De acordo com os autores da reportagem, a solução definitiva para o “apagão de mão de obra” está na melhoria da qualidade da educação, o que já vem sendo apresentado como um “trunfo por algumas nações, como Coréia e Singapura”.

Segundo a educadora Wanda Engel (2012), as parcerias público-privadas no Brasil vêm assumindo múltiplas e criativas formas. Ela distingue basicamente três formas de atuação delas: o oferecimento de bolsas de estudo (vales-educação) em escolas privadas para os melhores alunos de escolas públicas (proposta da Fundação Educar); a criação de escolas modelo (proposta da Fundação Bradesco); e a terceira

possibilidade de PPP na Educação seria a de uma organização da sociedade civil funcionar como laboratório para a concepção e validação de tecnologias sociais, ou seja, de novas estratégias, capazes de contribuir para que qualquer escola pública melhorasse seus resultados e, uma vez comprovada a efetividade da proposta, transferi-la para os sistemas públicos. Isso viria atender a demanda das redes que, como têm a responsabilidade com a universalização de suas propostas, acabam encontrando sérias dificuldades na testagem de novos métodos. Um exemplo desse modelo é a proposta, desenvolvida pelo Instituto Unibanco, conhecida como Jovem de Futuro. (ENGEL, 2012).

Vale ressaltar que o tema das PPPs é polêmico e desperta posições favoráveis e contrárias em diferentes sujeitos. Contudo, meu entendimento sobre o assunto é de que essas parcerias são, na maioria dos casos, uma alternativa para o estado satisfazer o interesse público. Porém elas não substituem o papel e a responsabilidade do Estado junto à sociedade.

Contextualizado o tema das parcerias público-privadas na educação, o próximo passo é a apresentação do Instituto Unibanco (IU).

O IU é uma organização social, privada, sem fins lucrativos, mantido por um fundo patrimonial próprio, que se encontra sediado no município de São Paulo (INSTITUTO UNIBANCO, 2011a).

Sua missão é contribuir para o desenvolvimento dos alunos do Ensino Médio em escolas públicas, concebendo, validando e disseminando novas tecnologias ou metodologias que melhorem a qualidade e efetividade das políticas públicas (INSTITUTO UNIBANCO, 2013f).

Segundo o Relatório de Atividades da Organização do ano de 2012, durante seus primeiros vinte anos de existência, 1982 a 2002, o Instituto se dedicou a apoiar projetos de Organizações Sociais, em diferentes áreas. Em 2002, visando obter um impacto social maior, voltou-se especificamente para a educação. Decidiu focar seus esforços no Ensino Médio público, escolha que é justificada pela importância dessa etapa de escolaridade para o desenvolvimento do país.

Dessa forma, há doze anos, 2002 – 2014, o Instituto Unibanco atua no ensino médio público visando contribuir para sua melhoria.

No próximo tópico, o Jovem de Futuro, principal projeto do Instituto Unibanco será apresentado, juntamente com suas premissas e o detalhamento do apoio técnico e financeiro oferecido às escolas.

## **1.2 O Projeto Jovem de Futuro**

De acordo com a publicação Ensino Médio Inovador e Jovem de Futuro do Instituto Unibanco (2013b), o JF acredita que uma educação pública de qualidade deve garantir não apenas o acesso, mas também a permanência e o sucesso dos jovens na escola. Dessa forma, o Projeto, em linha com a missão institucional, tem como objetivo a melhoria da qualidade do ensino médio das escolas públicas do país.

Ele tem duração de três anos, o mesmo tempo de duração do Ensino Médio. Sua principal premissa é que a gestão escolar eficiente tem impactos significativos na qualidade da educação. Assim, sua proposta consiste em fortalecer a qualidade e o foco da gestão escolar pública na melhoria dos resultados do ensino. Segundo o Instituto Unibanco, esta gestão de qualidade se concretiza na articulação das dimensões Político-Pedagógica, Administrativa e Democrático-Participativa (INSTITUTO UNIBANCO, 2013b).

O IU oferece às escolas que aderem<sup>6</sup> ao Jovem de Futuro, apoio técnico e financeiro. Quanto ao apoio financeiro, as escolas da Validação recebem a quantia de R\$100,00 (cem reais) por aluno do ensino médio por ano, para a implantação e desenvolvimento do Plano de Ação anual. Os recursos devem ser aplicados nos três eixos do Projeto, conforme a seguinte divisão de recursos: 40% no eixo gestão/infraestrutura, 30% no eixo professores e 30% no eixo alunos (INSTITUTO UNIBANCO, 2011b).

Para as escolas participantes da fase de Disseminação do Projeto, por meio do ProEMI/JF<sup>7</sup>, o apoio financeiro é garantido pelos recursos do Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação (FNDE) e repassado para as escolas por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), segundo regras próprias<sup>8</sup>. Nesse sentido, cabe esclarecer que o MEC é o financiador de seu programa federal, o ProEMI. O ProEMI/JF, por sua vez, faz parte do mesmo programa federal, porém com o diferencial do método de trabalho do JF. Assim, o diferencial deste Projeto agregado à política pública ProEMI é o apoio técnico que o Instituto Unibanco oferece aos parceiros, o qual será detalhado a seguir.

Em relação ao apoio técnico oferecido às escolas, ele é composto de algumas estratégias. São elas: Plano de Ação, Formação em Gestão Escolar para Resultados, Metodologias, Plataforma Jovem de Futuro e Supervisão técnica (INSTITUTO UNIBANCO, 2013b). Cada uma será detalhada nos próximos tópicos.

---

<sup>6</sup> A forma de adesão ao Jovem de Futuro será detalhada por fase, Validação ou Disseminação, no tópico correspondente, 1.3. O Jovem de Futuro na Validação e 1.4. O Programa Ensino Médio Inovador Jovem de Futuro, dessa Dissertação.

<sup>7</sup> Em 2011, o Jovem de Futuro uniu-se à política pública Ensino Médio Inovador do Governo Federal. Dessa forma, o financiamento do Programa originado dessa união, o ProEMI/JF, é financiado pelo FNDE. O IU também investe recursos nesta parceria, uma vez que garante uma estrutura de apoio (com gestores locais) e capacitação dos envolvidos (formação GEpR, cursos e materiais das Metodologias JF, entre outros) para sua execução. No tópico 1.4. a parceria será detalhada.

<sup>8</sup> No caso do ProEMI/JF, o cálculo do repasse financeiro considera algumas faixas de quantidade de alunos por escolas, por exemplo: de 100 a 300 alunos – recurso x. Quanto à distribuição dos recursos nos eixos do Programa, a orientação é que eles estejam divididos em 40% no eixo infraestrutura e no mínimo 20% no eixo alunos e 20% no eixo professores (INSTITUTO UNIBANCO, 2013b).

### 1.2.1 O Plano de Ação Jovem de Futuro

É proposto que as escolas participantes do Projeto anualmente elaborem um Plano de Ação, embasado em seu Projeto Político-Pedagógico e diagnóstico. Este Plano deve expressar a coletividade e representar o planejamento participativo desenvolvido pela escola (INSTITUTO UNIBANCO, 2013b).

Algumas diretrizes devem ser seguidas para a elaboração do Plano de Ação: ele deve estar estruturado em três eixos (Aluno, Professor e Gestão), e em resultados esperados, os quais estão interligados aos eixos. Isto é, para cada um dos eixos propostos, as escolas, por sua livre escolha, devem elaborar ações para o alcance dos resultados esperados. No total, são seis resultados, sendo dois por eixo do Projeto (INSTITUTO UNIBANCO, 2013b).

No eixo Aluno, objetiva-se que os alunos desenvolvam suas competências e habilidades em Língua Portuguesa e Matemática (Resultado Esperado 1 ou RE1), e que tenham um alto índice de frequência (RE2). No eixo Professor, almejam-se professores com alto índice de frequência (RE3) e práticas pedagógicas melhoradas (RE4). No eixo Gestão, os resultados esperados são: gestão escolar para resultados (RE5) e infraestrutura da escola melhorada (RE6) (INSTITUTO UNIBANCO, 2013b, p. 40).

Embora a atuação do Jovem de Futuro seja multidimensional (Professor, Aluno e Gestor), cabe ressaltar que sua centralidade está na melhoria da gestão escolar, visando a crescente qualidade da aprendizagem na escola. Assim, é possível afirmar que o JF tem uma atuação direta com o supervisor, conforme comprovado nesta pesquisa, o qual por sua vez atua com o gestor e este com os professores e alunos.

### 1.2.2 A formação em Gestão Escolar para Resultados (GEpR)

Além do Plano de Ação, a proposta do Projeto inclui a formação em “Gestão Escolar para Resultados” (GEpR), que possui a mesma duração do Projeto, ou seja, três anos.

A formação é dirigida aos gestores escolares (três participantes por escola), aos supervisores e ao coordenador do ProEMI/JF no estado.

A GEpR é oferecida diretamente pelo IU<sup>9</sup>, por meio de encontros presenciais e materiais adicionais oferecidos pela formação a distância<sup>10</sup>, via Plataforma Jovem de Futuro. Os encontros presenciais são regionalizados, realizados em polos nos estados participantes do ProEMI/JF.

A formação tem como premissa o conceito de Gestão Escolar para Resultados (GEpR), que pressupõe a qualificação técnica e social da gestão. Na formação são discutidos temas relevantes para o contexto escolar, como Avaliação Educacional, e também são apresentadas estratégias e instrumentos para tornar o trabalho do gestor escolar mais eficiente, criativo e produtivo, tendo como foco principal a conquista de melhores resultados na aprendizagem dos alunos (INSTITUTO UNIBANCO, 2013b).

Dessa forma, segundo o IU

a formação tem como objetivo relacionar o conceito de GEpR com as práticas escolares, instrumentalizando os sujeitos para planejar, executar, monitorar e avaliar as ações da escola com eficiência, sempre tendo em vista que todos os estudantes aprendam os conteúdos esperados e no tempo adequado. Para isso, a formação é composta por módulos, presenciais e a distância, que abordam temas como planejamento e avaliação. Participam dos módulos presenciais três profissionais por unidade de ensino: o diretor, o coordenador pedagógico e um professor, que após o curso, adquirem um papel de multiplicador na escola... (INSTITUTO UNIBANCO, 2013b, p. 29).

---

<sup>9</sup> Com base em meu conhecimento empírico do JF, no ano de 2013, a formação GEpR, dirigida aos supervisores e coordenador do ProEMI/JF no estado, foi realizada por gestores de aprendizagem, que em sua maioria são ex-supervisores do Jovem de Futuro da Validação (colaboradores do IU). No caso da formação dirigida aos Gestores Escolares, devido à escala de atendimento, em 2013 os formadores foram profissionais da educação contratados para ministrar as formações no próprio estado.

<sup>10</sup> Para reforçar os conteúdos abordados na formação presencial, por intermédio da Plataforma Jovem de Futuro, são disponibilizados materiais de apoio relacionados ao tema, como textos, sugestões de atividades a serem desenvolvidas pelos supervisores e/ou gestores etc.



Em minha percepção profissional<sup>11</sup>, a formação exerce uma dupla função: a de capacitar os participantes para a operacionalização do ProEMI/JF e a de contribuir para a qualificação do trabalho do gestor escolar com foco na aprendizagem e sucesso dos estudantes.

Dessa forma, o curso GEpR constitui-se como uma estratégia de formação continuada dos envolvidos.

### 1.2.3 Metodologias Jovem de Futuro

Também são oferecidas às escolas participantes do JF as Metodologias Jovem de Futuro. De acordo com o IU (2013), as metodologias são estratégias educacionais elaboradas a partir de necessidades detectadas no cotidiano escolar.

O **Guia de Escolha das Metodologias do Jovem de Futuro** (2013e) informa que

as metodologias foram elaboradas como propostas de intervenção, a fim de oferecer às escolas insumos para ajudar a solucionar problemas já conhecidos e apontados por pesquisas como causas responsáveis pelo baixo desempenho e pela baixa frequência dos alunos do Ensino Médio. (...) A utilização dessas metodologias pode ter como foco fomentar, corrigir, articular ou potencializar o trabalho escolar... (INSTITUTO UNIBANCO, 2013e, p. 3 e 4).

Vale ressaltar que as metodologias foram elaboradas em parceria com instituições e/ou profissionais da Educação conceituados, como: o Centro de Avaliação da Educação Pública (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (parceria para elaboração da Metodologia Entre Jovens); Editora BEI (parceria para a Metodologia Valor do Amanhã); Profa. Dra. Sueli Ângelo Furlan da Universidade de São Paulo (USP) e Instituto Galileo Galilei para a Educação (parceria para a elaboração da Metodologia Jovem Cientista); Editora Horizontes (parceria para a

---

<sup>11</sup> A percepção está baseada em minha atuação profissional atualmente no IU: a reformulação da GEpR. A proposta do Grupo de Trabalho designado para essa finalidade é de que a formação tenha um desenho diferenciado a partir de 2015, a fim de que seja ainda mais aderente às necessidades do ProEMI/JF e dos estados participantes.

Metodologia Entendendo o Meio Ambiente Urbano); entre outros (Fonte: coleta de informações internas do Instituto Unibanco).

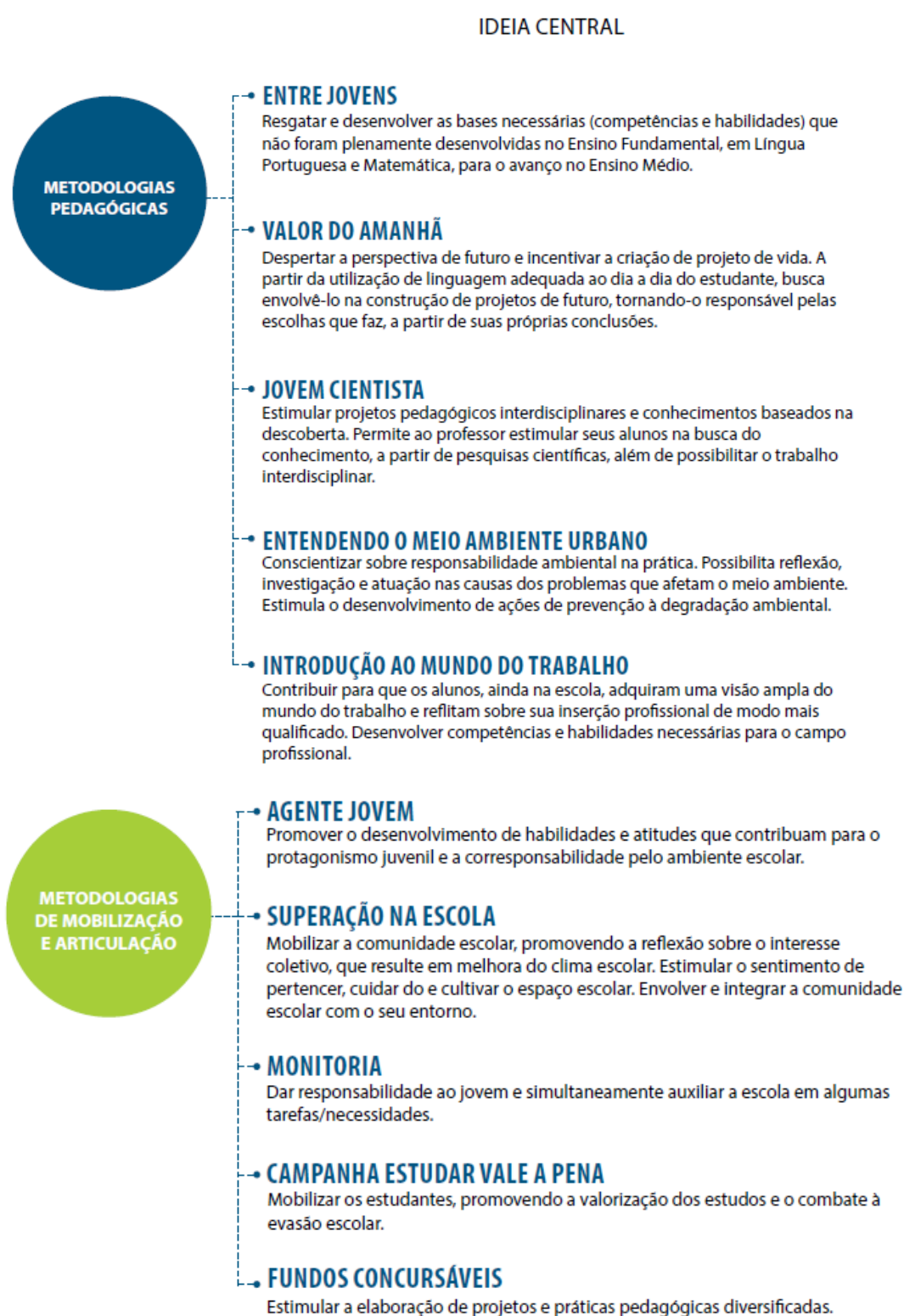
Dessa forma, pode-se dizer que o IU, por meio das Metodologias Jovem de Futuro, buscou atender demandas socioeducacionais relatadas em pesquisas da área de Educação, por intermédio de parcerias com organizações com conhecimento específico (*know-how*) nas áreas de conhecimento identificadas.

O **Guia de Escolha das Metodologias do Jovem de Futuro** (2013e) informa que elas se subdividem em dois grupos, Pedagógicas ou de Mobilização, de acordo com seu objetivo

as Metodologias Pedagógicas contribuem para o processo de ensino aprendizagem. O educador tem acesso a recursos de apoio didático que podem ser utilizados em sua prática diária, adequando-os aos desafios do cotidiano escolar (...) as Metodologias de Mobilização e Articulação contribuem para a realização de ações que fomentem a participação da comunidade no ambiente escolar e que fortalecem as relações com o entorno... (INSTITUTO UNIBANCO, 2013b, p. 32 e 33).

Na publicação do IU (2013e), todas as Metodologias são detalhadas. Ela apresenta também um Quadro Resumo, que destaca a ideia central de cada metodologia, conforme pode ser observado na figura 1.

A adesão a cada metodologia se dá por intermédio do Plano de Ação, via Plataforma Jovem de Futuro. Essa adesão permite o acesso a cursos *on-line* e material didático para os participantes das escolas (professores e gestores).



**Figura 1: Quadro Resumo das Metodologias Jovem de Futuro**

Fonte: INSTITUTO UNIBANCO - 2013e.

#### 1.2.4 Plataforma Jovem de Futuro

Outra estratégia do Projeto é o monitoramento constante das ações planejadas. Com esta finalidade, o IU criou uma Plataforma de gestão de projetos e de formação a distância<sup>12</sup>, que funciona em ambiente virtual (INSTITUTO UNIBANCO, 2013b).

De acordo com documentos internos do IU, a Plataforma configura-se como uma ferramenta de gestão para acompanhar o andamento do Programa pelas Secretarias da Educação e pelo IU.

Assim, o acesso à Plataforma é garantido aos gestores escolares e à equipe designada das Secretarias Estaduais de Educação (coordenador, supervisores do ProEMI/JF etc.) para desenvolver o ProEMI/JF.

Na fase de planejamento e elaboração do Plano de Ação, a plataforma permite às escolas a construção de seu Plano com detalhamento de atividades, subatividades, responsáveis, cronograma, orçamento etc. Aos supervisores, nesse ambiente virtual é possível a orientação das escolas quanto aos ajustes necessários no Plano, por meio da inserção de comentários. Após a conclusão dos ajustes indicados, será por intermédio dela que o supervisor aprovará o Plano para sua execução (INSTITUTO UNIBANCO, 2013a).

Na fase de monitoramento da execução do Plano, gestores e supervisores acompanham seu andamento em relação às atividades executadas, cronograma e orçamento via Plataforma (INSTITUTO UNIBANCO, 2013a).

Ela também permite o registro das visitas e reuniões, por grupo de escolas, realizadas pelo supervisor, o que garante ao coordenador do ProEMI/JF no estado a informação *on-line* da situação de acompanhamento de cada escola. Além disso, a Plataforma também gera informações consolidadas, por meio de relatórios por escola, por grupo de supervisor e por estado.

No tocante à formação a distância, são oferecidos às equipes das Secretarias e gestores escolares os cursos *on-line* das Metodologias Jovem de Futuro e da

---

<sup>12</sup> A Plataforma funciona atualmente por meio de dois ambientes virtuais. O acompanhamento dos projetos é realizado por intermédio do portal [www.sgpiu.com.br](http://www.sgpiu.com.br) e a formação *on-line* encontra-se disponível em <http://portalinstitutounibanco.org.br>. Até 2015, os ambientes serão fundidos em um único portal chamado Plataforma Jovem de Futuro.

Formação Gestão Escolar para Resultados. No portal é possível o acesso ao material das metodologias em pdf, além de outros materiais de estudo disponibilizados.

Pelas informações colhidas, a Plataforma Jovem de Futuro constitui-se como uma estratégia de acompanhamento e formação virtual, que visa facilitar o diálogo entre as escolas, as Secretarias de Educação e o IU para a implementação do ProEMI/JF.

### **1.3 O Jovem de Futuro na Validação**

Conforme mencionado anteriormente, o Jovem de Futuro é desenvolvido em duas modalidades, Validação e Disseminação. A modalidade Validação teve como objetivo inicial testar o projeto em um universo restrito de escolas públicas e promover os ajustes necessários para sua disseminação no futuro (INSTITUTO UNIBANCO, 2013b).

Em termos de histórico, a partir de 2007 o Instituto Unibanco firmou parceria com algumas Secretarias de Educação Estaduais para realização do Jovem de Futuro. De acordo com as parcerias, caberia às Secretarias indicarem as escolas que seriam atendidas pelo Projeto. Ao IU caberia todo o acompanhamento do Projeto, monitoramento este que seria realizado por coordenadores e supervisores (colaboradores do IU).

Em 2007, o Projeto foi implantado em três escolas de São Paulo. Em 2008, foi expandido para duas regiões metropolitanas: a de Belo Horizonte (MG) em mais 20 escolas e a de Porto Alegre (RS) em 25 escolas. Em 2010<sup>13</sup>, uma nova expansão ocorreu em 21 escolas da região metropolitana de São Paulo (SP), 20 escolas do Vale do Paraíba (SP) e 15 escolas da região metropolitana do Rio de Janeiro (RJ) (INSTITUTO UNIBANCO, 2011a).

---

<sup>13</sup> Com base em minha experiência profissional, é possível afirmar que apesar de a implantação ocorrer em 2010, no ano anterior ocorreu a pré-implantação, na qual as escolas foram preparadas para a recepção do Projeto, o que incluiu entrega de documentação, capacitação dos envolvidos e divulgação do Projeto para a comunidade escolar.

Desde 2008, o Projeto adotou a estratégia de avaliação de impacto experimental, longitudinal e externa. Esta avaliação foi realizada pelo pesquisador Ricardo Paes de Barros e o Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade – IETS (INSTITUTO UNIBANCO, 2011a). Na avaliação, comprovou-se um impacto positivo e significativo do Projeto em relação ao desempenho dos estudantes. Na grande Porto Alegre, por exemplo, os estudantes das escolas de intervenção apresentaram um resultado 50% maior nas médias de proficiência das avaliações externas em Língua Portuguesa e Matemática, se comparada ao desempenho dos estudantes das escolas de controle<sup>14</sup>.

Nas escolas da Validação, a coordenação, a supervisão e o financiamento são do Instituto Unibanco (INSTITUTO UNIBANCO, 2011a). Em minha percepção, essa centralização traz alguns benefícios, como a dedicação exclusiva da equipe ao Projeto e os recursos disponíveis para realização do acompanhamento das escolas.

De 2007 a 2013 foram atendidas 199 escolas estaduais nesta modalidade, sendo: 82 de SP, 27 do RJ, 42 do RS e 43 de MG.

A segunda modalidade em que o Projeto é desenvolvido é a Disseminação, também chamada de Transferência. Ela ocorre por meio do Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro, fruto da parceria do IU com o MEC e cinco Secretarias Estaduais de Educação.

No próximo tópico o Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI) será detalhado. Em seguida, será apresentado o Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro (ProEMI/JF), o qual resultou da união do ProEMI com o JF. Também serão apresentadas as especificidades do novo Programa e os papéis de cada um dos atores no processo.

---

<sup>14</sup> A nomenclatura “escola de controle” faz parte da metodologia da avaliação de impacto adotada pelo Projeto. A distinção entre escolas de controle e de intervenção ocorreu conforme o detalhamento a seguir: as Secretarias da Educação indicaram as escolas por critérios próprios; as escolas indicadas foram pareadas por critérios de similaridade pela equipe de Avaliação de Impacto; por sorteio, foram definidas as escolas de intervenção, que receberiam o Projeto primeiramente, e as de controle, que num momento inicial fariam apenas as avaliações externas e após o período de 3 anos receberiam o apoio do Projeto.

#### 1.4 O Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro

O Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI) é uma política pública federal, proposta pelo Ministério da Educação (MEC), que é executada, no âmbito estadual, pelas Secretarias de Educação e suas respectivas escolas. Ele foi criado em 2009 pelo MEC visando fortalecer o acesso e a permanência dos jovens a um Ensino Médio público de qualidade (MEC, 2009).

De acordo com o Documento Orientador do ProEMI, sua principal proposta é promover o redesenho curricular do Ensino Médio, de forma que contemple as exigências da sociedade atual e as expectativas e necessidades dos jovens que frequentam este nível de escolaridade. Dessa forma, propõe uma dinamização do currículo, uma diversidade de práticas pedagógicas e uma ampliação da carga horária dos estudantes na escola (MEC, 2013).

A proposta de redesenho curricular que será desenvolvida é da responsabilidade da escola, devendo ser estruturada em cinco dos oito macrocampos propostos pelo Programa. São eles: Acompanhamento Pedagógico; Iniciação Científica e Pesquisa; Cultura Corporal; Cultura e Artes; Comunicação e uso de Mídias; Cultura Digital; Participação Estudantil e Leitura e Letramento (MEC, 2013).

De acordo com o MEC

os macrocampos se constituem, assim, como um eixo a partir do qual se possibilita a integração curricular com vistas ao enfrentamento e à superação da fragmentação e hierarquização dos saberes. Permite, portanto, a articulação entre formas disciplinares e não disciplinares de organização do conhecimento e favorece a diversificação de arranjos curriculares.

Nos macrocampos a escola deverá indicar os princípios e ações que estará adotando com vistas a produzir maior diálogo e interação entre as áreas do conhecimento e componentes curriculares/disciplinas, os tempos e os espaços com vistas a dar maior organicidade ao conjunto de atividades didático-pedagógicas do ensino médio.

Os princípios e ações deverão ser articulados em torno da proposição do Trabalho, da Ciência, da Cultura e da Tecnologia como dimensões indissociáveis da formação humana e eixo articulador conforme estabelecem as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio. (MEC, 2013, p.8).

Dessa forma, a escola tem autonomia para propor o seu redesenho curricular, porém deve adotar os macrocampos obrigatórios (Acompanhamento Pedagógico; Iniciação Científica e Pesquisa; Leitura e Letramento) e escolher mais dois macrocampos optativos.

Para viabilizar suas ações, o Programa prevê a disponibilização de apoio técnico e financeiro às escolas participantes. O apoio técnico é disponibilizado às escolas pelas Secretarias de Educação Estaduais, em forma de supervisão técnica. Os recursos financeiros, por sua vez, advêm do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, que são repassados às escolas por intermédio do Programa Dinheiro Direto na escola (MEC, 2013).

Sobre a parceria com o Instituto Unibanco, o secretário de Educação Básica do MEC, Romeu Caputo, afirma que

a parceria com o Instituto Unibanco representa 'uma importante experiência para o MEC e para as Secretarias Estaduais de Educação, pois pode se tornar uma referência na relação com outras experiências privadas que busquem contribuir com inovações positivas para a melhoria do Ensino Médio'. (INSTITUTO UNIBANCO, 2013b, p.10).

Os resultados da avaliação de impacto do Projeto Jovem de Futuro, nas escolas da Validação em RS e MG<sup>15</sup>, habilitaram o JF a ser reconhecido em 2010 como tecnologia educacional do MEC. Em 2011, o Instituto Unibanco e o Ministério da Educação firmaram uma parceria para união do Projeto com a política federal Ensino Médio Inovador, dando origem ao Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro (ProEMI/JF).

De acordo com a apresentação padrão do Programa (2013c), a parceria prevê a universalização do ProEMI/JF para todas as escolas do EM até 2016. De 2012 a 2018, serão atendidas pelo Programa: 610 escolas no Ceará, 445 no Piauí, 561 escolas no Pará, 603 escolas em Goiás e 301 escolas no Mato Grosso do Sul. Totalizando 2.520 escolas do país.

Estarão envolvidos no acompanhamento da execução do Programa, de 2012 a 2018, como funcionários das Secretarias Estaduais da Educação destacados para esta atuação: 112 superintendentes e articuladores no Ceará, 47 supervisores no

---

<sup>15</sup> Os resultados da avaliação de impacto de RS e MG foram obtidos em 2010. Os de SP e RJ somente em 2013.



Piauí, 65 supervisores no Pará, 91 supervisores e coordenadores de EM em Goiás e 27 supervisores no Mato Grosso do Sul.

A publicação *Ensino Médio Inovador e Jovem de Futuro* (2013), explica que o ProEMI/JF

passa a ter dois focos principais: gestão e currículo (...) o programa entende que uma gestão eficiente, qualificada e participativa, somada a um currículo flexível, dinâmico e inovador, criam insumos essenciais para que a escola pública, principalmente na etapa do Ensino Médio, consiga proporcionar um aumento das oportunidades educacionais para os jovens brasileiros. (...) Como política pública nacional, o ProEMI propõe o redesenho curricular do Ensino Médio, focado em uma proposta dinâmica, flexível e compatível com as exigências da sociedade contemporânea. Para isso, precisa contemplar uma ampliação do tempo dos estudantes na escola e uma diversidade de práticas pedagógicas que atendam às expectativas e às necessidades dos jovens.

Para o Jovem de Futuro, uma gestão eficiente, participativa e com foco nos resultados positivos de aprendizagem pode influenciar de maneira decisiva a qualidade da educação oferecida pela escola.

Nessa perspectiva, além de incentivar o redesenho curricular das escolas, com orientação e recursos financeiros direcionados pelo MEC, o ProEMI/JF também busca fortalecer a gestão escolar, com foco na melhoria dos resultados de ensino. (INSTITUTO UNIBANCO, 2013b, p. 10 e 11).

É importante notar as atribuições de cada ator nesta nova parceria.

De acordo com documentos internos do IU, o MEC exerce a coordenação geral do Programa, estabelecendo diretrizes e regulamentações que possibilitam sua realização.

As Secretarias Estaduais de Educação passam a ser responsáveis pela coordenação do ProEMI/JF em seus estados, o que inclui a coordenação dos processos de implementação, execução, monitoramento e avaliação do Programa.

Quanto ao Instituto Unibanco, faz o acompanhamento do ProEMI/JF nos estados, a formação das equipes executoras<sup>16</sup> e gestores escolares em Gestão Escolar para Resultados e nas Metodologias Jovem de Futuro, disponibiliza material didático e também o acesso à Plataforma Jovem de Futuro de gestão de projetos. Disponibiliza, ainda, Gestores Locais para atuar junto à coordenação do ProEMI/JF nos estados, os quais desempenham um papel de articulação e assessoria entre o IU e as Secretarias de Educação.

---

<sup>16</sup> A equipe executora é composta pelo coordenador estadual do ProEMI/JF, os supervisores do programa e os Técnicos de Apoio à Gestão, todos funcionários das Secretarias Estaduais da Educação.

Para acompanhamento do ProEMI/JF por cada um dos parceiros, foi definida uma Sistemática de Acompanhamento, conforme ilustrado na figura 2.



**Figura 2: Sistemática de Acompanhamento**

Fonte: INSTITUTO UNIBANCO - 2013a.

De acordo com o **Manual de Supervisão do ProEMI/JF (versão preliminar)**, os dois primeiros níveis (N) envolvem as atividades supervisoras diretamente relacionadas às escolas: Visitas Técnicas nas Escolas (N1), Reuniões de Grupos de Escolas da Supervisão (N2) e Reuniões com Grupos de Supervisores (N3) (INSTITUTO UNIBANCO, 2013a).

Observa-se, na figura 2, que para cada tipo de acompanhamento há uma periodicidade proposta: visitas técnicas nas escolas, mensalmente, pelos supervisores<sup>17</sup>; reuniões com grupos de escolas, bimestralmente, pelos supervisores; reunião da Coordenação do ProEMI/JF no estado com o grupo de supervisores do Programa, mensalmente; reunião preparatória para Comitê Estadual, trimestralmente; comitê estadual, trimestralmente; e comitê nacional, semestralmente (INSTITUTO UNIBANCO, 2013a).

As questões mais relevantes identificadas nos três primeiros níveis de acompanhamento, tanto em termos de conquistas quanto de desafios, irão subsidiar

<sup>17</sup> É importante notar que no estado do Ceará a função supervisora tem outra nomenclatura, lá o supervisor é chamado de superintendente.

os três níveis seguintes (N4, N5 e N6), para tomada de decisões e providências no âmbito estadual e federal (INSTITUTO UNIBANCO, 2013a).

No próximo tópico será possível conhecer detalhadamente a metodologia de supervisão proposta pelo Jovem de Futuro, bem como as diretrizes e estratégias adotadas para realização desta função.

### 1.5 A metodologia<sup>18</sup> de Supervisão do Jovem de Futuro

No Jovem de Futuro, a proposta é que cada supervisor atenda no máximo dez escolas e tenha dedicação exclusiva para esta função.

De acordo com o **Manual de Supervisão do ProEMI/JF**<sup>19</sup> (versão preliminar - 2013a), o IU entende que a supervisão

é o acompanhamento, pautado no contato ativo e permanente com a execução do programa com o objetivo de identificar, analisar e avaliar as situações favoráveis e desfavoráveis, dando assessoria à escola para correção de rotas e planos, através do diálogo, da orientação e motivação, tendo como foco permanente a construção da autonomia da escola e o alcance de resultados pedagógicos. (INSTITUTO UNIBANCO, 2013a, p. 2).

Esta função tem um caráter proeminentemente pedagógico, pois embora seja capaz de apresentar soluções concretas diante das dificuldades vivenciadas pelas escolas, se propõe a auxiliar os gestores na construção de soluções, promovendo suas capacidades e autonomias (INSTITUTO UNIBANCO, 2013a). Assim,

pensamos a supervisão com um papel fundamental junto à escola no enfrentamento de seus desafios. Seu papel deve ser o de oferecer assessoria pedagógica diferenciada, presente e contínua, e não estar restrito a um processo administrativo ou de fiscalização. (...) O papel da supervisão, executada por profissionais da educação nos estados participantes do ProEMI/Jovem de Futuro é estratégico, fundamental ao sucesso do programa. Durante o acompanhamento, a supervisão estimula o aprimoramento de processos internos da escola, fomentando o diálogo, com

---

<sup>18</sup> Embora tenha um Manual, a Supervisão do Jovem de Futuro não é reconhecida pelo Instituto Unibanco como uma metodologia do Projeto. Sendo assim, em meu entendimento, hoje, ela é uma sugestão de trabalho para o ProEMI/JF.

<sup>19</sup> De acordo com meu conhecimento profissional, o manual de Supervisão do ProEMI/JF encontra-se, atualmente, em versão preliminar, sendo ainda um documento interno do IU. Após ajustes, ele será publicado e disponibilizado para os estados parceiros em 2014.

foco na melhoria de aprendizagem dos alunos. (INSTITUTO UNIBANCO, 2013a, p.1 e 2).

Diante de seu caráter estratégico, o Programa propõe a realização de um planejamento coletivo da ação supervisora, num processo compartilhado entre o grupo de supervisores e o Coordenador do ProEMI/JF no estado. Deste resultará um Plano de Trabalho do Supervisor, que deve ser alimentado por reuniões periódicas com este grupo, e também atualizado sistematicamente, a partir da interlocução com as escolas (INSTITUTO UNIBANCO, 2013a).

A atuação do supervisor é voltada para a efetivação do Plano de Ação da escola e o desenvolvimento de uma gestão escolar democrática, participativa, eficiente e voltada para o sucesso escolar. Assim, de certa forma, o Plano de Ação é um instrumento norteador de seu trabalho, ou seja, as ações previstas no plano serão a base de suas discussões com a escola.

Sua atuação é diferenciada conforme a fase do Programa: planejamento, execução, monitoramento ou avaliação, de acordo com a descrição constante no Manual de Supervisão do ProEMI/JF (versão preliminar, 2013). As linhas gerais de sua atuação serão apresentadas a seguir, fase a fase.

Durante o Planejamento, o supervisor deve auxiliar a escola na elaboração de seu Plano de Ação. Com esta finalidade, supervisores e gestores escolares recebem uma formação do Programa. Cabe ao supervisor dar continuidade ao processo formativo junto aos gestores, esclarecendo as dúvidas e estimulando a realização de um planejamento participativo na escola, que culmine na elaboração do Plano de Ação (INSTITUTO UNIBANCO, 2013a).

Ainda na fase do Planejamento, cabe ao supervisor a análise das ações propostas nos Planos de Ação das escolas sob sua supervisão. Ele deve verificar a descrição, consistência e coerência das ações propostas, comparando-as com o diagnóstico da escola. Também deve estar atento à observância das normas estabelecidas, seja na divisão de recursos entre os eixos, seja em outras especificidades do Programa. Ao identificar inconsistências, deve orientar as escolas sobre como proceder para solucioná-las. O último passo desta etapa é a aprovação do Plano na Plataforma Jovem de Futuro (INSTITUTO UNIBANCO, 2013a).

Durante a execução, cabe ao supervisor o acompanhamento das ações previstas. Segundo o Manual de Supervisão

sua função, nesse caso, é ajudar o Grupo Gestor a implementar o ProEMI/JF, acompanhando e orientando essa execução.

E, seus grandes parceiros nessa tarefa são os Grupos Gestores de cada escola. A eles cabe especificamente, coordenar as atividades de acompanhamento do Plano de Ação. Daí a importância de planejarem conjuntamente esse acompanhamento, criando rotinas de análise e sistematização da execução com todas as escolas sob sua supervisão. (INSTITUTO UNIBANCO, 2013a, p.16).

O acompanhamento da execução pode ocorrer de diferentes maneiras: visitas técnicas, reuniões com grupos de escolas e via Plataforma Jovem de Futuro. Cada uma destas corresponde a uma estratégia de supervisão diferenciada, conforme será evidenciado a seguir.

Nas visitas técnicas, o supervisor poderá atender demandas específicas de cada escola e identificar os problemas e/ou obstáculos à execução do Plano. Para isso, deve auxiliar a escola a pensar em alternativas para solucionar os problemas identificados. Esta intervenção em tempo hábil impedirá que os obstáculos comprometam o alcance dos resultados esperados. As visitas também se configuram como

o contato direto que você supervisor terá com toda equipe escolar e, portanto, é um momento único para colher informações e levar orientações fundamentais. Por esse motivo, é importante aproveitá-la ao máximo, preparando-se para conversar e realizar uma articulação com diferentes públicos: gestores, professores e estudantes. (INSTITUTO UNIBANCO, 2013a, p.7).

A partir de minha vivência como supervisora do JF, percebo que a visita técnica constitui-se uma estratégia de atendimento a demandas individuais das escolas e uma oportunidade de articulação/comunicação com diferentes públicos, visando o envolvimento e mobilização dos principais atores na execução do Plano.

Outro formato de acompanhamento previsto é a Reunião com o Grupo de Escolas. Nesta estão presentes representantes do grupo de escolas de cada supervisor. De acordo com o Manual de Supervisão, esta reunião pode contemplar os seguintes aspectos:

**Troca de experiências:** apresentação de experiências exitosas e ou lições aprendidas; valorização e disseminação de boas práticas relativas a

estratégias educacionais e recursos didáticos; apresentação de painéis e portfólios das experiências bem sucedidas.

**Orientações e Informações sobre o ProEMI/JF:** temas específicos, por exemplo: planejamento, utilização de recursos financeiros, utilização da plataforma virtual.

**Formações:** a partir das formações GEpR é possível destacar um tema para aprofundamento e discussão com as escolas. Exemplos sugeridos: uso pedagógico da avaliação em larga escala, gestão participativa e etc. (INSTITUTO UNIBANCO, 2013a, p. 9).

Pela minha experiência no Jovem de Futuro, percebo que esta reunião é utilizada como estratégia de ampliação do olhar dos participantes sobre o Projeto. Isto é obtido por meio da troca de experiências direcionada pelo supervisor. Por meio dela, os participantes têm a oportunidade de refletir sobre sua prática, aprofundar a análise de seus avanços e dificuldades e discutir diferentes estratégias para solucionar problemas comuns.

O último formato de acompanhamento descrito no Manual é o monitoramento da execução do Plano via Plataforma Jovem de Futuro *on-line*. Por meio dessa ferramenta, é possível acompanhar a situação de execução, por intermédio do cronograma das atividades e dos recursos financeiros (planejado *versus* executado). Para tanto, é necessário que as escolas periodicamente insiram na Plataforma os dados relativos à execução dos Planos, o que garantirá ao supervisor o acompanhamento à distância, possibilitando intervenções mais frequentes que a visita técnica ou nas reuniões por grupo de escolas (INSTITUTO UNIBANCO, 2013a).

Conforme mencionei em minha apresentação, a Monografia produzida ao término do curso de Pós Graduação em Gestão de Projetos intitula-se A Supervisão do Projeto Jovem de Futuro: um novo olhar sobre a supervisão escolar. Nela, afirmo que a supervisão

propicia feedback ao Instituto e às próprias escolas para revisão de decisões e correções de rotas, visando o alcance dos resultados. (...)

A supervisão no Projeto Jovem de Futuro do Instituto Unibanco é um diferencial para o alcance dos resultados propostos pelo Projeto. Ela desenvolve ações estratégicas como: a mediação das demandas do agente financiador para a realidade das escolas públicas, o auxílio das escolas em suas dificuldades para o cumprimento das mesmas e facilita o entendimento das escolas. Sua postura não é a de detentora do conhecimento, mas de parceira, de descobrir caminhos juntos para alcançar os resultados educacionais propostos, partindo da realidade de cada escola. Para tanto, o supervisor conta com a experiência de um grupo de escolas, as quais não só supervisiona, mas também troca experiências entre elas, estimulando

iniciativas bem sucedidas.

(...) a supervisão analisa os procedimentos realizados pela escola na execução das atividades, informa, orienta e apresenta sugestões de melhoria no desempenho técnico e financeiro da escola. (MACHADO, 2011, p. 14 e 16).

No tópico seguinte, 1.6, será abordada a implementação desta metodologia no ProEMI/JF pelas cinco Secretarias de Educação participantes do Programa.

## **1.6 A implementação da metodologia de supervisão no ProEMI/JF**

No início de 2013, o Instituto Unibanco decidiu realizar uma pesquisa junto aos supervisores do ProEMI/JF. O objetivo era conhecer as especificidades de cada um, de modo a desenvolver estratégias eficientes que contribuíssem para uma atuação mais efetiva nos estados participantes do Programa (INSTITUTO UNIBANCO, 2013d).

A pesquisa em questão, embora tenha objetivos diferenciados dos da presente Dissertação, traz informações relevantes para conhecimento da realidade da implementação da supervisão do ProEMI/JF. Dessa forma, alguns pontos serão utilizados como subsídios para a discussão do caso de gestão identificado.

A pesquisa realizada pelo IU utilizou-se de um questionário para ser respondido pelos supervisores das Secretarias de Educação dos cinco estados do ProEMI/JF. Esse foi aplicado ao término da Formação em Gestão Escolar para Resultados dirigida aos supervisores, realizada em março de 2013. A partir dos resultados obtidos nos questionários, um Relatório foi elaborado (INSTITUTO UNIBANCO, 2013d).

Responderam ao questionário 163 supervisores presentes na Formação, sendo: 40 do Ceará (24% do total), 32 de Goiás (20%), 20 do Mato Grosso do Sul (12%), 39 do Pará (24%) e 32 do Piauí (20%).

Dentre os quesitos investigados no Relatório, são abordados alguns, que interessam ao caso de gestão investigado por revelarem a condição e situação da implementação da metodologia de supervisão do ProEMI/JF. Os quesitos são: escolaridade, capacitação profissional na área gestão escolar, grau de exclusividade

para dedicação ao ProEMI/JF, quantidade de escolas acompanhadas e visitadas até a ocasião, e a percepção dos supervisores sobre o programa.

No tocante à formação inicial dos supervisores, o Relatório aponta que todos os pesquisados possuem formação superior. A maior parte deles em Pedagogia (51 dos 163 supervisores respondentes, ou 31%). O segundo curso superior mais frequente é o de Letras, e o terceiro, o de Ciências Biológicas (INSTITUTO UNIBANCO, 2013d).

Também no que se refere à escolaridade, foi possível descobrir que 91% dos supervisores possuem uma pós-graduação, em geral uma especialização na área de educação (INSTITUTO UNIBANCO, 2013d).

No tocante à capacitação profissional, foi perguntado aos supervisores se realizaram algum curso de gestão escolar, num período anterior ao de atuação no ProEMI/JF. O percentual dos que apresentaram tal qualificação, por ordem crescente, foi de: 77,5% no Ceará, 65,5% no Piauí, 51,3% no Pará, 50,0% no Mato Grosso do Sul e 46,7% em Goiás; o que equivale a uma média de 60% nos cinco estados (INSTITUTO UNIBANCO, 2013d).

Por meio destas informações iniciais, escolaridade e capacitação profissional dos supervisores para exercício da função, observa-se que não há discrepância em relação aos supervisores da Validação do Jovem de Futuro. Pelo conhecimento que tenho da equipe da Validação, o perfil é muito similar ao observado nos estados.

Outra questão investigada no questionário é a dedicação exclusiva ao ProEMI/JF. Segundo o Relatório, a dedicação exclusiva ocorre para: 100% dos supervisores do Mato Grosso do Sul, 59,4% do Piauí, 54,8% de Goiás, 21,1% do Ceará e 5,1% do Pará. A média de supervisores que não são exclusivos para o Programa é de 59%, sendo que há diferenças significativas de um estado para outro. De acordo com o Relatório, “dentre as atividades extras exercidas pelos supervisores, as mais recorrentes são supervisionar outros projetos de educação e realizar atividades de outros cargos dentro da Secretaria de Educação a qual ele está vinculado” (INSTITUTO UNIBANCO, 2013d, p. 11).

Este ponto se diferencia da condição de trabalho vivenciada pelos supervisores da Validação, já que nessa modalidade do JF todos são exclusivos para atuação no Projeto.



No que diz respeito à quantidade de escolas acompanhadas por supervisor, o Relatório revela que, em média, cada profissional acompanha oito escolas. Entretanto, também existem diferenças significativas entre os estados. O destaque nesse sentido vai para o estado do Pará, no qual um supervisor chega a ser responsável pelo acompanhamento de até 19 escolas, o que contraria a recomendação do Jovem de Futuro quanto à supervisão de 10 escolas por supervisor (INSTITUTO UNIBANCO, 2013d).

Em relação às visitas técnicas periódicas, o relatório demonstra que 11% das escolas do ciclo um (que entraram no Programa efetivamente em 2012) não receberam visitas do supervisor. Também, nesse caso, as diferenças estaduais são muito significativas. No Mato Grosso do Sul e no Piauí, todas as escolas do ciclo um foram visitadas. Nos outros estados, as escolas não visitadas são: 26% no Pará, 15% no Ceará e 9% em Goiás (INSTITUTO UNIBANCO, 2013d).

Os principais motivos alegados pelos supervisores para que tais visitas não ocorressem foram a distância entre as escolas e a falta de infraestrutura necessária (deslocamento, tempo e outras atribuições da Secretaria) (INSTITUTO UNIBANCO, 2013d).

Quanto às visitas técnicas, este é o quesito que apresenta maior discrepância da Validação para a Disseminação. Como apresentado anteriormente, a proposta do Jovem de Futuro é que sejam realizadas visitas mensais pelos supervisores a todas as escolas atendidas. Pelas informações colhidas na pesquisa do IU, isto não ocorre em todos os estados, pois existem escolas que após um ano de implementação do programa não receberam visitas de seu supervisor.

Um último quesito que vale a pena destacar é o da percepção do Projeto pelos supervisores. Segundo o Relatório, foram elaboradas algumas afirmações positivas em relação ao Programa e criado um indicador de 0 a 10, sendo que quanto maior o valor atribuído àquela afirmação, maior a crença do supervisor no potencial do projeto em atingir tal objetivo (INSTITUTO UNIBANCO, 2013d). O quadro 1 corresponde às percepções gerais dos supervisores, em ordem crescente de notas atribuídas às afirmações.

### Quadro 1: Percepção dos Supervisores sobre os efeitos do ProEMI/JF

Possíveis efeitos do projeto	Total
Contribui para o aprendizado dos alunos	9,5
Auxilia no modelo de gestão	9,3
Aprimora as práticas pedagógicas dos professores	9,1
Promove maior interesse dos alunos pela educação	8,9
Estimula a autoestima dos alunos, professores e funcionários	8,8
Melhora substancialmente o clima da escola	8,8
Contribui para a melhoria da infraestrutura	8,5
Reduz as faltas dos professores	7,9
<b>Total de supervisores respondentes</b>	<b>153</b>

Fonte: INSTITUTO UNIBANCO (2013d).

A partir dos dados constantes nesse Relatório, a problemática do caso de gestão da presente Dissertação foi identificada, o que ocorreu com base em duas informações essenciais presentes no Relatório Perfil do Supervisor do ProEMI/JF (2013) que, sob o meu ponto de vista, impactam diretamente a qualidade do trabalho desenvolvido pela supervisão.

A primeira delas refere-se ao fato de que a maioria dos supervisores do ProEMI/JF não são, atualmente, exclusivos para o Programa: em média 59% fizeram tal afirmação. A outra informação relevante é a quantidade de visitas realizadas pelos supervisores às escolas: o Relatório informa que 11% delas, após um ano de Programa, ainda não receberam visitas de seus supervisores.

As questões destacadas chamaram-me a atenção, trazendo questionamentos importantes que configuram o caso de gestão apresentado no próximo tópico.

#### 1.7 O Caso de Gestão identificado

Conforme apresentado anteriormente, o supervisor desempenha um papel estratégico, fundamental ao sucesso do Programa (INSTITUTO UNIBANCO, 2013a).

Assim, diante da importância dessa atuação para o ProEMI/JF e a escassez de tempo vivenciada por este profissional na implementação do Programa nos cinco estados, as questões da presente pesquisa se colocam: quais são as atividades inerentes à função que devem ser priorizadas? E quais são as ações essenciais e prioritárias da supervisão, que têm reflexo no alcance dos objetivos do Programa?

Para investigar tais questões, foi delineada a pesquisa descrita na presente Dissertação, utilizando-se da metodologia qualitativa. Seu objetivo foi investigar a percepção dos gestores e supervisores de duas escolas paulistas, com bons resultados no JF<sup>20</sup>, a respeito das práticas de supervisão vivenciadas, e identificar quais delas consideram ter contribuído para melhoria da gestão escolar e/ou conquista dos resultados escolares alcançados.

Além disso, pretendeu-se pesquisar e analisar também a percepção de cinco supervisores do ProEMI/JF, um de cada estado participante da parceira. Dessa forma, foi possível garantir à amostra uma cobertura significativa para os objetivos da pesquisa, ou seja, ela se torna representativa da modalidade Validação do Jovem de Futuro e também da modalidade Disseminação (ProEMI/JF).

No próximo tópico, serão detalhados os critérios para escolha das escolas pesquisadas. As unidades escolares também serão caracterizadas sob vários aspectos.

## **1.8 As escolas pesquisadas**

A seleção das escolas para participação da pesquisa se deu baseada em alguns critérios. Primeiro, julgou-se importante que tais escolas tivessem participado de um ciclo completo do Jovem de Futuro, ou seja, três anos. As únicas escolas elegíveis segundo este critério são as participantes do Jovem de Futuro na modalidade Validação, visto que nas escolas do ProEMI/JF o Programa teve início em 2012 e, portanto, o primeiro ciclo de escolas encerrará a sua participação em 2015.

---

<sup>20</sup> As escolas selecionadas para participar da pesquisa são do JF Validação e não do ProEMI/JF, pois somente as da Validação concluíram um ciclo completo de três anos de JF até 2014. Sendo assim, só há resultados de impacto do Projeto disponíveis, neste momento, das escolas da Validação.

O segundo critério foi que a escola tivesse obtido resultados positivos na avaliação externa ao término do Projeto, ou seja, ela deveria demonstrar, pelos resultados da avaliação externa, que a presença do Projeto na escola trouxe benefícios para aprendizagem de seus estudantes. O terceiro critério foi sua localização: o estado de São Paulo foi escolhido devido à proximidade da pesquisadora com as escolas.

Assim, as escolas A e B foram escolhidas pois apresentaram alguns dos melhores resultados na avaliação externa ao término do ciclo do JF em SP, como será evidenciado no próximo tópico.

### **1.8.1 Os resultados alcançados pelas Escolas A e B no Jovem de Futuro**

O Projeto propõe que as escolas alcancem cinco metas no decorrer de três anos. A verificação do alcance das metas ocorre pela medição do indicador antes do Projeto e ao seu término.

Duas dessas metas tratam do aumento de 25 pontos, na escala de proficiência do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB)<sup>21</sup>, nas médias dos estudantes da escola na avaliação em larga escala estadual. Assim, o alcance dessa Meta, em Língua Portuguesa, corresponde à Meta 1 e, em Matemática, à Meta 2.

A duas próximas metas referem-se à diminuição de 50% no percentual de alunos no padrão de desempenho baixo nos testes padronizados da avaliação em

---

<sup>21</sup> O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica foi desenvolvido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC) e aplicado pela primeira vez no ano de 1990. O Sistema utiliza uma escala de proficiência. De acordo com a publicação sobre Avaliação Educacional do Instituto Unibanco (2013h, p. 31), “uma escala de proficiência traduz as habilidades alcançadas e identifica o grau de desempenho dos estudantes em todas as etapas da escolarização básica. Para o Saeb, as escalas de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática são representadas por uma régua que vai de 0 a 500 pontos, dividida em níveis de 25 pontos cada. Ela é cumulativa, ou seja, os alunos que estão em níveis mais altos de proficiência demonstram ter adquirido todas as habilidades dos níveis anteriores”.

Outra informação relevante sobre o Saeb é que por se tratar da referência nacional, estabelecida pelo MEC, os sistemas de avaliação estaduais foram estruturados levando-o em consideração e referência. Sendo assim, é possível afirmar que existe comparabilidade entre os resultados obtidos nas avaliações em larga escala estaduais com os nacionais.

larga escala estadual. Dessa forma, o alcance dessa Meta, em Língua Portuguesa (LP), corresponde à Meta 3 e em Matemática, à Meta 4.

A última meta do Projeto, a 5, diz respeito à redução em 40% dos índices médios de evasão/abandono do EM em três anos.

A partir da avaliação externa estadual realizada nas escolas de São Paulo, foi possível aferir os resultados das escolas A e B. O quadro 2 apresenta estes resultados em relação à proficiência em Matemática.

**Quadro 2: Resultados da Meta 1 do JF (aumento de 25 pontos de proficiência em Matemática) com base nas avaliações do SARESP**

<b>Médias de Proficiência dos Alunos do 3º Ano do E.M. em Matemática</b>				
<b>Escolas Pesquisadas</b>	<b>SARESP 2009</b>	<b>SARESP 2012</b>	<b>Diferença</b>	<b>% Participação 2012</b>
Escola A	253,7	273,4	19,7	76,3
Escola B	249,0	268,0	19,0	86,4

Fonte: INSTITUTO UNIBANCO (2013g). Quadro elaborado pela autora.

As duas escolas apresentaram crescimento em torno de 19 pontos de proficiência na escala SAEB em Matemática no período de três anos, 2009 a 2012. Assim, embora não tenham alcançado a meta proposta pelo Projeto chegaram próximo a ela.

O quadro 3 apresenta os resultados em relação à proficiência em LP.

**Quadro 3: Resultados da Meta 2 do JF (aumento de 25 pontos de proficiência em Língua Portuguesa) com base nas avaliações do SARESP**

<b>Médias de Proficiência dos Alunos do 3º Ano do EM em Língua Portuguesa</b>				
<b>Escolas Pesquisadas</b>	<b>SARESP 2009</b>	<b>SARESP 2012</b>	<b>Diferença</b>	<b>% Participação 2012</b>
Escola A	257,3	280,3	23,0	76,3
Escola B	254,6	273,1	18,5	86,4

Fonte: INSTITUTO UNIBANCO (2013g). Quadro elaborado pela autora.

No caso da disciplina de Língua Portuguesa, a situação observada na disciplina de Matemática se repete, ou seja, houve um grande crescimento na proficiência, porém as duas escolas não atingiram a meta proposta pelo Projeto. Entretanto, chegaram próximo a ela: a Escola A obteve 23 pontos e a B, 18,5 pontos de crescimento.

O quadro 4 apresenta os resultados das escolas em relação ao padrão de desempenho baixo na escala do SAEB em Matemática.

**Quadro 4: Resultados da Meta 3 do JF (redução de 50% do percentual de alunos no padrão de desempenho baixo em Matemática) com base nas avaliações do SARESP**

<b>Percentual de Alunos no Padrão de Desempenho Baixo em Matemática</b>				
<b>Escolas Pesquisadas</b>	<b>SARESP 2009</b>	<b>SARESP 2012</b>	<b>Diferença</b>	<b>% Participação 2012</b>
Escola A	75,3	57,2	-18,1	76,3
Escola B	76,0	61,2	-14,8	86,4

Fonte: INSTITUTO UNIBANCO (2013g). Quadro elaborado pela autora.

Conforme os resultados apresentados, a Escola A conseguiu diminuir em 18% o percentual de estudantes no padrão de desempenho baixo em Matemática e a B, em torno de 15%.

O quadro 5 apresenta os resultados das escolas em relação ao padrão de desempenho baixo na escala do SAEB em Língua Portuguesa.

**Quadro 5: Resultados da Meta 4 do JF (redução de 50% do percentual de alunos no padrão de desempenho baixo em Língua Portuguesa) com base nas avaliações do SARESP**

<b>Percentual de Alunos no Padrão de Desempenho Baixo em Língua Portuguesa</b>				
<b>Escolas Pesquisadas</b>	<b>SARESP 2009</b>	<b>SARESP 2012</b>	<b>Diferença</b>	<b>% Participação 2012</b>
Escola A	45,9	41,4	-4,5	76,3
Escola B	48,3	31,7	-16,6	86,4

Fonte: INSTITUTO UNIBANCO (2013g). Quadro elaborado pela autora.

Conforme os resultados, a escola A conseguiu diminuir em 4,5% o percentual de estudantes no padrão de desempenho baixo em Língua Portuguesa e a B, 16,6%.

O quadro 6 apresenta os resultados das escolas em relação ao abandono escolar, dados que foram colhidos pelo JF a partir dos documentos oficiais das escolas.

**Quadro 6: Resultados da Meta 5 do JF (redução de 40% da taxa de abandono) com base nos documentos oficiais das escolas**

<b>Taxa de Abandono</b>			
<b>Escolas Pesquisadas</b>	<b>2009</b>	<b>2012</b>	<b>Diferença</b>
Escola A	22,7%	7,0%	-15,7%
Escola B	20,0%	17,0%	-3,0%

Fonte: INSTITUTO UNIBANCO (2013g). Quadro elaborado pela autora.

Pelo quadro 6, é possível observar uma redução do abandono na Escola B de 17%, e na Escola A de 7%.

Assim, a partir da apresentação dos resultados das escolas A e B em todas as metas estabelecidas pelo Projeto, constata-se que elas apresentaram bons resultados em 4 das 5 metas estabelecidas pelo JF, contudo, nenhuma delas foi alcançada.

Dessa forma, pode-se considerar que as escolas selecionadas para pesquisa apresentaram uma tendência de melhoria de resultados em diversos indicadores educacionais, porém elas não atingiram as metas propostas pelo Projeto.

A título de esclarecimento, houve uma escola mais bem posicionada que as duas selecionadas, a EE Vila Dirce II. Entretanto, ela foi supervisionada até 2012 por mim. Dessa forma, por critérios éticos, a visão dos gestores dessa escola sobre a supervisão não será investigada.

Cabe esclarecer também, que para um leitor leigo no tema das avaliações externas, alguns dados apresentados nesse tópico podem despertar o interesse por informações adicionais. Contudo, diante da amplitude do tema e pelo fato dele não ser o objeto de estudo da presente Dissertação, optou-se por não aprofundá-lo ou detalhá-lo nesta ocasião.

Nos próximos tópicos, as escolas A e B serão descritas sob diversos aspectos: contexto social, características físicas e estruturais, perfil da equipe gestora, perfil do corpo docente, perfil dos alunos e resultados de desempenho alcançados por eles.

### **1.8.2 A Escola A**

A Escola A está localizada em Poá, na região metropolitana de São Paulo, num bairro urbano. De acordo com o Índice Paulista de Responsabilidade Social, da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE), o município foi classificado em 2010 como pertencente ao Grupo 5<sup>22</sup> dos Municípios mais desfavorecidos, tanto em riqueza quanto nos indicadores sociais (SEADE, 2013).

De acordo com os dados disponíveis no Portal da Educação Qedu, o nível socioeconômico dos estudantes da escola é classificado como médio<sup>23</sup>, sendo 5,3 numa escala que vai de 0 a 10 (QEDU, 2013).

Segundo sua gestora, a Escola A possui 97 funcionários, sendo 81 professores. A equipe gestora é composta por um diretor, um vice-diretor e dois coordenadores pedagógicos

A infraestrutura é composta de: 20 salas de aula, laboratório de informática com acesso a internet, sala de leitura, quadra de esportes, sala dos professores, auditório, cantina, refeitório, secretaria, sala da direção e sala da coordenação. A Escola A não possui biblioteca e laboratório de ciências (Fonte: entrevista com gestora da escola A).

A escola atende os anos finais do Ensino Fundamental, com 443 alunos e o Ensino Médio, com 679 alunos (dados de 2011) (QEDU, 2013). Ela funciona nos três

---

<sup>22</sup> A classificação do Índice Paulista de Responsabilidade Social varia de 1 a 6, sendo que 1 corresponde à condição mais favorável e 6 à mais desfavorável (Fundação SEADE, 2013).

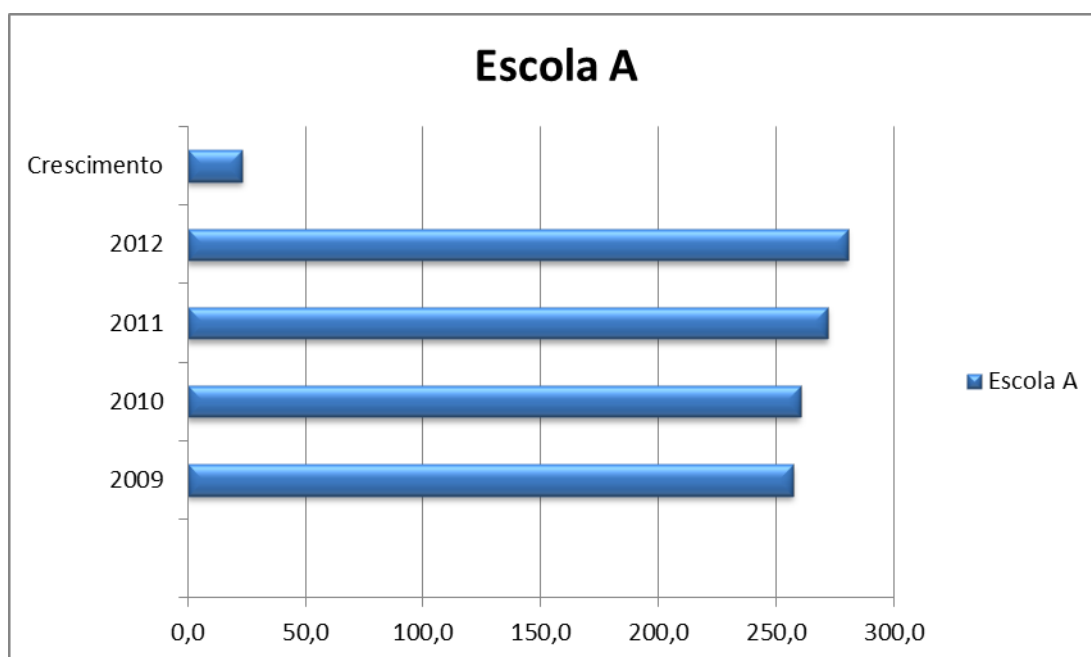
<sup>23</sup> O nível socioeconômico é um índice que sintetiza as características dos indivíduos tendo como base a sua renda, ocupação e escolaridade. Ele varia de 0 a 10. O cálculo deste índice foi produzido por José Francisco Soares e Maria Tereza Gonzaga Alves, do Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais, em parceria com o Instituto Unibanco, tendo como base os questionários contextuais da Prova Brasil, do SAEB e do ENEM (QEDU, 2013).



turnos: manhã, tarde e noite. Seu IDEB<sup>24</sup> em 2011, referente aos anos finais do EF, foi de 3,4, sendo 0,74 o fluxo e 4,59 o aprendizado (QEDU, 2013).

Em relação às avaliações de desempenho estaduais, SARESP, a escola obteve resultados ascendentes em Língua Portuguesa para o 3º ano do EM nos últimos quatro anos, conforme pode ser observado no gráfico 1.

**Gráfico 1: Resultados da Avaliação do SARESP para o 3º ano do EM em Língua Portuguesa de 2009 a 2012 da Escola A**



Fonte: Elaboração própria a partir dos Resultados do SARESP (2009, 2010, 2011 e 2012).

Além de ascendente, os ganhos nessa disciplina foram expressivos: as médias dos estudantes cresceram 23,0 pontos na escala do SAEB, de 2009 para 2012, como é possível observar no quadro 7.

**Quadro 7 - Resultados da Avaliação do SARESP para o 3º ano do EM em Língua Portuguesa de 2009 a 2012 da Escola A**

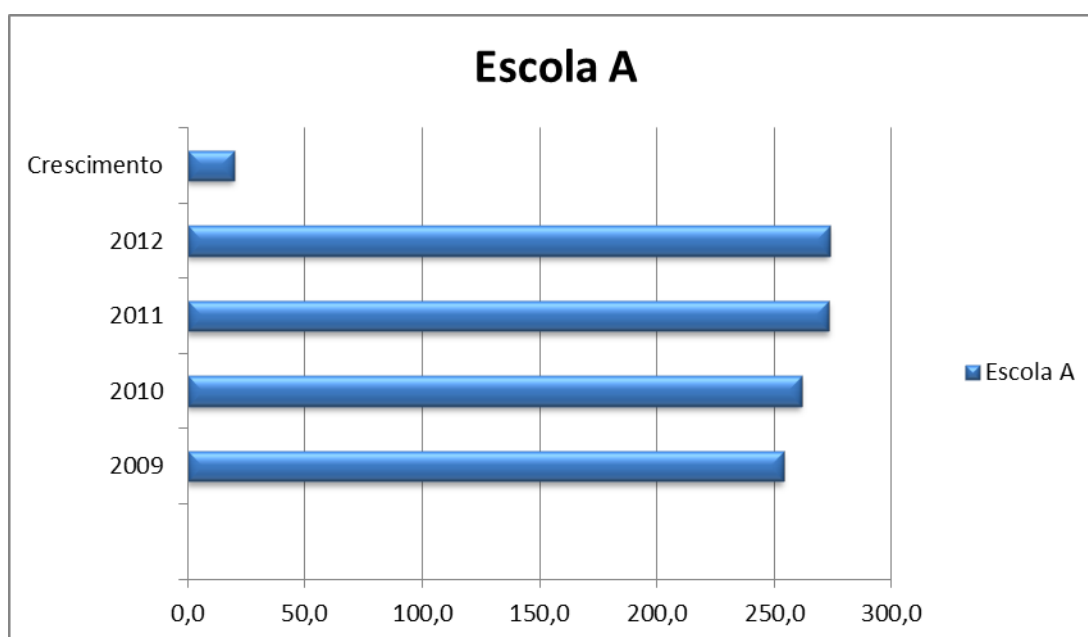
SARESP - 3º EM Língua Portuguesa	2009	2010	2011	2012	Crescimento de 2009 a 2012
Escola A	257,3	260,2	271,8	280,3	23,0

Fonte: Elaboração própria a partir dos Resultados do SARESP (2009, 2010, 2011 e 2012).

<sup>24</sup> O IDEB é um dos principais indicadores educacionais do país. Ele varia de 0 a 10 e é calculado a partir da multiplicação do indicador de fluxo (aprovações) pelo indicador de desempenho (aprendizado) (Fonte: QEDU, 2014).

Em relação à disciplina de Matemática, as avaliações de desempenho do SARESP para o 3º ano do EM demonstram que a escola também obteve resultados ascendentes de 2009 a 2012, conforme é possível observar no gráfico 2.

**Gráfico 2: Resultados da Avaliação do SARESP para o 3º ano do EM em Matemática de 2009 a 2012 da Escola A**



Fonte: Elaboração própria a partir dos Resultados do SARESP (2009, 2010, 2011 e 2012).

Por intermédio do quadro 8, é possível observar que as médias dos estudantes cresceram, de 2009 para 2012, 19,7 pontos na escala do SAEB.

**Quadro 8: Resultados da Avaliação do SARESP para o 3º ano do EM em Matemática de 2009 a 2012 da Escola A**

SARESP - 3º EM Matemática	2009	2010	2011	2012	Crescimento de 2009 a 2012
Escola A	253,7	261,3	273,2	273,4	19,7

Fonte: Elaboração própria a partir dos Resultados do SARESP (2009, 2010, 2011 e 2012).

### 1.8.3 A Escola B

A Escola B está localizada em São Paulo, no distrito do Grajaú, um local urbano. De acordo com o Índice Paulista de Vulnerabilidade Social, da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados, o distrito é classificado como pertencente ao Grupo 6<sup>25</sup>, considerado de vulnerabilidade muito alta. A caracterização deste grupo segundo o índice é o da “segunda pior renda, baixo nível de escolaridade, chefes jovens, presença significativa de crianças” (SEADE, 2013).

De acordo com os dados disponíveis no Portal da Educação Qedu, o nível socioeconômico dos estudantes da escola é classificado como médio, sendo 5,0 numa escala que vai de 0 a 10 (QEDU, 2013).

A escola possui 110 funcionários, sendo 93 professores. A equipe gestora é composta por um diretor, três vice-diretores e três coordenadores pedagógicos (Fonte: entrevista com gestora da escola B).

A infraestrutura é composta de: 20 salas de aula, laboratório de informática com acesso a internet, sala dos professores, cantina, refeitório, secretaria, sala da direção e sala da coordenação. A escola B não possui biblioteca, laboratório de ciências, sala de leitura e quadra de esportes (Fonte: entrevista com gestora da escola B).

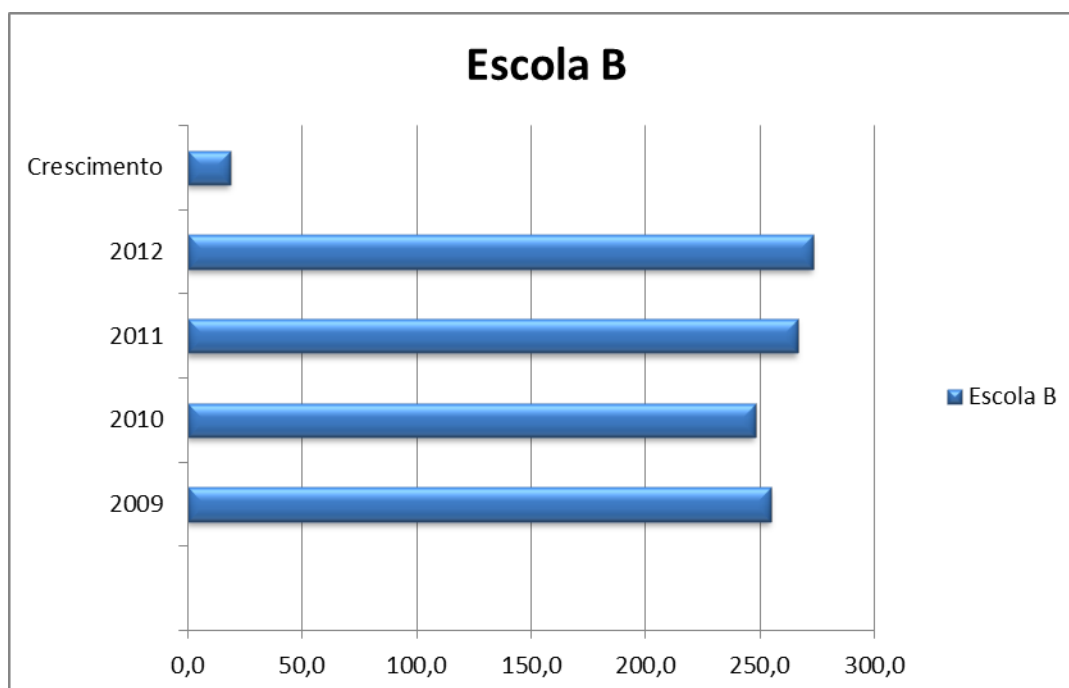
A escola atende os anos iniciais do Ensino Fundamental, com 760 alunos, anos finais do Ensino Fundamental com 905 alunos e o Ensino Médio, com 662 alunos (dados de 2011) (QEDU, 2013). Ela funciona nos três turnos: manhã, tarde e noite. Seu IDEB, em 2011, referente aos anos iniciais do EF foi de 4,8, sendo 0,93 de fluxo e 5,17 de aprendizado; e para os anos finais do EF foi de 2,9, sendo 0,67 o fluxo e 4,34 o aprendizado.

Em relação às avaliações de desempenho estaduais, SARESP, a escola obteve resultados ascendentes em Língua Portuguesa para o 3º ano do EM nos últimos quatro anos, conforme pode ser observado no gráfico 3.

---

<sup>25</sup> A classificação do Índice Paulista de Vulnerabilidade Social varia de 1 a 6, sendo que 1 corresponde à condição mais favorável e 6 a mais desfavorável. (Fundação SEADE, 2013).

**Gráfico 3: Resultados da Avaliação do SARESP para o 3º ano do EM em Língua Portuguesa de 2009 a 2012 da Escola B**



Fonte: Elaboração própria a partir dos Resultados do SARESP (2009, 2010, 2011 e 2012).

Além de ascendente, os ganhos nessa disciplina foram expressivos: as médias dos estudantes cresceram 18,5 pontos na escala do SAEB, de 2009 para 2012, como é possível observar no quadro 9.

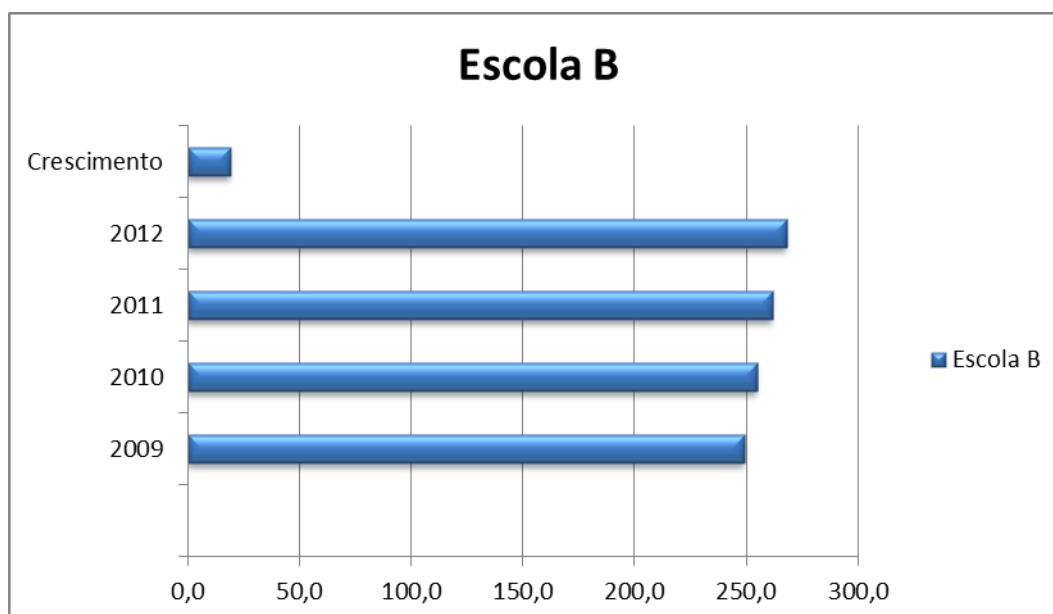
**Quadro 9 - Resultados da Avaliação do SARESP para o 3º ano do EM em Língua Portuguesa de 2009 a 2012 da Escola B**

SARESP - 3º EM Língua Portuguesa	2009	2010	2011	2012	Crescimento de 2009 a 2012
Escola B	254,6	247,9	266,2	273,1	18,5

Fonte: Elaboração própria a partir dos Resultados do SARESP (2009, 2010, 2011 e 2012).

Em relação à disciplina de Matemática, as avaliações de desempenho do SARESP para o 3º ano do EM demonstram que a escola também obteve resultados ascendentes de 2009 a 2012, conforme é possível observar no gráfico 4.

**Gráfico 4: Resultados da Avaliação do SARESP para o 3º ano do EM em Matemática de 2009 a 2012 da Escola B**



Fonte: Elaboração própria a partir dos Resultados do SARESP (2009, 2010, 2011 e 2012).

Por intermédio do quadro 10, é possível observar que as médias dos estudantes cresceram, de 2009 para 2012, 19 pontos na escala do SAEB.

**Quadro 10: Resultados da Avaliação do SARESP para o 3º ano do EM em Matemática de 2009 a 2012 da Escola B**

SARESP - 3º EM Matemática	2009	2010	2011	2012	Crescimento de 2009 a 2012
Escola B	249,0	254,8	261,5	268	19

Fonte: Elaboração própria a partir dos Resultados do SARESP (2009, 2010, 2011 e 2012).

No próximo tópico, os supervisores alvo da pesquisa serão caracterizados.

### 1.9 Os supervisores pesquisados

Conforme descrito no tópico 1.7 (O Caso de Gestão identificado), compuseram a amostra de supervisores da presente pesquisa dois supervisores do Jovem de Futuro (JF) Validação e cinco do ProEMI/JF.

Os supervisores do JF Validação selecionados correspondem aos profissionais que acompanharam as escolas pesquisadas durante o ciclo do Projeto nas escolas (três anos).

No caso dos supervisores do ProEMI/JF, foram selecionados cinco participantes, um de cada estado parceiro do Programa. Para tanto, foi solicitada ao Gestor Local do Instituto Unibanco no estado a intermediação entre a pesquisadora e o Coordenador do ProEMI/JF no estado, para realizar a seleção do supervisor. O critério que o Coordenador deveria utilizar para essa escolha era que o supervisor estivesse participando do Programa há pelo menos um ano.

A escolha de supervisores das duas modalidades de atuação do JF, Validação e Disseminação, foi motivada pela intenção de se obter uma amostra significativa para os objetivos da pesquisa, de forma que os resultados obtidos sejam representativos do Programa como um todo.

No próximo tópico, a metodologia das entrevistas será detalhada.

### **1.10 A metodologia das entrevistas**

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os gestores e supervisores. Os critérios utilizados para seleção dos participantes foram explicitados anteriormente, nos tópicos 1.8 e 1.9.

Na ocasião, optou-se pela realização de um contato verbal com cada participante da pesquisa, gestores e supervisores, para explicar seus objetivos, instrumentais e os procedimentos necessários para que efetivassem sua participação.

A seguir, foram enviados por *e-mail* dois documentos: o instrumental da Entrevista semiestruturada para Gestores ou Supervisores (conforme o caso), ambos disponíveis no Apêndice desse trabalho, e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Foi acordado com os participantes um prazo de aproximadamente quinze dias para resposta e devolução dos instrumentais preenchidos por *e-mail*.

Esse foi o procedimento padrão para a realização das nove entrevistas realizadas.

A partir do exposto no capítulo primeiro desta dissertação, foi concluída a descrição de todo o cenário do qual faz parte o caso de gestão da pesquisa. Foram apresentados: o Instituto Unibanco no contexto da parceria público-privada; o Jovem de Futuro e suas principais estratégias (Plano de Ação, Formação GEpR, Metodologias e Plataforma Jovem de Futuro); as modalidades de atuação do Programa (Validação e Disseminação), além do ProEMI e do ProEMI/JF.

Feito isso, foi descrita a metodologia da supervisão e sua situação de implementação no ProEMI/JF, e logo em seguida apresentou-se o caso de gestão que surge com a pesquisa. Foi feita a caracterização das escolas e dos supervisores pesquisados e, por último, foram detalhadas as entrevistas que fornecem subsídios para a análise do caso de gestão.

É importante que o leitor tenha em mente que o objetivo da trajetória trilhada é obter respostas para as questões norteadoras da pesquisa, que são: quais são as atividades inerentes à função que devem ser priorizadas? E quais são as ações essenciais e prioritárias da supervisão, que têm reflexo no alcance dos objetivos do Programa?

No próximo capítulo, pretende-se uma ampliação do entendimento sobre supervisão educacional e sua relação com a eficácia escolar. A ampliação do olhar sobre esses temas se dará por intermédio da revisão bibliográfica, da apresentação e da análise dos resultados da pesquisa de campo.

## **2. SUPERVISÃO EDUCACIONAL E EFICÁCIA ESCOLAR**

Este capítulo foi organizado basicamente em quatro partes. As duas primeiras envolvem a revisão bibliográfica sobre dois importantes temas: a supervisão educacional e a eficácia escolar. O objetivo da abordagem desses temas foi primeiramente, adquirir uma compreensão ampliada sobre eles, a fim de garantir os subsídios necessários para a análise dos dados da pesquisa e, posteriormente, para subsidiar a elaboração do Plano de Intervenção Educacional, resultado final do presente trabalho.

Assim, na primeira parte do capítulo dois, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre a supervisão educacional no Brasil, na qual buscou-se as origens dessa função em nosso país, sua regulamentação e a ênfase dada à atuação deste profissional ao longo da história.

A segunda parte do capítulo é dedicada à revisão da literatura sobre eficácia escolar. Esse tema foi escolhido devido a orientação clara do JF pela obtenção de resultados escolares positivos.

A terceira parte do capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo, isto é, a visão dos gestores das escolas pesquisadas e dos supervisores sobre a supervisão desenvolvida no Jovem de Futuro (JF) Validação e no ProEMI/JF.

O quarto movimento proposto no capítulo é a análise das informações obtidas pelo público-alvo da pesquisa (gestores e supervisores). Para isso, foi realizada uma análise comparativa das respostas à luz da literatura estudada.

Dessa forma, no próximo tópico, o primeiro deste capítulo, será realizada uma retrospectiva histórica da supervisão educacional no Brasil e também da regulamentação existente a seu respeito.

### **2.1 Histórico da supervisão educacional no Brasil**

Segundo Saviani (1999), a função da supervisão é tão antiga, que já estava presente nas comunidades primitivas, por meio da vigilância discreta, proteção e orientação pelo exemplo dos adultos às crianças.



Apesar da regulamentação da função ocorrer num passado recente, ela está presente desde o início da educação brasileira. Os marcos da história da profissão no Brasil encontram-se ilustrados na figura 3 e serão detalhados a seguir.

No Brasil, a história da supervisão teve início com a educação jesuíta, em 1549, com o início da educação formal no país. Nesse momento, surge pela primeira vez o termo “prefeito de estudos”, o qual corresponde a uma primeira versão da função da supervisão educacional. O termo em referência aparece no documento *Ratio Studiorum*, de 1599, no qual os jesuítas detalhavam as atividades realizadas pelos agentes de ensino em todos os colégios (SAVIANI, 1999).

Com o alvará das reformas pombalinas, em 1759 é extinto o sistema de ensino jesuíta. Aparecem, na ocasião, duas outras figuras: o diretor geral dos estudos e os comissários/diretores dos estudos. Em ambos os casos, está presente a ideia de supervisão educacional (SAVIANI, 1999).

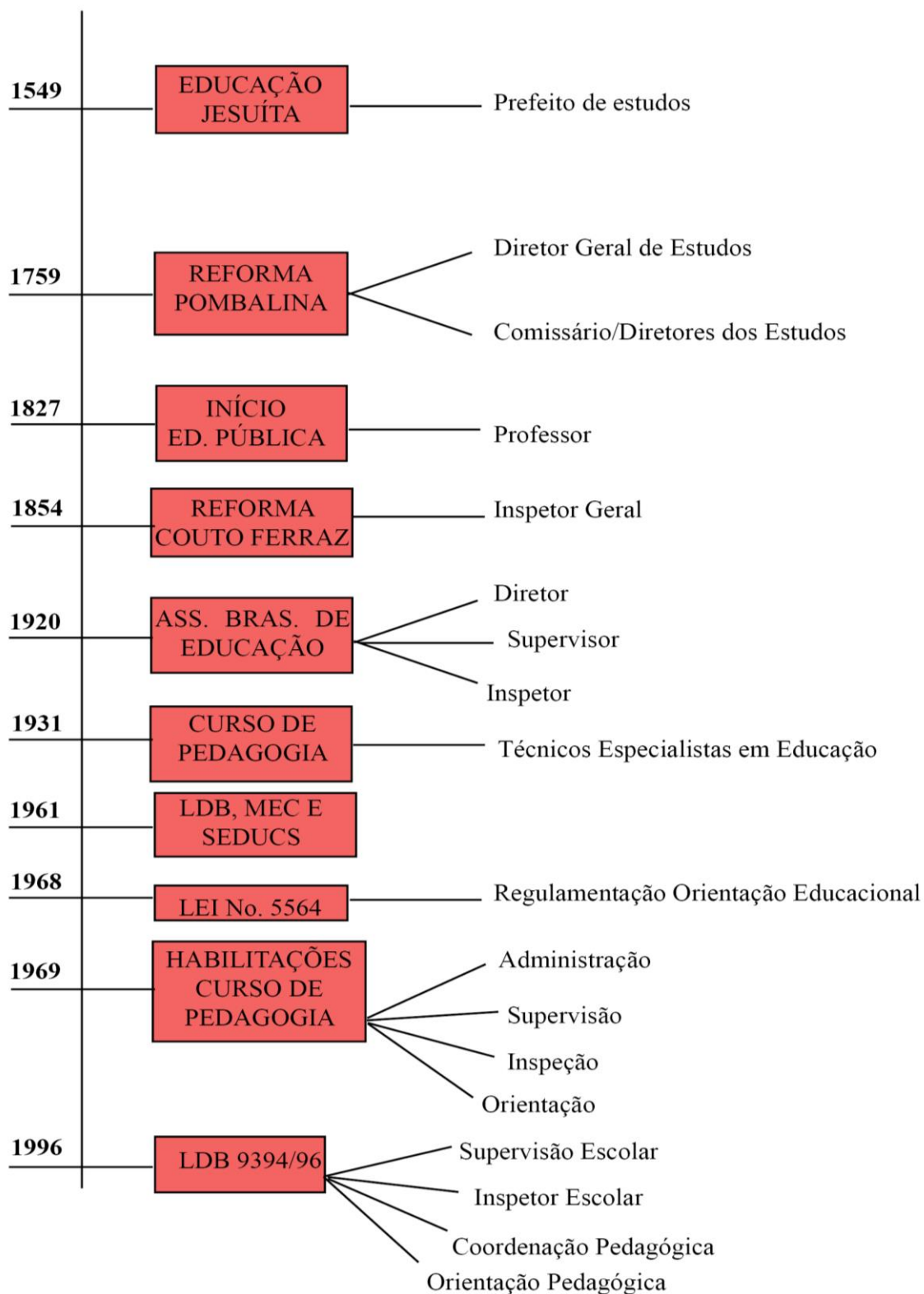
Em 1827, o Brasil dá início à educação pública, ampliando o atendimento nos lugares mais populosos do país. Nessa fase, a função de supervisão é absorvida pelo professor (SAVIANI, 1999).

No entanto, em 1834, no relatório do ministro ao império, reaparece a necessidade da supervisão ser realizada por agentes específicos, tais como o “inspetor de estudos”, o que é justificado pela melhoria da qualidade da educação (SAVIANI, 1999).

Em 1854, com a reforma de Couto Ferraz, surge a figura do “inspetor geral”, que tem como função supervisionar as escolas, presidir os exames dos professores e conferir-lhes diploma, autorizar a abertura de escolas e observar os livros para corrigi-los ou substituí-los, conforme a necessidade (SAVIANI, 1999).

Ao fim do período monárquico, desponta a necessidade da organização de um sistema nacional de educação, o que implicava na constituição de órgãos centrais e intermediários, bem como a organização das escolas em grupos escolares (SAVIANI, 1999).

### Marcos da história da Supervisão no Brasil



**Figura 3: Marcos da história da Supervisão no Brasil**

Fonte: Elaboração própria

No início do período republicano, retorna-se à prática anterior, ou seja, as escolas voltam a ser fiscalizadas por delegados e representantes municipais (SAVIANI, 1999).

Na década de 1920, foi criada a Associação Brasileira de Educação e os cargos técnicos em educação. Nesta época, a divisão do trabalho se dava da seguinte forma: ao diretor cabia a parte administrativa, ao supervisor, a parte técnica e ao inspetor, o papel de orientação pedagógica (SAVIANI, 1999).

Com a Lei de Diretrizes e Bases de 1961, cria-se o Ministério da Educação e as Secretarias Estaduais de Educação. Com eles, torna-se necessária a formação de profissionais para operar essa grande máquina burocrática do ensino (SAVIANI, 1999).

Em 1931, é criado o curso de Pedagogia, que forma técnicos especialistas em educação. Em 1968, por meio da Lei nº 5564, a profissão de orientação educacional é regulamentada. Em 1969 são criadas em todo país as habilitações no curso de Pedagogia, visando especializar o educador em algumas funções em particular que se traduziram nas habilitações instituídas: Administração, Supervisão, Inspeção e Orientação. Assim, segundo Saviani:

é com este parecer que se dá a tentativa mais radical de se profissionalizar a função do supervisor educacional (...). Com efeito, estavam preenchidos dois requisitos básicos para se constituir uma atividade com status de profissão: a necessidade social, um mercado de trabalho permanente, representado no caso, por uma burocracia estatal de grande porte gerindo uma ampla rede de escolas; e a especificação das características da profissão ordenadas em torno de um mecanismo, também permanente, de preparo dos novos profissionais, o que se traduziu no curso de Pedagogia reaparelhado para formar, entre os vários especialistas, o supervisor educacional. Entretanto, há um outro e fundamental requisito... trata-se de uma identidade própria, isto é, um conjunto de características exclusivas dela e que a distinguem das demais atividades profissionais. Este aspecto foi e continua sendo, ainda hoje, objeto de controvérsia (SAVIANI, 1999, pp. 29 e 31).

Com efeito, a Lei de Diretrizes Bases Nacional nº 9394/96 não explicita as reais competências e campo de atuação dos profissionais supervisor escolar, inspetor escolar, orientador pedagógico e coordenador pedagógico. Essa omissão dá margem para a existência de diferentes nomenclaturas utilizadas nos sistemas de ensino estaduais.

O objetivo do resgate histórico realizado foi proporcionar ao leitor uma visão geral da função, demonstrando que em alguns momentos ela existiu formalizada (com nomenclaturas distintas), em outros foi absorvida por outra função (como a do professor), em outros ainda, suas atribuições foram muito ampliadas, etc.

O resgate histórico ainda nos proporcionou a revelação de que, na legislação nacional, as atribuições do supervisor não foram determinadas. Tal fato abre margem para os estados realizarem a adaptação das atribuições do supervisor, conforme julgarem mais conveniente, o que é relevante para a investigação empreitada nesta Dissertação, visto que o ProEMI/JF é desenvolvido em cinco estados diferentes.

Segundo Isabel Alarcão (1999), coexistem diferentes conceitos de supervisão e suas respectivas manifestações. Nesse cenário, torna-se importante situar o leitor sobre o assunto para que seja identificada a atuação do supervisor utilizada como referência no Jovem de Futuro (JF) e no ProEMI/JF.

Dando continuidade à revisão bibliográfica, no próximo tópico serão abordadas as diferentes atuações do supervisor.

## 2.2 Diferentes atuações da supervisão

Supervisão significa “visão sobre”, ou seja, seu significado traz a conotação de uma visão abrangente e acurada para algum tema em particular.

Rangel (1999) apresenta três tipos de supervisão: a educacional, a escolar e a pedagógica.

De acordo com a autora, a **supervisão educacional** extrapola as atividades da escola e envolve os serviços das instâncias intermediárias e centrais do sistema e da política da educação.

À definição de Rangel (1999), Polato (2014, p.1) acrescenta que o supervisor educacional é o “representante da secretaria da Educação que dá apoio técnico, administrativo e pedagógico às escolas, garante a formação de gestores e coordenadores e dinamiza a implantação de políticas públicas” .

Quanto à **supervisão escolar**, esta se refere ao funcionamento geral da escola, o que equivale ao trabalho do gestor escolar.

O último tipo de supervisão mencionado por Rangel é o **supervisor pedagógico**, que tem como função coordenar e orientar o trabalho nas escolas. Em sua descrição sobre ele, Alarcão (2001) acrescenta que a “supervisão pedagógica caracteriza-se por um trabalho de assistência ao professor, em forma de planejamento, acompanhamento, coordenação, controle, avaliação e atualização do desenvolvimento do processo ensino aprendizagem” (pp. 13-14).

Uma vez apresentada a tipologia para supervisão encontrada na literatura, é necessário indicar a qual delas a Dissertação se refere. Trata-se da supervisão educacional, isto é, a que ocorre em nível macro, de sistema da Secretaria da Educação. Nessa linha de raciocínio, o supervisor do ProEMI/JF oferece apoio técnico, administrativo e pedagógico às escolas sob sua supervisão. Como supervisor a nível de sistema, seu apoio é diferente do supervisor escolar (diretor) e do supervisor pedagógico (coordenador pedagógico).

No próximo tópico, serão discutidas algumas das diferentes ênfases dadas à função do supervisor educacional ao longo da história.

### **2.3. Ênfases diferenciadas para a Supervisão Educacional**

Ferini (2012) identifica três períodos ideológicos que tiveram reflexos no trabalho do supervisor. Na Era Vargas, a supervisão era denominada inspeção escolar e seu foco era a fiscalização do funcionamento da escola. Num segundo momento, com a LDB nº 5.692/71, a ênfase dada à função era relacionada aos aspectos técnicos e burocráticos da instituição escolar. Com a LDB nº 9394/96, o foco prevaiente é de racionalização da educação. Atualmente, segundo a autora, além da perspectiva racional, espera-se do supervisor competência, competitividade e individualidade.

Na perspectiva de supervisão como inspeção escolar, a serviço da burocracia, o supervisor relaciona-se quase que exclusivamente com o diretor da escola. Em momentos específicos, tem interlocução com os professores, porém isso

não ocorre com frequência. Sua principal função é a de fiscalizar o funcionamento da escola, ou seja, se os documentos estão em ordem, se as aulas transcorrem bem, se a prestação de contas está em dia etc.

A literatura relata haver um excesso de atribuições relacionadas à função supervisora, o que, segundo Ferini (2012), ocasionou a perda de identidade dessa função. Essa crise de identidade é decorrente de vários fatores, dentre eles, a organização do trabalho incoerente com as atribuições da supervisão.

Atualmente a identidade da supervisão é multifacetada e difusa, pois, ela está muito mais relacionada às práticas individuais 'deste ou daquele' supervisor, não sinalizando para uma identidade construída coletivamente. (FERINI, 2012, p. 198).

Diante do exposto, a autora propõe uma nova ênfase à supervisão, a perspectiva emancipatória, que

representa o profissional consciente de sua função social, que vive as contradições de seu tempo, entretanto, tendo a percepção dessas, por meio de estudos críticos, processos de formação continuada, discussões coletivas, entre outros, posiciona-se de forma 'política' a favor de uma educação emancipadora, buscando desvelar e romper com os mitos e, nesta forma de atuar, constrói ativamente, como sujeito histórico, uma identidade coletiva de supervisão, emancipadora em sua essência, com novas diretrizes éticas para o perfil da ação supervisora emancipatória. (FERINI, 2012, p. 199).

Coelho e Fantini (2010) destacam outra possibilidade: a do supervisor como empreendedor. Tal característica resulta em uma atuação ancorada na construção coletiva, que estimula a confiança, a autonomia e a criatividade da escola. Para as autoras,

apesar da responsabilidade de construção e implementação do Projeto Político Pedagógico inovador e a vivência de um currículo empreendedor ser de todos, a responsabilidade primária é do supervisor escolar. Quanto maior a tendência intraempreendedora do supervisor escolar, maior será a possibilidade de que a constituição de uma equipe solidária e uma gestão pedagógica eficaz, por ele coordenada, seja mais bem sucedida num mundo globalizado. (COELHO e FANTINI, 2010, p. 1).

Nessa linha de raciocínio, Corrêa (2009) chama a atenção para um traço importante do caráter da supervisão, o articulador,

um novo paradigma para a supervisão educacional: uma prática voltada não somente para a qualidade do trabalho pedagógico, mas também para a construção de um conhecimento emancipatório, num âmbito político,

administrativo e educacional mais amplo. Hoje se espera que o supervisor desenvolva um trabalho articulador, que ofereça subsídios para novas políticas e novas formas de gestão a fim de acompanhar as transformações ocasionadas nesta era da globalização dos conhecimentos e da política mundial. (CORRÊA, 2009, p. 4).

Segundo Machado (2012), ao usar sua capacidade de liderança empreendedora para vislumbrar novas necessidades e oportunidades, o supervisor educacional pode se tornar um profissional insubstituível para o sucesso da gestão escolar.

Após essa exposição, é importante notar que a postura do supervisor, ou de qualquer outro profissional da área educacional, é norteada por sua concepção de educação, a qual consciente ou inconscientemente foi construída ao longo de sua trajetória profissional. Assim, é importante ter em mente que não basta identificar comportamentos, atitudes ou atividades profissionais de uma função; é necessária uma reflexão mais profunda sobre a concepção de educação que norteia esta atividade profissional.

Nesse tópico foi possível observar que, historicamente, a supervisão percorreu um caminho ideológico, passando de um caráter proeminentemente fiscalizatório para uma perspectiva técnica burocrata e, por último, para uma visão racional aliada à competência. Também foi possível verificar que o excesso de atribuições do supervisor causou uma perda de identidade para a função, ocasionando atuações mais individualizadas do que coletivas. Dentre as ênfases individuais impressas à função, elencou-se as tendências empreendedora, emancipatória e articuladora.

No próximo tópico será realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema “eficácia escolar”, visando demonstrar os achados de pesquisas científicas sobre o assunto, realizadas em escolas de diferentes localidades.

## **2.4 Eficácia Escolar**

Nesse tópico serão abordadas duas pesquisas sobre eficácia escolar. A primeira é fruto do trabalho do Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais da

Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, que resultou no livro **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias** (2008). Seus organizadores, Nigel Brooke e José Francisco Soares, são estudiosos da avaliação de sistemas educacionais e profundos conhecedores do tema da qualidade da educação.

A segunda pesquisa foi realizada pelas pesquisadoras Thelma Polon e Alicia Bonamino (2009) e aborda o perfil do gestor prevaiente nas escolas que obtiveram os melhores resultados educacionais na amostra estudada no Rio de Janeiro.

#### **2.4.1 Pesquisa britânica sobre eficácia escolar**

No livro **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**, Brooke e Soares (2008), organizaram uma coletânea de estudos sobre eficácia escolar. Segundo eles, essa linha de pesquisa é recente, possui cerca de quarenta anos. Dentre os estudos selecionados pelos autores, vale destacar o artigo **As Características-Chave das Escolas Eficazes** de Sammons (1999), alvo do estudo nesse tópico. Esse artigo reflete

**o estado da arte da pesquisa em eficácia escolar** em meados da década passada. Apesar de publicado ao final da década de 1990, seu texto tinha sido preparado cinco anos antes, a pedido do serviço de inspeção escolar (OFSTED) do governo britânico (...) se tornou um divisor de águas para esse campo de estudo na Inglaterra. (BROOKE E SOARES, 2008, p. 330 – grifo nosso).

Dessa forma, o artigo apresenta a síntese de várias pesquisas sobre eficácia escolar realizadas em escolas urbanas desfavorecidas, em sua maioria. Nessas escolas os resultados dos alunos nas avaliações externas foram diferenciados. As pesquisas demonstram a existência de onze fatores encontrados nas escolas eficazes. Sammons (1999), autora e organizadora do artigo, esclarece que estes não configuram uma receita pronta para a criação de escolas mais eficazes e não devem ser considerados isoladamente, pois são inter-relacionados e mutuamente dependentes.



O quadro 11 apresenta a síntese dos fatores mencionados:

### Quadro 11 – Onze fatores para as escolas eficazes

1. Liderança Profissional	Firme e objetiva
	Um enfoque participativo
	Um profissional que lidera
2. Objetivos e Visões compartilhados	Unidade de propósitos
	Prática consistente
	Prática institucional e colaboração
3. Um Ambiente de Aprendizagem	Um ambiente ordenado
	Um ambiente de trabalho atraente
4. Concentração no Ensino e na Aprendizagem	Maximização do tempo de aprendizagem
	Ênfase acadêmica
	Foco no desempenho
5. Ensino e Objetivos claros	Organização eficiente
	Clareza de propósitos
	Aulas bem estruturadas
	Ensino adaptável
6. Altas Expectativas	Altas expectativas em geral
	Comunicação de expectativas
	Fornecimento de desafios intelectuais
7. Incentivo Positivo	Disciplina clara e justa
	<i>Feedback</i>
8. Monitoramento do Progresso	Monitoramento do desempenho do aluno
	Avaliação do desempenho da escola
9. Direitos e Responsabilidades do Aluno	Aumentar a autoestima do aluno
	Posições de responsabilidade
	Controle dos trabalhos
10. Parceria Casa-Escola	Envolvimento dos pais na aprendizagem de seus filhos
11. Uma Organização Orientada à Aprendizagem	Desenvolvimento de pessoal baseado na escola

Fonte: SAMMONS (1999).

De forma breve, serão apresentadas a seguir as principais características de cada fator, elencadas pela autora.

O fator 1, Liderança Profissional, caracteriza-se pelo

compartilhamento das responsabilidades de liderança com outros membros da equipe gestora e o envolvimento mais geral dos professores no processo de tomada de decisão.

(...) implica envolvimento e conhecimento sobre o que acontece na sala de aula, incluindo o currículo, estratégias de ensino e monitoramento do progresso do aluno... (SAMMONS, 1999, p. 354 e 355).

O fator 2, Objetivos e Visões compartilhadas, é entendido como

trabalho cooperativo, comunicação eficaz e objetivos compartilhados (...) visão compartilhada para elevar aspirações e promover um objetivo comum (...) forte sentimento de comunidade, entre funcionários e alunos, estimulados por relações recíprocas de suporte e respeito... (SAMMONS, 1999, p. 356).

O fator 3, Um ambiente de Aprendizagem, é caracterizado pela ordem e o estímulo a práticas que favoreçam a aprendizagem e comportamento (SAMMONS, 1999).

O quarto fator é a Concentração no Ensino e na Aprendizagem. Nele observa-se a orientação para o desempenho dos estudantes (SAMMONS, 1999).

No fator 5, Ensino e Objetivos Claros, tem-se que

a aprendizagem eficaz ocorre onde professores explicam claramente, desde o princípio, os objetivos da lição, e se referem a eles no decorrer da lição para manter o foco. Esses objetivos devem estar relacionados a aulas anteriores e a assuntos de relevância pessoal para os alunos (...) testar regularmente o progresso e dar feedback imediato dos resultados. (SAMMONS, 1999, pp. 364 e 365).

As Altas Expectativas, fator 6, estão relacionadas a professores e também a diretores:

o peso da evidência sugere que, se os professores estabelecem expectativas altas para seus alunos, façam com que eles saibam o que se espera deles, e providenciem lições intelectualmente desafiadoras, que correspondam a essas expectativas, pois assim o impacto no desempenho pode ser considerável (...) expectativas altas são mais eficazes quando são parte de uma cultura geral, que traz uma demanda para todos na escola, de maneira que o diretor, por exemplo, tem expectativas altas a respeito do desempenho e comprometimento de todos os professores... (SAMMONS, 1999, pp. 366 e 367).

O fator 7 relaciona-se ao incentivo positivo, entendido como *Feedback* (SAMMONS, 1999).

O Monitoramento do Progresso corresponde ao fator 8, por meio dele observa-se o “comprometimento ativo do diretor no monitoramento do desempenho e progresso dos alunos.” (SAMMONS, 1999, p. 370).

Por meio do fator 9, Direitos e Responsabilidades do Aluno, tem-se que “a autoestima dos alunos é levantada, quando eles têm um papel ativo na vida da escola e quando é dada a eles uma parte da responsabilidade por sua própria aprendizagem” (SAMMONS, 1999, p. 372).

A parceria casa-escola corresponde ao fator 10. Nele observa-se que as “escolas de sucesso provavelmente são aquelas ‘que não apenas envolvem’ mas também apoiam e exigem coisas dos pais” (SAMMONS, 1999, p. 375).

Uma organização orientada à aprendizagem é o fator 11, caracteriza-se por “... organizações que aprendem, com professores e administradores experientes continuando a ser aprendizes, mantendo-se a par de suas disciplinas e dos avanços na compreensão de práticas eficazes.” (SAMMONS, 1999, p. 375).

Feita a síntese dos fatores identificados pela pesquisa britânica, no próximo tópico será apresentada uma pesquisa nacional e longitudinal sobre eficácia escolar.

#### **2.4.2 Pesquisa brasileira sobre eficácia escolar**

Polon e Bonamino (2009), no artigo **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica em escolas eficazes**, apresentam e discutem os dados obtidos no Estudo Longitudinal da Geração Escolar 2005 – Projeto Geres 2005, realizado no Rio de Janeiro. A amostra foi composta por 68 diretores de escolas.

A partir da coleta de dados, as pesquisadoras identificaram a existência de três perfis de liderança nos gestores escolares, são eles: Pedagógico, Organizacional e Relacional. As características de cada um foram detalhadas, como se pode observar no seguinte trecho:

A) Liderança Pedagógica, pela forte correlação apresentada entre as tarefas que expressam especial atenção à atividade de orientação e acompanhamento do planejamento escolar, que se traduz, de acordo com

os itens propostos, por: “Assistir as aulas e orientar pedagogicamente os professores a partir delas” (item 3); “Orientar a produção do planejamento escolar com seus conteúdos a priorizar, estratégias de ensino, formas de avaliação” (item 5); “Orientar os professores na elaboração de deveres escolares e outras produções acadêmicas” (item 9); “Orientar os professores na elaboração de projetos didáticos diferenciados” (item 10); e, com menor carga fatorial que os demais itens mas ainda assim fortemente relacionado a este conjunto, o item “Promover reuniões pedagógicas e/ou grupos de estudo com os professores” (item 6), conforme Matriz, acima.

B) Liderança Organizacional – Caracteriza a situação em que a análise fatorial indica forte correlação entre tarefas realizadas com o intuito de dar um suporte ao trabalho do professor em suas necessidades cotidianas, ou controlar resultados através da produção de mapas, planilhas, etc., o que no questionário corresponde aos seguintes itens: “Atender aos pedidos dos professores (reprodução de fichas, equipamentos, materiais etc.)” (item 2); “Elaboração de relatórios, atas, mapas de notas, etc.” (item 4). Interessante observar que dentre este conjunto de itens, a carga fatorial referente à participação da direção ou membros da equipe nas reuniões pedagógicas foi bem expressiva.

C) Liderança Relacional – Para os casos em que as cargas fatoriais indicam forte correlação entre tarefas associadas à presença no cotidiano escolar, com prioridade para o atendimento de alunos, pais e professores, tais como indicados nos itens: “Acompanhar a entrada e saída dos alunos” (item 1); “Atender os pais” (item 7); e “Organizar festas e eventos da escola” (8). (POLON e BONAMINO, 2009, p. 9).

As pesquisadoras alertam que os profissionais não são constituídos por um tipo único de liderança, mas, por vezes, combinam características de mais de um perfil. Assim é possível encontrar gestores com perfil: Pedagógico Organizacional, Pedagógico Relacional e ainda Organizacional Relacional.

Pelo estudo dos dados obtidos na amostra, as autoras identificaram o perfil de gestor escolar prevalecente em cada rede de ensino. Para a rede federal observou-se a predominância da Liderança Organizacional/Pedagógica. Na rede privada prevaleceu o perfil Pedagógico/Relacional. E na rede municipal, observa-se com mais frequência, o perfil Organizacional/Relacional (POLON e BONAMINO, 2009).

Porém, o dado mais relevante da pesquisa para a finalidade desta Dissertação, é o fato de o estudo revelar o perfil de gestor escolar relacionado com os melhores resultados dos estudantes, que é o perfil pedagógico, tal como pode ser visualizado no fragmento a seguir.

Estes perfis, controlados por tipo de rede e proficiência média em leitura, indicam que a gestão escolar do tipo predominantemente pedagógico é característica de escolas que apresentam os melhores resultados. Conclui-se, portanto, pela necessidade de valorização dessa dimensão na gestão escolar, com vistas à construção de uma escola de melhor qualidade. (POLON e BONAMINO, 2009, p. 1).

No próximo tópico serão apresentados os primeiros dados da pesquisa de campo feita para esta Dissertação, dados que consideram a visão dos gestores das escolas pesquisadas sobre a supervisão vivenciada no Projeto Jovem de Futuro, e sua percepção quanto à interferência do papel desempenhado pelos supervisores em relação aos resultados escolares alcançados.

## **2.5 A visão dos gestores das escolas pesquisadas**

Neste tópico serão apresentadas, de forma sintética, as visões dos gestores das escolas pesquisadas sobre as contribuições do Jovem de Futuro (JF) e de sua supervisão para o alcance dos resultados escolares. Essas percepções foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores das escolas A e B, que participaram do JF em sua modalidade de Validação.

As respostas dos gestores foram sintetizadas por meio do método Bardin (2004), uma técnica utilizada para análise de conteúdo. Ela consiste no desmembramento do conteúdo em unidades (frases ou palavras-chave), para, em seguida, identificar as dimensões mais gerais a que se referem e, por último, reagrupar essas respostas em conjuntos de significados. As entrevistas na íntegra constam no Apêndice desta Dissertação.

O quadro 12 registra a síntese das entrevistas com os gestores. Ele está organizado em três colunas. Na primeira, intitulada “tópico investigado”, consta o tema indagado aos gestores, nas outras duas, há o registro da síntese da resposta de cada gestor pesquisado.

Quadro 12: Síntese das Entrevistas com os Gestores das escolas pesquisadas

TÓPICO INVESTIGADO	PERCEPÇÃO DA GESTORA DA ESCOLA “A”	PERCEPÇÃO DA GESTORA DA ESCOLA “B”
Contribuição do Projeto para a aprendizagem dos alunos	“O projeto contribuiu muito no quesito <i>trabalhar em grupo</i> (professor/professor, professor/aluno e aluno/aluno), <i>na gestão de projetos por parte de alunos e professores, na captação de recursos para a escola através de parcerias e principalmente nos índices das avaliações externas.</i> ” (Entrevista com a gestora “A”, 2013 - grifo nosso).	“O projeto proporcionou aos alunos várias <i>oportunidades de aprendizagem e acima de tudo os fez sonhar e acreditar que os mesmos tinham potencial</i> bastava apenas um incentivo.” (Entrevista com a gestora “B”, 2013 - grifo nosso).
Contribuição do Projeto para a melhoria da gestão na escola	“... <i>na gestão de tempo para discussão, planejamento, implantação e avaliação de todas as ações</i> relacionadas aos projetos.” (Entrevista com a gestora “A”, 2013 - grifo nosso).	“... aprendi muito nas <i>capacitações</i> fornecidas pelo Instituto. Houve realmente um investimento para que pudéssemos <i>atuar como gestores</i> . Houve também <i>muita cobrança</i> , mas a mesma era <i>pautada em diálogos, em parceria.</i> ” (Entrevista gestora “B”, 2013 - grifo nosso).
Papel e atividades mais significativas do Supervisor	“O papel do supervisor foi fundamental durante todo projeto como agente <i>facilitador e transmissor de ideias em todas as fases do projeto</i> , sem o supervisor não seria possível implantar e desenvolver o Projeto Jovem de Futuro. (...) <i>A mediação entre todos os envolvidos no projeto e o pronto atendimento as necessidades da UE</i> ” (Entrevista com a gestora “A”, 2013 - grifo nosso).	“... <i>atuação decisiva</i> . Semanalmente <i>tínhamos reunião onde buscávamos resolver os impasses que surgissem</i> (...) <i>o contato constante e acima de tudo a confiança depositada em nós</i> (...) atuou como um <i>mediador, um orientador</i> entre nós e as ferramentas a serem desenvolvidas pelo projeto.” (Entrevista com a gestora “B”, 2013 - grifo nosso).
Sugestões para aprimorar o processo de supervisão do PJF	“ <i>diminuir o número de escola para cada supervisor</i> ” (Entrevista com a gestora “A”, 2013 - grifo nosso).	“... <i>o modelo de supervisão do JF fosse seguido pela Diretoria de Ensino</i> , pois <i>falta apoio e confiança em nós.</i> ” (Entrevista com a gestora “B”, 2013 - grifo nosso).

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com os gestores.

A partir da pré-análise realizada no quadro acima, o conteúdo coletado nas entrevistas dos gestores será analisado no tópico a seguir.

## **2.6 Análise da visão dos gestores das escolas pesquisadas**

Do primeiro tópico investigado, que corresponde no quadro 12 à “Contribuição do Projeto para a aprendizagem dos alunos”, é possível perceber que os gestores destacam benefícios/aprendizagens que o Jovem de Futuro proporcionou à escola: crença no potencial dos alunos, oportunidades de aprendizagem, trabalho em grupo, melhoria nos índices das avaliações externas, gestão de projetos e captação de recursos.

Uma observação atenta aos elementos citados pelos gestores leva-nos a uma correlação deles com as *características comuns às escolas eficazes* (SAMMON, 1999). Vejamos caso a caso. Quando o gestor coloca que, na escola, passou a existir a crença no potencial dos alunos, isso demonstra que anteriormente as *expectativas de aprendizagem* eram baixas, e agora elas aumentaram. Da mesma forma, o aumento de oportunidades de aprendizagem na escola e a melhoria dos índices das avaliações externas são elementos que demonstram que a escola passou a *concentrar-se no processo de ensino-aprendizagem*, fazendo dele seu principal objetivo. A prática do trabalho em grupo, por sua vez, remete-nos à concepção de uma aprendizagem mais colaborativa, o que ocorre quando há *objetivos e visões compartilhados* entre os professores e alunos e também entre cada um deles com seus pares.

Do segundo tópico, “Contribuição do Projeto para melhoria da gestão na escola”, os gestores ressaltam os ganhos pessoais/profissionais obtidos, como a melhoria da gestão de tempo, a formação continuada e a cobrança pautada no diálogo e na parceria.

Cabe destacar que essas contribuições advêm de duas estratégias do projeto, a meu ver, complementares: a supervisão e o Curso Gestão Escolar para Resultados (GEpR). O curso proporciona a abordagem e discussão de temáticas presentes na gestão escolar; dele participam gestores e supervisores, que, em seu

cotidiano, vivenciam essas temáticas e têm a oportunidade de transformar sua prática pela reflexão e os novos conhecimentos adquiridos.

Ainda nesse tópico, quando a gestora descreve “a cobrança pautada no diálogo e na parceria”, a meu ver, ela está descrevendo o principal papel do supervisor, que é levar a escola a avançar rumo ao cumprimento de sua missão (aprendizagem dos estudantes), porém, fazendo isso com humildade (não se colocando acima do gestor escolar) e parceria (como um gestor “auxiliar”, que conhece os problemas vivenciados por aquela comunidade e está disposto a ajudá-la a superar suas dificuldades).

O último tópico, “Papel e atividades mais significativas do Supervisor”, merece destaque uma vez que coincide com o objetivo da Dissertação. Nele, os gestores relatam que as atividades mais significativas da supervisão relacionam-se com a postura e as atitudes do supervisor na escola. O supervisor é citado como “parceiro, facilitador, mediador, orientador, apoiador, protagonista e gestor democrático participativo (com manutenção do contato constante com a escola)”.

Diante dos aspectos destacados pelos gestores, uma conclusão preliminar a que é possível chegar é que as atividades desempenhadas pelo supervisor durante a execução do Projeto são importantes, porém sua postura na relação com a comunidade escolar é ainda mais relevante para a obtenção de resultados.

No próximo item será apresentada a visão dos supervisores, tanto das escolas pesquisadas como das escolas do ProEMI/JF. Assim, será possível verificar se as informações coincidem, se são complementares ou contraditórias à visão obtida dos gestores sobre a supervisão do Projeto.

## **2.7 A visão dos supervisores da Validação e do ProEMI/JF e sua análise**

Nesta seção será possível conhecer a visão de sete supervisores. As informações foram obtidas por meio da entrevista semiestruturada realizada com dois supervisores das escolas A e B da Validação do Jovem de Futuro (JF), e cinco supervisores da Disseminação, isto é, do ProEMI/JF.



É importante notar que os dados dos supervisores da Validação e da Disseminação foram tratados conjuntamente, por pertencerem à categoria geral “supervisores”. Porém, no decorrer da apresentação e da análise dos dados, conforme a necessidade, será feita a diferenciação da visão dos supervisores de cada modalidade do Projeto. Havendo complementaridade dos dados, eles serão analisados conjuntamente.

Assim como no caso dos gestores, as respostas dos supervisores foram sintetizadas por meio do método Bardin (2004). As entrevistas na íntegra<sup>26</sup> constam no Apêndice dessa Dissertação.

Para apresentação e análise das respostas dos supervisores, também foram utilizados quadros comparativos, como no tópico destinado aos gestores. Porém, como o número de entrevistados foi grande (sete), a sistematização foi feita de forma diferente, conforme explicado a seguir.

Foram elaborados sete quadros, um para cada questão ou grupo de questões (no máximo três) constantes da Entrevista Semiestruturada. Essas questões encontram-se sintetizadas na primeira linha dos quadros, sob o título “Tema”. Nas linhas seguintes, os supervisores estão identificados por uma letra, sendo “C” e “D” utilizado para os supervisores da Validação do Jovem de Futuro (JF) e as letras “E”, “F”, “G”, “H” e “I”, para identificar os supervisores do ProEMI/JF. Sendo assim, “C” e “D” atuam no estado de São Paulo e “E”, “F”, “G”, “H” e “I” em um dos cinco estados do ProEMI/JF: Pará, Piauí, Ceará, Goiás ou Mato Grosso do Sul, não necessariamente nessa ordem.

Os quadros 13 a 20 contêm as informações sintetizadas das entrevistas dos supervisores. Cada um será apresentado seguido de uma análise do conteúdo coletado.

Para facilitar o entendimento do leitor, os quadros estão organizados em tópicos distintos, uma vez que cada tópico representa uma categoria maior investigada. As categorias são: Processo de Treinamento do Supervisor no Programa e Possibilidades de Melhoria nesse Processo (tópico 2.7.1); Condições do Trabalho do Supervisor e sua interferência na qualidade do trabalho desenvolvido

---

<sup>26</sup> A fim de preservar a identidade dos participantes, na versão “na íntegra”, foram omitidos alguns dados que podem levar à identificação dos supervisores participantes da pesquisa, tais como o nome da Regional e da Secretaria Estadual da qual fazem parte.

por ele (tópico 2.7.2); Avaliação dos Supervisores quanto à interferência de seu trabalho na melhoria dos resultados escolares (tópico 2.7.3).

A exposição dos dados e respectiva análise se dará a partir da questão 4 do questionário do supervisor, isso porque as três primeiras questões serviram para identificação e caracterização dos participantes da pesquisa. Elas revelam, prioritariamente, que a trajetória dos supervisores da Validação foi realizada na esfera privada ou no terceiro setor, enquanto que os supervisores do ProEMI/JF têm sua trajetória na esfera pública.

Assim, no próximo tópico será feito o tratamento e análise dos dados obtidos com as entrevistas dos supervisores, tendo como foco o processo de treinamento do supervisor no Programa e as possibilidades de melhoria nesse processo.

### **2.7.1 Processo de Treinamento do Supervisor no Programa e Possibilidades de Melhoria nesse Processo**

O quadro 13 sintetiza as questões 4 e 5 da entrevista dos supervisores, que abordam o tema do treinamento inicial para exercício da função. Elas investigam se essa capacitação ocorreu, qual(is) foram os responsáveis por sua execução e como ela foi realizada.

Veja as respostas dos supervisores no quadro 13, a seguir.

**Quadro 13: Síntese das Respostas dos Supervisores às questões 4 e 5 da Entrevista Semiestruturada**

<b>Tema – Treinamento Inicial para a função? De quem? Como ocorreu?</b>	
<b>SUPERVISOR</b>	<b>RESPOSTA</b>
Sup. C	Por meio de supervisoras do Projeto e visitas nas escolas.
Sup. D	Por meio de outras supervisoras, à medida que devia realizar as ações planejadas pelo Projeto.
Sup. E	Por meio do IU e da SEDUC: Encontro Nacional de Supervisores do ProEMI/JF e vários encontros de capacitação regionais.
Sup. F	Por meio do IU: formações periódicas para Supervisores e para Gestores Escolares. Por meio da SEDUC: formação inicial, palestras e seminários periódicos.
Sup. G	Formação pelo IU e orientações da Coordenação Geral do ProEMI/JF na SEDUC.
Sup. H	“Considero que os conteúdos e a metodologia aplicada na formação do ciclo 1 não eram adequados a nossa realidade. Posso dizer que fui um autodidata. Porém, com a entrada oficial no programa, passei a estar nas formações estaduais e encontros nacionais. Porém, a busca individual é que faz a diferença.” (Entrevista Supervisor “H” do ProEMI/JF, 2014). Meios: pesquisas na internet, no AVA, no site do IU, materiais entregues nas formações e troca de experiências com colegas.
Sup. I	Treinamento do IU, envolvendo várias atividades, como: oficinas, workshop, seminários, atividades em forma presencial e a distância, entre outras orientações.

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com os supervisores.

As supervisoras “C” e “D” da Validação relatam que a capacitação que receberam do JF para desempenharem sua função foi baseada na experiência de outras supervisoras, ou seja, não receberam um treinamento formal/estruturado. Por meio de meu conhecimento empírico, é possível afirmar que não havia na Validação um sistema de treinamento de novos supervisores, o que demonstra a fragilidade do sistema de capacitação vivenciado à época. Ocorre que, num Programa que tem a pretensão de alcançar cinco estados brasileiros, este fato não é aceitável, visto que demonstra uma fragilidade. Assim, esse é um ponto de atenção a ser observado nas respostas dos supervisores do ProEMI/JF, a fim de verificar se a dificuldade identificada foi sanada.

Dos cinco supervisores do Programa Ensino Médio Inovador Jovem de Futuro entrevistados, três (“E”, “F” e “G”) relatam ter recebido formação ou orientações do IU e da respectiva SEDUC. Porém, dois deles, “H” e “I” só receberam tais conteúdos

do Instituto Unibanco. Isto equivale a dizer que, em três estados, IU e SEDUC realizam a formação dos técnicos da Secretaria, enquanto que, em outros dois, a Secretaria não investe na formação dos técnicos responsáveis pela orientação dos gestores para realização do Programa.

Embora, na parceria com o MEC e as Secretarias Estaduais de Educação, o IU tenha se responsabilizado pela formação dos gestores e técnicos da Secretaria participantes do Programa, considero esse um ponto de atenção, visto que o MEC, coordenador do Programa, e as SEDUCs de dois estados, executoras do Programa, não oferecem treinamentos para esses importantes atores no processo de implantação do ProEMI/JF, ficando a cargo somente do Instituto Unibanco essa capacitação. Assim, cabe o questionamento: e quanto aos estados que não tem a parceria com o IU, como é realizada a formação dos gestores e técnicos das Secretarias de Educação para atuação no Programa Ensino Médio Inovador?

Além disso, cabe observar que o supervisor “H” tece uma crítica à formação oferecida pelo IU durante o ciclo 1, ou seja, no início da parceria: “Considero que os conteúdos e a metodologia aplicada na formação do ciclo 1 não eram adequados a nossa realidade” (Entrevista com supervisor “H” do ProEMI/JF, 2014). Assim, é necessário observar nos próximos dados coletados se houve críticas posteriores à metodologia da formação, ou seja, se a dificuldade se repetiu ou trata-se apenas de um momento crítico pontual.

Para ampliar nossa análise, vejamos o que o quadro 14 nos apresenta. Ele sintetiza a questão 6 da entrevista dos supervisores, que aborda as dificuldades vivenciadas por esses profissionais para desempenharem a sua função.

Conheça as respostas dos supervisores à questão proposta por meio do quadro 14.

**Quadro 14: Síntese das Respostas dos Supervisores à questão 6 da Entrevista Semiestruturada**

<b>Tema – Dificuldades para realizar a função</b>	
<b>SUPERVISOR</b>	<b>RESPOSTA</b>
Sup. C	“Faltavam manuais e relatórios das atividades do projeto que relatasse a atuação do supervisor, informações sobre as escolas, pesquisas sobre juventude, educação, legislação. Recebi poucas informações para iniciar o trabalho. Tive uma dedicação pessoal para ler tudo que encontrava sobre o Projeto...” (Entrevista com Supervisora “C” da Validação do JF, 2014).
Sup. D	“Dificuldade com a quantidade de atividades que o Instituto propunha às escolas (...) demorei para entender a lógica de todas as atividades.” (Entrevista Supervisora “D” da Validação do JF, 2014).
Sup. E	Dificuldade em relação ao SGP (Sistema de Gestão de Projetos do IU).
Sup. F	Dificuldade de mostrar para a gestão escolar que o projeto não era mais um, e sobre o papel do supervisor “... que não somos fiscalizadores do trabalho deles mas sim somos parceiros da escola...” (Entrevista com Supervisor “F” do ProEMI/JF, 2014).
Sup. G	Muitos desafios: greve, resistência de profissionais para envolvimento nas atividades, rotatividade e carência de professores, falta de articulação entre os membros do grupo gestor, falta de internet nas escolas.
Sup. H	Resistência ao sistema, tanto em relação aos professores quanto a alguns gestores escolares, falta de apoio da SEDUC para deslocamento do supervisor para realizar as visitas às escolas (“fazemos na maior parte com carro e combustível próprios”) e falta de internet de qualidade na região (Entrevista Supervisor “H” do ProEMI/JF, 2014).
Sup. I	Não encontrou dificuldades, pois as formações do IU e apoio dos colegas de trabalho foram suficientes.

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com os supervisores.

Em relação às dificuldades para desempenho da função, seis dos sete supervisores enfrentaram desafios variados. Um olhar mais acurado para eles revela três tipos de dificuldades: as relativas ao Programa, as relativas às escolas supervisionadas e as relativas ao sistema educacional.

Dentre as dificuldades relativas ao programa, encontram-se a falta de materiais e informações necessárias ao desenvolvimento e aprimoramento do trabalho do supervisor. Cabe observar que essa necessidade precisa ser sanada com rapidez pelos parceiros, dada a escala que o programa atingiu.

Outra questão apontada é a falta de apoio de uma das SEDUCs para o deslocamento do supervisor na realização de visitas às escolas. Sobre esse

assunto, o supervisor “H” relata utilizar, na maioria das vezes, **recursos próprios** para desenvolver sua **atividade profissional**. A meu ver, esta é uma **condição de trabalho inaceitável**, proporcionada por uma Secretaria de Educação aos seus colaboradores. Assim, providências por parte dos responsáveis precisam ser tomadas para eliminar esse desvio com urgência.

O último ponto relativo ao Programa é o apresentado pela supervisora “D”, que fala da grande quantidade de atividades propostas às escolas e a dificuldade do entendimento de sua lógica. Nesse sentido, vale um esclarecimento para o leitor. Até 2013, na Validação, o supervisor acompanhava algumas atividades do Jovem de Futuro, como capacitações das Metodologias JF para professores e alunos de forma presencial. Ocorre que no ProEMI/JF, esse acompanhamento presencial (que agora é virtual) não é mais considerado necessário. Os supervisores tem apenas uma visão geral dos cursos, por meio do Bloco Informativo disponível no AVA, mas não precisam mais participar deles junto com os professores e alunos.

Outro grupo de dificuldades relatadas pelos supervisores, as *relativas às escolas*, abarcam questões como o entendimento de gestores escolares e professores quanto ao papel e a importância do projeto para a escola, e o entendimento adequado do papel do supervisor no Programa, além da falta de articulação entre os membros do grupo gestor das escolas.

O derradeiro grupo de dificuldades identificadas é o relativo ao sistema educacional, englobando questões como: greve de professores, rotatividade, absenteísmo docente e falta de internet adequada nas escolas.

Enfim, os três grupos de desafios revelam a complexidade e a diversidade de elementos que devem ser geridos pelo supervisor em seu cotidiano, daí a importância de sua formação continuada, uma das propostas do Plano de Intervenção Educacional exposto no próximo capítulo dessa Dissertação.

O quadro 15, a seguir, é resultante das respostas dos supervisores à questão 7 da entrevista. Nessa questão, eles foram indagados quanto às sugestões para aprimorar o processo de formação dos supervisores de agora em diante.

**Quadro 15: Síntese das Respostas dos Supervisores à questão 7 da Entrevista Semiestruturada**

<b>Tema – Sugestões de aprimoramento para formação dos supervisores.</b>	
<b>SUPERVISOR</b>	<b>RESPOSTA</b>
Sup. C	Informações sobre o programa (Manuais, Documentos, Relatórios), formações sobre gestão escolar e atuação do supervisor. Temas sugeridos: gestão de conflitos, de pessoas, relacionamento interpessoal e intrapessoal, planejamento, controle e monitoramento do Projeto.
Sup. D	Facilitação de grupo, mediação de conflitos e processos decisórios.
Sup. E	Oficinas de formação sobre os sistemas.
Sup. F	Não utilizar formadores terceirizados e observar o tema desenvolvido pela SEDUC para não coincidir com a formação do IU.
Sup. G	Focar mais no SGP, pois considera que o sistema é “uma excelente ferramenta pedagógica para o acompanhamento do Plano de Ação.” (Entrevista com Supervisor “G” do ProEMI/JF, 2014).
Sup. H	Formações com maior frequência; reuniões regulares (“nunca tivemos reuniões organizadas com os supervisores promovidas pela Secretaria, só nos encontramos nas formações do IU”); software off-line do SGP para registro das visitas off-line e agilização das respostas às demandas identificadas (Entrevista com Supervisor “H” do ProEMI/JF, 2014).
Sup. I	Formações mais objetivas, voltadas à elaboração do Plano de Ação, com sugestão de práticas pedagógicas eficazes validadas em outras realidades.

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com os supervisores.

Quanto às sugestões de aprimoramento no processo de capacitação de supervisores, as propostas foram variadas. Umam dizem respeito à inclusão de conteúdos, outras à forma e outras, ainda, à metodologia das formações.

No que diz respeito à inclusão de temas, foram dois tipos de sugestões: de **conteúdos específicos do Programa** (incluindo a função de supervisão, o manejo do Sistema de Gestão de Projetos e a elaboração do Plano de Ação); e de **conteúdos gerais de gestão escolar/educacional**. Alguns temas indicados nesse sentido foram: gestão de pessoas (incluindo relacionamento interpessoal e intrapessoal, facilitação de grupo e processos decisórios), além de planejamento, controle e monitoramento do Programa.

Ainda no quesito inclusão de temas, houve a solicitação da inclusão “... de práticas pedagógicas eficazes validadas em outras realidades” nas formações

(Entrevista com Supervisor “H” do ProEMI/JF). Em meu entendimento, a resposta a essa solicitação equivale à apresentação e discussão de boas práticas (do ProEMI/JF, da supervisão educacional e da gestão escolar) durante esses momentos, o que é bastante relevante para a promoção de reflexão e de revisão de práticas, por parte dos supervisores participantes dessas capacitações.

Complementando a visão do supervisor “H”, “C” e “D” acrescentam que a formação também deve desenvolver no supervisor uma visão sistêmica do processo educacional e abordar diferentes formas de realização de suas atividades, o que implica em proporcionar momentos de troca de experiências entre profissionais que desempenham a mesma função.

Quanto à forma das capacitações ofertadas, houve duas sugestões: a de maior frequência das formações e a não utilização de formadores terceirizados para ministrar tais capacitações.

Por meu conhecimento empírico do ProEMI/JF, sabe-se que atualmente as formações são oferecidas apenas uma vez por semestre, para gestores e supervisores escolares de cada estado. Ocorre que, de acordo com o comentário do supervisor, não é uma periodicidade adequada à necessidade deste público-alvo.

Ainda no tocante à frequência das formações, um ponto que merece destaque é a afirmação de um supervisor sobre a dinâmica de trabalho de uma das SEDUCs: “nunca tivemos reuniões organizadas com os supervisores promovidas pela Secretaria, só nos encontramos nas formações do IU”. O fato apresentado pelo supervisor é preocupante, pois a periodicidade dos encontros promovidos pelo IU é semestral. Isto indica que esses importantes agentes do ProEMI/JF só tem a oportunidade de receber formação, e **talvez** trocar experiências e planejar a ação supervisora de forma coletiva, uma única vez por semestre. Por isso, a sugestão do supervisor é que a SEDUC realize reuniões regulares, o que, a meu ver, deve ser priorizado com urgência pelos responsáveis pelo Programa no estado.

Quanto às reuniões regulares entre os supervisores, vale a lembrança de Ferini (2012), quanto à perda da identidade da supervisão e da realização de ações individualizadas e isoladas. Em meu entendimento, a regularidade e qualidade dessas reuniões constituem-se um importante instrumento de resgate da identidade do supervisor, tornando possível a construção de uma forte identidade coletiva.



Além disso, por meio das reuniões regulares promovidas pelas SEDUCs, entendo que é possível estimular um determinado perfil de supervisão desejado pela Secretaria da Educação, que certamente terá reflexos na concepção de educação presente nas escolas. Mais uma vez recordando Ferini (2012):

... o profissional consciente de sua função social, que vive as contradições de seu tempo, entretanto, tendo a percepção dessas, por meio de estudos críticos, processos de formação continuada, discussões coletivas, entre outros, posiciona-se de forma 'política' a favor de uma educação emancipadora, buscando desvelar e romper com os mitos e, nesta forma de atuar, constrói ativamente, como sujeito histórico, uma identidade coletiva de supervisão, emancipadora em sua essência, com novas diretrizes éticas para o perfil da ação supervisora emancipatória (FERINI, 2012, p. 199).

Ainda discutindo a potencialidade desses encontros, segundo Machado (2012), ao usar sua capacidade de liderança empreendedora para vislumbrar novas necessidades e oportunidades, o supervisor educacional pode se tornar um profissional insubstituível para o sucesso da gestão escolar.

No próximo tópico serão discutidas as condições de trabalho dos supervisores e sua interferência na qualidade do trabalho desenvolvido por ele.

### **2.7.2 Condições do Trabalho do Supervisor e sua interferência na qualidade do trabalho desenvolvido por ele**

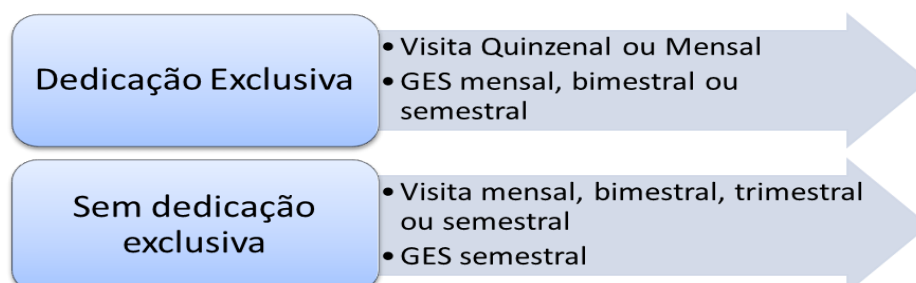
O quadro 16 sintetiza as respostas às questões 8, 9 e 10 da entrevista dos supervisores, que investiga sua condição de trabalho (como a dedicação exclusiva à função) e como tais condições interferem nas atividades desenvolvidas por eles nas escolas.

**Quadro 16: Síntese das Respostas dos Supervisores às questões 8, 9 e 10 da Entrevista Semiestruturada**

<b>Tema – Dedicção exclusiva para a função e atividades realizadas com as escolas.</b>	
<b>SUPERVISOR</b>	<b>RESPOSTA</b>
Sup. C	Exclusivo para o Projeto. Dedicção a 5 escolas. Avalia que a dedicção exclusiva “é a mola propulsora de ações e vínculos efetivos com a escola” (Entrevista Supervisora “C” da Validação do JF, 2014). Realizava duas visitas técnicas por escola mensalmente e um GES por mês para o grupo de escolas.
Sup. D	Exclusivo para o Projeto. Esse tipo de dedicção garante tempo hábil para acompanhamento efetivo das escolas e suas demandas. Realiza uma visita técnica mensal por escola e um GES por mês.
Sup. E	Não é exclusivo para o Projeto. Não há carga horária determinada. Considera fundamental a dedicção exclusiva, pois atualmente não tem tempo para avaliar os resultados da escola com profundidade. Realiza uma visita técnica mensal por escola e um GES por semestre.
Sup. F	Exclusivo para o Projeto. Avalia a dedicção exclusiva como “extremamente importante” para que supervisor e escola se conheçam e estabeleçam um bom diálogo capaz de trabalhar as dificuldades identificadas. Realiza uma visita técnica mensal por escola. Observa: “penso que seria importante realizar visitas em menor tempo, fazer estas reuniões GES mais vezes, pois percebo que quanto mais estamos dentro da escola mais a escola produz” (Entrevista com Supervisor “F” do ProEMI/JF, 2014).
Sup. G	Exclusivo para o Projeto. Considera a exclusividade importante pois é necessário tempo para orientar, acompanhar e monitorar, desde a elaboração do Plano até sua execução. Realiza uma visita técnica quinzenal por escola e um GES por bimestre.
Sup. H	Não é exclusivo para o Projeto. Considera esse tipo de dedicção importante, porém ressalta a necessidade de melhores condições de trabalho para o supervisor. Realiza uma visita técnica bimestral ou trimestral às escolas mais próximas e as mais distantes recebem visitas semestrais.
Sup. I	Exclusivo para o Projeto. Considera a exclusividade fundamental devido à demanda de trabalho (diagnóstico da realidade da escola, elaboração e execução do Plano de Ação, formações, visitas técnicas etc.). Realiza de uma a duas visitas técnicas mensalmente por escola e um GES por semestre.

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com os supervisores.

Quanto à dedicação exclusiva, a figura 4 resume as informações obtidas nas entrevistas com os supervisores do ProEMI/JF e da Validação do Jovem de Futuro (JF).

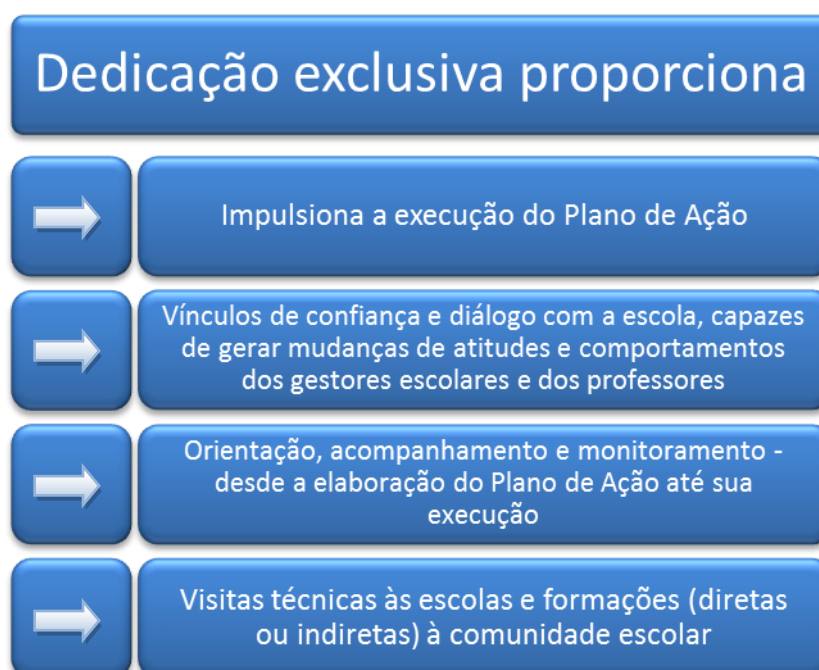


**Figura 4: Dedicação Exclusiva X Acompanhamento Possível**

Fonte: Elaboração própria

Na figura 4, observa-se que a dedicação exclusiva, ou não, do supervisor reflete diretamente no tipo, qualidade e periodicidade do acompanhamento oferecido às escolas.

Em relação à exclusividade, dos sete supervisores pesquisados, todos a consideram importante para o desenvolvimento do Projeto. Na figura 5 é possível visualizar os motivos alegados por eles e também as vantagens da dedicação do supervisor exclusivamente ao Programa, todas de grande relevância.



**Figura 5: Motivos que justificam a dedicação exclusiva ao Programa**

Fonte: Elaboração própria

Vale destacar a fala do Supervisor “F” do ProEMI/JF “... quanto mais estamos dentro da escola mais a escola produz” (Entrevista Supervisor “F” do ProEMI/JF com, 2014).

As informações coletadas junto aos supervisores confirmam a concepção que desenvolvi, em minha trajetória, sobre supervisão: **ela é uma ferramenta pedagógica para o desenvolvimento do gestor escolar**. Nesse sentido, por minha experiência profissional com a supervisão, afirmo, fazendo coro com esses supervisores, que o vínculo é fundamental. Será por meio dos vínculos de confiança que os gestores se abrirão para a aprendizagem com o supervisor, desde que este tenha uma postura de parceria e não de arrogância na relação com o gestor. Nessa relação de confiança, com contato constante, ambos buscam estratégias para uma gestão escolar eficaz, que resulte na aprendizagem dos estudantes. Cria-se, então, um movimento contínuo e virtuoso de construção coletiva das soluções para as dificuldades inerentes ao cotidiano escolar, a fim de promover a execução do Plano de Ação da escola e, conseqüentemente, a implantação das melhorias almejadas.

No próximo tópico serão discutidas as contribuições do Programa e da supervisão para a gestão escolar e para a melhoria dos resultados escolares

### **2.7.3 Contribuições do Programa e da supervisão para a gestão escolar e para a melhoria dos resultados escolares**

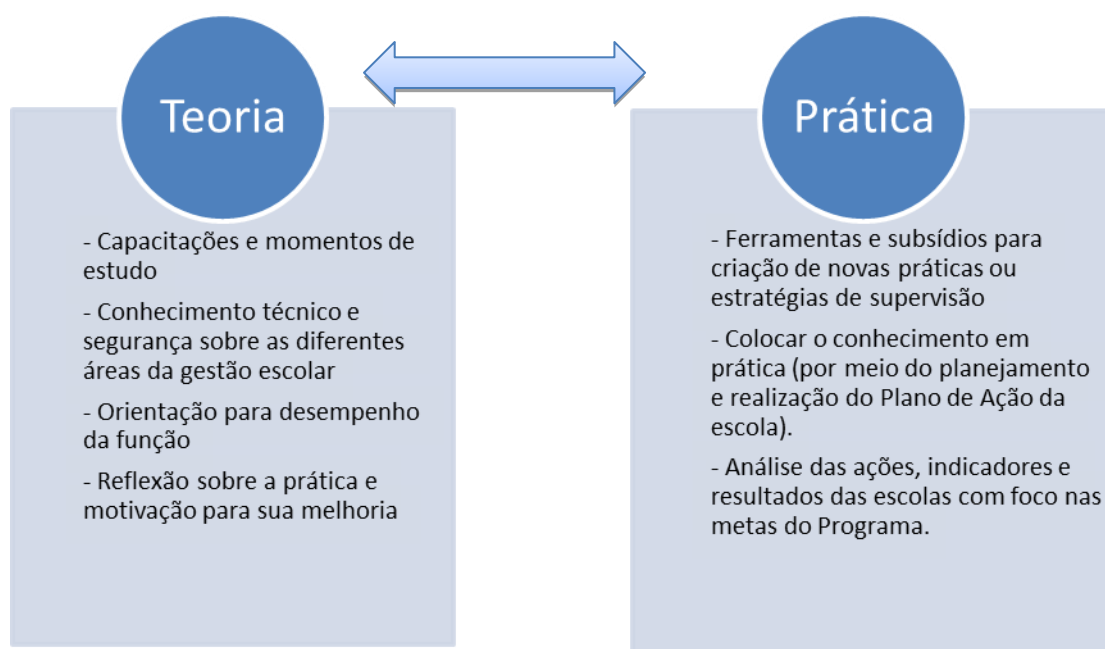
Na primeira questão desse tópico será analisada a contribuição do Programa para melhoria da gestão do próprio supervisor. O quadro 17 sintetiza as respostas dos supervisores a essa questão, a de número 11 da entrevista.

**Quadro 17: Síntese das Respostas dos Supervisores à questão 11 da Entrevista Semiestruturada**

<b>Tema – Contribuição do Programa para melhoria da gestão do supervisor.</b>	
<b>SUPERVISOR</b>	<b>RESPOSTA</b>
Sup. C	Participação em muitas capacitações (com alunos, gestores e professores), colocar o conhecimento em prática (por meio do planejamento e realização do Plano de Ação da escola). “Com a experiência adquirida podemos reformular e criar novas práticas de fazer melhor o que já fazemos” (Entrevista Supervisora C da Validação, 2014).
Sup. D	Contribuição do Programa em momentos pontuais como um curso, palestra ou encontro de equipe. Busca pessoal por recursos adicionais para aprimorar sua prática.
Sup. E	Por meio da análise das ações, indicadores e resultados das escolas, com foco nas metas do Programa.
Sup. F	“Me possibilitou outra visão de gestão escolar, dando ferramentas e subsídios para que eu pudesse montar estratégias de como atuar na minha gestão como supervisor” (Entrevista com Supervisor “F” do ProEMI/JF, 2014).
Sup. G	“Sim, no momento em que o Programa nos proporciona momentos de estudos através das Formações, nos orienta e norteia para desempenharmos a nossa função de Supervisor...” (Entrevista com Supervisor “G” do ProEMI/JF, 2014).
Sup. H	“Sim, os conteúdos são contributivos pois nos levam a refletir nossa prática cotidiana e nos motiva na busca por melhorar a mesma. Ela em si não se encerra, mas instiga a busca. Acho que se não houvesse esses momentos com o IU, de formação, muitas coisas teriam deixado de avançar” (Entrevista Supervisor “H” do ProEMI/JF, 2014).
Sup. I	Segurança e conhecimento técnico em todas as áreas da gestão escolar, possibilitando uma visão global da gestão da escola.

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com os supervisores.

A partir das respostas dos supervisores quanto às contribuições do Programa para melhoria da sua gestão, foram identificados basicamente dois tipos de subsídios, os teóricos e os práticos. A figura 6 ilustra os benefícios mencionados.



**Figura 6: Contribuição do Programa para melhoria da gestão do supervisor**

Fonte: Elaboração própria

Pela figura 6, observa-se que os supervisores atribuem às formações recebidas a aquisição de conhecimentos teóricos e práticos, o que demonstra utilidade real para sua atividade profissional.

A questão 12, a próxima a ser analisada, busca investigar quais atividades da supervisão contribuem para a melhoria da gestão escolar. O quadro 18 sintetiza as respostas dos supervisores.

**Quadro 18: Síntese das Respostas dos Supervisores à questão 12 da Entrevista Semiestruturada**

<b>Tema – Atividades da supervisão que contribuem para a melhoria da gestão escolar.</b>	
<b>SUPERVISOR</b>	<b>RESPOSTA</b>
Sup. C	Consultoria e apoio nas decisões do Grupo Gestor. “Fazer junto com a escola, contribuir com sua experiência e conhecimento, ser um parceiro da escola. Conhecer a realidade de cada escola faz toda a diferença para encontrar as soluções e respeitar a sua diversidade e modo de fazer” (Entrevista com Supervisora C da Validação, 2014).
Sup. D	As visitas técnicas, pois possibilitam uma escuta ativa da supervisão e também o acompanhamento de seu Plano de Ação, o que pode contribuir para a escola refletir sobre suas práticas.
Sup. E	Reunião com o Grupo Gestor para analisar o desenvolvimento das atividades. Encontro com os apoios pedagógicos da escola, para analisar o desenvolvimento das metodologias, pois nos permitem ter uma visão geral das ações que a escola está desenvolvendo.
Sup. F	O supervisor deve ter “compromisso com as escolas mostrando a importância do que está sendo proposto e respeitando o ambiente escolar, mas ao mesmo tempo manter a insistência nos combinados, informando dados e situações em que a escola se encontra, de uma forma a não constranger a comunidade escolar” Em resumo: “O compromisso, o respeito, a postura e a insistência” (Entrevista com o Supervisor “F” do ProEMI/JF, 2014).
Sup. G	Reuniões com o Grupo Gestor (fortalecimento da gestão participativa); planejamento coletivo da elaboração do Plano de Ação; Visitas técnicas (identificação de necessidades e encaminhamento das demandas); estratégias de sensibilização e mobilização dos diferentes públicos da comunidade escolar (para realização das ações previstas de forma coletiva e participativa); monitoramento constante da escola.
Sup. H	Assessoria da escola para organização do PRC. Avaliação dos Planos de Ação e comparação com o diagnóstico da escola. Gestão de conflitos nas escolas.
Sup. I	“Contribui com todo o processo, desde o diagnóstico, elaboração e acompanhamento da execução do plano de ação e resultados esperados.” (Entrevista com Supervisor “I” do ProEMI/JF, 2014).

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com os supervisores.

Quanto às atividades da supervisão que contribuem para a melhoria da gestão escolar, boa parte das respostas referem-se a uma **forma de atuação diferenciada** do supervisor, que interfere nos resultados escolares. Esta atuação é caracterizada por uma postura de liderança democrática-participativa, de parceria e de humildade. Ou seja, apesar de o supervisor deter uma posição hierárquica mais

elevada que o gestor escolar, ele se coloca como parceiro do gestor em suas dificuldades e conquistas, um parceiro que conhece e respeita a realidade da escola (sua diversidade e modo de fazer), mas almeja seu crescimento. Assim, o supervisor tem no Plano de Ação (elaborado pela própria escola) um instrumento norteador de seu trabalho, tendo em vista a melhoria dos serviços educacionais ofertados.

À medida que vivencia essa nova realidade e observa essa postura em seu “líder” (o supervisor), há um amadurecimento do gestor escolar, que muitas vezes passa a questionar seus paradigmas, repensando e renovando suas práticas de gestão. Assim, em minha percepção, o supervisor pode se tornar o mentor<sup>27</sup> do gestor, ou seja, um profissional mais experiente que guia (por meio de conselhos) o gestor escolar visando seu crescimento profissional.

Além da forma de atuação diferenciada do supervisor, são citadas algumas estratégias frequentemente utilizadas, que concorrem para o objetivo da intervenção da supervisão na escola. São elas: reuniões com o Grupo Gestor, visitas técnicas, planejamento coletivo da elaboração do Plano de Ação e PRC, acompanhamento e avaliação do Plano de Ação da escola, encontro com os apoios pedagógicos da escola, e estratégias de sensibilização e mobilização dos diferentes públicos da comunidade escolar.

A próxima questão, 13 da entrevista, busca investigar se o modelo de supervisão proposto pelo Programa interfere na implementação ou nos resultados esperados por ele. O quadro 19, a seguir, sintetiza as respostas dos supervisores a essa questão.

---

<sup>27</sup> De acordo com o Dicionário Online de Português (<http://www.dicio.com.br/mentor/>), mentor é o “indivíduo experiente que guia (dá conselhos) uma outra pessoa; guia ou mestre; (...) pessoa responsável pelo desenvolvimento e/ou idealização de algo cuja prática influencia os comportamentos de uma outra pessoa”.



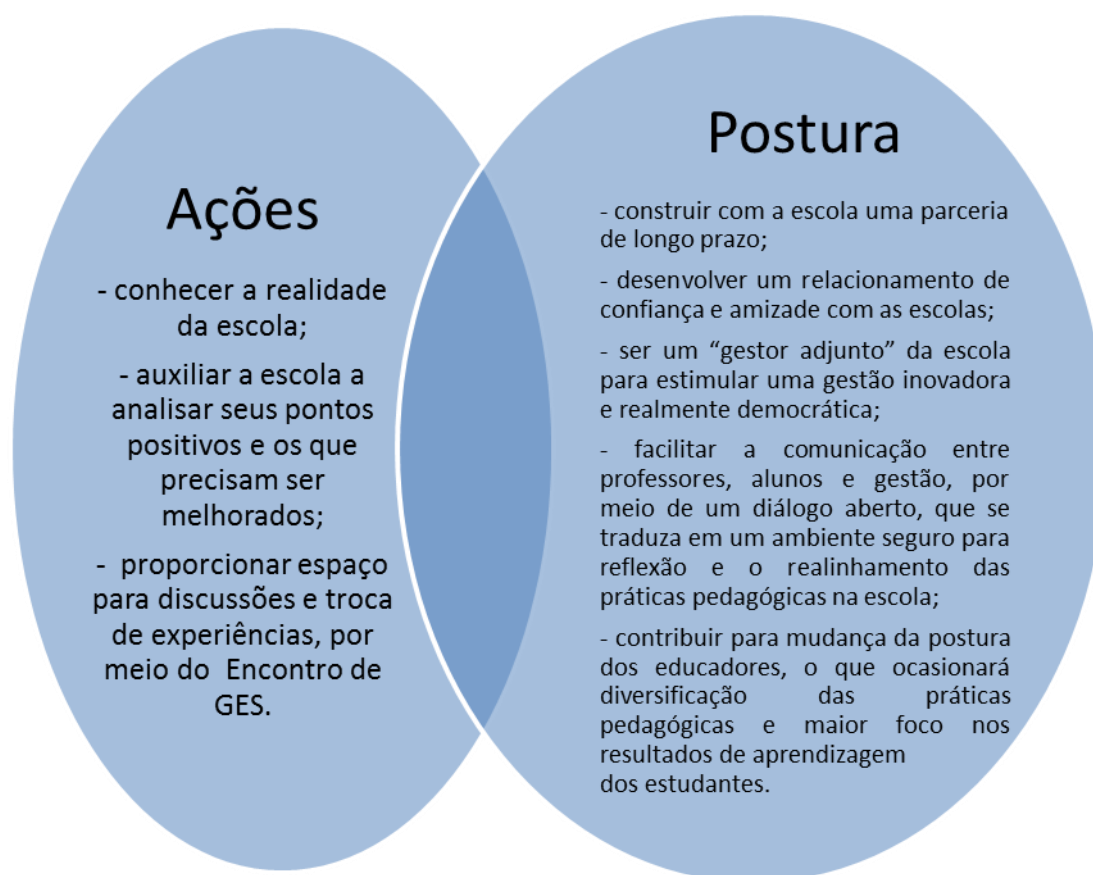
**Quadro 19: Síntese das Respostas dos Supervisores à questão 13 da Entrevista Semiestruturada**

<b>Tema – Interferência do modelo de supervisão do Programa na implementação ou nos resultados esperados por ele.</b>	
<b>SUPERVISOR</b>	<b>RESPOSTA</b>
Sup. C	“A escola precisa de pessoas que conheçam sua realidade e construa com ela uma parceria de longo prazo (...) para analisar a escola com ela mesma no tempo e verificar seu crescimento e amadurecimento na condução da gestão do programa” (Entrevista com a Supervisora “C” da Validação, 2014).
Sup. D	O supervisor “muitas vezes anima o processo do Projeto na escola por meio da facilitação de comunicação entre professores, alunos e gestão” (Entrevista com a Supervisora “D” da Validação, 2014)
Sup. E	“Mudança na postura dos educadores: maior conhecimento das metodologias, foco maior nos resultados” (Entrevista com o Supervisor “E” do ProEMI/JF, 2014).
Sup. F	“Sim, interfere em grande escala, pois se não tivermos um bom relacionamento com as escolas e não criarmos laços de amizade com estes integrantes da escola, o projeto cai por si só, sem importância alguma...” (Entrevista com o Supervisor “F” do ProEMI/JF, 2014).
Sup. G	“No momento em que proporcionamos um Encontro de GES estamos criando um espaço para discussões, troca de experiências, e isso é muito positivo na busca da melhoria da educação...” (Entrevista com o Supervisor “G” do ProEMI/JF, 2014).
Sup. H	“A ideia de que a gestão da escola e professores tem um adjunto que está ali, não para ser um algoz, mas para auxiliar e estimular uma gestão inovadora e realmente democrática, possibilita um diálogo mais aberto, que se traduz em um ambiente mais seguro para reflexão e o realinhamento das práticas pedagógicas na escola” (Entrevista com o Supervisor “H” do ProEMI/JF, 2014).
Sup. I	“No ‘fazer junto sem fazer’, todo o tempo orientamos o processo de construção dessa nova gestão para resultados, desde o diagnóstico, feito pela comunidade escolar, passando pela elaboração e execução do plano de ação, até os resultados” (Entrevista com o Supervisor “I” do ProEMI/JF, 2014).

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com os supervisores.

Observando as respostas dos supervisores à questão 13, todos afirmam que a supervisão do Programa interfere em seus resultados. Ao justificarem suas respostas, os supervisores retomam as ações e as posturas da supervisão, que geram reflexos positivos nos resultados escolares. Vale destacar que essa é uma das perguntas-chave motivadoras da presente Dissertação.

A figura 7 expressa as respostas dos supervisores quanto aos motivos alegados.



**Figura 7: Ações e Posturas do Supervisor que interferem positivamente nos resultados do Programa**

Fonte: Elaboração Própria

É possível observar na figura 7 algumas ações desenvolvidas pelos supervisores que interferem nos resultados da escola. Porém, chama-nos a atenção a quantidade de posturas elencadas pelos supervisores, as quais também refletem nos resultados.

Assim, pelos dados obtidos, percebe-se que a postura do supervisor diante da escola exerce uma grande influência sobre seus interlocutores (gestores, professores, funcionários etc.). Nesse sentido, parece-nos que as ações objetivas tornam-se complementares aos aprendizados subjetivos.

A próxima questão, 14 da entrevista, visa ouvir os supervisores quanto às sugestões de aprimoramento do processo de supervisão do Programa.

O quadro 20, a seguir, sintetiza as respostas dos supervisores a essas questões.

**Quadro 20: Síntese das Respostas dos Supervisores à questão 14 da Entrevista Semiestruturada**

<b>Sugestões de aprimoramento do processo de supervisão do Programa.</b>	
<b>SUPERVISOR</b>	<b>RESPOSTA</b>
Sup. C	Incentivo às visitas técnicas mensais, conhecimento e acompanhamento do Plano de Ação das escolas via sistema e capacitação para os supervisores.
Sup. D	Formação em mediação de conflitos escolares e gestão escolar com foco pedagógico.
Sup. E	Exclusividade do supervisor para o Programa e chegada dos recursos na escola em tempo hábil para execução das atividades planejadas.
Sup. F	Estudo pessoal, conhecimento da realidade do estado e também das escolas que acompanha e postura profissional para proporcionar mudanças de comportamento nas escolas.
Sup. G	Computadores exclusivos para o Programa, facilitar deslocamento dos supervisores às escolas de difícil acesso e melhoria na infraestrutura das escolas (telefone e internet para todas elas).
Sup. H	Tempo determinado para dedicação ao programa, condições de trabalho para efetiva supervisão (deslocamento, alimentação, telefonia e tecnologia), encontros regulares com os supervisores organizados pela SEDUC, formações mais frequentes ou com maior carga horária e um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) mais atrativo.
Sup. I	Suporte logístico para as visitas técnicas e continuidade das formações.

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com os supervisores.

Analisando as sugestões, foi possível agrupá-las de acordo com o responsável pela execução da ação proposta, ou seja: MEC, SEDUCs, IU, Parceiros do ProEMI/JF (de forma geral) e os próprios supervisores.

A seguir, conheça as propostas dos supervisores, de acordo com o responsável por sua execução.

A única sugestão dirigida especificamente para o MEC foi a chegada dos recursos na escola em tempo hábil para execução das atividades planejadas. Isso demonstra que os recursos provavelmente chegaram às escolas próximo ao final do ano letivo, o que inviabilizou várias ações propostas no PRC/Plano de Ação das escolas.

As sugestões dirigidas às Secretarias de Educação Estaduais (SEDUCs) foram: o incentivo às visitas técnicas mensais; a exclusividade do supervisor para o Programa ou, no mínimo, tempo determinado para dedicação a ele; condições de trabalho para efetiva supervisão (deslocamento, alimentação, telefonia e tecnologia); e encontros regulares com os supervisores organizados pelas SEDUCs.

Como executoras do Programa, as Secretarias tem uma grande parcela na responsabilidade por seu sucesso. Assim, pelos motivos expostos no decorrer desse trabalho, considera-se as propostas elencadas pertinentes e essenciais, não podendo ser ignoradas se de fato objetiva-se a melhoria dos resultados escolares.

O próximo ponto é dirigido aos parceiros do Programa, pois é aplicável a qualquer um das três instituições: MEC, SEDUCs e IU. As sugestões foram: formações mais frequentes ou com maior carga horária; inclusão dos seguintes temas nas formações: mediação de conflitos escolares e gestão escolar com foco pedagógico; computadores exclusivos para o Programa; e melhoria na infraestrutura das escolas (telefone e internet para todas elas). Pelas sugestões apontadas, percebe-se a importância que os supervisores dão às formações recebidas. O outro ponto relevante refere-se à infraestrutura das escolas, visto que o Programa prevê um acompanhamento virtual do Plano de Ação das escolas pelos parceiros e também oferece formações à distância, portanto, nessa realidade, computadores e internet tornam-se elementos indispensáveis.

Quanto à sugestão dirigida especificamente ao IU, ela solicita que o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) seja mais atrativo. Considero esse um ponto de atenção importante, visto que a formação dos professores é feita exclusivamente pelo ensino à distância, via AVA. Assim, se o ambiente não for atrativo, provavelmente os professores não realizarão os cursos das Metodologias Jovem de Futuro, e os resultados esperados por meio dessas ferramentas pedagógicas não serão atingidos.

O último grupo de sugestões refere-se aos próprios supervisores, o qual pode ser chamado de “conselhos de um supervisor para outro”. São eles: conhecimento e acompanhamento do Plano de Ação das escolas via sistema; estudo pessoal - conhecimento da realidade do estado e também das escolas que acompanha; e postura profissional para proporcionar mudanças de comportamento nas escolas.

Concluída a exposição e análise das questões propostas nas entrevistas com os supervisores do Jovem de Futuro Validação e do Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro, será feita agora uma recapitulação dos principais pontos abordados neste capítulo.

Primeiramente foi feita uma revisão bibliográfica sobre dois importantes temas: a supervisão educacional e a eficácia escolar.

No primeiro deles, foi possível conhecer a história da supervisão educacional no Brasil e sua legislação. Verificou-se que esta última não realiza uma distinção clara entre supervisão, coordenação, orientação e administração escolar. Tal fato abre margem para diferentes interpretações e atuações da supervisão nos estados brasileiros. Nesse sentido, foram vistas diferentes ênfases dadas à função supervisora relatadas pela literatura.

Em seguida, no tema eficácia escolar, foram apresentados os principais pontos identificados pelas pesquisas sobre as características comuns desenvolvidas pelas escolas com melhores resultados de aprendizagem dos alunos. A seleção do tema para estudo, relaciona-se com a proposta do Jovem de Futuro, que demonstra grande conexão com ele, assim como os achados das pesquisas.

Por último, os resultados da pesquisa de campo foram apresentados e analisados. Para isso, as respostas dos entrevistados foram comparadas entre si e à luz da literatura estudada.

### **3. POSSIBILIDADES DE INTERVENÇÃO NA REALIDADE ENCONTRADA**

O capítulo três está estruturado em três partes. Na primeira delas, 3.1, intenta-se recuperar os principais achados da descrição do caso de gestão. Na segunda, 3.2, será feito um apanhado geral das descobertas da pesquisa de campo. A terceira, 3.3, será composta pela apresentação do Plano de Ação Educacional para a realidade encontrada. É importante notar que as duas primeiras seções do capítulo, 3.1 e 3.2, oferecem subsídios para a elaboração da seção 3.3.

No próximo tópico, os principais achados da descrição do caso de gestão, presentes no primeiro capítulo da Dissertação, serão expostos.

#### **3.1 Principais achados da descrição do caso de gestão**

O caso de gestão abordado nesta Dissertação teve como foco a análise das estratégias da supervisão educacional desenvolvidas no Projeto Jovem de Futuro e no Programa Ensino Médio Inovador Jovem de Futuro.

A motivação por investigar o tema nasceu de minha experiência profissional com a supervisão. Como coordenadora de projetos socioeducacionais supervisionados por três instâncias, observei diferenças significativas na atuação dos supervisores. Além disso, tive a oportunidade de vivenciar a função na prática, enquanto supervisora do Projeto Jovem de Futuro pelo período de quatro anos.

Dessa forma, após contato com várias metodologias de supervisão e relatos de diversos gestores de escolas públicas participantes do JF, que demonstravam enfado em atender o supervisor escolar, o tema me intrigava. Qual seria a melhor maneira de atuar como supervisor? Qual deveria ser o foco do trabalho deste profissional? Fiscalizador? Emancipatório? Sua atuação na escola contribuiria para melhoria dos resultados escolares? Se sim, quais seriam as estratégias mais adequadas a esta finalidade?

Pelos motivos citados, decidi investigar o tema em profundidade, com o apoio da literatura e da pesquisa de campo, por meio do presente estudo.

No capítulo um o caso foi descrito. Para isso vários assuntos foram abordados, os quais serão lembrados brevemente. Primeiramente, o Instituto Unibanco no contexto da parceria público-privada (PPP). Foi possível observar que este tipo de parceria responde a uma demanda trazida pela população, a qual o estado atende indiretamente, com a ajuda da sociedade civil organizada. Esta sociedade civil, no caso do setor privado, recebe benefícios com a parceria, como: desenvolvimento de mão de obra qualificada para seu negócio ou para o país, ou ainda o marketing para a empresa pela ação desenvolvida.

O segundo tema que merece lembrança é o Jovem de Futuro, que foi desenvolvido pelo IU para auxiliar o aprimoramento da gestão escolar pública das escolas de ensino médio. Foi exposto que, segundo o Instituto, as estratégias estabelecidas para sua realização contribuem para a efetivação da gestão escolar orientada para resultados de aprendizagem dos estudantes. São elas: Plano de Ação, Formação em Gestão Escolar para Resultados, Metodologias JF e Plataforma JF.

Também foram abordadas as duas modalidades de atuação do Projeto - Validação e Disseminação. Na Validação, os recursos e a supervisão são próprios do IU. A Disseminação corresponde ao ProEMI/JF, resultado da união do JF ao ProEMI. Nessa configuração de PPP, cada parceiro (MEC, SEDUC ou IU) exerce uma função diferenciada e complementar, investindo recursos financeiros e humanos na função que lhe cabe.

Ainda no capítulo um foi apresentada uma pesquisa realizada pelo IU junto aos supervisores do ProEMI/JF, a qual contribuiu diretamente para o estudo do tema supervisão. Dela participaram 163 supervisores do Programa dos cinco estados brasileiros integrantes da parceria. Os resultados da referida pesquisa foram brevemente apresentados no item 1.6 deste estudo.

Vale lembrar que a pesquisa revelou que, à época, eram exclusivos para a função: “100% dos supervisores do Mato Grosso do Sul, 59,4% do Piauí, 54,8% de Goiás, 21,1% do Ceará e 5,1% do Pará. A média de supervisores que não eram exclusivos para o Programa era de 59%, sendo que havia diferenças significativas de um estado para outro” (INSTITUTO UNIBANCO, 2013d, p. 11).

Além da dedicação exclusiva, outro tópico que se destaca é o da realização das visitas técnicas. Sabe-se que a orientação do JF para as SEDUCs parceiras é

de que cada escola receba uma visita de seu supervisor por mês. Contudo, a pesquisa realizada pelo IU no início de 2013 constatou que, em alguns estados, existiam escolas que, após um ano de implementação do programa, não receberam visitas de seu supervisor. Embora esse dado seja um indicador para o presente estudo, a pesquisa mencionada não trouxe a informação exata sobre a periodicidade das visitas técnicas.

Dentre os motivos informados pelos supervisores para que as visitas não ocorressem, tem-se: a distância entre as escolas e a falta de infraestrutura necessária (deslocamento, tempo e outras atribuições da Secretaria) (INSTITUTO UNIBANCO, 2013d).

Assim surgiram as perguntas motivadoras da Dissertação. São elas: quais são as atividades inerentes à função que devem ser priorizadas? E quais são as ações essenciais e prioritárias da supervisão, que tem reflexo no alcance dos objetivos do Programa?

Buscando responder tais questões, a pesquisa da Dissertação foi delineada. Optou-se por um estudo qualitativo, utilizando-se de entrevista semiestruturada com nove pessoas, sendo: dois gestores e dois supervisores do Jovem de Futuro (Validação) e cinco supervisores do ProEMI/JF. Com isso, pretendeu-se a escuta dos principais atores do Programa, gestores e supervisores, com uma amostra significativa para os objetivos da pesquisa, tanto da Validação, quanto da Disseminação (ProEMI/JF).

Para a seleção das escolas da amostra da pesquisa foram utilizados três critérios: ter participado de um ciclo completo do Jovem de Futuro (JF), ter obtido resultados positivos na avaliação externa ao término do Projeto e ser do estado de São Paulo. Os resultados positivos alcançados por essas escolas foram demonstrados no item 1.8 e respectivos subitens.

No próximo tópico serão lembradas as principais descobertas da pesquisa de campo desenvolvida.



### 3.2 Principais descobertas da pesquisa de campo realizada

Como se sabe, a pesquisa de campo foi realizada com dois públicos-alvo: gestores e supervisores.

Neste tópico, primeiramente serão destacadas as principais descobertas junto aos gestores e, posteriormente, junto aos supervisores.

A primeira descoberta, em relação às escolas pesquisadas, revelada pelas gestoras na entrevista, são os ganhos obtidos com o Projeto. Segundo elas, as escolas desenvolveram algumas características que não possuíam anteriormente. Tais características relacionam-se com a literatura sobre eficácia escolar estudada no tópico 2.4. As qualidades citadas foram: altas expectativas em relação aos estudantes; concentração no processo de ensino-aprendizagem; e objetivos e visões compartilhados

Em relação à avaliação das gestoras sobre o “Papel e atividades mais significativas do Supervisor”, elas relatam: a parceria, a facilitação, a mediação, a orientação, o apoio, o protagonismo e a postura democrática-participativa dos supervisores. Segundo elas, são essas as características que foram marcantes no processo de supervisão, o que responde a uma das duas questões norteadoras da Dissertação.

Essas descobertas serviram de subsídios para as propostas do Plano de Ação Educacional (PAE), o qual será descrito no tópico 3.3.

Quanto aos principais achados da pesquisa com os supervisores, serão destacados a seguir.

Das questões que abordavam o Processo de Treinamento do Supervisor no Programa e as Possibilidades de Melhoria nesse Processo, identificam-se como pontos centrais a serem contemplados no PAE, os seguintes apontamentos:

- 1) Elaboração de materiais de apoio para o supervisor do ProEMI/JF com as informações necessárias ao seu engajamento, desenvolvimento e aprimoramento no Programa.

- 2) Garantia de que as SEDUCs parceiras reservem, em seu orçamento, os recursos necessários para deslocamento do supervisor para realização de visitas às escolas mensalmente, conforme proposto pelo Programa.
- 3) Garantia de internet adequada nas escolas participantes do Programa.
- 4) Inclusão de alguns temas ou práticas na formação dos supervisores, são eles: discussão de estratégias para dificuldades comuns (entendimento da comunidade escolar quanto ao papel e à importância do projeto para a escola, entendimento adequado do papel do supervisor no Programa e a falta de articulação entre os membros do grupo gestor das escolas); a função de supervisão educacional; o manejo do Sistema de Gestão de Projetos; a elaboração do Plano de Ação; apresentação e discussão de boas práticas da supervisão educacional.
- 5) Inclusão de temas na formação Gestão Escolar para Resultados, dirigida a supervisores e gestores. São eles: gestão de pessoas (incluindo relacionamento interpessoal e intrapessoal, facilitação de grupo e processos decisórios); planejamento; controle; monitoramento do Programa; apresentação e discussão de boas práticas (do ProEMI/JF e da gestão escolar);
- 6) Maior frequência das formações.
- 7) Não utilização de formadores terceirizados para ministrar tais capacitações.
- 8) Realização de reuniões regulares com os supervisores pela Coordenação do Programa na SEDUC, uma vez que a regularidade e a qualidade dessas reuniões constituem-se um importante instrumento de resgate da identidade desse profissional, tornando possível a construção da identidade coletiva do supervisor no Programa.

Pelos itens elencados, vê-se que as sugestões referem-se a: conteúdo, forma e metodologia das formações oferecidas pelo IU; materiais de apoio do Programa; relacionamento dos supervisores com as SEDUCs; e infraestrutura das escolas adequada para aproveitamento do Programa.

Das questões que abordavam as Condições do Trabalho do Supervisor e sua interferência na qualidade do trabalho desenvolvido por ele, identifica-se apenas um ponto central a ser contemplado no PAE, o apontamento seguinte:

- 1) Garantia da supervisão exclusiva para todos os supervisores do ProEMI/JF, a fim de: impulsionar a execução do Plano de Ação das escolas; proporcionar vínculos de confiança e diálogo com a escola, capazes de gerar mudanças de atitudes e comportamentos dos gestores escolares e dos professores; orientação, acompanhamento e monitoramento das escolas, desde a elaboração do Plano de Ação até sua execução; realização de visitas técnicas às escolas e formações (diretas ou indiretas) à comunidade escolar.

Pela síntese apresentada acima, percebe-se que os supervisores avaliam que a dedicação exclusiva está intimamente relacionada com a qualidade do trabalho desenvolvido junto às escolas.

Das questões que abordavam as Contribuições do Programa e da supervisão para a gestão escolar e para a melhoria dos resultados escolares, identificam-se alguns pontos centrais a serem contemplados no PAE. Antes de apresentá-los, é importante destacar que eles respondem às indagações da presente pesquisa sobre quais atividades devem ser privilegiadas no contato com as escolas, e também sobre qual deve ser o foco do trabalho do supervisor na relação com a escola em termos atitudinais. Os pontos mencionados são:

- 1) Privilegiar as seguintes estratégias no contato com as escolas: reuniões com o Grupo Gestor, visitas técnicas, planejamento coletivo da elaboração do Plano de Ação e PRC, acompanhamento e avaliação do Plano de Ação da escola, encontro com os apoios pedagógicos da escola, estratégias de sensibilização e mobilização dos diferentes públicos da comunidade escolar.
- 2) Divulgar a percepção dos supervisores, identificada na presente pesquisa, quanto às Ações e Posturas do Supervisor que interferem positivamente nos resultados do Programa, destacando que o supervisor também ensina a escola com sua postura e não só com suas atividades, conforme detalhado na figura 7 (Ações e Posturas do Supervisor que interferem positivamente nos resultados do Programa).

- 3) Solicitar ao MEC que a chegada dos recursos na escola ocorra em tempo hábil para execução das atividades planejadas, a fim de que não haja prejuízo às propostas do PRC/Plano de Ação das escolas.
- 4) Solicitar às Secretarias de Educação Estaduais (SEDUCs) que haja: o incentivo às visitas técnicas mensais; a exclusividade do supervisor para o Programa ou, no mínimo, tempo determinado para dedicação a ele; condições de trabalho para efetiva supervisão (deslocamento, alimentação, telefonia e tecnologia); e encontros regulares com os supervisores, organizados pelas SEDUCs.
- 5) Dar ciência aos parceiros do Programa (MEC, SEDUCs e IU) quanto às sugestões dos supervisores para aprimoramento do processo de supervisão do Programa, que foram: formações mais frequentes ou com maior carga horária; inclusão dos seguintes temas nas formações: mediação de conflitos escolares e gestão escolar com foco pedagógico; computadores exclusivos para o Programa; e melhoria na infraestrutura das escolas (telefone e internet para todas elas).
- 6) Dar ciência ao IU quanto à necessidade de reformulação de seu Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), a fim de que ele seja mais atrativo para os professores e gestores.
- 7) Dar ciência para os supervisores do Programa quanto aos conselhos dados a eles pelos supervisores da pesquisa. São eles: conhecimento e acompanhamento do Plano de Ação das escolas via sistema; estudo pessoal - conhecimento da realidade do estado e também das escolas que acompanha; e postura profissional para proporcionar mudanças de comportamento nas escolas.

Da síntese apresentada acima, vê-se que existem algumas ações que devem ser privilegiadas na relação com as escolas, porém, para além das atividades, a postura do supervisor no contato com a comunidade escolar tem um grande poder de influência, que pode, inclusive, desencadear processos semelhantes dentro da escola (participativos, autoritários, envolventes etc.).

Todas as sugestões destacadas nesse tópico serão absorvidas no PAE, proposto no item 3.3.

### 3.3 Plano de Ação Educacional

O PAE foi elaborado a partir dos apontamentos oriundos do desenvolvimento da pesquisa, os quais foram retomados nas seções 3.1 e 3.2 desse capítulo. Ele é composto por propostas práticas, que visam contribuir para a solução do caso de gestão motivador da Dissertação.

Foram estruturadas sete propostas de intervenção, as quais estão organizadas em três eixos, sendo que todas elas estão direta ou indiretamente ligadas à supervisão do JF e do ProEMI/JF.

O quadro 21, a seguir, demonstra como os eixos e as propostas foram estruturadas.

**Quadro 21: Eixos e Propostas de Intervenção do Plano de Ação Educacional**

<b>EIXOS</b>	<b>PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO</b>
DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO (item 3.3.1)	Organização de um seminário interno no Instituto Unibanco (item 3.3.1.1).
	Divulgação da literatura nacional e internacional sobre eficácia escolar para as escolas e SEDUCs parceiras (item 3.3.1.2).
REVISÃO DE CURSOS E MATERIAIS OFERTADOS PELO IU (item 3.3.2)	Instituir a Supervisão do Jovem de Futuro como uma tecnologia educacional do Projeto (item 3.3.2.1).
	Revisão do curso Gestão Escolar para Resultados (item 3.3.2.2).
	Reformulação do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) do IU (item 3.3.2.3).
ACORDOS COM PARCEIROS (item 3.3.3)	Ajuste dos termos de parceria entre as Secretarias de Educação e o Instituto Unibanco em relação ao Jovem de Futuro, no tocante à supervisão do ProEMI/JF (item 3.3.3.1).
	Comunicado ao MEC (item 3.3.3.2)

Fonte: Elaboração própria.

Cabe observar que as ações serão propostas ao Instituto Unibanco, organização da qual faço parte atualmente, para que, após sua avaliação e/ou ajustes necessários, elas sejam implantadas.

A escolha dos eixos foi motivada pelos motivos descritos a seguir. As ações propostas no eixo Disseminação do Conhecimento visam dar ciência aos atores-chaves do Programa a respeito do conhecimento acumulado sobre o assunto

“Supervisão do ProEMI/JF orientada para obtenção de resultados de aprendizagem dos estudantes”. Assim, seu objetivo é informar.

O segundo eixo, Revisão de Cursos e Materiais oferecidos pelo Instituto Unibanco, propõe um novo olhar sobre o conteúdo produzido pelo IU a respeito do ProEMI/JF. Um olhar que corresponda às expectativas e necessidades vivenciadas no campo pelos supervisores.

O último eixo diz respeito aos Acordos junto aos Parceiros, ele envolve a argumentação e negociação do IU junto ao MEC e às Secretarias de Educação Estaduais, para que melhores condições sejam oferecidas à realização do Programa. A partir do próximo tópico, o PAE será apresentado por eixo.

É importante notar que as estratégias de intervenção serão apresentadas no formato de Plano de Ação, com a utilização da ferramenta 5W 2H. Essa é uma das ferramentas de gestão ou de qualidade, da área da Administração, utilizada para a elaboração de projetos, que envolve a realização de várias perguntas. A proposta é que a partir das perguntas seja possível chegar a uma proposta de ação.

As perguntas a serem respondidas são: *What* (o que será feito); *Why* (Por que será feito), *Where* (Onde será feito), *When* (Quando será feito), *Who* (Por quem será feito), *How* (Como será feito) e *How much* (Quanto custará para fazer).

Além da utilização dessa ferramenta, o Plano de Ação será apresentado no formato de Quadro para melhor visualização e fácil aplicação posterior.

O primeiro eixo a ser detalhado é o de Disseminação do Conhecimento.

### **3.3.1 Eixo de Disseminação do Conhecimento**

Como dito anteriormente, o eixo Disseminação do Conhecimento visa dar ciência aos atores-chaves do ProEMI/JF a respeito do conhecimento acumulado sobre o assunto “Supervisão do ProEMI/JF orientada para obtenção de resultados de aprendizagem dos estudantes”. Assim, seu objetivo é informar.

Esse eixo é composto de duas estratégias de intervenção. São elas: 1) Organização de um seminário interno no Instituto Unibanco e 2) Divulgação da literatura nacional e internacional sobre eficácia escolar. No primeiro caso, o objetivo

é informar ao público interno do IU, especialmente a Superintendência e as Gerências, sobre os achados desta Dissertação e de outras dos demais colegas mestrandos (da parceria IU–CAEd) sobre suas descobertas e propostas de melhoria para o Programa. No segundo caso, o objetivo é estimular as escolas a almejarem o desenvolvimento das características comuns às escolas eficazes, já mapeadas pela literatura e comprovadas por pesquisas sobre o tema.

No próximo item, a primeira estratégia de intervenção desse eixo será detalhada.

### 3.3.1.1 Organização de um seminário interno no Instituto Unibanco

O quadro 22, a seguir, demonstra o detalhamento da estratégia, estruturada como Plano de Ação.

**Quadro 22: Plano de Ação da 1ª Proposta de Intervenção - Organização de um seminário interno no Instituto Unibanco**

<b>Etapa</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>O que será feito</b>	Organização de um seminário interno promovido pela Gerência de Desenvolvimento e Conteúdo do IU, com a presença do Superintendente do IU e alguns representantes de cada Gerência. O objetivo é divulgar o conhecimento acumulado nas pesquisas realizadas sobre o Jovem de Futuro por meio da parceria com o CAEd/UFJF. Além da divulgação, propõe-se a discussão da forma como realizar o melhor aproveitamento possível dos Planos de Ação Educacional apresentados.
<b>Por que será feito</b>	Necessidade de divulgar e aproveitar, o máximo possível, os conteúdos apreendidos e o investimento realizado nos mestrandos <sup>28</sup> formandos de 2013 e de 2014 do Programa de Mestrado Profissional da UFJF. Os trabalhos já realizados, com foco no Jovem de Futuro, são: FORESTIERI (2014), IWASAKI (2013) e MACHADO (2014).

Fonte: Elaboração própria.

<sup>28</sup> Os trabalhos mencionados correspondem aos que já passaram pelo processo de Defesa estabelecido pela Universidade. Há outros mestrandos do IU com trabalhos focados no JF, que não foram mencionados pelo fato de suas defesas ocorrerem no decorrer de 2014 e 2015.

**Quadro 22: Plano de Ação da 1ª Proposta de Intervenção - Organização de um seminário interno no Instituto Unibanco (continuação)**

<b>Etapa</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>Onde será feito</b>	Instituto Unibanco.
<b>Quando será feito</b>	Até o final de 2014.
<b>Por quem será feito</b>	Após aprovação da proposta pela Superintendência do IU, a responsabilidade por seu desenvolvimento será da Gerência de Desenvolvimento e Conteúdo.
<b>Como será feito</b>	As etapas propostas são as seguintes: convite aos autores e solicitação da apresentação dos trabalhos; planejamento, organização e realização do encontro; definição das propostas que serão aproveitadas e encaminhamentos necessários.
<b>Quanto custará fazer</b>	Não há custo.

Fonte: Elaboração própria.

No próximo item, a segunda estratégia de intervenção será detalhada.

### **3.3.1.2 Divulgação da literatura nacional e internacional sobre eficácia escolar para as escolas e SEDUCs parceiras**

A ação justifica-se pelo conhecimento de que algumas das escolas participantes do Jovem de Futuro possuem as mesmas características presentes na literatura sobre eficácia escolar, conforme demonstrado na presente pesquisa qualitativa. Além disso, tal conhecimento se constituirá como subsídio às escolas para o alcance de seus resultados.

O quadro 23, a seguir, demonstra o detalhamento da estratégia, estruturada como Plano de Ação.



**Quadro 23: Plano de Ação da 2ª Proposta de Intervenção - Divulgação da literatura nacional e internacional sobre eficácia escolar para as escolas e SEDUCs parceiras**

<b>Etapa</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>O que será feito</b>	Divulgar, para as Secretarias e escolas participantes do Programa, os principais achados da literatura nacional e internacional sobre eficácia escolar. O objetivo desta ação será estimular as escolas a almejarem o desenvolvimento das características comuns às escolas eficazes, já mapeadas pela literatura e comprovadas por pesquisas sobre o tema. Tal divulgação pode ser feita por meio de um encarte ou algum outro tipo de material.
<b>Por que será feito</b>	A ação justifica-se pelo conhecimento de que algumas das escolas participantes do Jovem de Futuro possuem as mesmas características presentes na literatura sobre eficácia escolar, conforme demonstrado na presente pesquisa qualitativa. Além disso, tal conhecimento se constituirá como subsídio às escolas para o alcance de seus resultados, ou seja, subentende-se que uma divulgação adequada dessas informações aos gestores escolares pode promover a reflexão e a revisão de suas práticas. Ao divulgar tal conhecimento acumulado para as escolas, o Instituto Unibanco reforçará seu compromisso com os resultados educacionais almejados com o Jovem de Futuro.
<b>Onde será feito</b>	O material será produzido no Instituto Unibanco, para divulgação nas escolas dos cinco estados parceiros do ProEMI/JF e nas escolas dos quatro estados parceiros da Validação do Jovem de Futuro.
<b>Quando será feito</b>	Em 2015.
<b>Por quem será feito</b>	Após aprovação da proposta pela Superintendência do IU, a responsabilidade por seu desenvolvimento será da Gerência de Desenvolvimento e Conteúdo em parceria com a Gerência de Gestão do Conhecimento do Instituto Unibanco.
<b>Como será feito</b>	Elaboração de um encarte, ou algum outro tipo de material de divulgação, que seja disponibilizado às Secretarias de Educação e às escolas participantes do ProEMI/JF e do JF Validação.
<b>Quanto custará fazer</b>	1 mês de trabalho de 2 colaboradores (um da Gerência de Desenvolvimento e Conteúdo e um da Gestão do Conhecimento), além de 4 mil exemplares do encarte (arte, revisão e impressão). Valor do Investimento – R\$25.800,00

Fonte: Elaboração própria.

No próximo item, o eixo Revisão de Cursos e Materiais ofertados pelo Instituto Unibanco será detalhado.

### **3.3.2 Eixo Revisão de Cursos e Materiais ofertados pelo Instituto Unibanco**

Conforme informado anteriormente, esse eixo propõe um novo olhar sobre o conteúdo produzido pelo IU a respeito do ProEMI/JF. Um olhar que corresponda às expectativas e necessidades vivenciadas no campo pelos supervisores.

Esse eixo é composto de três estratégias de intervenção, que são: a instituição da Supervisão do Jovem de Futuro como uma tecnologia educacional do Projeto; Revisão do curso GEpR; e a Reformulação do Ambiente Virtual de Aprendizagem do Instituto Unibanco

No próximo item, a terceira estratégia de intervenção do PAE será detalhada.

#### **3.3.2.1 Instituir a Supervisão do Jovem de Futuro como uma tecnologia educacional do Projeto**

Durante a pesquisa de campo, gestores e supervisores atribuíram uma grande importância ao papel do supervisor, tanto para desenvolvimento do Programa na escola, quanto para realização das atividades do Grupo Gestor das escolas.

Por outro lado, foi visto na revisão bibliográfica sobre o tema que a supervisão educacional é desenvolvida em cada estado brasileiro de forma diferente, visto que não há uma regulamentação nacional do assunto,

Dessa forma, ao instituir a supervisão como uma tecnologia do Projeto, o Instituto Unibanco deixa claro para os parceiros (MEC e SEDUCs) que existem pré-requisitos necessários, previamente testados e referendados por pesquisas (por exemplo, a presente pesquisa qualitativa), que interferem nos resultados esperados do Projeto. Caso tais pré-requisitos não sejam observados, corre-se o risco de o Jovem de Futuro não atingir o que se propõe, não devido ao Projeto em si, mas por que sua execução não está sendo realizada da forma indicada como a mais adequada.

O quadro 24, a seguir, demonstra o detalhamento da estratégia, estruturada como Plano de Ação.

**Quadro 24: Plano de Ação da 3ª Proposta de Intervenção - Instituir a Supervisão do Jovem de Futuro como uma tecnologia educacional do Projeto**

Etapa	Detalhamento
<b>O que será feito</b>	<p>Instituir a Supervisão do Jovem de Futuro como uma tecnologia educacional do Projeto, a fim de dar à Supervisão uma renovada importância dentro do Programa.</p> <p>Ela será composta de material escrito e formação, que servirão como ferramentas de apoio para o desenvolvimento dos supervisores.</p> <p>São propostos dois momentos de formação para esse público-alvo: a Formação Inicial (a qual habilitará o sujeito a iniciar o trabalho na função de supervisor do ProEMI/JF) e a Formação Continuada (que proporcionará o desenvolvimento e aprimoramento desses profissionais).</p> <p>Na Formação Continuada, a proposta é que haja um fórum virtual permanente durante o tempo de execução do Programa, no qual os supervisores possam trocar experiência sobre temas específicos, sob a coordenação e orientação de um tutor virtual.</p>
<b>Por que será feito</b>	<p>Os supervisores entrevistados apontaram a falta de materiais de leitura e capacitação como uma dificuldade para realização de sua função.</p> <p>Eles também solicitaram a inclusão de temas ou práticas em sua formação, são eles: discussão de estratégias para dificuldades comuns; a função de supervisão educacional; o manejo do Sistema de Gestão de Projetos; a elaboração do Plano de Ação; apresentação e discussão de boas práticas da supervisão educacional; as estratégias que devem ser privilegiadas no contato com as escolas.</p> <p>Também é necessária a divulgação da percepção dos supervisores, identificada na presente pesquisa, quanto às Ações e Posturas do Supervisor que interferem positivamente nos resultados do Programa, destacando que a postura do supervisor é capaz de provocar diferentes comportamentos nas escolas, conforme detalhado na figura 7 (Ações e Posturas do Supervisor que interferem positivamente nos resultados do Programa).</p> <p>Além disso, ao institucionalizar a Supervisão como uma tecnologia do Projeto, tornar-se-á mais claro para os parceiros (MEC e SEDUC) que existem pré-requisitos necessários, previamente testados e referendados por pesquisas (por exemplo, a presente pesquisa qualitativa), que interferem nos resultados esperados do Projeto. Caso tais pré-requisitos não sejam observados, corre-se o risco de o Jovem de Futuro não atingir o que se propõe, não devido ao Projeto em si, mas por que sua execução não está sendo realizada da forma indicada como a mais adequada.</p>

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 24: Plano de Ação da 3ª Proposta de Intervenção - Instituir a Supervisão do Jovem de Futuro como uma tecnologia educacional do Projeto (continuação)**

<b>Etapa</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>Onde será feito</b>	No Instituto Unibanco, para formação dos supervisores dos cinco estados parceiros do ProEMI/JF e dos quatro estados parceiros da Validação do Jovem de Futuro.
<b>Quando será feito</b>	Até o final de 2014.
<b>Por quem será feito</b>	Após aprovação da proposta pela Superintendência do IU, a responsabilidade por seu desenvolvimento será da Gerência de Desenvolvimento e Conteúdo.
<b>Como será feito</b>	Elaboração do Manual da Tecnologia de Supervisão do ProEMI/JF. Sugere-se que o Manual seja composto de passo a passo e experiências bem sucedidas de supervisão, entre outros tópicos. Quanto ao curso, sugere-se o formato semipresencial, com um fórum permanente de troca de experiências entre os supervisores mediado por um tutor virtual.
<b>Quanto custará fazer</b>	Recursos envolvidos: três meses de trabalho de quatro integrantes da Gerência de Desenvolvimento e Conteúdo do IU, e confecção de 1000 exemplares do Manual da Tecnologia de Supervisão do ProEMI/JF para todos os supervisores e técnicos da Secretaria envolvidos com o Programa (arte, revisão e impressão). Valor do investimento – R\$36.500,00.

Fonte: Elaboração própria.

No próximo item, a quarta estratégia de intervenção será detalhada.

### **3.3.2.2 Revisão do curso GEpR**

Pelas falas dos supervisores do ProEMI/JF pesquisados, percebe-se que eles atribuem à formação continuada um grande valor para seu aprimoramento. Essa formação, no ProEMI/JF, ocorre principalmente por meio do Curso de Gestão Escolar para Resultados, oferecido pelo Instituto Unibanco aos gestores e supervisores participantes do Programa.

Sendo assim, é de suma importância que a formação atenda às necessidades de seu público-alvo, tanto no tocante aos conteúdos abordados quanto em relação à metodologia utilizada, a fim de que sua efetividade seja a maior possível.

O quadro 25 demonstra o detalhamento da estratégia, estruturada como Plano de Ação.

**Quadro 25: Plano de Ação da 4ª Proposta de Intervenção - Revisão do curso GEpR**

<b>Etapa</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>O que será feito</b>	Revisão do conteúdo, instrutores, periodicidade e metodologia utilizada no Curso Gestão Escolar para Resultados (GEpR).
<b>Por que será feito</b>	Necessidade de inclusão de temas na formação Gestão Escolar para Resultados, dirigida a supervisores e gestores. Os temas necessários são: gestão de pessoas (incluindo relacionamento interpessoal e intrapessoal, mediação de conflitos escolares, facilitação de grupo e processos decisórios); planejamento; controle; monitoramento do Projeto; apresentação e discussão de boas práticas (do ProEMI/JF da gestão escolar); gestão escolar com foco pedagógico. Os supervisores pesquisados também apontam a necessidade da realização do curso com maior frequência ou com maior carga horária. E que seja ampliado o tempo para troca de experiências entre os supervisores durante as formações. Sugere-se, ainda, a não utilização de formadores terceirizados para ministrar tais capacitações.
<b>Onde será feito</b>	No Instituto Unibanco, para posterior formação dos supervisores dos cinco estados parceiros do ProEMI/JF e dos quatro estados parceiros da Validação do Jovem de Futuro.
<b>Quando será feito</b>	Até o final de 2014.
<b>Por quem será feito</b>	Após aprovação da proposta pela Superintendência do IU, a responsabilidade por seu desenvolvimento será da Gerência de Desenvolvimento e Conteúdo.
<b>Como será feito</b>	Propõe-se as seguintes etapas: elaboração da nova proposta contendo os aspectos apontados na pesquisa, validação da proposta pelo Superintendente do IU e sua execução.
<b>Quanto custará fazer</b>	Dedicação de seis integrantes da Equipe da Gerência de Desenvolvimento e Conteúdo do IU por seis meses. Valor do Investimento = R\$27.000,00.

Fonte: Elaboração própria.

No próximo item, a quinta estratégia de intervenção será detalhada.

### 3.3.2.3 Reformulação do Ambiente Virtual de Aprendizagem do Instituto Unibanco

A pesquisa junto aos supervisores do ProEMI/JF revela que, atualmente, o ambiente virtual de aprendizagem do IU, no qual são realizados os cursos das Metodologias Jovem de Futuro, não é considerado atrativo para os professores. Sendo assim, se nada for feito, tal situação pode gerar um desestímulo para realização dos cursos disponibilizados nesse ambiente, tornando ineficazes as estratégias oferecidas às escolas por meio do AVA (Metodologias JF).

O quadro 26, a seguir, demonstra o detalhamento da estratégia, estruturada como Plano de Ação.

#### Quadro 26: Plano de Ação da 5ª Proposta de Intervenção - Reformulação do Ambiente Virtual de Aprendizagem do Instituto Unibanco

<b>Etapa</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>O que será feito</b>	Reformulação do Ambiente Virtual de Aprendizagem do Instituto Unibanco
<b>Por que será feito</b>	Pesquisa junto aos supervisores do ProEMI/JF revela que atualmente o ambiente não é considerado atrativo para os professores, o que, por sua vez, pode gerar um desestímulo para a realização dos cursos disponibilizados nesse ambiente.
<b>Onde será feito</b>	No Instituto Unibanco, sendo posteriormente ofertado para os professores e gestores dos cinco estados parceiros do ProEMI/JF e dos quatro estados parceiros da Validação do Jovem de Futuro.
<b>Quando será feito</b>	Até o final de 2014.
<b>Por quem será feito</b>	Após aprovação da proposta pela Superintendência do IU, a responsabilidade por seu desenvolvimento será da Gerência de Desenvolvimento e Conteúdo.
<b>Como será feito</b>	Propõe-se uma análise da forma e do conteúdo, verificando os quesitos: público-alvo, acessibilidade e atratividade do ambiente. Quanto ao conteúdo, a partir das avaliações dos participantes dos cursos, identificar os pontos que podem ser melhorados. A partir dessas análises, definir o escopo da alteração e realizá-la.

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 26: Plano de Ação da 5ª Proposta de Intervenção - Reformulação do Ambiente Virtual de Aprendizagem do Instituto Unibanco (continuação)**

Etapa	Detalhamento
<b>Quanto custará fazer</b>	Estima-se a dedicação de três integrantes da Equipe da Gerência de Desenvolvimento e Conteúdo do IU por três meses. Valor do Investimento – R\$13.500,00.

Fonte: Elaboração própria.

No próximo item, a sexta estratégia de intervenção do PAE será detalhada.

### **3.3.3 Acordos com os Parceiros**

O objetivo desse eixo é a argumentação e negociação do IU junto ao MEC e às Secretarias de Educação Estaduais, em busca de melhores condições para realização do Programa.

Esse eixo é composto de duas estratégias de intervenção. São elas: Ajuste dos termos de parceria entre as Secretarias de Educação e o Instituto Unibanco em relação ao Jovem de Futuro, no tocante à supervisão do ProEMI/JF; e Comunicado ao MEC.

No próximo item, a sexta estratégia de intervenção do PAE será detalhada.

#### **3.3.3.1 Ajuste dos termos de parceria entre as Secretarias de Educação e o Instituto Unibanco em relação ao Jovem de Futuro, no tocante à supervisão do ProEMI/JF**

A pesquisa qualitativa com os supervisores do ProEMI/JF revelou vários benefícios no tocante à dedicação exclusiva desses profissionais ao Programa.

Quanto às condições de trabalho dos supervisores, muitos estão submetidos a uma condição inadequada, o que interfere na qualidade do trabalho desenvolvido por esse profissional.

Por esses e outros motivos, entende-se necessário o Ajuste dos termos de parceria entre as Secretarias de Educação e o Instituto Unibanco em relação ao Jovem de Futuro, no tocante à supervisão do ProEMI/JF

O quadro 27, a seguir, demonstra o detalhamento da estratégia, estruturada como Plano de Ação.

**Quadro 27: Plano de Ação da 6ª Proposta de Intervenção - Ajuste dos termos de parceria entre as Secretarias de Educação e o Instituto Unibanco em relação ao Jovem de Futuro, no tocante à supervisão do ProEMI/JF**

Etapa	Detalhamento
<b>O que será feito</b>	Ajuste dos termos de parceria entre as Secretarias de Educação Estaduais e o Instituto Unibanco, em relação ao Jovem de Futuro e sua supervisão. No novo termo, as SEDUCs passarão a ser responsáveis pelas condições necessárias para que os supervisores possam realizar um acompanhamento adequado do Programa nas escolas, o que implica em: 1) dedicação exclusiva dos supervisores ao ProEMI/JF, respeitando a orientação de dez escolas supervisionadas por cada profissional; 2) condições de trabalho adequadas para os supervisores, o que implica na disponibilização de recursos para que cada supervisor atenda no máximo dez escolas, realize visitas técnicas mensais a todas as escolas e promova um Encontro por Grupo de Escolas da Supervisão – GES – com periodicidade semestral. Além disso, faz-se necessário que as Secretarias: 1) Garantam a infraestrutura tecnológica mínima (telefone e internet) nas escolas participantes do Programa; e 2) Realize reuniões regulares com os supervisores por meio da Coordenação do Programa na SEDUC.

Fonte: Elaboração própria



**Quadro 27: Plano de Ação da 6ª Proposta de Intervenção - Ajuste dos termos de parceria entre as Secretarias de Educação e o Instituto Unibanco em relação ao Jovem de Futuro, no tocante à supervisão do ProEMI/JF (continuação)**

Etapa	Detalhamento
<b>Por que será feito</b>	<p>A pesquisa qualitativa com os supervisores do ProEMI/JF revelou que a dedicação exclusiva proporciona: a execução do Plano de Ação das escolas; vínculos de confiança e diálogo com a escola, capazes de gerar mudanças de atitudes e comportamentos dos gestores escolares e dos professores; orientação, acompanhamento e monitoramento das escolas, desde a elaboração do Plano de Ação até sua execução; realização de visitas técnicas às escolas e formações (diretas ou indiretas) à comunidade escolar.</p> <p>Quanto à realização de reuniões regulares do Coordenador do ProEMI/JF no estado com os supervisores, descobriu-se que a regularidade e a qualidade dessas reuniões constituem-se um importante instrumento de resgate da identidade desse profissional, tornando possível a construção da identidade coletiva do supervisor no Programa.</p> <p>Quanto às condições de trabalho adequadas para os supervisores, verificou-se que vários supervisores estavam desembolsando recursos próprios para realização de sua atividade profissional e/ou não estavam realizando completamente a sua função por falta de condições de trabalho.</p> <p>Por último, no tocante à garantia da infraestrutura tecnológica mínima (telefone e internet) para todas as escolas participantes, esses são pré-requisitos indispensáveis para realização do Programa, visto que a utilização de várias ferramentas pedagógicas, como os cursos no AVA, depende dessa infraestrutura.</p>
<b>Onde será feito</b>	Instituto Unibanco.
<b>Quando será feito</b>	Até o final de 2014.
<b>Por quem será feito</b>	Após aprovação da proposta pela Superintendência do IU, a responsabilidade por seu desenvolvimento será do setor Jurídico e da Gerência de Implementação.
<b>Como será feito</b>	Propõe-se as seguintes etapas: aprovação interna quanto aos termos que comporão o aditivo; redação dos ativos; contato e negociação com os Secretários de Educação Estaduais, demonstrando a importância da aprovação das novas cláusulas; assinatura dos Termos Aditivos aos Termos de Parceria.

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 27: Plano de Ação da 6ª Proposta de Intervenção - Ajuste dos termos de parceria entre as Secretarias de Educação e o Instituto Unibanco em relação ao Jovem de Futuro, no tocante à supervisão do ProEMI/JF (continuação)**

<b>Etapa</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>Quanto custará fazer</b>	Assessoria jurídica de um profissional pelo período de 6 meses. Valor do Investimento – R\$30.000,00.

No próximo item, a última estratégia de intervenção será detalhada.

### **3.3.3.2 Comunicado ao MEC**

A pesquisa qualitativa realizada com os supervisores do ProEMI/JF demonstra que a chegada dos recursos na escola de forma tardia, no ano letivo, provoca prejuízo às ações propostas no PRC/Plano de Ação das escolas, gerando retrabalho e mau aproveitamento dos recursos públicos disponibilizados. Dessa forma, entende-se a necessidade de que o MEC seja comunicado sobre o assunto, visto que é o coordenador geral da política pública ProEMI/JF e também responsável pelos recursos financeiros da mesma.

O quadro 28 demonstra o detalhamento da estratégia, estruturada como Plano de Ação.

**Quadro 28: Plano de Ação da 7ª Proposta de Intervenção - Comunicado ao MEC quanto à chegada dos recursos**

<b>Etapa</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>O que será feito</b>	Solicitação formal ao MEC de que a chegada dos recursos na escola ocorra em tempo hábil para execução das atividades planejadas. Discussão com esse órgão sobre as ocorrências que favorecem o acontecimento da dificuldade, buscando identificar, em conjunto, formas de solucionar o problema.

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 28: Plano de Ação da 7ª Proposta de Intervenção - Comunicado ao MEC quanto à chegada dos recursos (continuação)**

<b>Etapa</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>Por que será feito</b>	A pesquisa qualitativa realizada com os supervisores do ProEMI/JF demonstra que a chegada dos recursos na escola de forma tardia, no ano letivo, provoca prejuízo às ações propostas no PRC/Plano de Ação das escolas, gerando retrabalho e mau aproveitamento dos recursos públicos disponibilizados.
<b>Onde será feito</b>	Instituto Unibanco e MEC.
<b>Quando será feito</b>	Até o final de 2014.
<b>Por quem será feito</b>	A proposta deve ser aprovada e realizada pelo Superintendente do IU.
<b>Como será feito</b>	Escrita do comunicado. Envio para o MEC. Comunicações posteriores advindas do desdobramento da ação.
<b>Quanto custará fazer</b>	Não há custo.

Fonte: Elaboração própria.

No capítulo três foram lembrados os principais achados da descrição do caso de gestão e também as descobertas da pesquisa de campo. O resgate desses elementos forneceu subsídios para a elaboração do Plano de Ação Educacional apresentado, composto por propostas de intervenção para a realidade desvendada.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caso de gestão motivador da presente Dissertação diz respeito ao modelo de Supervisão Educacional do Projeto Jovem de Futuro e do Programa Ensino Médio Inovador Jovem de Futuro.

O programa é uma parceria público-privada que agrega importantes elementos para a educação pública do Ensino Médio. O redesenho curricular e a diversificação das práticas pedagógicas são propostas do ProEMI (MEC). Em contrapartida, o desenvolvimento de uma gestão escolar orientada para resultados corresponde à proposta do Jovem de Futuro (IU).

Desse “casamento”, origina-se o ProEMI/JF, que incentiva as escolas públicas do EM a desenvolverem um currículo dinâmico, com práticas pedagógicas contextualizadas à realidade do estudante, além de uma gestão escolar democrática, voltada para alcançar os resultados de aprendizagem dos alunos.

Percebe-se que a proposta do Programa contém pontos muito positivos e relevantes para o atual desafio do Ensino Médio Público brasileiro, tendo um grande potencial para contribuir com a melhoria da educação nesta etapa de escolaridade.

Contudo, no que se refere a vertente estudada nessa Dissertação, a Supervisão, o Programa constituído (ProEMI/JF) apresenta algumas falhas que podem influenciar seus resultados negativamente, caso não sejam corrigidas a tempo, tal como pudemos constatar através dos dados coletados. Essa afirmação será justificada a seguir.

A fase de Validação do Jovem de Futuro foi uma fase de testagem, na qual o Projeto foi aprimorado e suas condições de funcionamento foram ajustadas. Assim, essa fase merece uma atenção especial por parte dos parceiros, visto que foi nela que o Projeto apresentou resultados de impacto na avaliação externa.

Entretanto, algumas das características da fase da Validação do Projeto, no tocante à Supervisão, não foram mantidas na Disseminação. As características a que me refiro são: a dedicação exclusiva dos supervisores ao Programa e a periodicidade das visitas e do encontro do grupo de escolas por supervisor (GES). Sabe-se que esses elementos impactam diretamente a qualidade do trabalho desenvolvido pelo supervisor na escola. Assim, alterá-los é preocupante.

Dessa forma, a meu ver, este é um ponto que merece ser tratado com uma atenção especial por parte dos parceiros, uma vez que o objetivo final da realização do Programa nos estados é a melhoria do desempenho das escolas públicas.

Dando continuidade à análise, durante o estudo foram apresentados alguns achados da recente linha de pesquisa sobre eficácia escolar, que constata a existência de algumas características comuns às escolas com melhores resultados de desempenho dos estudantes.

Realizando uma comparação dessas características com os elementos estimulados pelo Programa, percebe-se que, em vários pontos, eles são coincidentes. O que indica, sob o meu ponto de vista, uma linha acertada de trabalho e incentivo do Programa junto às escolas.

A pesquisa realizada com as escolas da amostra (Validação), também constata nas escolas do Projeto, o desenvolvimento de algumas das características citadas na literatura sobre eficácia escolar. As características trazidas pela literatura e encontradas nas escolas da amostra são: altas expectativas em relação aos estudantes; concentração no processo de ensino-aprendizagem; e objetivos e visões compartilhados.

Tais características chamam a atenção pois coincidem com aspectos muito estimulados no JF, como a revisão do PPP – envolvendo todos os segmentos da comunidade escolar e culminando na elaboração do Plano de Ação – e o foco na gestão escolar orientada para a aprendizagem dos estudantes.

Embora não seja possível afirmar que tais características decorreram da existência do Programa na escola, pode-se dizer que há indícios que apontam para essa direção.

No que diz respeito ao papel e às atividades mais significativas do Supervisor no Programa, os gestores relatam que as características marcantes no processo de supervisão foram: a parceria, a facilitação, a mediação, a orientação, o apoio, o protagonismo e a postura democrática-participativa dos supervisores. Ou seja, a gestão aponta elementos subjetivos, que se referem à postura do supervisor no contato com a escola.

Retomando as respostas dos supervisores à questão 13 da entrevista, que trata da interferência do modelo de supervisão do Programa na implementação ou nos resultados esperados pelo supervisor, as afirmações corroboram a visão dos

gestores sobre a supervisão eficaz. Ou seja, segundo os supervisores, algumas ações e posturas repercutem positivamente nos resultados escolares, dado este extremamente relevante para os objetivos da pesquisa. Sendo assim, pode-se afirmar que as informações colhidas na pesquisa qualitativa confirmam que a presença e atuação do supervisor na escola influenciam os resultados de desempenho das escolas. Sendo assim, esse modelo de supervisão do JF merece uma atenção especial por parte das autoridades educacionais de nosso país.

Dessa forma, conclui-se que a postura do supervisor diante da escola tem um grande poder formativo e, sendo assim, as ações objetivas desenvolvidas por esses importantes atores do Programa tornam-se complementares aos aprendizados subjetivos. Ou seja, o supervisor prioritariamente ensina com sua postura.

Assim, o supervisor eficaz é aquele que exercita uma postura de liderança democrática-participativa, de parceria e de humildade. Ou seja, o supervisor se coloca como parceiro do gestor em suas dificuldades e conquistas, como alguém que conhece e respeita a realidade da escola (sua diversidade e modo de fazer), mas almeja seu crescimento. O supervisor tem no Plano de Ação (elaborado pela própria escola) um instrumento norteador de seu trabalho, que objetiva a melhoria dos serviços educacionais ofertados pela escola.

À medida que vivencia essa nova realidade e observa essa postura no supervisor, há um amadurecimento do gestor escolar, que muitas vezes passa a questionar seus paradigmas, repensando e renovando suas práticas de gestão. Assim, de certa forma, é possível dizer que o supervisor passa a ser o mentor do gestor, visando seu crescimento profissional.

As informações coletadas junto aos supervisores confirmam a concepção que desenvolvi, em minha trajetória, sobre supervisão: ela é uma ferramenta pedagógica para o desenvolvimento do gestor escolar. Nesse sentido, como dito anteriormente, o vínculo entre gestor e supervisor é fundamental. Será por meio dos vínculos de confiança que os gestores se abrirão para a aprendizagem com o supervisor. Nessa relação de confiança, com contato constante, ambos buscam estratégias para uma gestão escolar eficaz, que resulte na aprendizagem dos estudantes. Cria-se, então, um movimento contínuo e virtuoso de construção coletiva de soluções para as dificuldades inerentes ao cotidiano escolar, a fim de promover a execução do Plano de Ação da escola e, conseqüentemente, a implantação das melhorias almejadas.

Pode-se concluir, portanto, que a presença e a constância desse supervisor na escola são fundamentais para a melhoria dos resultados educacionais.

Com isso, confirma-se a afirmação realizada anteriormente de que algumas condições de trabalho para os supervisores são essenciais para a obtenção dos resultados do Projeto, tais como, a dedicação exclusiva e a realização de visitas mensais às escolas.

Este estudo examinou apenas uma das linhas de atuação do Jovem de Futuro, a Supervisão. Apesar de extenso, não é uma obra perfeita, mas passível de novas contribuições e aberta a outras visões.

Dessa forma, abre-se margem para a realização de novos estudos sobre a Supervisão do Projeto e sua relação com a eficácia escolar, a fim de que, juntos, esses estudos possam proporcionar uma visão mais ampla da realidade.

## REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. Do olhar supervisivo ao olhar sobre a supervisão. In: RANGEL, Mary (org.). **Supervisão Pedagógica – princípios e práticas**. Campinas, SP: Papyrus, 2001. p. 11-55.

**APRENDI**. Disponível em: <<http://pensador.uol.com.br/frase/Njg4MjE3/>>. Acesso em 16 jul. 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco (Orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

BROOKE, Nigel (org.). **Marcos históricos na reforma da educação**. Belo Horizonte: Editora Fino Traço, 2012.

CORRÊA, Cíntia Chung Marques. **A Identidade dos Supervisores Educacionais das Escolas Municipais de Petrópolis**. [Rio de Janeiro: 2007?]. Disponível em: <[www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/vertentes/cintia\\_chugn.pdf](http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/vertentes/cintia_chugn.pdf)> Acesso em 20 nov. 2013.

ESCOLA A. **Entrevista com a Gestora da Escola A**. São Paulo, 2013.

ESCOLA B. **Entrevista com a Gestora da Escola B**. São Paulo, 2013.

**Entrevista com a Supervisora C da Validação**. São Paulo, 2013.

**Entrevista com a Supervisora D da Validação**. São Paulo, 2013.

**Entrevista com a Supervisora E do ProEMI/JF**. São Paulo, 2014.

**Entrevista com a Supervisora F do ProEMI/JF**. São Paulo, 2014.

**Entrevista com a Supervisora G do ProEMI/JF**. São Paulo, 2014.

**Entrevista com a Supervisora H do ProEMI/JF**. São Paulo, 2014.

**Entrevista com a Supervisora I do ProEMI/JF**. São Paulo, 2014.

ENGEL, Wanda. O poder das parcerias público-privadas na educação. **Correio Braziliense**, Brasília, p. 4D, 12 fev. 2012. Disponível em: <<http://www.todospelaeducacao.org.br/comunicacao-e-midia/educacao-na-midia/21263/opiniao-o-poder-das-parcerias-publico-privadas-na-educacao/>> Acesso em 20 maio 2014:

FEDERAL, Senado. **Constituição Federal**. 1988. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988\\_05.10.1988/CON1988.pdf](http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_05.10.1988/CON1988.pdf)> Acesso em 15 nov. 2013.



FERINI, Rosângela Aparecida. Supervisão de ensino: dos mitos às perspectivas emancipatórias. **Revista Digital do Grupo de Estudos e Pesquisas Paideia da UNICAMP**, Campinas, v. 3, n.2, p. 189-203, mar. 2012.

FORESTIERI, Alexandra. **A análise das formações realizadas pelo Projeto Jovem Cientista a distância para escolas de Porto Alegre participantes do Projeto Jovem de Futuro**, 132 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública), Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014.

INEP. **Portal do Ideb**. Disponível em: < <http://inep.gov.br/web/portal-ideb/portal-ideb> > Acesso em 13 nov. de 2013.

INSTITUTO UNIBANCO. **Apresentação padrão do Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro**. São Paulo, 2013c.

\_\_\_\_\_. **Avaliação Educacional – um instrumento para aprimorar a prática pedagógica**. São Paulo, 2013h.

\_\_\_\_\_. **Ensino Médio Inovador e Jovem de Futuro**. São Paulo, 2013b.

\_\_\_\_\_. **Guia de Escolha das Metodologias do Jovem de Futuro**. São Paulo, 2013e.

\_\_\_\_\_. **Manual de Supervisão do ProEMI/JF – versão preliminar**. São Paulo, 2013a.

\_\_\_\_\_. **O que faz o Instituto Unibanco**. São Paulo, 2010a.

\_\_\_\_\_. **Portal Instituto Unibanco**. Disponível em: <<http://portalinstitutounibanco.org.br>> Acesso em 06 fev. de 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades 2008**. São Paulo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades 2009**. São Paulo, 2010b.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades 2010**. São Paulo, 2011a.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades 2012**. São Paulo, 2013f.

\_\_\_\_\_. **Relatório Jovem de Futuro – Validação**. São Paulo, 2011b.

\_\_\_\_\_. **Relatório Perfil do Supervisor do ProEMI/JF**. São Paulo, 2013d.

\_\_\_\_\_. **Resultados da Premiação do JF/SP**, São Paulo, 2013g.

\_\_\_\_\_. **Seminário Avaliação de Impacto e Lançamento da Transferência do Projeto Jovem de Futuro.** São Paulo, 2011c.

\_\_\_\_\_. **Sistema de Gestão de Projetos do Instituto Unibanco.** Disponível em: < [www.sgpiu.com.br](http://www.sgpiu.com.br)> Acesso em 06 fev. de 2014.

IWASAKI, Camila. **O desafio do abandono escolar no ensino médio: análise das práticas de gestão do Projeto Jovem de Futuro em três escolas paulistas.** 149 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública), Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.

MACHADO, Erica Henriques. **A Supervisão do Projeto Jovem de Futuro: um novo olhar sobre a supervisão escolar.** 41f. Monografia (Pós-graduação em Gestão de Projetos) – Escola Paulista de Negócios, Universidade Mogi das Cruzes, São Paulo, 2011.

MACHADO, Erica Henriques. **Reflexão e Análise das Estratégias de Supervisão Educacional no Projeto Jovem de Futuro e no Programa Ensino Médio Inovador Jovem de Futuro: um estudo de caso em seis estados brasileiros,** 171f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública), Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014.

MEC. Ministério da Educação. **Portaria nº 971, de 09/10/2009.** Brasília, 2009.

MEC. Ministério da Educação. **Programa Ensino Médio Inovador.** Documento Orientador. Brasília, 2013.

MEC. **Guia de Tecnologias Educacionais 2011/12/organização COGE- TEC.** Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2011. 196 p. Disponível em: <<http://portaldoprofessor.mec.gov.br/storage/materiais/0000016303.pdf>> Acesso em 19 out. 2013.

PERINASSO, Cláudio. **Parcerias Público-Privadas em Educação: construção de Sujeitos.** 2011. 147f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

POLATO, Amanda. Como atua o trio gestor. **Revista Gestão Escolar.** Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/como-atua-trio-gestor-diretor-escolar-supervisor-ensino-supervisao-coordenacao-pedagogica-coordenador-532548.shtml?page=3>> Acesso em 13 fev. 2014.

POLON, Thelma Lucia Pinto; DE BONAMINO, Alicia Maria Catalano. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica em escolas eficazes.** Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0521.pdf>>. Acesso em 04 jun. 2014.

PORTUGUÊS, Dicionário Online de. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br>>. Acesso em 09 jul. 2014.

QEDU. **Qedu – aprendizado em foco**. Disponível em: < <http://www.qedu.org.br>> Acesso em 13 nov. 2013.

RANGEL, Mary. Supervisão: do sonho à ação – uma prática em transformação. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Supervisão Educacional por uma escola de qualidade**. São Paulo: Cortez, 1999, p. 69-96.

SAMMONS, Pamela. As características-chave das escolas eficazes. In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco. (Orgs.) **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

SÃO PAULO, Governo do Estado de. **Resultados do SARESP 2009**. Disponível em:

<<http://saresp.fde.sp.gov.br/2009/ConsultaRedeEstadual.aspx?opc=1>>. Acesso em 15 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **Resultados do SARESP 2010**. Disponível em:  
<<http://saresp.fde.sp.gov.br/2010/ConsultaRedeEstadual.aspx?opc=1>>. Acesso em 15 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **Resultados do SARESP 2011**. Disponível em:  
<<http://saresp.fde.sp.gov.br/2011/ConsultaRedeEstadual.aspx?opc=1>>. Acesso em 15 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **Resultados do SARESP 2012**. Disponível em:  
<<http://saresp.fde.sp.gov.br/2012/ConsultaRedeEstadual.aspx?opc=1>>. Acesso em 15 nov. 2013.

SAVIANI, Demerval. A supervisão educacional em perspectiva histórica: da função à profissão pela mediação da ideia. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Supervisão Educacional por uma escola de qualidade**. São Paulo: Cortez, 1999, p. 13-38.

SEADE, Fundação. **Perfil Municipal**. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br>> Acesso em 13 nov. 2013.

STEFANO, Fabiane; KROEHN, Márcio; OSCAR, Naiana. Como vencer o apagão da mão de obra. **Revista Exame**, São Paulo, n. 1004, nov. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1004/noticias/como-vencer-o-apagao-da-mao-de-obra>>. Acesso em 19 fev. 2014.

## APÊNDICES

## MODELO

### ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTORES ESCOLARES

**PESQUISA DE MESTRADO PROFISSIONAL: “Reflexão e análise das estratégias de supervisão educacional no Projeto Jovem de Futuro e no Programa Ensino Médio Inovador Jovem de Futuro: um estudo de caso em seis estados brasileiros”.**

**PESQUISADORA: Erica Henriques Machado**

#### JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa se justifica pela promoção do aprimoramento das práticas de supervisão do Projeto Jovem de Futuro, visando à disseminação das melhores práticas de supervisão identificadas, por intermédio do Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro (ProEMI/JF). O objetivo final da pesquisa é agregar contribuições para um novo modelo de supervisão escolar pública, por meio da elaboração de um Plano de Intervenção Escolar ao final da dissertação.

**O objetivo dessa entrevista é conhecer o seu ponto de vista (gestor) sobre as práticas de supervisão desenvolvidas no Projeto Jovem de Futuro (JF), entre o período de 2010 a 2012, e a sua percepção sobre a contribuição destas para a melhoria dos resultados educacionais alcançados pela escola em que você atua.**

O(os) procedimento(s) de coleta de material (informações) será da seguinte forma: envio deste questionário com perguntas abertas por intermédio do correio eletrônico. Solicita-se que o questionário seja respondido no prazo de 7 (sete) dias e devolvido ao pesquisador também pelo correio eletrônico ([emachado@caed.ufjf.br](mailto:emachado@caed.ufjf.br)). Após recepção dos questionários, o pesquisador fará sua análise, recolherá outros insumos da literatura, objetivando chegar a conclusões possíveis a partir dos dados coletados.

## QUESTÕES

- 1) Quanto tempo atua como gestor nesta escola?
- 2) De que forma assumiu o cargo de gestor escolar?
- 3) Quanto ao Projeto Jovem de Futuro, em que ano ele foi implantado na unidade escolar em que atua como gestor?
- 4) Qual foi a sua participação na implementação do Projeto?
- 5) Qual a sua avaliação sobre a contribuição do Projeto para a aprendizagem dos alunos?
- 6) Considerando que uma das prioridades do Projeto Jovem de Futuro é o fortalecimento da gestão com foco no sucesso escolar, pode-se dizer que o projeto trouxe contribuições para melhoria da sua gestão na escola? Justifique.
- 7) No que se refere ao papel do Supervisor do JF, quais foram as ações realizadas por esse profissional em sua escola?
- 8) Em sua visão, quais atividades desenvolvidas pela supervisão foram mais significativas no processo?
- 9) O modelo de supervisão do JF, bem como as atividades realizadas pelo supervisor interferiram, de algum modo na implementação e nos resultados esperados pelo Projeto? De que maneira? Justifique sua resposta.
- 10) Há alguma atividade realizada pelo Supervisor que foi considerada invasiva ou autoritária pela comunidade escolar? Se sim, qual? Justifique sua resposta.
- 11) Quais sugestões você daria para aprimorar o processo de supervisão do JF?

## ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – RESPOSTAS DA GESTORA DA ESCOLA A

### QUESTÕES

1) Quanto tempo atua como gestor nesta escola?

-Atuo nesta Unidade Escolar como Coordenadora Pedagógica há 4 anos e 9 meses.

2) De que forma assumiu o cargo de gestor escolar?

- Através da entrega de proposta de trabalho e entrevista com o diretor e supervisora da U.E.

3) Quanto ao Projeto Jovem de Futuro, em que ano ele foi implantado na unidade escolar em que atua como gestor?

-O Projeto Jovem de Futuro foi implantado no segundo semestre do ano de 2009.

4) Qual foi a sua participação na implementação do Projeto?

-Particpei da implantação do projeto em 2009 e durante todo seu desenvolvimento como coordenadora do projeto na U.E.

5) Qual a sua avaliação sobre a contribuição do Projeto para a aprendizagem dos alunos?

- O projeto contribuiu muito no quesito trabalhar em grupo (professor/professor, professor/aluno e aluno/aluno), na gestão de projetos por parte de alunos e professores, na captação de recursos para a escola através de parcerias e principalmente nos índices das avaliações externas.

6) Considerando que uma das prioridades do Projeto Jovem de Futuro é o fortalecimento da gestão com foco no sucesso escolar, pode-se dizer que o projeto trouxe contribuições para melhoria da sua gestão na escola? Justifique.

-Sim, o Projeto Jovem de Futuro contribuiu muito principalmente na gestão de tempo para discussão, planejamento, implantação e avaliação de todas as ações relacionadas aos projetos.

7) No que se refere ao papel do Supervisor do JF, quais foram as ações realizadas por esse profissional em sua escola?

- O papel do supervisor foi fundamental durante todo projeto como agente facilitador e transmissor de ideias em todas as fases do projeto, sem o supervisor não seria possível implantar e desenvolver o Projeto Jovem de Futuro.

8) Em sua visão, quais atividades desenvolvidas pela supervisão foram mais significativas no processo?

-A mediação entre todos os envolvidos no projeto e o pronto atendimento as necessidades da U.E.

9) O modelo de supervisão do JF, bem como as atividades realizadas pelo supervisor interferiram, de algum modo na implementação e nos resultados esperados pelo Projeto? De que maneira? Justifique sua resposta.

-Como já foi dito o supervisor teve o papel principal na implantação e desenvolvimento dos projetos.

10) Há alguma atividade realizada pelo Supervisor que foi considerada invasiva ou autoritária pela comunidade escolar? Se sim, qual? Justifique sua resposta.

-Nenhumas das atividades realizadas pelo Supervisor foram autoritária ou evasiva muito pelo contrario sempre foram colocadas de maneira democrática e levando em contas nossas opiniões.

11) Quais sugestões você daria para aprimorar o processo de supervisão do JF?

- Talvez diminuir o numero de escola para cada supervisor pudesse ajudar mais no acompanhamento dentro da U.E.



## ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – RESPOSTAS DA GESTORA DA ESCOLA B

### QUESTÕES

1) Quanto tempo atua como gestor nesta escola?

Estou na Unidade Escolar há 7 anos.

2) De que forma assumiu o cargo de gestor escolar?

Assumi o cargo por concurso público. Era efetiva em outra escola (E.E.Professor Orlando Mendes de Moraes, e me removi em 2006).

3) Quanto ao Projeto Jovem de Futuro, em que ano ele foi implantado na unidade escolar em que atua como gestor?

De abril de 2009 a dezembro de 2012.

4) Qual foi a sua participação na implementação do Projeto?

Atue como gestora da Unidade Escolar e Coordenadora do Projeto.

5) Qual a sua avaliação sobre a contribuição do Projeto para a aprendizagem dos alunos?

O projeto proporcionou aos alunos várias oportunidades de aprendizagem e acima de tudo os fez sonhar e acreditar que os mesmos tinham potencial, bastava apenas um incentivo.

6) Considerando que uma das prioridades do Projeto Jovem de Futuro é o fortalecimento da gestão com foco no sucesso escolar, pode-se dizer que o projeto trouxe contribuições para melhoria da sua gestão na escola? Justifique.

Aprendi muito nas capacitações fornecidas pelo Instituto. Houve realmente um investimento para que pudéssemos atuar como gestores. Houve também muita cobrança, mas a mesma era pautada em diálogos, em parceria. O erro quando ocorria era visto como uma maneira de aprender.

7) No que se refere ao papel do Supervisor do JF, quais foram as ações realizadas por esse profissional em sua escola?

O supervisor teve uma atuação decisiva. Semanalmente tínhamos reunião onde buscávamos resolver os impasses que surgissem.

8) Em sua visão, quais atividades desenvolvidas pela supervisão foram mais significativas no processo?

As reuniões semanais, o contato constante e acima de tudo a confiança depositada em nós.

9) O modelo de supervisão do JF, bem como as atividades realizadas pelo supervisor interferiram, de algum modo na implementação e nos resultados esperados pelo Projeto? De que maneira? Justifique sua resposta.

O projeto foi organizado em cima dos resultados esperados, a interferência do supervisor ocorreu nas orientações fornecidas, na tentativa de elucidar nossas dúvidas. Ele atuou como um mediador, um orientador entre nós e as ferramentas a serem desenvolvidas pelo projeto.

10) Há alguma atividade realizada pelo Supervisor que foi considerada invasiva ou autoritária pela comunidade escolar? Se sim, qual? Justifique sua resposta.

Em nenhum momento fomos pressionados, pelo contrário a supervisão nos deixou a vontade, visto que havia uma parceria entre nós. É claro que esta parceria estava calcada nos resultados esperados pelo projeto. O ponto central foi a confiança e a parceria entre os gestores, supervisão e coordenação geral do projeto.

11) Quais sugestões você daria para aprimorar o processo de supervisão do JF?

Gostaria que o modelo de supervisão do JF fosse seguido pela Diretoria de Ensino, pois falta apoio e confiança em nós. Nós somos sempre culpados.

## MODELO

### ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM SUPERVISORES JOVEM DE FUTURO (VALIDAÇÃO E PROEMI/JF)

**PESQUISA DE MESTRADO PROFISSIONAL: “Reflexão e análise das estratégias de supervisão educacional no Projeto Jovem de Futuro e no Programa Ensino Médio Inovador Jovem de Futuro: um estudo de caso em seis estados brasileiros”.**

**PESQUISADORA: Erica Henriques Machado**

JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa se justifica pela promoção do aprimoramento das práticas de supervisão do Projeto Jovem de Futuro, visando à disseminação das melhores práticas de supervisão identificadas, por intermédio do Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro (ProEMI/JF). O objetivo final da pesquisa é agregar contribuições para um novo modelo de supervisão escolar pública, por meio da elaboração de um Plano de Intervenção Escolar ao final da dissertação.

O objetivo dessa entrevista é conhecer as percepções do supervisor sobre as práticas de supervisão desenvolvidas no Programa Ensino Médio Inovador Jovem de Futuro (ProEMI/JF) e/ou no Jovem de Futuro (Validação), entre o período de 2010 a 2013, e a sua compreensão sobre a contribuição dessas práticas para a melhoria dos resultados educacionais das escolas em que atua.

O procedimento de coleta de material (informações) será da seguinte forma: envio deste roteiro com perguntas abertas por intermédio do correio eletrônico. Solicita-se que o questionário seja respondido no prazo de 7 (sete) dias e devolvido ao pesquisador também pelo correio eletrônico ([emachado@caed.ufjf.br](mailto:emachado@caed.ufjf.br)). Após recepção das respostas, o pesquisador fará sua análise, recolherá outros insumos da literatura, objetivando chegar a conclusões possíveis a partir dos dados coletados.

## QUESTÕES

OBJETIVO DO 1º BLOCO DE QUESTÕES (1 A 3): IDENTIFICAR AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SUPERVISOR DO PROGRAMA: TEMPO DE ATUAÇÃO NELE E EXPERIÊNCIA EM EDUCAÇÃO.

- 1) Quanto tempo atua como supervisor no ProEMI/JF e/ou no Jovem de Futuro?
- 2) Qual sua experiência na área educacional? Quanto tempo atua nesta área?
- 3) De que forma assumiu o cargo de supervisor do Programa?

OBJETIVO DO 2º BLOCO DE QUESTÕES (4 a 7): CARACTERIZAR O PROCESSO DE TREINAMENTO DO SUPERVISOR NO PROGRAMA E IDENTIFICAR AS POSSIBILIDADES DE MELHORIA NESTE PROCESSO.

- 4) Para iniciar suas atividades como supervisor do Programa você recebeu algum treinamento/capacitação? De quem?
- 5) Como se deu este processo de capacitação?
- 6) Você encontrou dificuldades para desempenhar a função de supervisor? Quais?
- 7) Você daria alguma sugestão para aprimorar o processo de treinamento, integração e formação continuada dos supervisores no Programa? Quais?

OBJETIVO DO 3º BLOCO DE QUESTÕES (8 a 10): IDENTIFICAR EM QUE MEDIDA AS CONDIÇÕES DE TRABALHO DO SUPERVISOR INTERFEREM NA QUALIDADE DE SEU TRABALHO.

8) Atualmente você é exclusivo para a função de supervisão no Programa? Se não, qual a carga horária semanal dedicada a ele?

9) Como você avalia a dedicação exclusiva do supervisor para o andamento do projeto?

10) Em média, qual a periodicidade de visitas técnicas que você realiza às escolas? E a periodicidade de reuniões por grupo de escolas por supervisão (GES)? Qual a sua avaliação a respeito dessa periodicidade?

OBJETIVO DO 4º BLOCO DE QUESTÕES (11 a 14): IDENTIFICAR A AVALIAÇÃO DO SUPERVISOR SOBRE A INTERFERÊNCIA DO PROGRAMA E SUA SUPERVISÃO NOS RESULTADOS ESCOLARES.

11) Tendo em mente que uma das prioridades do Programa é o fortalecimento da gestão com foco no sucesso escolar, você considera que ele trouxe contribuições para melhoria da sua gestão como supervisor ? Justifique.

12) Em sua visão, quais atividades de supervisão contribuem para melhoria da gestão nas escolas? Justifique.

13) Na sua opinião, o modelo de supervisão do Programa, bem como as atividades realizadas por você supervisor interferiram/interferem, de algum modo na implementação e nos resultados esperados pelo Programa? De que maneira? Justifique sua resposta.

14) Quais sugestões você daria para aprimorar o processo de supervisão do Programa?

## ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – RESPOSTAS DA SUPERVISORA “C” DA VALIDAÇÃO

### QUESTÕES

OBJETIVO DO 1º BLOCO DE QUESTÕES (1 A 3): IDENTIFICAR AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SUPERVISOR DO PROGRAMA: TEMPO DE ATUAÇÃO NELE E EXPERIÊNCIA EM EDUCAÇÃO.

1) Quanto tempo atua como supervisor no ProEMI/JF e/ou no Jovem de Futuro?

3,5 anos

2) Qual sua experiência na área educacional? Quanto tempo atua nesta área?

7,5 anos

3) De que forma assumiu o cargo de supervisor do Programa?

Através de seleção de currículo pelo site vagas.com e por intermédio de uma amiga que trabalhava no programa.

OBJETIVO DO 2º BLOCO DE QUESTÕES (4 a 7): CARACTERIZAR O PROCESSO DE TREINAMENTO DO SUPERVISOR NO PROGRAMA E IDENTIFICAR AS POSSIBILIDADES DE MELHORIA NESTE PROCESSO.

4) Para iniciar suas atividades como supervisor do Programa você recebeu algum treinamento/capacitação? De quem?

A única capacitação que recebi foram 4 visitas técnicas feitas nas escolas que participavam do programa.

5) Como se deu este processo de capacitação?

Acompanhei o trabalho duas supervisoras que já atuavam no programa a mais de 1 ano em 2 dias de trabalho, observando e fazendo anotações da atuação do supervisor na escola (reunião com diretor e grupo gestor, reunião com agentes jovens e conhecer o espaço físico das escolas)

6) Você encontrou dificuldades para desempenhar a função de supervisor? Quais?

Sim, faltava manuais e relatórios das atividades do projeto que relatasse a atuação do supervisor, informações sobre as escolas, pesquisas sobre juventude, educação, legislação), recebi poucas informações para iniciar o trabalho. Tive uma dedicação pessoal para ler tudo que encontrava sobre o projeto (cartazes, algumas informações no site do Instituto, internet e um manual do supervisor feito no início do programa e uma planilha de excel com o plano de ação das escolas), após ter uma visão um pouco mais abrangente do projeto, tracei um plano de ação para atuar nas escolas à medida que conhecia sua realidade e comunidade escolar.

7) Você daria alguma sugestão para aprimorar o processo de treinamento, integração e formação continuada dos supervisores no Programa? Quais?

O supervisor precisa ter informações do programa, manuais do programa (detalhando o programa, metas, objetivos, forma de atuação na escola metas, conhecer documentos e relatórios que precisa preencher, capacitação diversas sobre gestão escolar e atuação do supervisor, gestão conflitos, gestão pessoas, relacionamento interpessoal e intrapessoal, planejamento e controle e monitoramento do projeto.

O supervisor precisa ter visão sistêmica (ler de livros, textos, casos de sucesso na educação nacional e internacional para se atualizar e conhecer formas diferentes de realizar o seu trabalho).

**OBJETIVO DO 3º BLOCO DE QUESTÕES (8 a 10): IDENTIFICAR EM QUE MEDIDA AS CONDIÇÕES DE TRABALHO DO SUPERVISOR INTERFEREM NA QUALIDADE DE SEU TRABALHO.**

8) Atualmente você é exclusivo para a função de supervisão no Programa? Se não, qual a carga horária semanal dedicada a ele?

No projeto piloto, a dedicação era exclusiva para a 5 escolas do grupo do supervisor. Na transferência para os estados, padronizou-se 10 escolas por supervisor, mas pesquisas realizadas durante as formações apontaram que essa não é a realidade

do supervisor do estado. Eles não são exclusivos e atendem mais 10 escolas (15 e 20 escolas).

9) Como você avalia a dedicação exclusiva do supervisor para o andamento do projeto?

A dedicação é a mola propulsora de ações e vínculos efetivos com a escola, o bom relacionamento de constrói no dia a dia da escola, na participação com o comunidade escolar (participação nas atividades escolares, reuniões com gestores, professores, alunos, pais e funcionários).

10) Em média, qual a periodicidade de visitas técnicas que você realiza às escolas? E a periodicidade de reuniões por grupo de escolas por supervisão (GES)? Qual a sua avaliação a respeito dessa periodicidade?

No início do programa, nos primeiros 6 meses 1 visita por semana, após 2 visitas técnicas por mês e um GES por mês.

**OBJETIVO DO 4º BLOCO DE QUESTÕES (11 a 14): IDENTIFICAR A AVALIAÇÃO DO SUPERVISOR SOBRE A INTERFERÊNCIA DO PROGRAMA E SUA SUPERVISÃO NOS RESULTADOS ESCOLARES.**

11) Tendo em mente que uma das prioridades do Programa é o fortalecimento da gestão com foco no sucesso escolar, você considera que ele trouxe contribuições para melhoria da sua gestão como supervisor ? Justifique.

Sim, No projeto piloto com certeza, eram muitas capacitações com alunos, gestores e professores, havia uma participação ativa da supervisão na escola.

O participação do coletivo escolar trás resultados relevantes para a escola, a planejar e realizar o plano de ação da escola, a fórmula é colocar o conhecimento em prática, com a experiência adquirida podemos reformular e criar novas práticas de fazer melhor o que já fazemos.

12) Em sua visão, quais atividades de supervisão contribuem para melhoria da gestão nas escolas? Justifique.



A consultoria e apoio nas decisões do grupo gestor, fazer junto com a escola, contribuir com sua experiência e conhecimento, ser um parceiro da escola. Conhecer a realidade de cada escola faz toda a diferença para encontrar as soluções e respeitar a sua diversidade e modo de fazer, cada escola tem seu ritmo de trabalho. O supervisor precisa sempre verificar os prazos para realização das atividades do ano letivo, de modo a cumprir o trabalho da melhor forma e atingir os resultados e metas pactuadas no planejamento.

13) Na sua opinião, o modelo de supervisão do Programa, bem como as atividades realizadas por você supervisor interferiram/interferem, de algum modo na implementação e nos resultados esperados pelo Programa? De que maneira? Justifique sua resposta.

Sim, a escola precisa de pessoas que conheçam sua realidade e construa com ela uma parceria de longo prazo. O supervisor só pode contribuir com a busca de soluções se conhecer a realidade de suas escolas e tiver um conhecimento da comunidade em que está inserida, para analisar a escola com ela mesma no tempo e verificar seu crescimento e amadurecimento na condução da gestão do programa. Elogiar a forma de fazer da escola, suas vitórias, corrigir rota, aceitar os desafios e manter a confiança e consciência que a educação é um processo de longo prazo, mas para conseguirmos resultados concretos, temos que começar a fazer hoje para mudarmos o amanhã dos nossos jovens. Vale a pena acreditar e realizar a cada dia uma educação de qualidade.

14) Quais sugestões você daria para aprimorar o processo de supervisão do Programa?

Incentivar as visitas técnicas regulares (ao menos 1 mensal por escola) esse contato permanente cria vínculos de confiança e respeito mútuo;

supervisores capacitados com informações do programa para saber ajudar a escola a ter um olhar positivo e criativo para sua realidade, fazer bem o que a escola já realiza, com responsabilidade e comprometimento de toda a comunidade escolar.

O contato deve ser feito sempre que possível presencial, mas também por emails, telefone, conhecer e acompanhar o plano da escola via sistemas de gestão do

programa fazem a diferença na hora de tomar decisões que contribuam com o trabalho dos gestores e professores na escola.

## **ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – RESPOSTAS DA SUPERVISORA “D” DA VALIDAÇÃO**

OBJETIVO DO 1º BLOCO DE QUESTÕES (1 A 3): IDENTIFICAR AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SUPERVISOR DO PROGRAMA: TEMPO DE ATUAÇÃO NELE E EXPERIÊNCIA EM EDUCAÇÃO.

1) Quanto tempo atua como supervisor no ProEMI/JF e/ou no Jovem de Futuro?

Dois anos e meio.

2) Qual sua experiência na área educacional? Quanto tempo atua nesta área?

Minha experiência com educação se iniciou no terceiro ano da faculdade de psicologia. Trabalhei em muitos projetos de educação social para a cidadania e em algumas escolas de educação infantil.

3) De que forma assumiu o cargo de supervisor do Programa?

Através de processo seletivo.

OBJETIVO DO 2º BLOCO DE QUESTÕES (4 a 7): CARACTERIZAR O PROCESSO DE TREINAMENTO DO SUPERVISOR NO PROGRAMA E IDENTIFICAR AS POSSIBILIDADES DE MELHORIA NESTE PROCESSO.

4) Para iniciar suas atividades como supervisor do Programa você recebeu algum treinamento/capacitação? De quem?

Eu contei com o apoio das outras supervisoras que já trabalhavam há mais de um ano com o projeto.

5) Como se deu este processo de capacitação?

Foi de forma vivencial. Eu aprendia a medida que tinha que realizar as ações planejadas da área. Quando tinha dúvidas consultava-me com as colegas.

6) Você encontrou dificuldades para desempenhar a função de supervisor? Quais?

Sim. A princípio tive dificuldade com a quantidade de atividades que o instituto propunha para as escolas. Tínhamos uma agenda muito lotada e demorei a entender a lógica de todas as atividades. No trato com as escolas fui aprendendo que cada uma é singular e tem necessidades próprias. Não há uma receita única para todas e é fundamental saber ouvir a comunidade escolar antes de propor qualquer ação.

7) Você daria alguma sugestão para aprimorar o processo de treinamento, integração e formação continuada dos supervisores no Programa? Quais?

Sim. Uma formação em facilitação de grupo e mediação de conflito e processos decisórios.

OBJETIVO DO 3º BLOCO DE QUESTÕES (8 a 10): IDENTIFICAR EM QUE MEDIDA AS CONDIÇÕES DE TRABALHO DO SUPERVISOR INTERFEREM NA QUALIDADE DE SEU TRABALHO.

8) Atualmente você é exclusivo para a função de supervisão no Programa? Se não, qual a carga horária semanal dedicada a ele?

Sim.

9) Como você avalia a dedicação exclusiva do supervisor para o andamento do projeto?

Avalio como positiva, pois deste modo há um tempo hábil de acompanhamento efetivo com as escolas e suas demandas diversas.

10) Em média, qual a periodicidade de visitas técnicas que você realiza às escolas? E a periodicidade de reuniões por grupo de escolas por supervisão (GES)? Qual a sua avaliação a respeito dessa periodicidade?

Atualmente realizo uma visita técnica por mês e um Ges. Penso que é suficiente para a maioria das escolas esta periodicidade de encontros técnicos, pois o contato também é feito por *e-mail* e telefone.

OBJETIVO DO 4º BLOCO DE QUESTÕES (11 a 14): IDENTIFICAR A AVALIAÇÃO DO SUPERVISOR SOBRE A INTERFERÊNCIA DO PROGRAMA E SUA SUPERVISÃO NOS RESULTADOS ESCOLARES.

11) Tendo em mente que uma das prioridades do Programa é o fortalecimento da gestão com foco no sucesso escolar, você considera que ele trouxe contribuições para melhoria da sua gestão como supervisor ? Justifique.

Sim e não. Eu fui atrás de muitas ferramentas para me auxiliar neste trabalho como leituras e conversa com pessoas que já trabalhavam com educação, mediação de conflitos, facilitação de grupos, comunicação colaborativa.

Em alguns momentos pontuais o Programa contribuiu como um curso, palestra ou encontro de equipe.

12) Em sua visão, quais atividades de supervisão contribuem para melhoria da gestão nas escolas? Justifique.

As visitas técnicas, pois possibilitam uma escuta ativa da supervisão e também o acompanhamento de seu Plano de Ação, o que pode contribuir para a escola refletir sobre suas práticas.

13) Na sua opinião, o modelo de supervisão do Programa, bem como as atividades realizadas por você supervisor interferiram/interferem, de algum modo na implementação e nos resultados esperados pelo Programa? De que maneira? Justifique sua resposta.

Penso que é de fundamental importância a atuação do supervisor, pois este muitas vezes anima o processo do Projeto na escola por meio da facilitação de comunicação entre professores, alunos e gestão.

14) Quais sugestões você daria para aprimorar o processo de supervisão do Programa?

Formação em mediação de conflitos escolares e gestão escolar com foco pedagógico.

## **ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – RESPOSTAS DO SUPERVISOR “E” DO PROEMI/JF**

### **QUESTÕES**

OBJETIVO DO 1º BLOCO DE QUESTÕES (1 A 3): IDENTIFICAR AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SUPERVISOR DO PROGRAMA: TEMPO DE ATUAÇÃO NELE E EXPERIÊNCIA EM EDUCAÇÃO.

**1) Quanto tempo atua como supervisor no ProEMI/JF e/ou no Jovem de Futuro?**

Há um ano e cinco meses.

**2) Qual sua experiência na área educacional? Quanto tempo atua nesta área?**

Trabalho como professora desde 1994. Tenho experiência com o Ensino Fundamental I, Fundamental II e Ensino Médio. De 2012 até os dias atuais estou na função de XXX na Secretaria de Educação do Estado XXX, onde exerço também a função de supervisora do Jovem de Futuro.

**3) De que forma assumiu o cargo de supervisor do Programa?**

Surgiu a partir de um convite de XXX, pela necessidade de ter mais um supervisor por causa das escolas do ciclo II.

OBJETIVO DO 2º BLOCO DE QUESTÕES (4 a 7): CARACTERIZAR O PROCESSO DE TREINAMENTO DO SUPERVISOR NO PROGRAMA E IDENTIFICAR AS POSSIBILIDADES DE MELHORIA NESTE PROCESSO.

**4) Para iniciar suas atividades como supervisor do Programa você recebeu algum treinamento/capacitação? De quem?**

Sim, do Instituto UNIBANCO e da SEDUC.

**5) Como se deu este processo de capacitação?**

Particpei de capacitação no Encontro Nacional em São Paulo, em setembro de 2012 e também em meu estado. A partir de então venho participando de vários encontros de capacitação.

**6) Você encontrou dificuldades para desempenhar a função de supervisor? Quais?**

Não encontrei muitas dificuldades, pois sempre estudei muito e procurei me informar o máximo possível. A maior dificuldade é em relação ao SGP, pois passa por muitas mudanças e muitas vezes sobrecarrega a escola, que fica repetindo o mesmo serviço. Por exemplo: em junho de 2013 foi solicitado que as escolas fizessem, em outra aba, o plano de ação de 2014. Elas fizeram e quando o SGP foi atualizado este plano se perdeu e o plano de ação de 2013 passou a ser para 2013 e 2014. Outra dificuldade é em relação à chegada do recurso na escola, que em 2012 e 2013 chegou no mês de outubro, o que dificultou a realização de algumas atividades, que dependiam de orçamento.

**7) Você daria alguma sugestão para aprimorar o processo de treinamento, integração e formação continuada dos supervisores no Programa? Quais?**

Sim. Que nos encontros tenhamos mais momentos em formato de oficinas, onde possamos conhecer melhor os sistemas para fazermos melhor uso dos mesmos.

OBJETIVO DO 3º BLOCO DE QUESTÕES (8 a 10): IDENTIFICAR EM QUE MEDIDA AS CONDIÇÕES DE TRABALHO DO SUPERVISOR INTERFEREM NA QUALIDADE DE SEU TRABALHO.

**8) Atualmente você é exclusivo para a função de supervisão no Programa? Se não, qual a carga horária semanal dedicada a ele?**

Não. Não há uma carga horária específica por semana. É de acordo com a necessidade do Programa.

**9) Como você avalia a dedicação exclusiva do supervisor para o andamento do projeto?**

Seria fundamental, pois muitas vezes deixamos de avaliar melhor os resultados da escola. Mas hoje, isso é quase impossível, pois são muitas demandas da SEDUC.

**10) Em média, qual a periodicidade de visitas técnicas que você realiza às escolas? E a periodicidade de reuniões por grupo de escolas por supervisão (GES)? Qual a sua avaliação a respeito dessa periodicidade?**

As visitas acontecem uma vez por mês e os GES, semestralmente. Considero que a periodicidade está boa. Nas visitas o contato não é apenas com o Núcleo Gestor, mas também com os apoios pedagógicos e professores responsáveis pelos Resultados e Metodologias, analisando o desenvolvimento das ações.

OBJETIVO DO 4º BLOCO DE QUESTÕES (11 a 14): IDENTIFICAR A AVALIAÇÃO DO SUPERVISOR SOBRE A INTERFERÊNCIA DO PROGRAMA E SUA SUPERVISÃO NOS RESULTADOS ESCOLARES.

**11) Tendo em mente que uma das prioridades do Programa é o fortalecimento da gestão com foco no sucesso escolar, você considera que ele trouxe contribuições para melhoria da sua gestão como supervisor ? Justifique.**

Sim, pois analiso as ações e resultados das escolas com foco nas metas do Programa, avaliando se as metas estabelecidas em cada atividade estão contribuindo para o alcance dos resultados esperados. Também priorizo a análise dos indicadores de cada resultado.

**12) Em sua visão, quais atividades de supervisão contribuem para melhoria da gestão nas escolas? Justifique.**

Reunião com o Núcleo Gestor para analisar o desenvolvimento das atividades. Encontro com os apoios pedagógicos da escola para analisar o desenvolvimento das metodologias, pois nos permitem ter uma visão geral das ações que a escola está desenvolvendo.

**13) Na sua opinião, o modelo de supervisão do Programa, bem como as atividades realizadas por você supervisor interferiram/interferem, de algum**



**modo na implementação e nos resultados esperados pelo Programa? De que maneira? Justifique sua resposta.**

Sim. Pois observo a cada visita ou encontro na sede da regional, mudança na postura dos educadores: maior conhecimento das metodologias, foco maior nos resultados.

**14) Quais sugestões você daria para aprimorar o processo de supervisão do Programa?**

- O supervisor ser exclusivo para acompanhamento do programa, o que proporcionaria mais visitas e mais dedicação à análise dos resultados internos e externos.
- Chegada dos recursos em tempo hábil para desenvolvimento das ações de acordo com o que foi planejado.

## ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – RESPOSTAS DO SUPERVISOR “F” DO PROEMI/JF

### QUESTÕES

OBJETIVO DO 1º BLOCO DE QUESTÕES (1 A 3): IDENTIFICAR AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SUPERVISOR DO PROGRAMA: TEMPO DE ATUAÇÃO NELE E EXPERIÊNCIA EM EDUCAÇÃO.

1) Quanto tempo atua como supervisor no ProEMI/JF e/ou no Jovem de Futuro?

R: Em 2014 será o 2º ano

2) Qual sua experiência na área educacional? Quanto tempo atua nesta área?

R: Sou graduado em XXX (área da educação)

Desde o início de minha graduação, atuo em projetos sociais voltados para crianças, jovens e adolescentes da educação básica, atuo há nove anos na educação.

3) De que forma assumiu o cargo de supervisor do Programa?

R: Como venho há tempos trabalhando em conjunto com o estado, uma professora que conhecia meu trabalho nos projetos e nas escolas onde trabalhei me encaminhou para a Secretaria de Educação onde fiz uma entrevista visando fazer parte dos supervisores do Projeto Jovem de Futuro.

OBJETIVO DO 2º BLOCO DE QUESTÕES (4 a 7): CARACTERIZAR O PROCESSO DE TREINAMENTO DO SUPERVISOR NO PROGRAMA E IDENTIFICAR AS POSSIBILIDADES DE MELHORIA NESTE PROCESSO.

4) Para iniciar suas atividades como supervisor do Programa você recebeu algum treinamento/capacitação? De quem?

R: Sim, SEDUC XXX e IU (Instituto Unibanco).

5) Como se deu este processo de capacitação?

R: Inicialmente tivemos uma semana de formação pela Secretaria de Educação, com a Coordenadora do programa e posteriormente, uma formação pelo IU, e assim seguidamente temos formações tanto voltada ao supervisor como a gestão escolar, e a Secretaria de Educação ao longo deste processo está sempre desenvolvendo palestras e seminários de estudos voltados às metas e objetivos do projeto.

6) Você encontrou dificuldades para desempenhar a função de supervisor? Quais?

R: Sim, inicialmente implantar o projeto na escola, mostrar para a gestão que este projeto não era mais um e sim o projeto que vinha para mudar a realidade da gestão e da escola como um todo, com investimentos focados no EM e mudar a visão da escola quanto a nós supervisores do ProEMI/JF e técnicos da SEDUC XXX que não somos fiscalizadores do trabalho deles mas sim somos parceiros da escola e estamos mostrando caminhos para que melhore os indicadores das escolas.

7) Você daria alguma sugestão para aprimorar o processo de treinamento, integração e formação continuada dos supervisores no Programa? Quais?

R: Sim, não contratar terceiros para fazer as formações, e sim trazer pessoas que conheçam o projeto, observar os conteúdos que serão trabalhados para não coincidir com o que o estado está desenvolvendo naquele momento, para não se tornar cansativo e informações repetitivas.

**OBJETIVO DO 3º BLOCO DE QUESTÕES (8 a 10): IDENTIFICAR EM QUE MEDIDA AS CONDIÇÕES DE TRABALHO DO SUPERVISOR INTERFEREM NA QUALIDADE DE SEU TRABALHO.**

8) Atualmente você é exclusivo para a função de supervisão no Programa? Se não, qual a carga horária semanal dedicada a ele?

R: Sim, sou exclusivo para o projeto, mas ao longo do ano surgiram algumas demandas da SEDUC XXX que todos têm que participar.

9) Como você avalia a dedicação exclusiva do supervisor para o andamento do projeto?

R: Avalio como uma ferramenta extremamente importante, pois possibilita que o supervisor conheça suas escolas de uma forma geral e que a escola conheça o seu supervisor, pois estaremos em contato diário tanto por telefone como por *e-mail* e assim consigo levantar todos os dados e subsídios necessários para um bom diálogo com a gestão escolar mostrando os pontos positivos e negativos a serem melhorados.

10) Em média, qual a periodicidade de visitas técnicas que você realiza às escolas? E a periodicidade de reuniões por grupo de escolas por supervisão (GES)? Qual a sua avaliação a respeito dessa periodicidade?

R: Uma vez por mês, minhas escolas são todas do interior do Estado a mais ou menos 350 km de distância.

Penso que seria importante realizar visitas em menor tempo, fazer estas reuniões GES mais vezes, pois percebo que quanto mais estamos dentro da escola mais a escola produz.

Porém, o contato via *e-mail* e telefone é diário.

**OBJETIVO DO 4º BLOCO DE QUESTÕES (11 a 14): IDENTIFICAR A AVALIAÇÃO DO SUPERVISOR SOBRE A INTERFERÊNCIA DO PROGRAMA E SUA SUPERVISÃO NOS RESULTADOS ESCOLARES.**

11) Tendo em mente que uma das prioridades do Programa é o fortalecimento da gestão com foco no sucesso escolar, você considera que ele trouxe contribuições para melhoria da sua gestão como supervisor ? Justifique.

R: Sim, pois me possibilitou outra visão de gestão escolar, dando ferramentas e subsídios para que eu pudesse montar estratégias de como atuar na minha gestão como supervisor.

12) Em sua visão, quais atividades de supervisão contribuem para melhoria da gestão nas escolas? Justifique.

R: O compromisso, o respeito, a postura e a insistência. O supervisor tendo compromisso com as escolas mostrando a importância do que está sendo proposto e respeitando o ambiente escolar, mas ao mesmo tempo manter a insistência nos

combinados informando dados e situações que a escola se encontra de uma forma a não constranger a comunidade escolar.

13) Na sua opinião, o modelo de supervisão do Programa, bem como as atividades realizadas por você supervisor interferiram/interferem, de algum modo na implementação e nos resultados esperados pelo Programa? De que maneira? Justifique sua resposta.

R: Sim, interfere em grande escala, pois se não tivermos um bom relacionamento com as escolas e não criarmos laços de amizade com estes integrantes da escola, o projeto cai por si só sem importância alguma, tendo uma resistência enorme pela direção e só acontecerá se chegar alguma fiscalização muito grande da SEDUC XXX na escola cobrando a execução.

14) Quais sugestões você daria para aprimorar o processo de supervisão do Programa?

R: A primeira é estudar muito para ter subsídios para debater com os gestores, depois conhecer a realidade do Estado e das suas escolas em específico e por fim ter uma postura extremamente profissional frente aos gestores escolares mostrando suas realidades de uma forma que leve eles a pensar em mudanças de comportamento.

## **ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – RESPOSTAS DO SUPERVISOR “G” DO PROEMI/JF**

### **QUESTÕES**

OBJETIVO DO 1º BLOCO DE QUESTÕES (1 A 3): IDENTIFICAR AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SUPERVISOR DO PROGRAMA: TEMPO DE ATUAÇÃO NELE E EXPERIÊNCIA EM EDUCAÇÃO.

1) Quanto tempo atua como supervisor no ProEMI/JF e/ou no Jovem de Futuro?

Resposta: Há mais ou menos dois anos – de 2012 a 2014.

2) Qual sua experiência na área educacional? Quanto tempo atua nesta área?

Resposta: Tenho experiência como docente no Ensino Médio Regular e na Educação de Jovens e Adultos e como Pedagoga atuei na área de supervisão escolar, técnica de ensino aprendizagem, técnica de Gestão Inspeção e atualmente Supervisora do Programa Ensino Médio Inovador - Jovem de Futuro. Atuo na área educacional desde 2001.

3) De que forma assumiu o cargo de supervisor do Programa?

Resposta: Na ocasião em que o Programa foi implantado no Estado XXX, fui convidada pela Gerente da Regional de Educação na qual estou lotada, para assumir esta função.

OBJETIVO DO 2º BLOCO DE QUESTÕES (4a 7): CARACTERIZAR O PROCESSO DE TREINAMENTO DO SUPERVISOR NO PROGRAMA E IDENTIFICAR AS POSSIBILIDADES DE MELHORIA NESTE PROCESSO.

4) Para iniciar suas atividades como supervisor do Programa você recebeu algum treinamento/capacitação? De quem?

Resposta: Sim, formação ministrada pelo Instrutores do Instituto Unibanco e com orientações da Coordenação Geral do Programa na Secretaria de Educação do Estado XXX.

5) Como se deu este processo de capacitação?

Resposta: A formação aconteceu em 02(dois) dias. Na ocasião foi trabalhado a temática: Gestão Escolar para Resultados e Planejamento e Execução, com atividades presenciais, oficinas, interatividade entre os participantes, nesta formação participaram além dos supervisores, os gestores, professores articuladores, técnicos da Secretaria de Educação e Coordenadora geral do Programa.

6) Você encontrou dificuldades para desempenhar a função de supervisor? Quais?

Resposta: Prefiro falar em desafios, que não foram poucos, ou melhor não são poucos, ao longo dessa jornada muitos desafios foram surgindo como: logo no início do ano de 2012 os professores aqui no XXX estavam em greve, então não foi fácil, depois resistência de alguns profissionais para se envolverem nas atividades, rotatividade de professores, carência de professores, falta de articulação entre os membros do grupo gestor, falta de internet em algumas escolas.

7) Você daria alguma sugestão para aprimorar o processo de treinamento, integração e formação continuada dos supervisores no Programa? Quais?

Acredito que o processo da forma como está acontecendo está direcionado de forma correta, mas, como sugestão: focar mais no Sistema de Gerenciamento de Projetos – SGP que nas últimas formações ficou a desejar, e o SGP é uma excelente ferramenta pedagógica para o acompanhamento do Plano de Ação.

OBJETIVO DO 3º BLOCO DE QUESTÕES (8 a 10): IDENTIFICAR EM QUE MEDIDA AS CONDIÇÕES DE TRABALHO DO SUPERVISOR INTERFEREM NA QUALIDADE DE SEU TRABALHO.

8) Atualmente você é exclusivo para a função de supervisão no Programa? Se não, qual a carga horária semanal dedicada a ele?

Resposta: SIM

9) Como você avalia a dedicação exclusiva do supervisor para o andamento do projeto?

Resposta: De forma positiva, levando em conta a demanda de atividades é bastante intensa e cotidiana, precisamos de tempo para orientar, acompanhar e monitorar desde a elaboração do Plano até a execução.

10) Em média, qual a periodicidade de visitas técnicas que você realiza às escolas? E a periodicidade de reuniões por grupo de escolas por supervisão (GES)? Qual a sua avaliação a respeito dessa periodicidade?

Resposta: Visita técnica – quinzenais e GES a cada dois meses. Normalmente é essa a periodicidade, mas acredito que não deve ser fechado, dependendo da necessidade de cada escola esse número pode variar, a demanda espontânea é que vai definir isso.

**OBJETIVO DO 4º BLOCO DE QUESTÕES (11 a 14): IDENTIFICAR A AVALIAÇÃO DO SUPERVISOR SOBRE A INTERFERÊNCIA DO PROGRAMA E SUA SUPERVISÃO NOS RESULTADOS ESCOLARES.**

11) Tendo em mente que uma das prioridades do Programa é o fortalecimento da gestão com foco no sucesso escolar, você considera que ele trouxe contribuições para melhoria da sua gestão como supervisor? Justifique.

Resposta: Sim, no momento em que o Programa nos proporciona momentos de estudos através das Formações nos orienta e norteia para desempenharmos a nossa função de Supervisor, a proposta apresentada no Documento Orientador que sistematiza e orienta as escolas para o redesenho de seus currículos, garante apoio técnico e metodologias de ensino com apoio da Secretaria de Educação e do Instituto Unibanco.

12) Em sua visão, quais atividades de supervisão contribuem para melhoria da gestão nas escolas? Justifique.

Resposta:

- Reuniões com grupo gestor, objetivando o fortalecimento de uma gestão participativa;



- Promover estudos e discussões coletivas com vistas a construção do Plano de Ação, decisões conjuntas;
- Visitas técnicas para identificar as possíveis necessidades do grupo gestor e encaminhar aos setores competentes buscando resolver os problemas detectados;
- Programar e desenvolver estratégias de sensibilização e mobilização de professores, alunos, pais, agentes jovens(toda comunidade escolar), para que as ações desenvolvidas possam ocorrer de forma coletiva e participativa.
- Monitorar e acompanhar a escola diariamente.

13)Na sua opinião, o modelo de supervisão do Programa, bem como as atividades realizadas por você supervisor interferiram/interferem, de algum modo na implementação e nos resultados esperados pelo Programa? De que maneira? Justifique sua resposta.

Resposta: Nesse contexto a palavra modelo dá uma ideia de “engessamento”, algo fechado, e o trabalho de Supervisão requer muito dinamismo, são necessários vários movimentos, várias estratégias, dentro das escolas são realidades extremamente diferentes não dá para seguir um modelo.

Em relação as atividades realizadas acredito que elas interferem sim nos resultados, no momento em que proporcionamos um Encontro de GES estamos criando um espaço para discussões, troca de experiências e isso é muito positivo, na busca da melhoria da educação e no alcance dos resultados com foco na matriz lógica do projeto.

14)Quais sugestões você daria para aprimorar o processo de supervisão do Programa?

Resposta:

- Um maior suporte técnico( computadores exclusivos para o Programa);
- Facilitar o deslocamento para as escolas de difícil acesso;
- Acesso à internet para todas as escolas;
- Linha telefônica nas escolas que ainda não tem;

## ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – RESPOSTAS DO SUPERVISOR “H” DO PROEMI/JF

### QUESTÕES

OBJETIVO DO 1º BLOCO DE QUESTÕES (1 A 3): IDENTIFICAR AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SUPERVISOR DO PROGRAMA: TEMPO DE ATUAÇÃO NELE E EXPERIÊNCIA EM EDUCAÇÃO.

1) Quanto tempo atua como supervisor no ProEMI/JF e/ou no Jovem de Futuro?

3 anos oficialmente.

2) Qual sua experiência na área educacional? Quanto tempo atua nesta área?

Sou Licenciado em XXX e desenvolvo atividades na área educacional desde 1997, ano que ingressei na universidade.

3) De que forma assumiu o cargo de supervisor do Programa?

Quando o Programa Chegou a nossa Regional a supervisora me convidou para auxiliar no processo, quando no momento da expansão no ciclo 2 a gestora de nossa regional “oficializou” minha participação.

OBJETIVO DO 2º BLOCO DE QUESTÕES (4 a 7): CARACTERIZAR O PROCESSO DE TREINAMENTO DO SUPERVISOR NO PROGRAMA E IDENTIFICAR AS POSSIBILIDADES DE MELHORIA NESTE PROCESSO.

4) Para iniciar suas atividades como supervisor do Programa você recebeu algum treinamento/capacitação? De quem?

Quando estava “Extra oficial” aprendi o que consegui ler na internet. Considero que os conteúdos e a metodologia aplicada na formação do ciclo 1 não eram adequadas a nossa realidade. Posso dizer que fui autodidata. Porém com a entrada oficial no programa passei a estar nas formações estaduais e encontros nacionais. Porém a busca individual é que faz a diferença...

5) Como se deu este processo de capacitação?

Através de leitura a partir de pesquisas na internet, no AVA, site do IU, materiais entregues nos momentos de formação e na troca de experiências nas formações.

6) Você encontrou dificuldades para desempenhar a função de supervisor? Quais?

Sim. Resistência do sistema, tanto em relação aos professores quanto aos gestores escolares (alguns) e o desconhecimento metodológico por parte da chefia imediata (agora não temos mais esse problema)

Falta de apoio da secretaria de Estado de Educação (temos escolas de difícil acesso) e não tínhamos (como ainda não temos) suporte para tal, falta carro para deslocamento (fazemos na maior parte com carro e combustível próprios) Suporte em tecnologia como por exemplo Internet de qualidade (não conseguimos ver as conferências) etc...

7) Você daria alguma sugestão para aprimorar o processo de treinamento, integração e formação continuada dos supervisores no Programa? Quais?

1 – Frequência: As formações acontecem distantes uma das outras e nunca tivemos reuniões organizadas com os supervisores promovidas pela secretaria, só nos encontramos nas formações do IU.

2 – Reuniões regulares com os supervisores do estado.

3 – um software off line que pudéssemos levar tipo num tablete para registrar nossas visitas técnicas que pudéssemos descarregar na rede ao retornar para que o IU e a SEDUC XXX soubessem pontualmente e em tempo quase real nossas demandas. Relatórios em papel são complicados, contraproducentes e nunca temos retorno.

OBJETIVO DO 3º BLOCO DE QUESTÕES (8 a 10): IDENTIFICAR EM QUE MEDIDA AS CONDIÇÕES DE TRABALHO DO SUPERVISOR INTERFEREM NA QUALIDADE DE SEU TRABALHO.

8) Atualmente você é exclusivo para a função de supervisão no Programa? Se não, qual a carga horária semanal dedicada a ele?

Não há exclusividade no estado XXX. A CH dedicada depende da demanda da regional, quando temos tempo ok, se não... Infelizmente temos que dar conta das demandas da regional, ou fora do horário de trabalho.

9) Como você avalia a dedicação exclusiva do supervisor para o andamento do projeto?

Muito importante, mas não determinante. Seria maravilhoso, mas tempo exclusivo se condições para desenvolver é contraditório.

10) Em média, qual a periodicidade de visitas técnicas que você realiza às escolas? E a periodicidade de reuniões por grupo de escolas por supervisão (GES)? Qual a sua avaliação a respeito dessa periodicidade?

Depende da distância das escolas. As mais próximas consegui ir 1 vez a cada dois/três meses. Outras fui uma vez no semestre. Todo contato e via telefone, msg de texto (quando se consegue) em reuniões. Ano passado conseguimos realizar duas em cada semestre na regional

OBJETIVO DO 4º BLOCO DE QUESTÕES (11 a 14): IDENTIFICAR A AVALIAÇÃO DO SUPERVISOR SOBRE A INTERFERÊNCIA DO PROGRAMA E SUA SUPERVISÃO NOS RESULTADOS ESCOLARES.

11) Tendo em mente que uma das prioridades do Programa é o fortalecimento da gestão com foco no sucesso escolar, você considera que ele trouxe contribuições para melhoria da sua gestão como supervisor? Justifique.

Sim, os conteúdos são contributivos pois nos levam a refletir nossa prática cotidiana e nos motiva na busca por melhorar a mesma. Ela em si não se encerra, mas instiga a busca. Acho que se não houvessem esses momentos com o IU de formação, certamente muitas coisas teriam deixado de avançar.

12) Em sua visão, quais atividades de supervisão contribuem para melhoria da gestão nas escolas? Justifique.

Assessoramento na avaliação da escola para organização do PRC

Avaliação dos planos de ação e confronto com a diagnose da escola

Gestão de conflitos (nossa! Como tem...)

13) Na sua opinião, o modelo de supervisão do Programa, bem como as atividades realizadas por você supervisor interferiram/interferem, de algum modo na implementação e nos resultados esperados pelo Programa? De que maneira? Justifique sua resposta.

A ideia de que a gestão da escola e professores tem um adjunto que está ali, não para ser um algoz, mas para auxiliar e estimular uma gestão inovadora e realmente democrática possibilita um diálogo mais aberto, que se traduz em um ambiente mais seguro para reflexão e o realinhamento das práticas pedagógicas na escola. É um trabalho de formiguinha, visto que existem “vícios” profissionais que destoam desses novos paradigmas, corporativismo profissional (de cunho muitas vezes político e não-ético) voltado para embargar as ações. esta resposta justifica esta pergunta e a anterior.

14) Quais sugestões você daria para aprimorar o processo de supervisão do Programa?

1 – determinação de um tempo para se dedicar ao programa

2 - Condições para a efetiva supervisão: Deslocamento, transporte, alimentação, telefonia, tecnologia.

3 – Encontros regulares com a equipe organizados pela gestão da SEDUC XXX

4 - Formações mais frequentes, ou com maior CH.

5- Uma plataforma (AVA) mais atrativa.

## **ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – RESPOSTAS DO SUPERVISOR “I” DO PROEMI/JF**

### **QUESTÕES**

OBJETIVO DO 1º BLOCO DE QUESTÕES (1 A 3): IDENTIFICAR AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SUPERVISOR DO PROGRAMA: TEMPO DE ATUAÇÃO NELE E EXPERIÊNCIA EM EDUCAÇÃO.

1) Quanto tempo atua como supervisor no ProEMI/JF e/ou no Jovem de Futuro?

- Atuo na função de supervisora no ProEmi/JF desde 2012.

2) Qual sua experiência na área educacional? Quanto tempo atua nesta área?

- Minha experiência na educação começou em sala de aula na função de professora regente efetiva em turmas na segunda fase do Ensino Fundamental, assumi junto à coordenação pedagógica da escola, fui técnica pedagógica no Núcleo de Educação Ambiental da Seduc-XXX e, atualmente, supervisora no ProEmi/JF no estado XXX. Atuo na educação desde 1988.

3) De que forma assumiu o cargo de supervisor do Programa?

- A convite do coordenador(a) estadual do programa.

OBJETIVO DO 2º BLOCO DE QUESTÕES (4 a 7): CARACTERIZAR O PROCESSO DE TREINAMENTO DO SUPERVISOR NO PROGRAMA E IDENTIFICAR AS POSSIBILIDADES DE MELHORIA NESTE PROCESSO.

4) Para iniciar suas atividades como supervisor do Programa você recebeu algum treinamento/capacitação? De quem?

- Sim. Recebi o treinamento do Instituto Unibanco.

5) Como se deu este processo de capacitação?

- Através de formações envolvendo várias atividades como: oficinas, workshop, seminários; atividades em forma presencial e a distância, entre outras orientações.

6) Você encontrou dificuldades para desempenhar a função de supervisor? Quais?

- Não. Porque tive suporte através das formações do I.U., e colegas de trabalho.

7) Você daria alguma sugestão para aprimorar o processo de treinamento, integração e formação continuada dos supervisores no Programa? Quais?

- As formações podem ser mais objetivas voltadas para elaboração de um plano de ação realmente transformador, com base na realidade local, onde atuamos e com práticas pedagógicas eficazes, validadas em outras realidades.

OBJETIVO DO 3º BLOCO DE QUESTÕES (8 a 10): IDENTIFICAR EM QUE MEDIDA AS CONDIÇÕES DE TRABALHO DO SUPERVISOR INTERFEREM NA QUALIDADE DE SEU TRABALHO.

8) Atualmente você é exclusivo para a função de supervisão no Programa? Se não, qual a carga horária semanal dedicada a ele?

- Sim. Atuo exclusivamente como supervisora do programa em dez escolas.

9) Como você avalia a dedicação exclusiva do supervisor para o andamento do projeto?

- A exclusividade é fundamental devido a demanda desde o diagnóstico da realidade da escola, elaboração e execução do plano de ação, as formações, visitas técnicas, e acompanhamento aos personagens atuantes no cotidiano escolar.

10) Em média, qual a periodicidade de visitas técnicas que você realiza às escolas? E a periodicidade de reuniões por grupo de escolas por supervisão (GES)? Qual a sua avaliação a respeito dessa periodicidade?

- Devido o número de escolas e a distancia das mesmas, as visitas são feitas de acordo com a necessidade da escola. Em média de uma a duas visitas por mês. O

GES é semestral. Acredito que a periodicidade é suficiente para o bom andamento do programa.

OBJETIVO DO 4º BLOCO DE QUESTÕES (11 a 14): IDENTIFICAR A AVALIAÇÃO DO SUPERVISOR SOBRE A INTERFERÊNCIA DO PROGRAMA E SUA SUPERVISÃO NOS RESULTADOS ESCOLARES.

11) Tendo em mente que uma das prioridades do Programa é o fortalecimento da gestão com foco no sucesso escolar, você considera que ele trouxe contribuições para melhoria da sua gestão como supervisor ? Justifique.

- Sim. Trouxe-me segurança e conhecimento técnico em todas as áreas da gestão escolar. Possibilitando para mim uma visão global da gestão da escola.

12) Em sua visão, quais atividades de supervisão contribuem para melhoria da gestão nas escolas? Justifique.

- Contribui em todo o processo, desde o diagnóstico, elaboração e acompanhamento da execução do plano de ação e resultados esperados.

13) Na sua opinião, o modelo de supervisão do Programa, bem como as atividades realizadas por você supervisor interferiram/interferem, de algum modo na implementação e nos resultados esperados pelo Programa? De que maneira? Justifique sua resposta.

- Sim. No “fazer junto sem fazer” todo o tempo orientamos o processo de construção dessa nova gestão para resultados, desde o diagnóstico feito pela comunidade escolar, passando pela elaboração e execução do plano de ação até os resultados.

14) Quais sugestões você daria para aprimorar o processo de supervisão do Programa?

- Suporte logístico para visitas técnicas e dar continuidade às formações.