

CIBEC/INEP



B0005397

Série
Ensino
Fundamental

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA

Supervisão de Ensino
Tentativas de Modelo e
Análise de Custos

12

7.078
059s

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

SÉRIE ENSINO FUNDAMENTAL

SENADOR JARBAS G. PASSARINHO

Ministro da Educação e Cultura

PROF^a EURIDES BRITO DA SILVA

Diretora do Departamento de Ensino Fundamental

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
DEPARTAMENTO DE ENSINO FUNDAMENTAL

SUPERVISÃO DE ENSINO
TENTATIVAS DE MODELO E
ANALISE DE CUSTOS

Departamento de Documentação e Divulgação
Brasília, DF - **1974**
Brasil

M. E. C. - D. D. D.

DIVISÃO DE DOCUMENTAÇÃO

BIBLIOTECA

REG. N.º 1.457

Em 21-8-1974

"Seja na consideração da variável regional, seja na definição do "Estilo" e dos grandes objetivos nacionais, seja enfim na busca da unidade educativa encarada como ponto de chegada, o que se há de sempre ter em vista é a adequação do sistema educacional às novas formas de vida e de trabalho decorrentes das mudanças que se operam no País e no mundo."

Jarbas G. Passarinho

Sumário

	Pág.
Apresentação.....	7
SUPERVISÃO NO ENSINO DE 1º GRAU.....	9
1 - Supervisão é atividade controvertida.....	16
2 — Supervisão é atividade sem preço?.....	32
3 — A supervisão atual em um sistema de ensino.....	34
UM MODELO DE SUPERVISÃO.....	41
Modelo de supervisão - Estado Delta.....	53
Conclusões.....	61
Anexos.....	64

Apresentação

Assunto de grande interesse para o ensino, particularmente o de 1º grau, a supervisão está a merecer especial estudo, pois, se de uma parte existe atuante nos sistemas de ensino de todas as unidades federadas, de outra se resente de precisa conceituação e de definição de linhas mestras de funcionamento.

O Departamento de Ensino Fundamental, levado por esta preocupação, elaborou trabalho que foi apresentado no VI Encontro de Secretários de Educação e Representantes dos Conselhos de Educação, realizado em fevereiro último, em Natal, e que ora é reunido neste caderno. É resultado de estudos realizados, desde agosto de 1973, por técnicos do nosso Centro de Recursos Humanos "João Pinheiro" — Subsistema de Supervisão —, que coletaram dados em todos os Estados para embasar suas conclusões.

Consta de duas partes. Na primeira, tenta-se retratar a realidade brasileira da supervisão de ensino de 1º grau, atividade controvertida e de difícil análise em seu custo-benefício; e, na segunda, procura-se definir um modelo para a supervisão, sobre o qual seja possível trabalhar no reestudo do funcionamento do serviço e na avaliação dos seus custos.

Brasília, 11 de março de 1974

EURIDES BRITO DA SILVA
Diretora-Geral do
Departamento de Ensino Fundamental

1

Supervisão no Ensino de 1º Grau

Talvez por ser ainda curta a história da supervisão no ensino brasileiro, talvez por não terem sido seus primeiros passos precedidos por uma concepção delineadora de suas exatas funções, a verdade é que faltam estudos básicos que propiciem respostas convincentes a indagações sobre esse importante problema.

O Programa de Aperfeiçoamento do Magistério Primário (PAMP), do Departamento Nacional de Educação, criado em 1963, foi a primeira iniciativa na área de supervisão de ensino, em termos de estímulo à instituição do serviço em todo o território nacional.

O Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos, atualmente Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais — INEP —, encarregou-se da qualificação de supervisores, os quais eram absorvidos pelo PAMP, na execução de suas atividades, uma vez que este programa fora criado para, dentre outras atribuições, "colaborar com os Estados e Territórios no planejamento e execução de Programas de Aperfeiçoamento do magistério primário, com preferência no treinamento de professores leigos", "... além de manter uma rede de supervisores nos Estados e Territórios, com o fim de promover a melhoria do professorado primário em exercício".¹

"Plano Decenal de Capacitação de Professores não Titulados no Ensino Primário do Brasil - 1970-1980."

Desde 1965, iniciaram-se cursos de treinamento intensivo, programados e, em grande escala, executados pelos supervisores que, ano a ano, eram treinados ou aperfeiçoados pelo INEP.

Uma idéia quantitativa do programa pode ser oferecida pelos dados abaixo:

Concluintes de cursos para supervisores — Ensino Primário — realizados pelo INEP de 1963 a 1970

Ano	Treinamento de Supervisores	Retreinamento de Supervisores	Treinamento de Orientadores Pedagógicos	Total Atingido
1963	751	-	-	751
1964	479	-	-	479
1965	535	-	-	535
1966	383	-	-	383
1967	362	41	22	425
1968	223	29	81	333
1969	228	-	35	263
1970	230	92	-	322
Total	3.191	162	138	3.491

FONTE: Arquivos da Coordenação do Subprojeto de Habilitação e Treinamento de Pessoal Docente para o Ensino Primário e Normal e Equipes Técnicas para as Secretarias de Educação — MEC.

Uma impressão do volume de supervisores treinados, no mesmo período, 1963-1970, por região brasileira, pode dar o quadro da página seguinte, em que se observa ter sido enfatizada, no Nordeste, a preparação desses profissionais.

Supervisores treinados ou aperfeiçoados, pelo INEP, no período 1963 1970, segundo a região brasileira

Região	Supervisores	Orientadores de Ensino	Total
Norte	241	14	255
Nordeste	1.261	7	1.268
Sudeste	486	106	592
Centro-Oeste	684	5	689
Sul	730	5	735
Total	3.402	137	3.539

FONTE: Arquivos da Coordenação do Subprojeto de Habilitação e Treinamento de Pessoal Docente para o Ensino Primário e Normal e Equipes Técnicas para as Secretarias de Educação — MEC.

Como se verificará adiante, os cursos propostos, em face de dispositivos legais posteriores que estabeleceram cursos de nível superior para a formação de supervisores, não garantiam **status** profissional a seus concluintes, os quais deveriam ingressar na universidade para completar estudos e habilitar-se ao exercício profissional.

Ainda no Nordeste, à época de funcionamento do PAMP, a SUDENE desenvolvia trabalho paralelo, financiando, por seu turno, projetos dirigidos à titulação do professorado leigo do ensino primário.

Infelizmente, não possuímos dados para confronto da situação de coexistência, numa mesma unidade federada, de supervisores orientados por uma programação nacional, supervisores orientados por programação regional e, ainda, supervisores mantidos pela própria Secretaria de Educação.

Esta foi uma fase da evolução da supervisão no Brasil.

Poder-se-ia afirmar, numa abordagem sintética, que:

- nos Estados em que agravava os problemas do sistema de ensino a incidência de professores leigos, instituiu-se quadro de supervisores para treinar e melhorar o desempenho de tais docentes;
- nos Estados cujos sistemas de ensino sofriam menos intensamente tal problema, exatamente aqueles sobre os quais, em face de maior desenvolvimento económico, recaiu, a partir da Lei 4.024, de dezembro de 1961, a grande responsabilidade de inspecionar estabelecimentos de ensino privado que optavam pela jurisdição estadual, criou-se a inspeção escolar, à guisa de supervisão.

Claro, o enfoque, nos termos em que o propomos, é por demais alheio a muitos fatores circunstanciais a serem considerados, uma vez que ocorria, em todos os sistemas educacionais, o fenómeno de escolas particulares a serem inspecionadas, como a necessidade de a supervisão de ensino aplicar-se à melhoria de produtividade dos professores titulados.

Outra realidade a considerar é a de que, por força de influências diversas, inclusive da experiência americana, passou a reinar no País certa imprecisão quanto ao caráter de inspeção e da supervisão escolares.

- O inspetor deve ser um supervisor?
- Inspeção e supervisão se confundem?

Tais indagações receberam e recebem diferentes respostas de parte dos sistemas de ensino.

Em 1969, o Parecer 252/69 do CFE estabelecia os mínimos curriculares para a formação, em nível superior, do inspetor escolar e do supervisor de ensino.

A diferença entre os dois cursos não conduz a qualquer posição em relação aos papéis desses dois especialistas no sistema de ensino, de modo que permanecem imprecisões.

Alguns sistemas de ensino englobam, num quadro único, supervisores e inspetores.

Os estatutos de magistério, de nosso conhecimento, não os diferenciam.

É possível que novos estudos conduzam a uma revisão do Parecer 252, quanto ao problema.

Subsiste a confusão entre o inspetor e o supervisor. Alguns quadros profissionais apontam, ainda, orientador pedagógico e coordenador pedagógico, que compar-

tilham com supervisores e inspetores funções de supervisão de ensino no mesmo sistema educacional.

O que parece constante é a localização dos dois primeiros nas escolas.

Se o PAMP, como afirmamos, inciou o movimento nacional de aproveitamento de supervisores no antigo ensino primário, a iniciativa dos sistemas estaduais de ensino não se antecipou de muito ao movimento.

De informações colhidas em 21 unidades da Federação, apenas um Estado cuidou do problema com legislação específica, em 1960; outro, em 1961. Nos demais, o serviço só apresenta caráter institucional a partir de 1963.

O quadro abaixo dá-nos ideia da evolução:

Criação legal da supervisão em 21 unidades federadas — 1960-1973

Ano	N? de Unidades Federadas
1960	1
1961	1
1962	—
1963	1
1964	2
1965	2
1966	1
1967	1
1968	1
1969	—
1970	4
1971	2
1972	4
1973	1
Total	21

Das unidades que anteciparam a criação legal da supervisão de ensino à vigência da Lei 5.692/71, sete já promoveram a atualização do documento, em função de reforma administrativa na Secretaria de Educação.

Como se vê, a existência recente, associada à ausência de iniciativas no funcionamento dos serviços de supervisão e controle de seus resultados, dificulta o alinhamento de circunstâncias que traduzam a experiência brasileira neste campo.

1 — Supervisão é atividade controvertida

Não focalizaremos aqui controvérsias em diferentes estudos e teorias de pesquisadores ou planejadores educacionais ou mesmo de educadores interessados em posicionar a supervisão no ensino brasileiro. Acreditamos mesmo que tais estudos ou teorias não existam em grau suficiente.

As evidências de contradição no pensar e no efetivar a supervisão de ensino encontram-se nas seguintes realidades: número necessário de supervisores, localização da supervisão no sistema educacional, exigências de formação profissional, remuneração do supervisor, atribuições, sistemática de trabalho, avaliação do trabalho, entre outras.

Examinaremos cada uma dessas realidades.

1.1 — Número de supervisores

Os diferentes sistemas educacionais apresentam número variável de supervisores sem que se obedeça a fórmulas fixas de seu cálculo, nem mesmo a qualquer critério definido.

Um levantamento do total de supervisores por região brasileira apresentaria o seguinte quadro, o que, entretanto, não temos certeza reúna inspetores e supervisores e/ou orientadores pedagógicos:

Número de supervisores por região — 1973

Região	Total de Supervisores
Norte	386
Nordeste	1.466
Centro-Oeste	359
Sudeste	7.461
Sul	592*
Total	10.264

* Excetuado o Paraná.

Na região norte o número vai de 11, numa unidade federada, a 232, em outra; na região nordeste, de 1 a 557; na centro-oeste, de 45 a 230; na sudeste, de 265 a 4.252; e na sul, de 229 a 363.

Algumas unidades federadas podem seguramente manter um supervisor por escola, segundo os dados por elas fornecidos, desde que se processe um remanejamento desses profissionais. O dado nos poderia levar a admitir os fatores **número de alunos** ou **recursos financeiros para educação** como condicionantes do número de supervisores no sistema de ensino; mas o exame das unidades federadas indica Estados com menor número de alunos e menos recursos exibindo acentuada superioridade numérica de supervisores em relação a Estados de maior matrícula de alunos e maior investimento financeiro em educação.

1.2 — Localização da supervisão

Segundo um enfoque administrativo, o estudo da supervisão mostra, na estrutura da Secretaria de Educação, duas tendências:

- situar a supervisão num órgão central, coordenador do funcionamento do ensino de 1º e 2º graus, e superior e supletivo, quando é o caso;
- situar a supervisão a nível do órgão administrativo central do ensino de 1º grau.

A grande incidência recai na segunda opção, adotada por 20 das 24 unidades federadas abrangidas pelo estudo. Apenas 4 não subordinam a supervisão ao órgão específico de 1º grau o que leva a crer que o serviço nas 20 unidades restantes só se envolve com o ensino deste nível, podendo esta realidade resultar de haver sido a supervisão, originariamente, destinada ao antigo ensino primário.

Qualquer que seja a subordinação, a nível do órgão central, evidencia-se, no quadro brasileiro, que a supervisão se efetiva no âmbito das Secretarias de Educação, das regiões educacionais (Delegacias, Núcleos, **etc**), dos municípios e das escolas. Na região nordeste, a maior concentração é de supervisão nas Secretarias de Educação e em regiões educacionais, enquanto na região sudeste todos os Estados mantêm supervisores nas escolas. A maior incidência, sem dúvida, é a de supervisores na Secretaria de Educação, o que ocorre nas 27 unidades brasileiras (Territórios, inclusive).

O quadro da página seguinte esclarece.

Número de unidades federadas, por região, segundo estabelecem a localização da supervisão de ensino na Secretaria, em regiões, municípios ou escolas

1973

Regiões	Unidade Federada	Secretaria Educação	Região	Município	Escola
Norte	6	6	1	2	4
Nordeste	10	10	9	1	4
Centro-Oeste	3	3	1	1	1
Sudeste	5	5	4	3	5
Sul	3	3	3	-	2
Total	27	27	18	7	16

FONTE: Subsistema de Supervisão do Centro de Recursos Humanos "João Pinheiro".

Da análise do quadro depreende-se que 16 unidades mantêm a supervisão na Secretaria e nas escolas, e 18 a mantêm na Secretaria e nas regiões educacionais.

Pode-se admitir que a ausência, no quadro, de indicação de supervisores em escolas em 11 (onze) unidades federadas decorra da interpretação **stricto sensu** de supervisor, uma vez que estudo mais profundo indica, nessas onze unidades, os orientadores pedagógicos, coordenadores pedagógicos e, numa das unidades, o diretor de escola treinado especificamente para o exercício da função de supervisor.

De todo modo, positiva-se um fluxo do exercício de supervisão que vai da Secretaria à escola, passando por órgãos de descentralização administrativa e que deve retornar, da escola, por esses órgãos, até ao órgão central de administração do sistema de ensino.

Serão as funções idênticas?

Como conciliá-las com a formação atual proposta para o supervisor?

A realidade aí está. Nem se pode admitir que se exerçam as mesmas atribuições, qualquer que seja a localização da supervisão de ensino.

Será necessário chegar-se a uma delimitação de desempenhos, para exame da qualificação do profissional nos diferentes âmbitos.

Ou as localizações devem ser revistas?

Eis aí um campo de estudos aberto aos pesquisadores, uma vez que não se pretende, nem se poderia, neste documento, dogmatizar sobre o assunto.

As dúvidas não eliminam o fato de que a supervisão caminhou da escola do professor leigo para uma atuação no âmbito do sistema de ensino e para os centros urbanos, uma vez que as escolas supervisionadas, atualmente, têm sua maior concentração nas capitais e grandes cidades.

1.3 — Exigências de formação profissional

A Lei 5.540, de 28/11/1968, estabelece, em seu artigo 30, que a formação do supervisor se fará em curso de nível superior. E a Lei 5.692, de agosto de 1971, dispõe em seu artigo 33:

"A formação de administradores, planejadores, orientadores, inspetores, supervisores e demais especialistas de educação será feita em curso superior de graduação, com duração plena ou curta, ou de pós-graduação".

O Parecer 252/69 do Conselho Federal de Educação faz referência ao art. 30 da Lei 5.540/68, onde se estabelece que a formação de especialista para as atividades de supervisão e inspeção, no âmbito de escolas e sistemas escolares, será feita no curso de graduação em Pedagogia, do que resultará o grau de licenciado, e dispõe sobre os mínimos curriculares para a formação de supervisores nos estabelecimentos de ensino de nível superior, com uma parte comum a outras licenciaturas, e uma parte específica. E não faz referência à formação do supervisor para âmbito de sistema.

A realidade de qualificação profissional dos supervisores em exercício no sistema brasileiro é bem outra. Funcionam como supervisores desde graduados em curso superior até os que só possuem ginásio normal ou curso normal colegial incompleto, ou curso da CADES. Claro que estas informações se evidenciam quando o sistema de ensino tem o controle de qualificação dos supervisores, o que nem sempre acontece.

De levantamento realizado em 1973, pelo Subsistema de Supervisão do Centro de Recursos Humanos "João Pinheiro", sobre 10.000 supervisores das diferentes unidades federadas, de 63% deles os sistemas educacionais desconheciam a formação profissional.

Os demais estão caracterizados no quadro a seguir:

Formação profissional de 3.649 supervisores, segundo o tipo de curso por região — 1973

Regiões	Curso Superior										Pós-Normal			Formação de Professores a Nível de 2.º Grau. (3 anos)		Curso de CADES	Ginásio Normal	Curso de Pedagogia	TOTAL
	Licenciatura Plena				Licenciatura de 1.º Grau			Outros cursos superiores, não de magistério			Aperfeiçoamento ou Treinamento		Completo	Incompleto					
	Pedagogia		Letras Geografia História Outros		Pedagogia		Letras, Geografia, História, Pedagogia, etc.	Outros cursos superiores, não de magistério		até 6 meses	+ de 6 meses								
	Outras Habilidades	Super- visão	Letras Geografia História Outros	Pedagogia	Super- visão	Letras, Geografia, História, Pedagogia, etc.	Outros cursos superiores, não de magistério												
Norte	—	21	3	—	—	—	—	—	—	70	101	—	—	3	7	3	208		
Nordeste	9	38	12	1	1	15	4	—	—	—	234	60	10	22	14	172	592		
Centro-Oeste	3	46	—	10	—	—	—	—	—	—	230	—	—	—	—	—	289		
Sudeste	1	147	248	1	1	10	15	—	—	—	2.043	—	—	—	—	—	2.465		
Sul	10	16	—	—	—	—	79	—	—	14	25	19	—	—	—	66	229		
Total	23	268	263	12	12	26	98	—	—	84	2.633	79	10	25	21	241	3.783		
%	0,6	7,1	6,9	0,3	0,3	0,7	2,5	—	—	2,2	69,5	2,1	0,3	0,7	0,6	6,4	100,00		

Convém enfatizar que os supervisores indicados têm exercício profissional no âmbito da escola ou do sistema de ensino, indiferentemente.

Como se verifica, 69,5% dos supervisores em questão são qualificados em curso pós-normal de aperfeiçoamento ou treinamento de mais de 6 meses, coincidindo com o oferecido pelo INEP, a que nos referimos e que abrangeu mais de 3.000 professores, podendo-se admitir que os 2.633 do quadro tenham sido incluídos naquele número.

1.4 — Remuneração do supervisor

A nova lei de diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus preceitua que a remuneração do professor e do especialista deve atender a seu nível de qualificação e não ao grau de ensino em que atuem. Ao mesmo tempo, obriga a administração dos sistemas à elaboração de estatuto que ordene a carreira de magistério. É possível que o quadro de vencimentos do supervisor se altere com as medidas que se vêm adotando quanto à política salarial de magistério nos sistemas de ensino.

Variações de remuneração de supervisores em 11 unidades federadas

Unidade Federada	Remuneração Cr\$
A	2.100,00
B	900,00
C	754,50
D	750,00
E	676,00
F	600,00
G	575,00
H	469,00
I	462,00
J	422,00
L	420,00

FONTE: Dados do Subsistema de Supervisão do Centro de Recursos Humanos "João Pinheiro", colhidos diretamente nas Secretarias de Educação.

OBS.: Na unidade A, desenvolve-se regime de tempo integral.

A evidente discrepância não se explica por qualquer critério, a não ser o de decisão da autoridade quando examina a relação trabalho/salário. Uma comparação, na mesma unidade federada, da mesma relação, para outros técnicos, poderia surpreender, em termos do valor atribuído ao trabalho de supervisão nos diferentes sistemas de ensino. Tal análise não foi possível, mas acreditamos se descobrissem razões fundamentadas para o escalonamento de salários.

É preciso que se associem a isso as exigências de qualificação em uso, as quais permitem as disparidades já analisadas.

Claro, alguma relação se deveria estabelecer entre âmbito de exercício profissional, qualificação e salário, além das considerações de jornada de exercício profissional, e outras.

1.5 — Atribuições da supervisão

Como se evidenciou, a supervisão de ensino está localizada na própria Secretaria de Educação, e/ou nos órgãos regionais de administração do sistema de ensino, e/ou nos próprios estabelecimentos, ocorrendo, ainda, em algumas unidades federadas, sua localização também por município.

O estudo das atribuições da supervisão, ainda que de pouca profundidade, apresenta dificuldade de grande monta, uma vez que a indefinição que paira sobre tais atividades, nos sistemas de ensino, reflete-se na posição desse serviço na organização estrutural das Secretarias de Educação e dos próprios estabelecimentos de ensino que, ora dão relevância ao papel do administrador escolar, conferindo-lhe também funções de supervisão, ora o relegam em favor da ênfase na supervisão de ensino, que passa a assumir, também, funções administrativas.

Nas Secretarias, a supervisão assume atribuições extensas, muitas vezes pertinentes a órgãos de planejamento, de desenvolvimento de recursos humanos, de inspeção e outros.

Uma tentativa de organizar as informações sobre atribuições da supervisão nos sistemas educacionais, em 1973, fez-nos constatar:

- a) multiplicidade de atribuições e extrapolação das possibilidades do serviço, limitado por sua própria localização e, como se verificou, pela qualificação atual dos recursos humanos empregados na atividade de supervisão;
- b) acentuada diversificação das atribuições, quando se considera a mesma localização do serviço em diferentes unidades federadas;

- c) interferências de atribuições quando se examinam, numa mesma unidade federada, diferentes localizações do serviço.

Do exame das finalidades da supervisão em 27 (vinte e sete) unidades federadas, verifica-se, basicamente, que 56% situam a supervisão com finalidades exclusivamente de ordem técnico-pedagógica, 44% com finalidades técnico-pedagógicas e administrativas e nenhuma com finalidade exclusivamente administrativa, embora, como se verá adiante, haja supervisores em número escasso exercendo atividades deste tipo.

Quanto às atribuições propriamente, vamos enfocá-las segundo a localização do serviço: na Secretaria de Educação, nos órgãos regionais e nas escolas, indicando apenas o número de unidades federadas que prevê cada atribuição.

Supervisão localizada na Secretaria de Educação 27 unidades federadas

Nº	Atribuições	Inci- dencial
1	Assistir, tecnicamente, a montagem, execução e reformulação de planos das unidades escolares.	7
2	Orientar e acompanhar atividades de supervisão das regiões educacionais.	6
3	Planejar, orientar, supervisionar e avaliar as atividades do Serviço de Supervisão.	5
4	Elaborar plano de ação da orientação pedagógica.	4
5	Coordenar, controlar e avaliar as atividades dos supervisores e orientadores a nível de unidade escolar.	2
6	Proporcionar condições para melhoria dos padrões de ensino no sistema.	2
7	Orientar e avaliar métodos e processos de ensino.	2
8	Orientar professores.	2
9	Oferecer subsídios para reformulação e reajustamento dos currículos plenos das escolas.	2
10	Orientar o planejamento, execução e avaliação do currículo pleno das escolas.	2
11	Treinar e aperfeiçoar o corpo técnico de supervisores.	1
12	Assistir, técnica e pedagogicamente, a orientadores pedagógicos, diretores e professores.	1

Nº	Atribuições	Inci- dência
13	Avaliar o programa do Serviço de Orientação Pedagógica e apontar diretrizes para sua continuidade.	1
14	Colaborar com o supervisor-chefe na coordenação e orientação da supervisão em todo o Estado,	1
15	Renovar as técnicas de currículo.	1
16	Difundir e implantar programas de ensino.	1
17	Verificar arquivos e escrituração de órgãos regionais.	1
18	Promover cursos e seminários para professores e supervisores.	1
19	Orientar, técnica, pedagógica e administrativamente, órgãos regionais e assistentes pedagógicos da Secretaria.	1
20	Avaliar, quantitativa e qualitativamente, o rendimento escolar, o mérito e o desempenho do pessoal do magistério.	1
21	Acompanhar e avaliar projetos específicos de supervisão.	1
22	Fornecer subsídios para avaliação de livros e outros materiais de ensino.	1
23	Oferecer à equipe de supervisão subsídios e sugestões para o cumprimento dos fins da Divisão de Supervisão de 1º grau.	1
24	Planejar a orientação do ensino, a distribuição dos professores nas escotas, a aplicação de provas finais em escolas do interior.	1
25	Fazer sindicâncias sobre a atuação do professor.	1
26	Elaborar provas mensais e finais para escolas da Capital.	1
27	Orientar a matrícula e organização de classes.	1
28	Levantar dados para criação de escolas.	1
29	Assessorar a Diretoria do 1º grau.	1
30	Elaborar apostilas para orientar professores.	1
31	Visitar escolas.	1
32	Apoiar programas curriculares das escolas de implantação da Reforma.	1
33	Delegar competências.	1
34	Apelar a instância superior, quando a solução escape à sua competência.	1

Nº.	Atribuições	Inci- dência
35	Selecionar, pesquisar e estudar assuntos para realizar palestras para os coordenadores pedagógicos.	1
36	Informar a administração de 1º grau quanto ao ensino desenvolvido nas escolas.	1
37	Orientar e avaliar cursos de treinamento (professores leigos) e de atualização (professores titulados).	1
38	Elaborar roteiros de conteúdo pedagógico para uso de professores.	1
39	Dar assistência pedagógica direta à Escola de Demonstração.	1
40	Promover cursos de treinamento, aperfeiçoamento e atualização para coordenadores pedagógicos e professores.	1
41	Promover articulação do sistema de supervisão com outros órgãos da SEC.	1
42	Colaborar no sentido de manter ou ampliar os padrões de eficiência do sistema.	1
43	Estudar legislação educacional, currículo, situação sócio-econômico-cultural.	1
44	Planejar, controlar, acompanhar, implementar, avaliar o programa de supervisão e experiências educacionais, programas de integração escolar com a comunidade, programas de aperfeiçoamento e atualização de pessoal e colaborar na execução destes.	1
45	Manter-se atualizado em relação a estudos de interesse de seu campo de ação.	1
46	Manter contato com órgãos vinculados à cultura.	1
47	Elaborar relatório do serviço.	1

Como se pode identificar, as atribuições do supervisor, quando na Secretaria de Educação, em termos globais, se apresentam desde um nível de extrema complexidade, como **planejar, controlar, implementar o programa de supervisão e experiências educacionais, programas de integração** escola-comunidade, **programas de aperfeiçoamento e atualização de pessoal** e **colaborar na execução deste**, até o de grande simplicidade, como **selecionar, pesquisar e estudar assuntos para realizar palestras para coordenadores pedagógicos** ou **elaborar apostilas**, ou **delegar competências**, ou, ainda, **apelar a instância superior**, que não chegam sequer a constituir atribuições, passando pela atribuição descomprometida de **manter contato com órgãos vinculados à cultura**.

Identifica-se, ainda, a extensão da ação do supervisor que se localiza na Secretaria diretamente sobre os estabelecimentos de ensino da rede escolar, o que é tarefa

centralizadora pouco ou nada operacional, como **planejar a orientação do ensino, a distribuição dos professores nas escolas, a aplicação de provas finais em escolas do interior, orientar a matrícula e organização de classes e elaborar provas mensais e finais para escolas da Capital.**

De outro lado, verifica-se que a supervisão se liga a funções tanto de planeja-mento, em todas as fases do processo, quanto de execução; e, ainda, de informações ao sistema de ensino; sendo, num caso, encarregada específica de levantamento "de dados para criação de escolas".

É escusado avançar em considerações sobre a necessidade de tomada de posição quanto à supervisão de ensino nas Secretarias de Educação.

Vejamos a síntese das atribuições de supervisão localizada em órgãos regionais, levantada de 18 unidades da Federação.

Supervisão localizada nos órgãos regionais de Educação 18 unidades da Federação — 1973

Nº	Atribuições	Inci- dência
1	Orientar, acompanhar e avaliar o trabalho do professor, direta ou indiretamente.	5
2	Planejar, executar, controlar e avaliar o trabalho de supervisão de responsabilidade do órgão regional.	5
3	Colaborar com a direção das unidades escolares no trabalho administrativo da escola.	4
4	Estimular o relacionamento escola — comunidade.	4
5	Velar pela observância da legislação e pelo cumprimento das decisões da SEC, garantindo a unidade do ensino.	4
6	Realizar supervisão técnico-pedagógica nas escolas de implantação do ensino de 1º grau.	3
7	Promover a implementação da proposta curricular do sistema de ensino, ajustando-a às necessidades regionais.	3
8	Fiscalizar as escolas municipais e particulares e colher documentação e informações estatísticas.	2

Nº	Atribuições	Inci- dência
9	Orientar e assistir tecnicamente as unidades escolares, nos municípios e distritos que lhe competem.	2
10	Promover entrosamento com as famílias.	1
11	Assegurar a execução dos programas de ensino.	1
12	Incentivar criação e dinamização de instituições escolares.	1
13	Manter as unidades escolares informadas das diretrizes e determinações do órgão central de 1º grau.	1
14	Prestar assistência técnica aos orientadores pedagógicos das unidades escolares.	1
15	Participar de treinamento que lhe seja proposto.	1
16	Promover treinamento de professores em serviço.	1
17	Controlar o trabalho de supervisão em suas três modalidades: clínica, de campo, indireta.	1
18	Organizar o serviço de documentação, para uso do professor.	1
19	Orientar a distribuição e redistribuição de alunos nas unidades escolares.	1
20	Colaborar nos programas de melhoria profissional dos docentes leigos.	1
21	Recuperar alunos, quando houver necessidade.	1
22	Responder pela orientação pedagógica dos estabelecimentos.	1
23	Orientar a escolha de material didático pelos orientadores pedagógicos.	1
24	Organizar e manter atualizado o arquivo das atividades de orientação.	1
25	Selecionar, pesquisar e estudar assuntos didáticos de sua área.	1
26	Fazer demonstração de métodos e técnicas de ensino.	1
27	Fazer relatório ao final de cada período letivo, enviando-o ao órgão competente.	1

Uma análise das atribuições da supervisão regional informa, como vimos em relação à localizada na SEC, imprecisão quanto a seus reais objetivos. Compete-lhe, ora tarefas de professor - recuperação de alunos, ora de administrador escolar - colaborar com a direção no trabalho administrativo da escola; aqui, de arquivista, ali, de técnico em documentação. É estimulador da melhoria do ensino, responsável pela

orientação pedagógica dos estabelecimentos, ou fiscalizador de escolas, ou agente estatístico.

Quando se parte para atribuições da supervisão localizada na escola, o quadro não é mais animador. Senão, vejamos:

Supervisão localizada nas escolas
11 unidades federadas — 1973

Nº	Atribuições	Inci- dência
1	Prestar assistência técnico-pedagógica aos professores.	7
2	Prestar assistência técnico-administrativa aos diretores.	3
3	Planejar, acompanhar, controlar (avaliar) atividades de ensino.	2
4	Orientar, supervisionar e avaliar a execução de programas de ensino.	2
5	Avaliar o trabalho de supervisão.	2
6	Colaborar com o diretor na avaliação do pessoal administrativo da escola e na organização de instituições escolares.	1
7	Levantar dados estatísticos sobre a situação da escola.	1
8	Orientar a recuperação de alunos.	1
9	Planejar, orientar, e avaliar programas de atualização e aperfeiçoamento de professores.	1
10	Fiscalizar a execução do trabalho de todo o pessoal da escola.	1
11	Pesquisar e prever necessidades de ensino quanto a pessoal, materiais didáticos e equipamentos.	1
12	Propor e recomendar modificações em planos e programas de ensino.	1
13	Inspecionar o trabalho administrativo da escola.	1
14	Supervisionar os serviços de merenda escolar, assistência social e saúde, na escola.	1
15	Fornecer informações sobre o trabalho desenvolvido na escola.	1
16	Remanejar alunos de acordo com maturidade e idade cronológica.	1

Também ao supervisor, na escola, estão cometidas tarefas pedagógicas, administrativas (de execução); tarefas de planejamento, de acompanhamento e controle; de ensino, de fiscalização, de aperfeiçoamento e atualização de pessoal, de assistência ao funcionamento das instituições escolares.

De fato, como se disse, em qualquer setor, a supervisão vem tendo, largamente, um funcionamento anômalo: é um serviço que planeja, executa e avalia seu próprio trabalho.

Sem pretender burocratização para a supervisão de ensino, o que, no dizer de Rudolf Lenhard², seria um mal, numa instituição de "objetivos particularizados" e não "de conjunto", como é a de educação; convém, todavia, que se delimitem claramente, no sistema educacional, as funções de supervisão, suas relações com outras funções e os desempenhos básicos que lhes são pertinentes, sem o que não será possível determinar padrões de qualificação desses especialistas, nem critérios para recrutamento e seleção dos mais capazes.

O mesmo Lenhard afirma que, "embora existam traços de caráter recomendável para os ocupantes de posições de Supervisão Escolar, e embora seja justo e necessário recomendar a estes o cultivo de tais qualidades, não há como confiar na seleção de candidatos a estas posições ou no seu êxito em acatar as nossas recomendações. Para se assegurar o bom funcionamento dos Serviços de Supervisão Escolar nos nossos sistemas de ensino, o mais importante é definir-se os respectivos papéis, de modo a poderem ser desempenhados também por personalidades menos que perfeitas. Esta definição é em grande parte da responsabilidade dos encarregados da construção da estrutura formal - dos legisladores e da alta administração; cada escola pode, entretanto, contribuir em certa medida para que as possibilidades proporcionadas pela estrutura formal sejam convenientemente aproveitadas".³

Acrescentaríamos que tais papéis não podem exigir um superprofissional para serem cumpridos.

Embora as atribuições indicadas, como o foram, apresentem profundas diversificações, o agrupamento de supervisores, considerando-se o tipo de assistência que prestam, indica 14% de supervisores envolvidos com assistência pedagógica, 25,3% com assistência pedagógica e administrativa e apenas 0,7% com assistência exclusivamente administrativa.

No quadro a seguir, representamos por letras as unidades federadas.

2

LENHARD, Rudolf - "Fundamentos da supervisão escolar". São Paulo, Pioneira, 1973.

3

LENHARD. Rudolf - "Op. cit."

Número de supervisores de ensino de 1º grau, de 14 unidades da Federação, por tipo de assistência que realizam

da Federação	Assistência			
	Pedagógica	Administrativa	Pedagógico- Administrativa	Total
A	8	—	14	22
B	94	—	-	94
C	18	—	66	84
D	399	—	-	399
E	—	—	1	1
F	767	—	-	767
G	81	-	-	81
H	235	—	543	778
I	83	—	-	83
J	—	13	121	134
L	—	14	223	237
M	80	—	56	136
N	265	-	-	265
O	-	-	11	11
TOTAL	2.030	27	1.035	3.092
%	74,0	0,7	25,3	100

FONTE: Dados do Subsistema de Supervisão do Centro de Recursos Humanos "João Pinheiro".

Se considerarmos que a função pedagógica está relacionada a ensino—aprendizagem, será necessário indagar: que tipo de supervisão se exerce em âmbito de sistema de ensino?

1.6 — Sistemática de trabalho

Em sua sistemática de trabalho, a supervisão utiliza meios diretos e indiretos de comunicação com os supervisionados.

Veja-se o quadro:

Mecanismos e instrumentos utilizados pela supervisão em 27 unidades federadas

	Direta	Unid. Fed.		Indireta	Unid. Fed.
1	Reuniões pedagógicas	23	1	Circulares, ordens de serviço	11
2	Seminários	23	2	Apostilas	8
3	Visitas a escolas	20	3	Materiais impressos	7
4	Cursos	13	4	Fichas de avaliação	6
5	Visitas a classes	11	5	Relatórios	5
6	Palestras, conferências	11	6	Questionários	4
7	Entrevistas	8	7	Boletins informativos	3
8	Aulas de demonstração	2	8	Avisos por rádio	2
9	Encontros informais	1	9	Telefone	1

O exame do quadro, mais voltado para a supervisão no âmbito da escola, mostra que 20 unidades da Federação promovem visitas, e 23, seminários e encontros, sendo também este o número das unidades que promovem reuniões pedagógicas.

O quadro não informa o número de meios utilizados em cada unidade, mas é evidente que o serviço de supervisão utiliza diversos dos recursos indicados.

1.7 —Avaliação

A avaliação da atividade de supervisão, via de regra, está centralizada no processo usado e não no produto da ação.

Em 24 unidades da Federação, os meios mais incidentes utilizados para avaliar-se o trabalho de supervisão se expressaram como abaixo:

1. Análise de relatórios — 24 unidades
2. Observação direta - 18 unidades

3. Entrevistas	- 13 unidades
4. Reuniões	13 unidades
5. Análise de fichas	- 12 unidades
6. Auto-avaliação	— 11 unidades
7. Análise de aprendizagem dos alunos	— 5 unidades
8. Boletins	- 3 unidades
9. Descrições e estatísticas	- 2 unidades
10. Análise de planejamentos	— 1 unidade
11. Conselho de classe	— 1 unidade
12. Depoimentos de professores	— 1 unidade

Nenhum sistema utiliza apenas um dos instrumentos ou mecanismos indicados; e o que utiliza maior número deles alcança 7 (sete), e menor número, 3 (três).

Quanto ao avaliador, via de regra, indica-se a supervisão no órgão central como avaliadora da supervisão exercida em âmbito do órgão regional e esta como avaliadora da supervisão no âmbito da escola.

Embora todos os sistemas forneçam indicadores de avaliação, não se conhece nenhum estudo sério da eficácia da supervisão no ensino e que haja sido efetivado pelo próprio sistema.

É fácil constatar as dificuldades de tarefa desta natureza pelo que se expôs até aqui.

Principalmente, a ausência de análises de custos na educação brasileira opõe-se a que se estime, sequer, a vantagem financeira de manutenção do serviço como se encontra.

Um estudo realizado pelo Dr. Alfred Bisset, intitulado Efeitos de um programa de treinamento, que examina os resultados da ação de supervisão sobre professores leigos, conclui por não haver superioridade de resultados no ensino feito por professores supervisionados em relação aos resultados no ensino feito por professores não atendidos por supervisão.

Isto não significa que o melhor caminho seja eliminar a supervisão de ensino, mas que é necessário reexaminar sua maneira de existir e atuar e, principalmente, desenvolver mecanismos e instrumentos de análise de seu custo — benefício.

2 - Supervisão é atividade sem preço?

Talvez seja este um bom título para encabeçar conclusões em torno das realidades que alguns dados disponíveis, constantes deste documento, permitiram levantar em relação à atividade de supervisão no sistema brasileiro de ensino. É que tais dificuldades são grande obstáculo a estimativas custo—benefício, ainda que despreziosas.

Tentamos alinhar as dificuldades:

1. no mesmo rótulo de atividades de *supervisão* são envolvidas inspeção escolar, supervisão em âmbito de sistema, em âmbito regional e em âmbito escolar, coordenação pedagógica, orientação pedagógica. O exercício profissional não possui em todas elas o mesmo alcance;
2. considerada no âmbito escolar, a supervisão que, inicialmente, se dedicou a melhorar o nível de desempenho do professor leigo, embora sem lhe oferecer titulação, gradativamente passou a atuar junto ao professor titulado e indiferentemente junto aos que, sob melhor exame em termos de prioridades, poderiam dispensar seus serviços;
3. em algumas unidades federadas, em que escasseiam professores habilitados, o supervisor é sempre um bom professor regente de classe, cujo cargo, então, possivelmente é preenchido por um leigo a mais no sistema de ensino;
4. não há determinação do papel do supervisor; o número deles não pode ser calculado, em relação a necessidades ou segundo possibilidades de manutenção no sistema de ensino. Nunca se sabe em detrimento de que outra medida se amplia o quadro de supervisores, pois o panorama de carências tanto quantitativas como qualitativas, no ensino de 1º grau, é evidente;
5. não há estudos de benefícios de qualquer ordem oriundos da ação de supervisão, mas os quadros de supervisores são ampliados constantemente;
6. os supervisores atuantes em toda uma região e os que têm grande número de escolas sob sua responsabilidade apontam como principal fator interveniente em seu trabalho as dificuldades de transporte e de comunicação com as escolas, o que leva a crer em perdas de trabalho desses profissionais por falta de apoio;
7. em muitas circunstâncias, em face da concentração dos supervisores na zona urbana, são eles lotados em escolas cujos professores, em termos de prioridades, prescindem de sua ajuda, enquanto permanecem escolas de baixa produtividade sem assistência;
8. o recrutamento e a seleção dos supervisores não condicionam critérios de sua qualificação, permitindo-se o exercício da profissão por pessoal não qualificado;
9. não existe cadastramento de pessoal para informar sobre a qualificação dos supervisores em exercício.

Como vimos, não havia nos sistemas de ensino qualquer informação sobre a formação profissional de 63% dos supervisores abrangidos pelo estudo.

Apresentaremos, a seguir, informações sobre um sistema estadual de ensino que retrate a realidade atual da supervisão; e estimaremos seus custos, para, finalmente, apresentarmos um modelo com vistas a um reestudo do serviço de supervisão nos sistemas estaduais de ensino.

3 -- A supervisão atual em um sistema de ensino

Supostamente, trata-se de unidade federada de grande área geográfica, e que apresenta a supervisão de ensino no âmbito do sistema, de regiões, dos municípios e de escolas.

3.1 — Dados estatísticos gerais

Número de municípios.....	695	
Área geográfica.....	530.728	km ²
População		
Geral.....	12.700.000	hab.
Escolarizável (7 a 14 anos).....	3.120.000	hab.
Escolarizada.....	2.980.000	hab.
Unidades escolares de 1º grau		
Total.....	24.975	
Rede pública		
Federal.....	25	
Estadual.....	7.030	
Municipal.....	15.612	
Rede particular.....	2.108	
Professores de 1º grau (antigo primário e antigo ginásio)		
Total.....	102.089	
Rede pública.....	75.075	
Rede particular.....	27.014	
Regiões geoeducacionais.....	26	
Total de recursos alocados à SEC - 73 - Cr\$ 550.000.000,00		

3.2 — Dados sobre a supervisão

3.2.1 — A Secretaria de Educação e Cultura encontra-se reestruturada para atender à Lei 5.692 e situa a supervisão nas escolas, nos municípios, nas regiões e na Secretaria de Educação. Nesta está situada, departamental mente, no primeiro grau e no segundo grau.

A situação se repete nas redes das regiões geoeducacionais e nos municípios.

O sistema mantém supervisores nas escolas, com variação entre 1 e 12 supervisores por estabelecimento, atendendo a Capital, onde há maior concentração. Constata-se que 50% dos supervisores estão na zona urbana.

3.2.2 — Número de supervisores de 1º grau - rede estadual

Na Secretaria	-	43	
Na região	—	107	
Nos municípios	—	543	
Nas escolas	—	1.213	
Total		1.900	supervisores

3.2.3 - Vencimentos

Supervisor - Cr\$ 800,00, em média

3.2.4 — Qualificação dos supervisores

Secretaria e regiões	—	40 — licenciatura em Supervisão de Ensino
		104 — outra licenciatura de Pedagogia
Municípios	—	100 — curso superior (qualquer natureza)
	—	400 — curso pós-normal (treinamento)
		43 — curso normal 2º ciclo
Escolas	—	50 — curso superior — Pedagogia
		1.000 — curso normal 2º ciclo
		163 — curso normal 1º ciclo

3.2.5 — Relações supervisor/escola, supervisor/professor, supervisor/classe, supervisor/sala e supervisor/aluno.

O sistema de ensino apresenta, no 1º grau, as seguintes relações, considerando que a rede estadual conta com 68.436 professores, 7.030 escolas, 47.580 classes (turmas de alunos), 28.365 salas de aula, 1.342.240 alunos, e que o número de supervisores nas escolas é de 1.213 e o número total de supervisores, 1.900.

	Considerados os sup. nas escolas	OU	Considerado o total de sup.	
1 supervisor para	56	ou	36	professores escolas classes salas de aula alunos
1 supervisor para	6	ou	4	
1 supervisor para	39	ou	25	
1 supervisor para	23	ou	15	
1 supervisor para	1.025	ou	654	

Tais relações se apresentam sob cálculo, mas não se trata de haverem sido estabelecidas **a priori** e mantidas na distribuição e localização dos profissionais. Estes se concentram na zona urbana, onde ocorre, até, a presença de 12 supervisores em uma escola, como vimos, enquanto na zona rural encontram-se 45% de professores leigos.

3.2.6 - Atividade profissional dos supervisores.

Esta é uma consideração importante no estudo das relações estabelecidas no item anterior e que demonstram sua falsidade: 50% dos supervisores se ocupam exclusivamente de aspectos administrativos das escolas: cumprimento de leis, escrituração escolar, cumprimento de prazos no fornecimento de dados etc; 50% supervisionam matéria de ensino, a saber:

- 58, que supervisionam ensino de Língua Portuguesa;
- 118, que supervisionam ensino de Matemática;
- 201, que supervisionam ensino de Ciências;
- 160, que supervisionam ensino de Estudos Sociais;
- 108, que supervisionam ensino de Inglês;
- 108, que supervisionam ensino de Música;
- 197, que supervisionam ensino de Educação Física.

Na Secretaria e nas sedes das regiões, 50% são generalistas em educação e 50% especialistas em componentes curriculares.

Quanto aos dos municípios, são todos supervisores de administração escolar.

3.2.7 — Quanto às atribuições ou tarefas a cumprir, não há definições; salvo no decreto de criação dos cargos, em que se estabelece que a supervisão deverá prover a melhoria do ensino de 1º grau no sistema.

3.2.8 — Quanto à ação da supervisão sobre a produtividade do sistema, não há estudos da relação entre o trabalho de supervisão e os índices de produtividade.

Sobre esta, os dados só permitem constatar que: a repetência, no sistema de ensino, em série histórica dos últimos 10 anos, mostra taxas que variam entre 47% e 52% nas primeiras séries e 15% e 25% nas demais, sem ocorrer melhoria progressiva ano a ano, mas com variações; a evasão escolar ocorre em maior incidência na primeira e na quinta séries.

3.2.9 — Avaliação da supervisão: é exercida pelos próprios supervisores, que, anualmente, encaminham relatório de suas atividades aos diretores de Departamentos, sem que a estes incumba adoção de quaisquer providências em face dos documentos.

Um exame dos relatórios mostraria que os supervisores indicam como principais pontos negativos de seu trabalho:

- quando sediados nos municípios e regiões, a falta de transporte que lhes permita comunicação com as escolas, muitas vezes de difícil acesso;
- a falta de recebimento de informações sobre as decisões tomadas pelo órgão da administração central;
- quando sediados nas escolas, indicam dificuldades de relacionamento com alguns professores, falta de apoio de diretores, ausência de condições materiais nas escolas;
- todos apontam necessidade de se atualizar em matéria pedagógica.

3.2.10 - Análise de custos da supervisão neste sistema de ensino: no presente caso, o sistema opera com quase total desconhecimento, dos seus custos. De fato, dentro de um enfoque econômico, quando se pensa na eficiência no processo educacional, entendida como a minimização do custo sem variação na qualidade do produto, esbarra-se na dificuldade de avaliação dessa qualidade.

Na prática, já não se pode esperar uma avaliação rigorosa da qualidade da educação oferecida, mais difícil ainda será a tarefa de se tentar quantificar os custos das atividades de supervisão, que fundamentalmente devem atuar na promoção de melhoria do ensino — aprendizagem no âmbito da escola.

Sendo os gastos com o setor educação similares a outros investimentos, na medida em que envolvem custos na forma e no uso de recursos, na expectativa de retornos futuros, justifica-se qualquer incursão, ainda que imperfeita, na tentativa de análise.

Do total de recursos alocados à Secretaria de Educação (Cr\$ 550.000.000,00), destinaram-se para as quatro primeiras séries do ensino de 1º grau, Cr\$ 340.000.000,00, e Cr\$ 120.000.000,00 para as quatro últimas séries do ensino de 2º grau.

As despesas com pessoal foram estimadas em Cr\$ 320.000.000,00 (para as quatro primeiras séries) e Cr\$ 115.000.000,00 (para as quatro últimas e 2º grau), constituindo-se a diferença em gastos com contribuições de Previdência Social e outros custeios.

A fim de obter os gastos com as 8 séries do 1º grau, distribuímos os recursos destinados às 4 últimas séries do 1º grau e 2º grau proporcionalmente ao número de matrículas, 140.000 e 40.000 respectivamente. Temos, portanto, mais..... Cr\$ 92.000.000,00 para o 1º grau, dos quais Cr\$ 90.000.000,00 para pagamento de pessoal.

Do total de recursos alocados para despesas com pessoal, aproximadamente 85% se destinam ao pagamento de docentes, ou seja, Cr\$ 370.000.000,00.

Dados os números de supervisores e respectivos vencimentos, custos reais de uma unidade federada, pode-se apurar o gasto anual no mesmo período: $1.900 \times \text{Cr\$ } 800,00 \times 12 \text{ meses} = \text{Cr\$ } 18.240.000,00$, representando 4,2% dos gastos com o ensino de 1º grau.

No enfoque de que é competência do supervisor prover a melhoria do ensino de 1º grau no sistema, seu trabalho deve estar diretamente ligado às mudanças do nível de eficiência; e se pudéssemos considerar, para medi-lo, apenas a relação aluno/professor, que gira em torno de 20/1 na rede estadual, e a taxa de repetências, que tem sofrido oscilações nos últimos 10 anos, sem contudo ocorrer melhoria progressiva ano a ano, concluiríamos que, nessas condições, a taxa de retorno para esse investimento é nula e, em termos de custo — oportunidade, a aplicação desses recursos deveria ser orientada para outras atividades alternativas.

Não consideraremos, nesta análise, os custos sociais, diretos e indiretos, decorrentes da necessidade de titular todos os supervisores, informando apenas que devem oscilar, os diretos, em torno de Cr\$ 100.000,00 por turma de 50 e para uma clientela que tenha, no mínimo, o 2º grau completo.

3.3 - Destaques

3.3.1 - 99,98% do corpo de supervisores não são titulados.

3.3.2 — Se compete ao supervisor orientar, coordenar e controlar as atividades que promovam a melhoria da oferta instrucional e colher informações capazes de propiciar a reformulação ou o reajustamento do currículo, então, mais de 50% estão desviados de função.

3.3.3 — Concentração de supervisores na zona urbana, enquanto que na zona rural encontram-se 45% de professores leigos.

3.3.4 - Os pontos de estrangulamento do sistema permanecem com a mesma intensidade, apesar do trabalho de supervisão.

3.3.5 — O trabalho de supervisão não propiciou mudanças do nível de eficiência.

3.3.6 — A baixa remuneração dos supervisores não possibilita seleção de pessoal Qualificado, nem eficiência de seu desempenho.

2

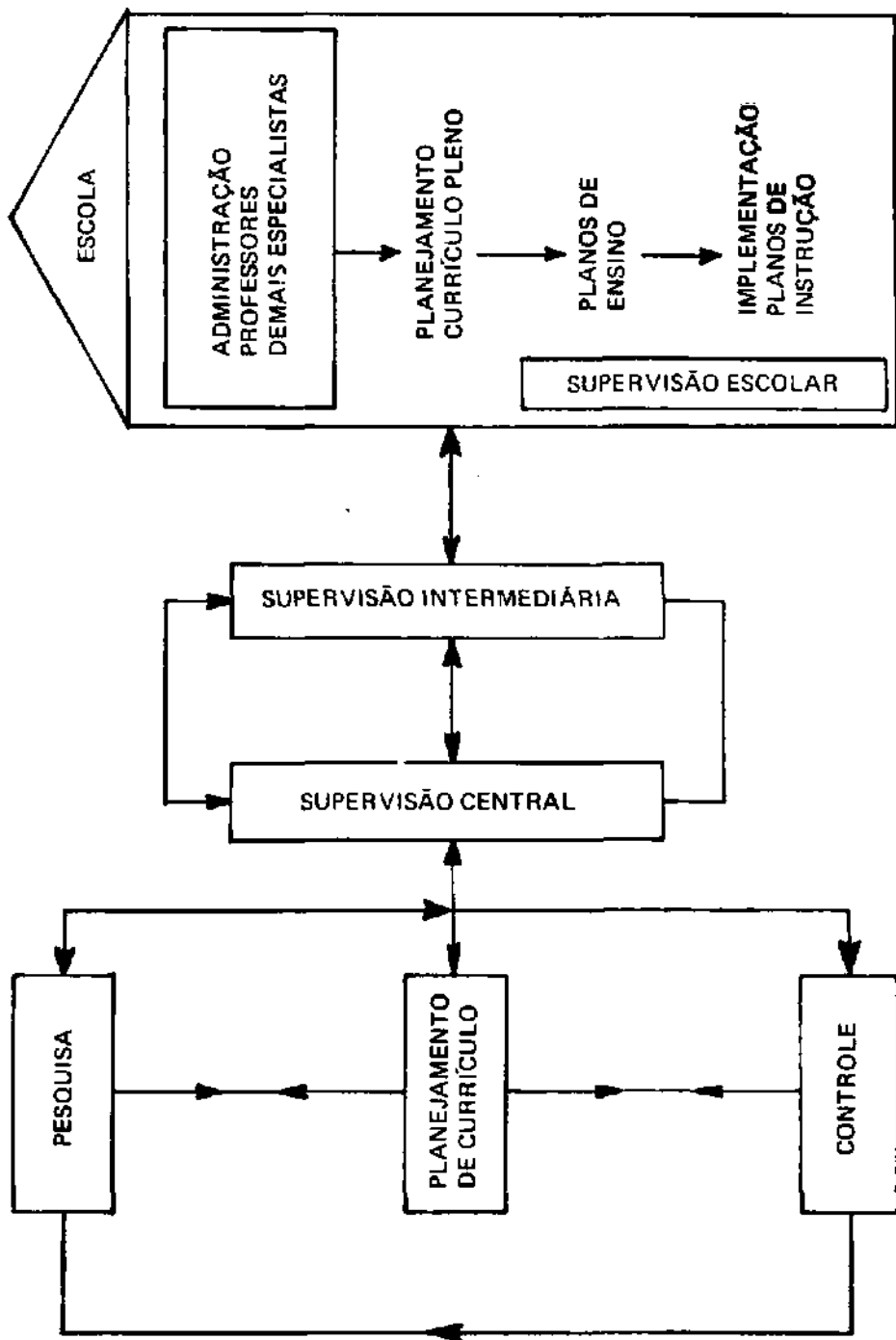
Um Modelo de Supervisão

No conjunto das atividades ligadas à melhoria de produtividade de um sistema de ensino, percebem-se três grandes grupos de desempenho: planejamento, implementação e controle. À supervisão, pelos meios utilizados na efetivação de seu trabalho, compete fundamentalmente implementar os currículos propostos, colaborando com o controle, pelas informações coletadas em termos de resultados alcançados através dos processos e operações desenvolvidos na elaboração do produto final pretendido.

Essas informações, realimentando o planejamento curricular, possibilitam reajustes ao padrão organizacional de aprendizagem que esse macrocurrículo estabelece, assim como estimulam novas pesquisas.

No esquema da página seguinte, visualiza-se a função de supervisão na implementação do ensino e realimentação do planejamento curricular.

FUNÇÃO DA SUPERVISÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DO ENSINO



Montar um subsistema de supervisão nos sistemas de ensino requer o conhecimento prévio de alguns princípios, para que se estabeleçam especificações exequíveis.

Constituem algumas bases de supervisão educacional:

- 1 - supervisão é trabalho de equipe, cooperativo;
- 2 — todos os envolvidos no processo do ensino têm direito à supervisão e necessitam dela;
- 3 — a supervisão deve ser bastante flexível para poder atender às necessidades individuais variadas dos envolvidos no processo de ensino;
- 4 — a supervisão precisa conhecer a qualificação do pessoal necessário ao trabalho a ser desenvolvido;
- 5 — a supervisão deve facilitar o trabalho de visualização e alcance de objetivos e metas;
- 6 — a supervisão deve contribuir tanto para melhorar as atitudes e relacionamento dos membros das equipes nas escolas quanto para melhoria do inter-relacionamento escola x comunidade;
- 7 — a supervisão deve contar com adequada previsão no orçamento anual;
- 8 — a supervisão deve envolver membros de associações profissionais, da comunidade, da escola, e pais de alunos no planejamento e execução de suas atividades;
- 9 — a supervisão deve ajudar a interpretar e pôr em prática as técnicas, estratégias e materiais verificados como eficazes para a melhoria do rendimento do ensino pela pesquisa educacional;
- 10 - a supervisão escolar deve exercer-se sobre número razoável de professores, para que haja otimização de rentabilidade;
- 11 — o exercício da supervisão pode efetivar-se em diferentes âmbitos, como o da escola, o da região, o do sistema de ensino;
- 12 - a supervisão deve ter como seu objetivo melhorar a atuação dos professores sem criar dependência.

Diante do exposto é possível estabelecer, para os quadros de supervisão, especificações desejáveis na implementação do processo de ensino visado pelas propostas curriculares e que se constituam sínteses das possibilidades de ensino dos Estados. Tais especificações poderiam conduzir a diferentes modelos de supervisão, como sugere a tábua que segue:

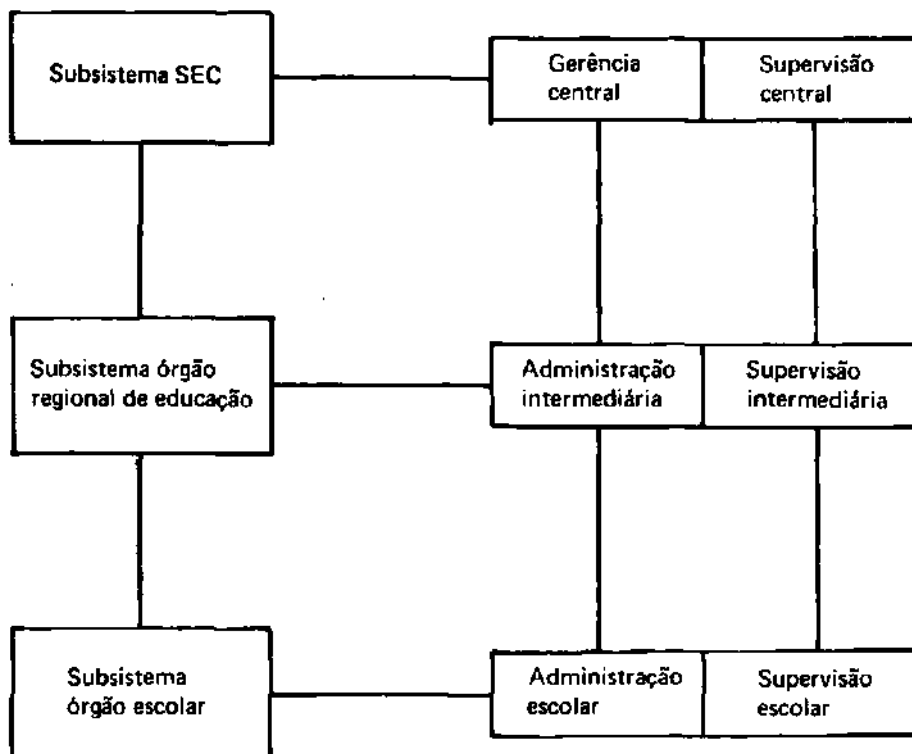
Tábua de especificações para supervisão

Especificações	Âmbito de Exercício da Supervisão*			Observações
	A	B	C	
1. Natureza do cargo. Tipo de trabalho, objetivos para que contribui, ambiente em que se desenvolve.				Cuidar que se compatibilizem, sem interferências.
2. Tarefas do cargo. Principais tarefas.				Indicar as principais, esclarecendo suas circunstâncias.
3. Limites de autoridade. Decisões pessoais, procedimentos.				Considerar as linhas hierárquicas de subordinação administrativa e normativa.
4. Contatos. Formais — internos externos Informais — internos externos				Considerar tanto os contatos com os do mesmo nível hierárquico quanto os com os dos níveis superior ou inferior.
5. Formação e/ou treinamento.				Indicar, de preferência, o nível de formação — superior, médio — e o tempo de formação exigido, em horas.
6. Experiências docentes exigidas.				Ressaltar o tipo de experiência e o tempo.
7. Necessidade de pessoal				Determinar os indicadores a considerar e quantificar.
8. Recrutamento, seleção e regime de trabalho. Salário.				Considerar os dispositivos legais específicos para pessoal docente.
9- Responsabilidades delegadas. Responsabilidades especiais, riscos, afastamento da sede.				Fixar as atribuições nos vários níveis e nas várias áreas de atuação.

* Os itens das especificações serão discriminados para cada tipo de supervisão pretendido: escolar, municipal, regional, central etc.

Sobre a tábua de especificações apresentada, montaremos um modelo organizacional de supervisão bastante simples.

Nele, consideramos a existência, no sistema de ensino, de três subsistemas administrativos, aos quais correspondem os âmbitos de exercício da supervisão, como no esquema abaixo:



Como é fácil inferir-se, apresentam-se, no modelo, apenas as principais características da supervisão de ensino enfocada em três âmbitos.

Tábua de especificações para modelo de supervisão

	Supervisão Central (âmbito de SEC)	Supervisão Intermediária (âmbito regional)	Supervisão Escolar (âmbito da escola)
1. Natureza do cargo (Tipo de trabalho, objetivos para que contribui, ambiente em que se desenvolve)	Participação no planejamento pedagógico, implementação, divulgação e informações, visando à melhoria dos padrões de ensino - aprendizagem no sistema estadual de ensino e à melhoria da eficiência das supervisões intermediárias e escolar.	Implementação do macrocurrículo ¹ , coordenação das atividades de ensino. Assistência técnica à supervisão escolar. Avaliação de resultados do ensino em uma região educacional.	Coordenação do planejamento e da implementação do currículo pleno ² . Assistência técnica a professores. Avaliação de resultados do ensino em âmbito da escola.
2. Tarefas do cargo (Principais tarefas)	Implementar o plano macro-curricular em ação com supervisores intermediários. Planejar programa de supervisão. Prover ligação com departamentos de educação de universidades. Manter banco de informações para pesquisas institucionais e programas especiais no Estado. Estabelecer linhas de comunicação de forma que pesquisa, planejamento e controle possam conhecer o andamento da execução do currículo. Estabelecer normas escritas para definir atribuições, responsabilidades e autoridades.	Implementar o macrocurrículo e acionar a implementação do microcurrículo, dando condições para compatibilização. Prover serviços educacionais em áreas-pólos da região educacional. Estabelecer linhas de comunicação, prover serviços de consultoria, tecnologia de instrução, biblioteca, reorganização de escolas, intercomplementaridade. Avaliar continuamente os serviços oferecidos.	Criar consciência de equipe entre os professores de uma escola. Coordenar o planejamento de currículo plano na escola. Desenvolver maior competência de ensino. Promover auto-avaliação dos professores. Ajudar professores na diagnose e no planejamento de atividades de recuperação de dificuldades de aprendizagem dos alunos. Implementar o currículo plano da escola. Interpretar o programa de ensino da escola para a comunidade. Zelar pela imagem educacional da escola na comunidade.
3. Limite de autoridades (Decisões pessoais, procedimento)	Desenvolver espírito de equipe pela busca de uma filosofia comum de trabalho na própria equipe e no âmbito das demais divisões. Exercer liderança positiva e democrática no sentido das metas estabelecidas pelo sistema de ensino.	Desenvolver equipe capaz de prover os serviços efetivos da atribuição; programando, implementando e controlando a supervisão em âmbito escolar. Ajudar as escolas a controlar e melhorar sua produtividade, seguindo a proposta curricular emanada da SEC.	Desenvolver espírito de cooperação e participação entre todos os integrantes da comunidade escolar. Atender às normas estabelecidas pela direção da escola na implementação do programa de supervisão estabelecido em âmbito intermediário.

	Supervisão Central (âmbito da SEC)	Supervisão Intermediária (âmbito regional)	Supervisão Escolar (âmbito da escola)
<p>4. Contatos formais e informais: internos ao sistema (elaborações de outros subsistemas) Externos ao sistema (instituições ou personalidades com quem deve relacionar-se)</p>	<p>Com equipes de currículo, supervisores, orientadores, técnicos de planeamento, pesquisa, diretor de departamento, assistência ao educando; Universidades, entidades de pesquisa, de instrução; outros subsistemas de supervisão.</p>	<p>Com supervisores, professores e administradores escolares. Com pessoal de supervisão central. Orientação educacional. Instituições da comunidade que podem contribuir para maior eficiência de sua tarefa: serviços de ônibus, merenda, assistência ao escolar.</p>	<p>Com professores, administradores, pessoal de apoio, preparadores de material didático, orientadores educacionais, supervisores intermediários, responsáveis por instituições escolares, círculos de pais e mestres, caixa escolar. Com a comunidade: igreja, clubes, empresas e comércio.</p>
<p>5. Formação e/ou treinamento (Tipo de currículo básico e de aperfeiçoamento profissional. Se é dispensável ou não diploma de curso superior)</p>	<p>Nível superior: pós-graduação, graduação em 2.200 horas. Treinamento específico - 100 horas.</p>	<p>Graduação: 2.200 horas ou 1.100 horas. Treinamento específico - 100 horas. Parecer 252/89 CFE.</p>	<p>Graduação: 1.100 horas ou habilitação acima deste nível. Tronco comum: Sociologia Geral, Sociologia Educacional, Psicologia da Educação, História da Educação, Filosofia da Educação, Didática. Ramificação: Estrutura e Funcionamento do Ensino de 1º Grau, Estrutura e Funcionamento do Ensino do 2º Grau, Princípios e Métodos de Supervisão Escolar e Currículos e Programas. Treinamento específico: 200 horas.</p>
<p>6. Experiências docentes exigidas</p>	<p>1 semestre letivo de qualquer experiência de magistério. Parecer 867/72. 1 ano de experiência no magistério do sistema.</p>	<p>1 semestre letivo de qualquer experiência de magistério. Parecer 867/72 - CFE. 1 ano de experiência no magistério do sistema.</p>	<p>1 semestre letivo de qualquer experiência de magistério. Parecer 867/72 - CFE. 2 anos de experiência no magistério do sistema.</p>

	Supervisão Central (âmbito da SEC)	Supervisão Intermediária (âmbito regional)	Supervisão Escolar (âmbito da escola)
7. Necessidade de pessoal (Número)	Depende do crescimento do número de regiões educacionais. Dois supervisores por região.	Depende dos componentes curriculares adotados na proposta da Secretaria de Educação e do número de escolas na respectiva região educacional.	Depende da implantação da reforma de ensino. Um supervisor para cada estabelecimento ou unidade integrada com, no mínimo, 12 salas e abrangendo as 8 séries.
8. Recrutamento Seleção e regime de trabalho	Recrutamento e seleção por concurso de títulos e análise de experiências vividas. Tempo integral: 40 horas semanais.	Recrutamento prioritário entre os quadros docentes a seleção por concurso de títulos e provas. Tempo integral: 40 horas semanais.	Recrutamento prioritário entre os quadros docentes e seleção por concurso de títulos e provas. Tempo integral: 40 horas semanais.
9. Responsabilidades delegadas (Responsabilidades especiais, riscos, afastamento da sede)	Ajudar a equipe como um todo a crescer. Manter-se atualizado com relação aos fundamentos da educação e a padrões de melhoria da aprendizagem. Necessário: deslocar-se para diferentes regiões educacionais.	Ajudar a equipe profissional a sentir os objetivos da educação e os esforços para atingi-los, em decorrência dos problemas da área onde atua. Garantir unidade no ensino em sua região. Ajudar a equipe de supervisores escolares a sentir os problemas de suas comunidades e das crianças e jovens em particular. Necessário: deslocar-se para as escolas sob sua jurisdição e para a sede da administração central.	Estabelecer o trabalho para o qual cada professor é melhor ajudado. Assistir mais de perto os professores que precisam de maior colaboração e encaminhar os novos em sua entrada na escola e no sistema. Garantir unidade de desempenho dos professores nas atividades de ensino. Necessário: deslocar-se para a sede regional.

1 Macrocurrículo é designação da proposta curricular elaborada ao nível da Secretaria de Educação.

2 Currículo pleno ou microcurrículo é o planejado e executado no âmbito da escola, com base no macrocurrículo.

O estudo dessa tábua não evidencia a consideração de variáveis necessárias a um modelo ajustado às reais necessidades de um sistema de ensino. Seria preciso considerar, dentre elas, as variáveis de situação escolar:

- 1 — **Currículo e Currículo pleno:** matérias do núcleo comum e parte diversificada, tratamento didático a ser dado às matérias de educação geral e de formação especial; calendário de aulas, frequência à biblioteca, oficinas e número de sessões de educação física, práticas artísticas, estudo de língua moderna estrangeira (a partir de que série, estudo por níveis ou não, etc). Com essas informações seria possível estabelecer as relações professor/hora; material de ensino/hora; máquina/hora; material de consumo/ano; que são elementos indiretamente computados nos custos supervisor/aluno/hora.
- 2 - **Oferta de matrículas:** em números globais, condições máxima e mínima de constituição de turmas; relação espaço/aluno; oferta de séries do 1º grau e número de turnos. Com tais informes seria possível estabelecer indicadores como: nº turmas/turno; nº alunos/turmas; nº alunos/hora.
- 3 — **Histórico de informações:** permitiria que se chegasse a estabelecer índice de crescimento de matrícula/ano; índice de aprovação/série; índice de aprovação/ano.

Para efeito de análise de custo, os indicadores supervisor/aluno/hora, supervisor/professores/hora talvez sejam de utilidade.

Outras variáveis interferirão na maneira de organizar o trabalho do supervisor intermediário. Podem ser consideradas:

1. **Área:** características sócio-econômicas da área e tendências em relação a crescimento futuro; dispersão ou concentração de escolas na área; disponibilidade de transporte e meios de comunicação; uso de recursos da comunidade.

2. **Subsistema escolar da área:** tamanho das escolas; capacidade de oferta de escolaridade — terminalidade real ou antecipação da terminalidade real; constituição máxima e mínima das turmas; número de supervisores e orientadores educacionais; pessoal docente — qualificação, recrutamento, seleção, regime e tempo de trabalho, salário; possibilidade de formação de pessoal docente na própria área.

3. **Currículo e Currículo pleno:** assistência na elaboração do currículo pleno; deficiências apontadas no ensino das escolas e meios de sanar tais deficiências; mecanismos e instrumentos de acompanhamento e controle da ação instrucional nas escolas; diagnose de necessidades de treinamento de RH.

4. **Histórico de informações:** comportamento demográfico e ocupacional da área, capazes de permitir o estabelecimento de índices de crescimento de demanda

escolar/ano, índice de aumento de matrícula/ano, índice de aprovação/série, índice de preferências por opção na oferta de formação especial.

Poderiam ser estabelecidos outros indicadores de validade para o trabalho de supervisor intermediário: número de escolas/km² (área abrangida); alunos/hora; tempo gasto locomoção/aluno/ano; custo convênios intercomplementaridade/ano; supervisor intermediário/supervisor escolar/hora; supervisor intermediário/administradores escolares/hora; todos relacionados à área de atuação prevista para o supervisor intermediário.

No que diz respeito a supervisão central, da mesma forma, seria possível estabelecer-se uma série de variáveis intervenientes na ordenação de indicadores capazes de conduzir a uma situação de análise da eficiência/custo dos dispêndios em supervisão. Poderiam ser considerados:

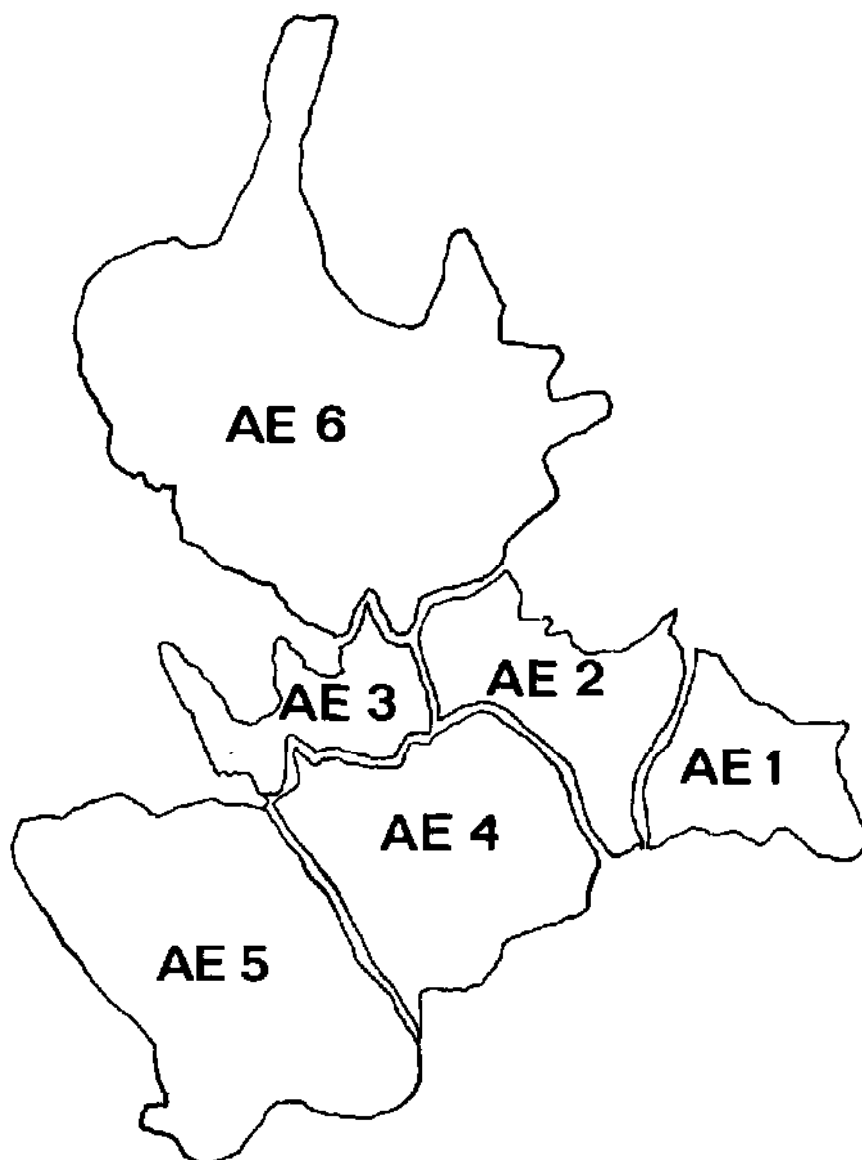
Planejamento do sistema: de certa forma constante, há a considerar, nos sistemas de ensino, uma dualidade: o planejamento administrativo e o pedagógico. Não cabe neste documento discutir posicionamentos face a esta realidade dual dos Estados.

A supervisão central para implementar planos e projetos, visando à melhoria educacional, deve ser inteirada das decisões estabelecidas no setor competente, relativamente a problemas tanto de ordem pedagógica como administrativa.

Conhecer prioridades, metas, operações, mecanismos e instrumentos de controle e acompanhamento necessários e custos é básico para que a supervisão central melhor implemente os planos que lhe são afetos (torna mais efetiva a ação em relação à supervisão intermediária, no que concerne a áreas carenciais ou em franca expansão, permitindo aplicar princípios de liderança positiva no incentivar ou no cobrar maior gama de esforços daqueles que devem render mais). Os indicadores a serem estabelecidos, por exemplo, serão supervisor central/supervisor intermediário/hora; alunos (sistema)/hora; supervisor central/região educacional. Quando as informações preenchem série histórica, será possível estabelecer, para o sistema, índice de crescimento matrícula/ano; índice aprovação/série; índice médio aprovação/ano; índice médio aprovação/matéria.

As especificações, os indicadores, meios e princípios de ação da supervisão possibilitam o detalhamento do modelo hipotético, que apresentamos a seguir.

1-Modelo de Supervisão Estado Delta



Esc. 1: 1.000.000

1 — Modelo de supervisão

Estado Delta

1.1 — Indicações norteadoras

1. O Estado Delta possui 66.456 km², 45 municípios, 6 áreas educacionais;
2. dispõe de apenas uma área (AE 1), onde se desenvolvem atividades industriais. Nas demais predominam atividades agropecuárias ou extrativas;
3. segundo os dados dos três censos, de 1950, 1960 e 1970, a AE 1, por seu desenvolvimento industrial, detém a maior taxa de crescimento populacional, enquanto a AE 4, a maior em tamanho geográfico, é a de população com menor taxa percentual de crescimento, conforme se constata na tabela 1 (anexo I);
4. ainda é a AE 1 a de maior densidade demográfica, encontrando-se a maior rarefação na AE 4;
5. o sistema escolar atende um total de 257.500 alunos no ensino de 1º grau, dos quais 138.990 estão matriculados na rede estadual. Como sói acontecer, grande número de alunos encontra-se fora da faixa de idade regular da série que cursam;
6. é bem precária a situação do professorado quanto à qualificação, em qualquer das áreas educacionais. Tabela 4 (anexo IV);
7. a implantação da reforma de ensino se iniciou pela AE 1, seguindo-se a AE 2 e AE 5, somente em escolas que ofereciam condições e nas reestruturadas ou reorganizadas para tal objetivo. Tabela 5 (anexo V):
8. as escolas do Estado ultrapassam o total de 24 salas de aula;
9. o sistema conta com 10 unidades integradas de ensino de 1º grau e com 20 escolas de 1º grau, que ministram as 8 séries, todas com 12 salas de aula, ou mais;
10. o Estado mantém um diretor nas escolas, desde que possuam, no mínimo, 3 salas de aula, 6 turmas e 180 alunos, acrescentando um vice-diretor quando estes mínimos sobem para 4 salas, 8 turmas e 240 alunos, ou mais;
11. o currículo proposto pela SEC prevê os seguintes componentes:

Comunicação em Língua Portuguesa	Educação Física
Estudos Sociais	Educação Moral e Cívica
Matemática	Práticas Agrícolas
Ciências	Práticas de Serviços
Educação Artística	Práticas Industriais;

12. conta a rede estadual com 509 estabelecimentos de ensino de 1º grau;

13. o gasto estadual com o ensino de 1º grau está previsto em Cr\$ 19.600.000,00, dos quais Cr\$ 4.000.000,00 para investimento.

1.2 — Especificações para a função

O Estado Delta adotou a tábua de especificações das páginas 48 e 49, onde, como se nota:

1. considerou a necessidade de situar a supervisão em três âmbitos: o da administração central, o da administração intermediária e o da administração escolar, definindo a função supervisora estendida aos limites do sistema estadual de ensino, das regiões educacionais e dos estabelecimentos de ensino;

2. considerando, de um lado, que os professores que trabalham nas regiões de rarefação demográfica (zona rural, escolas de classe única) são, via de regra, os que precisam de mais atendimento para melhorar seu desempenho e, de outro, que nessas áreas a supervisão, além de onerosa, não permite avaliação de seu custo — benefício uma vez que o tempo de dedicação ao trabalho depende de muitas variáveis que fogem ao controle da administração, esta bel eceram-se diferentes recursos para assistência ao professor objetivando melhorar os padrões de ensino. Nestes, tentou-se combinar qualidade, eficiência e custo provável.

Examinando-se os três indicadores, entende-se, ao primeiro exame, que um bom supervisor com menor número de professores para assistir, com dedicação integral ao trabalho e bem remunerado, oferece, provavelmente, maior segurança de bons resultados de supervisão. Tem-se, também, que o treinamento periódico e sistemático dos professores, se bem planejado, pode ser mais eficiente que um supervisor que mantenha contatos esporádicos e formais ou apressados com um grupo de professores.

Tem-se, ainda, que o suprimento constante de informações e de materiais bem elaborados pode ajudar o crescimento dos professores, ganhando a feição de treinamento em serviço.

O Estado sabe que, ainda que dispusesse de fartos recursos, o crescimento do corpo de supervisores deve ser cuidadoso, e a seleção do pessoal meticulosa, sem o que corre o risco de aumentar os dispêndios sem conquistar melhorias no ensino, como é sua experiência. Assim, preferiu adotar diferentes critérios para o exercício da supervisão, acompanhar os desempenhos, aferir resultados, compará-los e enfatizar, posteriormente, uma ou outra das alternativas em uso. As alternativas adotadas foram:

- a) dotar de supervisores escolares, um por escola: as escolas de 1º grau com 12 salas de aula, ou mais, que ofereçam às oito séries; as unidades de ensino de 1.º grau integradas por dois ou mais prédios escolares vizinhos que, sob uma direção geral, passaram a constituir-se em estabelecimento de ensino de 1º grau e

que, no conjunto de suas salas de aula, apresentem um mínimo de 12 e ofereçam as 8 séries;

- b) treinar os diretores das demais escolas que os possuam, a fim de exercerem a função de supervisão no âmbito escolar;
- c) estabelecer um sistema especial de cursos (1 ao ano) e de seminários (1 ao ano) nos períodos de férias para professores não assistidos diretamente pela supervisão. Tais cursos alcançaram Cr\$ 200,00, *per capita*, e os seminários Cr\$ 120,00,
- d) utilizar o envio de materiais sugestivos, que focalizem ajuda aos professores, nos aspectos por eles indicados como necessários à melhoria do ensino, controlando seu uso por instrumentos específicos. Limitou-se o número desse material a cinco, anualmente, começando-se pelos mais sugeridos pelos professores e estabelecendo-se seu nível de dificuldades em função da qualificação de seus destinatários. Cada material alcançou o custo de Cr\$ 3,00 por unidade;

3. aos diretores que passaram a desempenhar também função de supervisores, atribuiu-se uma gratificação de Cr\$ 10,00 por professor sob sua direção, para 6 horas diárias de administração e duas de supervisão, quando a escola não possua vice-diretor e 4 horas de administração e 4 de supervisão, quando conte com o auxiliar.

O treinamento necessário aos diretores alcança os Cr\$ 200,00 per capita e tem execução anual;

4. a partir das necessidades de ampliação da rede escolar, para atendimento à população não escolarizada e que constitui demanda de matrícula, bem como para atender ao crescimento da população, e, ainda, ao plano de implantação da reforma de ensino, foi possível estimar as necessidades de ampliação da supervisão escolar para os anos subsequentes, mas optou-se pela espera dos resultados em, pelo menos, dois anos, para, em face deles, derivar-se em uma ou outra direção;

5. o cálculo do pessoal necessário à supervisão intermediária considerou a tarefa desses técnicos, tanto em relação à ajuda específica aos que se encontrem em função de supervisão na implementação da proposta curricular e no planejamento e execução do currículo pleno, como em relação à sua função de ligação entre as escolas da região e a SEÇ.

Constituiu-se equipe composta de:

- supervisores com experiência de magistério específica de determinado componente curricular;
- supervisores com experiência no trato de problemas de macro-educação, calculando-se um supervisor para cada componente curricular, e um para os problemas gerais de educação, em cada área educacional que abranja um

mínimo de 1.000 professores. As regiões de menor número serão atendidas por uma equipe de 3 supervisores, os quais se entrosarão com os especialistas da área educacional de mais fácil acesso;

6. cálculo do pessoal necessário à supervisão no âmbito do sistema considerou as áreas educacionais numa relação 2 S/AE;

7. a remuneração mensal dos supervisores alcançou os seguintes tetos:

supervisores escolares.....	Cr\$	800,00
supervisores intermediários.....	Cr\$	1.000,00
supervisores centrais.....	Cr\$	1.200,00

A dos professores assim se distribuiu:

licenciados.....	Cr\$	800,00
habilitados em 2º grau.....	Cr\$	600,00
registro D.....	Cr\$	600,00
não titulados.....	Cr\$	300,00

Os diretores — 40 -, formados em curso próprio, recebem Cr\$ 1.200,00, enquanto os demais, em número de 217, recebem, em média, salário de Cr\$ 800,00.

Outras funções técnicas alcançam a despesa anual de Cr\$ 5.000.000,00.

1.3-Custos

Como já vimos na primeira parte deste trabalho, difícil será a tentativa de apurar os custos das atividades de supervisão, pois pretende-se que ela não só propicie maior rentabilidade do processo educacional mas também promova condições para a melhoria do ensino-aprendizagem e conseqüente variação na qualidade do produto.

Para que o serviço de supervisão cubra, segundo o modelo, toda a rede estadual de ensino de 1º grau, melhore seu próprio padrão de desempenho e possa atuar eficazmente, necessita de:

- a) 12 supervisores centrais;
- b) 34 supervisores intermediários;
- c) 30 supervisores escolares;
- d) 227 diretores desempenhando funções de supervisão;
- e) elaborar 3.750 materiais que ofereçam sugestões para solução de problemas do processo ensino-aprendizagem;
- f) realizar cursos e seminários para 750 professores que recebem supervisão indireta e para 34 supervisores intermediários;

- g) treinar 227 diretores para desenvolverem atividades de supervisão; e
- h) realizar 3.630 viagens atinentes às funções de supervisão.

O dispêndio pode ser estimado em Cr\$ 2.100.000,00, que, incorporados às despesas da Secretaria de Educação no exercício e previstas para o subprograma Ensino de 1º Grau, representam 4% e 4,4%, se consideradas apenas as despesas correntes.

Desse total, Cr\$ 1.364.400,00 (64,97%) constituem despesas com vencimentos de supervisores (não foram considerados os encargos sociais), deslocamentos da equipe central às 6 áreas educacionais, promoção de 2 encontros da equipe de supervisão intermediária e viagens a todas as escolas atendidas por supervisão direta; Cr\$ 447.640,00 (21,32%), despesas com diretores que também desempenham funções de supervisão, sendo Cr\$ 402.240,00 para cobrir gratificações, considerando-se os 3.352 professores que atuam em 200 de suas escolas, e Cr\$ 45.400,00 para treinamento; Cr\$ 251.250,00 (11,96%) para supervisão indireta, dos quais Cr\$ 150.000,00 para cursos, Cr\$ 90.000,00 para seminários e Cr\$ 11.250,00 para materiais sugestivos. Os restantes Cr\$ 36.710,00 serão destinados à aquisição de material de consumo, necessário às funções burocráticas do serviço de supervisão.

Um exame do perfil de desempenho do ensino de 1º grau permite, entre outras, as seguintes afirmações:

- a) congestionamento do ensino, com alunos fora da faixa etária própria, com classes heterogêneas;
- b) baixo rendimento escolar;
- c) preponderância do número de professores não qualificados;
- d) taxa média de repetência oscilando em torno de 23%, com incidência maior na 1ª série;
- e) taxa média de perdas em torno de 9%;
- f) má distribuição da rede física;
- g) turno intermediário em algumas escolas, em horário inadequado;
- h) currículo não adequado às peculiaridades e possibilidades locais e falta de integração entre os conteúdos programáticos;
- i) 29/1 é a relação aluno/professor;
- j) 13,85% dos alunos têm idade superior a 14 anos;
- l) 15,17% da população de 7 a 14 anos estão fora da escola;

m) atendimento, pela rede estadual, de 53,98% da matrícula total.

As soluções não dependem apenas da criação e funcionamento de um serviço de supervisão, mas ele deve atuar sobre quase todas elas, afora o papel importantíssimo que lhe cabe na implementação do currículo com vistas à reforma do ensino.

Não há condições de se avaliar os efeitos das atividades de supervisão sobre as variações de qualidade do produto, nem sobre o grau de eficiência de cada uma das estratégias do modelo, a não ser após um determinado período de atuação.

Como alternativa de solução ao problema do acréscimo de despesa, poderá o Estado cobrar anuidade dos alunos que estão com mais de 14 anos, tomando-se por base, através da relação de despesas correntes com o subprograma Ensino de 1.º Grau/matriculados, o custo aluno/ano, que atinge, neste exercício, a importância de Cr\$ 328,00. Considerando a existência no sistema de 35.668 alunos fora da faixa de obrigatoriedade escolar, e que deste total 53,98% estão matriculados na rede estadual, obteremos 19.253 contribuintes potenciais. Admitindo a hipótese de que 50% não têm renda familiar capaz de suportar essa despesa, seu número se reduzirá para 9.626, representando uma receita de Cr\$ 3.157.328,00, 50,35% maior que a despesa prevista para implantação do sistema de supervisão.

Por outro lado, a atuação da supervisão deverá propiciar maior rentabilidade do processo educacional, apesar de ser relativa a sua participação na eliminação de certos óbices.

Se considerarmos, por outro lado, que as taxas de perda do processo têm variado, sem contudo ocorrer melhoria progressiva ano a ano, poderemos imputar ao novo mecanismo utilizado pela Secretaria o que representa, em termos de minimização de custos do ensino, a redução dessas taxas, a médio prazo, em 40%. Admitimos ainda que é o sistema de supervisão implantado o responsável pelo aumento da relação aluno/professor, em 10% no mesmo período.

A média da taxa de crescimento da matrícula - Tabela 3 (Anexo III) — aplicada ao número de alunos do ensino de 1º grau da rede estadual permite-nos estimar o incremento da matrícula no período:

1973	-	138.990
1974	-	143.993
1975	-	149.177
1976	-	154.556

Para efeito de cálculo, vamos considerar:

- a) despesas com o subprograma Ensino de 1º Grau no período, a preços de **1973**;
- b) proporcionais ao acréscimo de matrícula, ano a ano, os gastos com o subprograma;

- c) constante a taxa de redução, ano a ano, das perdas, assim como do aumento da relação aluno/professor, apesar das dificuldades de implantação do sistema em 1974;
- d) o incremento da matrícula não afetará a composição prevista para o sistema no período;
- e) dispêndio com o sistema de supervisão também constante e agregado ao do subprograma.

Tendo em vista as variáveis consideradas, verifica-se:

- a) 1º ano de atuação do sistema de supervisão:
 - ingressaram na rede estadual mais 5.003 novos alunos;
 - elevação dos índices da produtividade e conseqüente redução das perdas em 4.752;
 - a relação aluno/professor se eleva para 30/1, não havendo necessidade de contratar novos professores;
 - as despesas se elevaram em 4,23% em relação ao ano anterior;
 - o custo aluno/ano passou de Cr\$ 356,86 para Cr\$ 359,05;
 - a redução das perdas representou uma economia de 3,3%;
- b) 2º ano de atuação do sistema de supervisão:
 - ingressaram na rede estadual mais 5.184 novos alunos;
 - redução das perdas em 4.923;
 - relação aluno/professor 31/1, não havendo necessidade de contratar novos professores;
 - as despesas permaneceram estáveis;
 - o custo aluno/ano baixou de Cr\$ 359,05 para Cr\$ 346,57;
 - a redução das perdas representou uma economia de 3,3%;
- c) 3º ano de atuação do sistema de supervisão:
 - ingressaram na rede estadual mais 5.379 novos alunos;
 - redução das perdas em 5.100;

- relação aluno/professor 32/1, havendo necessidade de contratar 13 professores;
- as despesas se elevaram em 0,02% em relação ao ano anterior;
- o custo aluno/ano baixou de Cr\$ 346,57 para Cr\$ 335,31;
- a redução das perdas representou uma economia de 3,3%.

2 - CONCLUSÕES

2.1—O modelo utiliza diferentes estratégias para a prática da supervisão: supervisor específico para uma unidade escolar, diretor como supervisor, supervisão indireta por cursos, seminários e materiais.

2.2 - Cobre toda a rede estadual de ensino com o serviço, seja por via direta, seja por via indireta.

2.3 — Propicia avaliação tanto do processo quanto dos resultados. É fácil levantar os obstáculos e dificuldades à execução das tarefas, uma vez que se realiza um fluxo de informações capaz de realimentar, sistematicamente, o planejamento no âmbito da Secretaria de Educação. Há um canal que, da Secretaria, conduz as informações às regiões educacionais e, destas, às escolas, com retorno pela mesma via até a Secretaria de Educação, garantindo o relacionamento planejamento—execução.

2.4 — O tratamento das informações é feito no âmbito da escola, da área educacional e da administração central, possibilitando a esta última identificar problemas de ensino—aprendizagem inter-áreas educacionais, como, na mesma área, inter-escolas; à supervisão intermediária, os problemas de ensino inter-escolas e, na mesma escola, interclasses; e, à supervisão escolar, identificar problemas de ensino—aprendizagem na escola.

2.5 — Pretende-se, no modelo, coerência entre o provável nível de desenvolvimento do Estado, o salário do professor e a remuneração do pessoal envolvido em supervisão. Em síntese, equilíbrio entre a retribuição de trabalho, a qualificação do pessoal e as possibilidades financeiras do sistema de ensino.

2.6 - O modelo propicia melhores dados e maior número deles para uma tentativa de apropriação de custos.

2.7 — O modelo não considerou a inspeção como função de supervisão, uma vez que, para o desempenho dessa atividade, deverá a Secretaria de Educação contar com serviço próprio.

2.8 — A comparação do modelo sugerido (que chamaremos MS) com o do representativo da realidade atual da supervisão (que chamaremos MR) oferece dificuldades, mas é fácil verificar-se que:

2.8.1 — a qualificação exigida para os supervisores do MS é superior à que se manifesta no quadro do MR;

2.8.2 — enquanto no MS se apresentam três estratégias que possibilitarão estudos da melhor alternativa, no MR não existem estudos que direcionem as atividades de supervisão;

2.8.3 — no MS, supervisores específicos associados a outras estratégias atuam em toda a rede e, conseqüentemente, a relação supervisor/professor é maior do que a do MR, onde o número de supervisores varia em função do número de professores;

2.8.4 - enquanto no MS é possível levantar custos de materiais sugestivos, no MR, ainda que se opere com tais materiais, não há como ser identificada essa despesa;

2.8.5 — no MS há escalonamento de vencimentos, possibilitando um plano de carreira, enquanto no MR o salário é idêntico, independentemente do nível funcional e habilitação do supervisor;

2.8.6 - a relação custos sociais diretos das atividades de supervisão/dispêndios com o ensino de 1º grau do MS é menor que o do MR, mesmo considerando para o MS:

salário médio mais elevado do supervisor, despesas com o aperfeiçoamento técnico da equipe intermediária e despesas com o deslocamento das equipes central e intermediária para desempenho de suas funções; e

para o MR, apenas o salário dos supervisores.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

LENHARD, Rudolf. **Fundamentos da Supervisão Escolar**. São Paulo. Pioneiras, 1973.

MARRS, James R., STOOPS, Emery e STOOPS, Joyce K. **Handbooks of Educational Supervision**. Boston, Allynand Bacon Inc., 1971.

MOSHER, Ralph L. e PURPEL, David E. **Supervision: the Reluctant Profession**. Boston, Houghton Mifflin Company, 1972.

Anexos

ANEXO I

TABELA 1

Estado Delta

população, densidade demográfica
e taxa de crescimento por área educacional

Área educacional	Área km ²	1973		Taxa crescimento anual *
		População total	Hab./km ²	
AE 1	5.000	560.000	112,00	12.82
AE 2	5.000	205.000	41.00	7.15
AE 3	6.000	70.000	11,67	5.02
AE 4	25.000	165.000	6,60	3.32
AE 5	13.000	100.000	7,69	5,39
AE 6	12.000	80.000	6,67	6,93
Total Estado	66.000	1.180.000	17,88	8.12

FONTE: Secretaria de Educação do Estado Delta.

$$\text{Taxa \% de crescimento} = \frac{P 70 - P 60}{P 60} \times 100.$$

ANEXO II

TABELA 2

Estado Delta
população total e população de 5 a 14 anos
por área educacional

Área educacional	População 1973	População de 5 e 6 anos		População de 7 a 14 anos	
		Total 5 e 6	% população total	Total 7 a 14	% População total
AE 1	560.000	33.100	5,91	117.900	21,05
AE 2	205.000	13.400	6,57	48.200	23,51
AE 3	70.000	4.700	6,71	16.600	23,71
AE 4	165.000	11.300	6,85	38.400	23,27
AE 5	100.000	6.400	6,40	22.700	22,70
AE 6	80.000	4.900	6,13	17.700	22,13
Totais	1.180.000	73.800	6,25	261.500	22,16

FONTE: Secretaria de Educação do Estado Delta.

ANEXO III

TABELA 3

Aumento das taxas de matrículas no período
1967- 1970

Taxa de crescimento de matrícula	Área educacional
até 4%	AE 2 AE 6
,5% a 9%	AE 5
10% a 14%	AE 1 AE 3
25% a 29%	AE 4

FONTE: Secretaria de Educação do Estado Delta.

ANEXO IV

TABELA 4

Estado Delta
distribuição de professores no ensino de 1º grau
segundo sua qualidade por área educacional

Área educacional	Licenciados		Habilitação de 2.º grau		Registro D		Não titulados		Total	Relação prof./aluno
	Número total	%	Número total	%	Número total	%	Número total	%		
AE 1	660	36,6	650	36,6	75	4,3	400	22,5	1.775	1/30
AE 2	200	18,7	250	20,8	200	16,7	550	45,8	1.200	1/30
AE 3	6	1,7	95	27,5	115	33,2	130	37,6	346	1/30
AE 4	3	0,4	140	18,7	298	39,9	307	41,0	748	1/27
AE 5	60	13,4	138	30,8	103	23,0	147	32,8	448	1/25
AE 6	4	1,3	45	15,0	104	34,7	147	49,0	300	1/27
Total do Estado	923	19,2	1.318	27,3	895	18,6	1.681	34,9	4.817	1/29

FONTE: Secretaria de Educação do Estado Delta.

ANEXO V
TABELA 5

Estado Delta
rede estadual
unidades escolares de 8 séries segundo o número de salas

Área educacional	Número de estabelecimentos	Segundo o n.º de salas de aula										Total de matrículas
		Escolas com menos de 12 salas			Escolas com 12 ou mais salas			Unidades integradas com 12 ou mais salas			Total de matrículas	
		Total	Salas de aula	Matrícula	Total	Salas de aula	Matrícula	Total	Salas de aula	Matrícula		
AE 1	27	5	50	3.200	15	190	12.160	7	85	5.440	20.800	
AE 2	8	3	30	1.900	4	50	3.200	2	25	1.600	6.700	
AE 5	4	2	18	1.200	1	12	800	1	14	500	2.500	
Total	40	10	98	6.300	20	252	16.160	10	124	7.540	30.000	

Fonte: Secretaria de Educação do Estado Delta.

ANEXO VI

TABELA 6

Estado Delta
rede estadual
unidades escolares de menos de 8 séries, segundo o número de salas

Área edu- cacional	N.º de estabele- cimentos	Número de salas de aula														Total de matrícula
		1 e 2 salas			3 salas			4 a 7 salas			8 a 10 salas			Total de matrícula		
		1 turno		2 turnos		1 turno		2 turnos		1 turno		2 turnos			3 turnos	
		N.º Matrícula	N.º Matrícula	N.º Matrícula	N.º Matrícula	N.º Matrícula	N.º Matrícula	N.º Matrícula	N.º Matrícula	N.º Matrícula	N.º Matrícula	N.º Matrícula	N.º Matrícula	N.º Matrícula	N.º Matrícula	
AE 1	118	72	4.800	6	240	15	1.100	—	—	175	14.900	50	6.000	43	5.160	32.200
AE 2	144	90	4.300	9	290	21	1.300	5	190	249	17.910	16	1.500	8	800	29.590
AE 3	33	19	1.200	3	110	12	950	8	300	45	3.780	12	1.400	—	—	10.300
AE 4	100	74	4.200	—	—	9	630	16	560	150	9.610	—	—	—	9.000	20.000
AE 5	37	28	1.320	—	—	6	400	14	490	65	4.690	—	—	—	2.000	8.900
AE 6	37	39	2.000	3	110	6	420	8	320	37	2.950	—	—	—	2.200	8.000
Total	469	322	17.820	21	750	69	4.800	51	1.860	721	53.840	78	8.900	51	5.960	108.990

FONTE: Secretaria de Educação do Estado Delta.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)