

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

CLISIVÂNIA DUARTE DE SOUZA

**GESTÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO NA ESCOLA: ANÁLISE DA  
IMPLEMENTAÇÃO DA HORA DE TRABALHO PEDAGÓGICO - HTP EM UMA  
ESCOLA DE ENSINO MÉDIO DA SEDUC/AM NO MUNICÍPIO DE MANAUS**

JUIZ DE FORA

2018

CLISIVÂNIA DUARTE DE SOUZA

**GESTÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO NA ESCOLA: ANÁLISE DA  
IMPLEMENTAÇÃO DA HORA DE TRABALHO PEDAGÓGICO - HTP EM UMA  
ESCOLA DE ENSINO MÉDIO DA SEDUC/AM NO MUNICÍPIO DE MANAUS**

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Flávio Neubert

JUIZ DE FORA

2018

CLISIVÂNIA DUARTE DE SOUZA

GESTÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO NA ESCOLA: ANÁLISE DA  
IMPLEMENTAÇÃO DA HORA DE TRABALHO PEDAGÓGICO - HTP EM UMA  
ESCOLA DE ENSINO MÉDIO DA SEDUCA/AM NO MUNICÍPIO DE MANAUS.

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

Aprovado em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Luiz Flávio Neubert  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Profa. Dra. Ilka Schapper Santos  
Membro interno

---

Profa. Dra. Carla Silva Machado  
Membro externo

*O inesperado surpreende-nos. É que nos instalamos de maneira segura em nossas teorias e ideias, e estas não têm estrutura para acolher o novo. Entretanto, o novo brota sem parar. [...] E quando o inesperado se manifesta é preciso ser capaz de rever nossas teorias e ideias, em vez de deixar o fato novo entrar à força na teoria incapaz de recebê-lo.*

*Edgard Morin.*

## AGRADECIMENTOS

Penso que o agradecimento seja a melhor forma de olhar pra dentro de si e seu entorno e saber com quem você pôde contar na vida. E nesses momentos sobre o qual debruçadas em leituras, escritas e até em devaneios, percebe-se quem estava ali ao lado torcendo e esperando pacientemente por sua vitória e daí percebemos que mesmo na solidão da escrita, não estávamos sós. Por isso, minha gratidão:

A Ti ó **Deus**, pois de Ti emana a força e o fôlego de vida que me faz viver!

A **minha avó Ana Moreira** (*in memoriam*) que não desistiu de mim mesmo quando as circunstâncias diziam que não era possível. Honro-te com estas letras e com a mulher que me tornei, vó!

A meu amor maior e filha **Ana Clara Duarte**, pois bem sei que você mais do que ninguém sofreu com a distância e a saudade dos nossos bons momentos. Você me encorajou, sofreu e chorou junto, e como sempre, juntas comemoraremos cada vitória nossa. Eu por você e você por mim. Sempre!

A você, meu amor **Alexandre Macêdo Malheiros**, que me impulsionou e que tantas vezes me segurou na mão e não me deixou desistir. Grata por teu amor, por teu cuidado, paciência e por acreditar em mim.

A **minha família** por toda torcida por meu sucesso pessoal e profissional e em especial às duas mães (tias) que ganhei da vida: **Marlene Moreira e Tacila Moreira**, minha eterna gratidão por nunca me abandonarem e estenderem as mãos quando mais precisei.

**Aos amigos** de estrada que torcem e vibram sinceramente por cada conquista e vitória.

**À turma de 2015 do Mestrado PPGP/CAEd do Amazonas** que com humildade, alegria e união chegou ao término dessa etapa. Meu carinho a todos, mas em especial aquelas que tornaram meus dias em Juiz de Fora mais alegres e que são hoje mais que colegas, são amigas que guardarei para o resto de minha vida. A vocês **Cláudia Patrícia Guedes de Souza, Christiane Alves Byron de Mello, Fernanda Gurgel, Raika Sampaio de Macêdo Costa, e Marília Costa de Souza** toda minha gratidão pelas escutas nos momentos difíceis.

Minha homenagem especial à **Professora Kátia Menezes**, pela condução de todo processo ao representar a Coordenação de Formação da SEDUC/AM.

À **turma de 2015 do Mestrado PPGP/CAEd de Minas Gerais** que fez com que eu me sentisse a amazonense mais mineira do grupo como bem brincou um amigo do Amazonas. Ô povo fácil de gostar, tanto quanto das delícias da terra de vocês. Meu carinho e todo respeito a vocês e em especial a alguns mineiros que guardarei pra sempre no coração como parte das boas lembranças e amizades que a vida me deu de presente: **Danielle Dias, Robson de Souza Rocha, Oziel Mendes de Paiva Júnior, Rosilene Gresse Dias Costa, Adriane Martins Sales e Perla Vilma Barbosa Lima** meu afeto, gratidão e carinho por serem essas pessoas especiais. Vocês representam essa grata surpresa que a vida nos apresenta muito raramente. Amo-os.

À colega **Creusa Rosaria Fernandes** (*in memoriam*) que nos deixou precocemente, mas viveu a vitória da conclusão de seu mestrado. Meu carinho e a doce lembrança por haver partilhado bons momentos com ela e sua alegria.

À colega pedagoga **Aline Santos de Almeida** da GENF/SEDUC/AM por toda ajuda na escrita e orientações que muito me ajudaram no processo da pesquisa.

Ao colega **Eduardo Santos Araújo** que gentilmente se propôs a colaborar nesse processo de escrita e análise.

A minha irmã **Simone de Souza Lima** por todo estímulo, apoio e encorajamento diante das dificuldades e por dispor de seu tempo na ajuda na organização e estruturação do trabalho;

**Aos professores do PPGP/CAEd**, todos sem exceção, por contribuírem com esse percurso formativo tão intenso e tenso, mas cheio de aprendizados.

Ao meu orientador **Professor Luiz Flávio Neubert** pela colaboração atenciosa ao meu trabalho.

À Professora **Juliana Magaldi**, por todo apoio, suporte e orientações ao longo desse caminho. Minha eterna gratidão!

E por fim, aos colegas professores, assessor pedagógico, pedagogas e gestor da escola pesquisada que gentilmente participaram deste trabalho compreendendo sua importância e relevância para melhoria dos processos institucionais em relação ao tema da pesquisa.

## RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão trata das dificuldades por parte da equipe gestora na implementação da Hora de Trabalho Pedagógico (HTP) em uma escola de ensino médio da SEDUC/AM no município de Manaus. A pesquisa surgiu da inquietação da pesquisadora em relação ao tema, pois como parte da equipe gestora da escola pesquisada vivenciou as dificuldades no acompanhamento e assessoramento pedagógico aos professores durante a HTP, especialmente no que previam os documentos normativos que a caracterizam como espaço de formação continuada de professores, propulsor de momentos de estudo, reflexão, planejamento e avaliação. Para realização da pesquisa foram realizados levantamentos documentais e bibliográficos relativos às normativas que regem a HTP em âmbito nacional e local, foram ainda pesquisadas as estruturas sistêmicas e organizacionais de funcionamento da HTP perpassando pela Secretaria de Educação, Coordenadorias Distritais de Ensino até a escola pesquisada. O foco principal da pesquisa foi a análise do contexto da gestão envolvida especialmente quanto à organização e implementação da HTP no espaço escolar com ênfase no trabalho desenvolvido pela coordenação pedagógica, nas intervenções da Coordenadoria Distrital, na percepção dos professores em relação à HTP e especialmente na atuação da gestão escolar em uma perspectiva da gestão participativa e democrática, o que possibilitou analisar as dificuldades na implementação da HTP na escola pesquisada e os elementos que favorecem ou não sua realização de modo a atender ao previsto nos documentos legais em relação a essa importante política de valorização do professor que representa a HTP. A pesquisa, de caráter qualitativo caracteriza-se essencialmente por um estudo de caso, na qual se mesclaram aspectos qualitativos e quantitativos na obtenção dos dados. Partiu da utilização de instrumentos como a realização de entrevistas e aplicação de questionários com questões semiabertas e aberta. Com o supervisor pedagógico da coordenadoria distrital e a equipe gestora, composta pelo gestor da escola e as pedagogas, optou pela entrevista como instrumento de pesquisa por ser um público de menor quantidade e com os professores foi aplicado o questionário por se tratar de um público composto por 47 professores. Com a finalidade de contribuir para a efetividade da Hora de Trabalho Pedagógico na escola é que se propõe um Plano de Ação Educacional (PAE) com ações consideradas viáveis de execução, nos âmbitos da SEDUC/AM; da CDE 03 e da escola pesquisada. O objetivo é a melhoria da prática da HTP na escola e, conseqüentemente, possibilitar que esta seja um tempo/espaço que represente de fato uma ação significativa aos professores e não meramente mais uma ação burocratizante no espaço escolar.

**Palavras-Chave:** Horário de Trabalho Pedagógico. Gestão Democrática. Valorização Docente.

## ABSTRACT

The present dissertation is developed within the Professional Master in Management and Evaluation of Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). The management case had an objective to analyze the difficulties in the implementation of the Teaching Work Time - HTP in a secondary school of SEDUC / AM in the city of Manaus by the management team of the school studied. The research arises from the restlessness of the researcher in relation to the theme, because as a part of the management team of the researched school, experienced the difficulties without accompaniment and evaluation of pedagogy to teachers during the HTP, especially it has not foreseen the normative documents that characterize as space of continuous formation of teachers, as a propulsive space for moments of study, reflection, planning and evaluation. The objective of the project is to carry out a series of technical and technical consultancies, such as research and production systems for electronic production systems, from HTP through the Department of Education, District Teaching Coordinators to the school researched. It was also analyzed the context of the management involved in the perspective of its organization and development where the focus of analysis was on the school management, the pedagogical team and the HTH itself with the elements directly and indirectly conditioning its functioning in the school. The qualitative research is essentially characterized by the case study, and to obtain the data to be investigated, it was based on the use of instruments such as interviews and questionnaires with semi-open and open questions. The research also aimed to study HTP as a component of the teacher valorization policy, investigating an update of the team before the HTP process, a path that allows an effective democratic administration where all the events involved do not process themselves. and not mere implementers of policies. The intentionality of this research is still to propose an Educational Action Plan that reorganizes this space / space that is an HTP so that it can be an important action for teachers and not merely a bureaucratic action in the school space.

**Keywords:** Pedagogical Work Schedule. Democratic management. Teacher Appreciation.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADI	Ação Direta de Inconstitucionalidade
APMC	Associação de Pais, Mestres e Comunitários.
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CEB	Câmara da Educação Básica
CEMEAM	Centro de Mídias de Educação do Amazonas
CEPAN	Centro de Formação Padre José de Anchieta
CNE	Conselho Nacional de Educação
CDE	Coordenadoria Distrital de Educação
CEE	Conselho Estadual de Educação
CF	Constituição Federal
DOE	Diário Oficial do Estado
DEGESC	Departamento de Gestão Escolar
DGP	Departamento de Gestão de Pessoas
DEPPE	Departamento de Políticas e Programas Educacionais
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FUNDEB	Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica
GEFOR	Gerência de Formação
HTP	Hora de Trabalhos Pedagógico
HTPL	Horário de Trabalho Pedagógico Livre
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PAE	Plano de Ação Educacional
PCCR	Plano de Carreira, Cargos e Salários
PEE/AM	Plano Estadual de Educação do Amazonas
PGE	Plano de Gestão Escolar
PPA	Plano Plurianual
PPP	Projeto Político Pedagógico
PNE	Plano Nacional de Educação
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PSS	Processo Seletivo Simplificado
SASE	Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino
SEAP	Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica
SEDUC/AM	Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas
SIGEAM	Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas
SINTEAM	Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Estado do Amazonas
STF	Superior Tribunal Federal
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.
UEA	Universidade do Estado do Amazonas
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 Cumprimento do Piso Salarial do Magistério Público segundo a Rede PCR/2016.....	35
Figura 02 Quadro situacional dos Municípios no Estado do Amazonas em relação ao cumprimento da Lei do Piso-2016.....	36
Figura 03 Distribuição da Jornada de Trabalho dos professores de Ensino Médio Regular - Instrução Normativa Nº 002/2014 SEDUC/AM .....	44
Figura 04 Organograma da SEDUC/AM.....	47
Figura 05 Estrutura Administrativa das Coordenadorias Distritais - SEDUC/AM .....	52
Figura 06 Dimensão da Gestão Escolar para Lück (2009) – Organização .....	69
Figura 07 Dimensão da Gestão Escolar para Lück (2009) – Implementação.....	70

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 Os professores da escola realizam seus planejamentos de aula durante a HTP.....	106
Gráfico 02 Os professores sentem-se assessorados pela equipe gestora durante a HTP.....	107
Gráfico 03 Os professores participam de reuniões pedagógicas com a equipe gestora durante a HTP.....	108
Gráfico 04 O professor acredita que a coordenação pedagógica é peça importante na implantação da HTP na escola.....	109
Gráfico 05 Durante a HTP os professores têm momentos de formação continuada na escola.....	110
Gráfico 06 Durante a HTP - os professores participam de formação continuada realizada pela Secretaria de Educação.....	112
Gráfico 07 A compreensão da HTP como elemento imprescindível para melhoria do trabalho pedagógico docente.....	113
Gráfico 08 A implantação da HTP contribuiu para melhoria do meu trabalho em sala de aula.....	114
Gráfico 09 Os professores realizam durante a HTP o preenchimento do Diário Digital.....	115

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Distribuição das horas docentes a partir de jornada de 40 horas.....	33
Quadro 02 Organização das Coordenadorias Distritais SEDUC/AM.....	50
Quadro 03 Aspectos que tornariam o cumprimento da HTP diferente.....	104
Quadro 04 Que outras atividades gostariam de desenvolver na HTP.....	105
Quadro 05 Ação 01: Elaboração de um documento orientador sobre a HTP.....	119
Quadro 06 Ação 02: Proposta de Formação Continuada com Equipe Gestora.....	121
Quadro 07 Ação 03: Proposta de Formação Continuada aos Professores no Espaço escolar.....	124
Quadro 08 Ação 04: Proposta de Formação Continuada aos Professores oferecida pela SEDUC/AM – Capital.....	127

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01- Composição da Jornada de Trabalho do Professor de acordo com a Lei 11.738/2008 .....	30
Tabela 02 Quadro Situacional do cumprimento da Lei do Piso nos Estados Brasileiros.....	34
Tabela 03 Número de funcionários da escola – SEDUC/AM.....	55
Tabela 04 Tempo de experiência docente dos professores da escola pesquisada.....	88
Tabela 05 Carga horária de trabalho semanal de atividade docente.....	89
Tabela 06 Professor se sente contemplado com o atendimento das horas destinadas à HTP.....	93
Tabela 07 Professor é consultado em relação à organização da HTP.....	93
Tabela 08 A organização da HTP e o favorecimento do trabalho coletivo escolar..	94
Tabela 09 Dificuldades da Gestão no acompanhamento da HTP.....	95
Tabela 10 Possíveis causas das dificuldades da gestão no acompanhamento da HTP.....	96
Tabela 11 A gestão utiliza instrumento de acompanhamento da HTP.....	98
Tabela 12 Principais atividades realizadas pelos professores durante a HTP.....	99
Tabela 13 Apresenta dificuldade na realização da HTP.....	101
Tabela 14 Principais dificuldades no cumprimento da HTP.....	101
Tabela 15 A HTP deveria ser diferente do modo que é realizada.....	103
Tabela 16 Gostaria ou não de realizar outras atividades na HTP.....	103

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>1 A HORA DE TRABALHO PEDAGÓGICO: CAMINHOS PARA SUA IMPLEMENTAÇÃO</b> .....	<b>22</b>
1.1 MARCOS NORMATIVOS PARA IMPLANTAÇÃO DA HTP .....	23
1.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA HTP NA SEDUC/AM A PARTIR DA ANÁLISE DE SUAS NORMATIVAS .....	33
1.3 CARACTERIZAÇÃO DO CENÁRIO DA PESQUISA: O CONTEXTO DA ESCOLA PESQUISADA .....	45
1.3.1 A Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino- SEDUC/AM .....	46
1.3.2 As Coordenadorias Distritais de Educação .....	50
1.3.3 A Escola pesquisada .....	54
1.4 A ORGANIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DA HTP NA ESCOLA: O CONTEXTO DA GESTÃO ENVOLVIDA .....	56
1.4.1 O perfil da gestão envolvida: a Gestão Escolar .....	56
1.4.2 O perfil da gestão envolvida: a Equipe de Coordenação Pedagógica .....	58
1.4.3 A Hora de Trabalho Pedagógico na Escola .....	62
<b>2 UMA ANÁLISE CRÍTICA DA AÇÃO GESTORA FRENTE AOS PROCESSOS PEDAGÓGICOS</b> .....	<b>66</b>
2.1 A GESTÃO E OS DESAFIOS DO COTIDIANO ESCOLAR – A HTP EM FOCO .....	66
2.2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO .....	73
2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E COLETA DE DADOS .....	74
2.3.1 Coleta de Dados – As entrevistas .....	76
2.3.2 Análise dos dados a partir do questionário aos professores .....	87
<b>3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE): PROPOSTAS DE AÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA HTP NA ESCOLA PESQUISADA</b> .....	<b>117</b>
3.1 O PAE: AÇÕES PARA MELHORIA DA HTP NA ESCOLA PESQUISADA .....	118
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>129</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>132</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>139</b>
APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	140
Prezado (a) Professor (a): .....	140
APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista aplicada ao Gestor Escolar .....	142

APÊNDICE C – Roteiro da Entrevista aplicada às Pedagogas .....	145
APÊNDICE D– Roteiro da Entrevista aplicada ao Gestor Escolar .....	147
APÊNDICE E– Questionário aplicado aos Professores .....	149

## INTRODUÇÃO

A presente pesquisa investigou como uma escola da Rede Estadual do Amazonas, de nível médio, utiliza a Hora de Trabalho Pedagógico (HTP) a partir de sua implementação pela Lei Federal N° 11.738/2008 mais conhecida por Lei do Piso Nacional. A dissertação apresenta quais foram as dificuldades e os encaminhamentos da equipe gestora a fim de que ocorresse no espaço escolar a melhor gestão desse tempo, para o alcance dos objetivos propostos pela política, entre eles a melhoria do trabalho docente por meio do eixo da jornada de trabalho.

Após esta análise investigativa, foi proposto um plano de ação com vistas a superar os entraves desse processo visando à efetivação da HTP na escola investigada de modo que esse tempo possa de fato contribuir para o atendimento dos objetivos da política.

A principal motivação para o desenvolvimento desta pesquisa se deve ao fato de que durante muitos anos a autora deste trabalho vem atuando como apoio pedagógico<sup>1</sup> na referida escola, desta forma, vem vivenciando constantemente a dificuldade do acompanhamento pedagógico dos professores, e ainda a percepção da dificuldade da gestão no envolvimento mais amplo das questões pedagógicas.

Diante disso, inquietava<sup>2</sup>-me o fato de que os professores comumente reclamavam da falta de tempo para a elaboração das atividades como lançamento de notas, entrega de planejamentos, tempo para reuniões pedagógicas, porém incomodava muito mais o fato de não poder realizar um trabalho que possibilitasse mais do que atender aos alunos no registro das ocorrências disciplinares, a elaboração dos inúmeros planos de ação e relatórios a serem entregues à Coordenadoria Distrital de Educação – CDE 03 e, principalmente, fazer a verificação dos professores que faltaram a fim de realizar o adiantamento de tempo

---

<sup>1</sup> Apoio Pedagógico: Segundo a INDGP N° 002/2016 SEDUC/AM poderá ser lotado como apoio pedagógico das escolas, professor, readaptado ou não, preferencialmente com Licenciatura Plena em Pedagogia ou Normal Superior, para atuar como apoio pedagógico mediante seleção interna realizada pelas Coordenadorias Distritais/ Regionais sob o acompanhamento do Departamento de Políticas e Programas Educacionais – DEPPE.

<sup>2</sup> Conforme destacado, a autora deste trabalho é também Apoio Pedagógico da escola pesquisada, neste sentido, mesmo com a isenção de uma pesquisa acadêmica, torna-se, muitas vezes, impossível não colocar-se como profissional do espaço pesquisado, dessa forma, em alguns momentos do trabalho, no lugar da terceira pessoa, será usado a primeira, enfatizando o lugar da pesquisadora como servidora e, portanto, um dos atores envolvidos diretamente no caso pesquisado.



para que as salas de aula não ficassem sem professor e a desordem na escola fosse instaurada.

A escola na qual foi desenvolvida a pesquisa é uma escola de ensino médio e teve, em 2017, um total de 22 (vinte e duas) salas de aula, com uma média de 45 alunos por turma nos três turnos de ensino, ou seja, quase mil alunos por turno para serem atendidos e um total de 78 professores distribuídos nos três turnos de ensino, sendo que deste total, muitos professores exercem suas atividades em até dois turnos na mesma escola.

As demandas de atendimento aos pais, aos alunos e ainda às constantes resoluções de problemas relacionados à disciplina escolar dificultam a realização de um trabalho mais profícuo por parte da coordenação pedagógica especialmente no que se refere às atividades pedagógicas e, principalmente, ao acompanhamento do trabalho docente.

Permaneci por três anos na coordenação pedagógica da escola, período que durou de 2014 a 2016, e durante este período, em raros momentos e por diversas razões me senti em plenas condições de realizar o devido acompanhamento do professorado. Por vários períodos, a atuação na função se direcionava à elaboração de relatórios e planos de ação, ao atendimento de pais e alunos, registro de faltas docentes, organização das datas comemorativas, e principalmente ao registro de ocorrências disciplinares. E embora consciente da importância desse acompanhamento ao trabalho dos professores não havia condições de fazê-lo. Assim, a HTP se configurava como um momento meramente burocrático que não atingia de fato o objetivo a que se propunha, ou seja, a melhoria da qualidade do ensino.

Diante das inquietações aqui expostas é que esta pesquisa teve como objetivo geral analisar as dificuldades enfrentadas pela gestão escolar da escola pesquisada para a implementação (organização e efetivação) da HTP no espaço escolar conforme os objetivos contidos nos marcos normativos da política, e como objetivos específicos, (i) foram investigadas quais as ações estavam sendo executadas pela gestão frente à implementação da HTP no que concerne aos aspectos legais e funcionais desta no cotidiano escolar, (ii) foram analisadas as orientações propostas nos documentos normativos oficiais da SEDUC/AM em relação ao uso da HTP e o que se efetivou no cotidiano escolar, avaliando contradições entre a prática e o proposto nos documentos legais, e por fim, (iii)

foram propostas ações interventivas à equipe gestora da escola de modo que a HTP possa corresponder ao seu objetivo principal que é a melhoria da qualidade do ensino.

Face ao exposto e compreendendo a relevância da implementação da HTP enquanto garantia de direitos do professor, Lima (2014) afirma:

O reconhecimento da hora-atividade como espaço para realização de atividades de estudo, pesquisa, planejamento e avaliação do processo de ensino-aprendizagem, representa o resultado de uma conquista histórica emanada das lutas dos professores. É a constituição de espaço destinado à discussão das necessidades do trabalho docente para além da sala de aula, ou seja, trata-se de atividade profissional que ocorre antes, durante e após a aula, o que exige tempos diferenciados para sua organização. (LIMA, 2014, p.38).

Como parte importante do eixo da jornada de trabalho da política de valorização docente, a HTP representa para os professores do Estado do Amazonas uma importante conquista. Apesar de haver sido institucionalizada na rede estadual através de instruções normativas<sup>3</sup> de lotação, as quais disciplinam os procedimentos operacionais relativos à jornada docente bem como a organização da HTP na escola, é válido ressaltar que essa conquista só foi de fato oportunizada a todos os professores somente em 2015, por meio da Instrução Normativa Nº 002/2014-SEDUC, a qual apresentou em seu Art. 1º:

Disciplinar a lotação de pessoal nas Unidades de Ensino e Administrativas da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino, assegurando a alocação preferencialmente, em uma única escola, bem como cumprir a composição de 2/3 da jornada semanal em atividades de interação com os educandos e 1/3 destinado à Hora de Trabalho Pedagógico – HTP a todos os professores que se encontram em regência de classe (Lei nº 11.738 de 16 de julho de 2008- AMAZONAS/SEDUC, 2014, p.15).

A HTP tem sido pauta de pesquisas institucionais e acadêmicas com o intuito de garantir ao professorado que esse mínimo de 1/3 da jornada previsto na

---

<sup>3</sup> Segundo Oliveira (s.d.) a Instrução Normativa é expedida pelos superiores dirigentes dos órgãos, seja pelo representante maior do órgão em questão, ou pelo dirigente delegado para tais atribuições para emitir as Instruções Normativas sobre sua extensão. Desta feita, a Instrução Normativa diz o que os agentes daquele órgão público devem seguir executar, fazer ou respeitar, bem como a Instrução Normativa descreve a respeito das atribuições que devem ser seguidas por aqueles parâmetros específicos naquele ato administrativo.

Lei do Piso Nacional de fato se efetive nas escolas em atividades que dão apoio ao trabalho docente em sala de aula, principalmente as de formação e planejamento.

Segundo estudos de Almeida (2016, p.47) no que se refere às instruções normativas de lotação da SEDUC/AM, verificou-se que, até 2012, somente os professores especialistas dos anos finais e ensino médio com vínculo efetivo tinham duas horas semanais destinadas para a realização da HTP.

O Art. 4º da Instrução Normativa IN Nº 001/2011 previa que “a carga horária de cada professor, que não atuará com projeto, deverá ser, no mínimo de 18 horas/aula, incluindo o desporto, no caso dos professores de Educação Física”. E considerando que para esse professores, a hora-aula das matrizes curriculares era de 50 minutos, e que 18 horas-aula equivalem a 15 horas relógio, pode-se afirmar que se cumpriam os 25% da jornada para HTP estabelecido no Plano Estadual de Educação do Amazonas PEE-AM/2008, mas não o 1/3 estabelecido na Lei Nº 11.738/2008.

Vale ressaltar que neste período os professores de EJA (Educação de Jovens e Adultos), das séries iniciais e os professores contratados via processo seletivo não tinham em sua carga horária de trabalho a HTP semanal tendo que cumprir toda sua jornada de atividade escolar exclusivamente em regência de classe.

A Instrução Normativa Nº 02/2013 - SEDUC/AM em seu Art. 8º, parágrafo 5º definia:

Os professores do Processo Seletivo Simplificado deverão ser lotados com carga horária estabelecidas em seu contrato, destinada exclusivamente à regência de classe, para qual forem encaminhados pela Gerência de Lotação. (AMAZONAS/SEDUC, 2013, p.19).

Desse modo, sem a garantia das horas de atividade extraclasse para as atividades de elaboração de atividades, estudos, planejamentos, lançamento de notas e correção das atividades havia sobre este professorado uma sobrecarga de trabalho que se estendia certamente para além da sala de aula, visto que, este não possuía nenhum tempo garantido em sua jornada de trabalho para este fim.

Diante disso, é válido destacar que a Lei do Piso Nacional não se limita a professores do quadro efetivo das redes de ensino, pois não se encontra no texto legal qualquer distinção nesse sentido. Em seu Art. 1º, a Lei Nº 11.738/2008 define por profissional do magistério:

§ 2º Por profissionais do magistério público da educação básica entendem-se aqueles que desempenham as atividades de docência ou as de suporte pedagógico à docência, isto é, direção ou administração, planejamento, inspeção, supervisão, orientação e coordenação educacionais, exercidas no âmbito das unidades escolares de educação básica, em suas diversas etapas e modalidades, com a formação mínima determinada pela legislação federal de diretrizes e bases da educação nacional. (BRASIL, 2008).

A Instrução Normativa Nº 004/2013, a qual teve como objetivo estabelecer normas e instrumentos de gestão que possibilitassem o melhor desenvolvimento, acompanhamento e monitoramento da Hora de Trabalho Pedagógico (HTP) dos docentes da Rede Estadual de Ensino do Amazonas definiu a HTP como “espaço de formação contínua de professores, propulsora de momentos de caráter estritamente pedagógico, destinada a estudo, planejamento e avaliação, espaço privilegiado de discussão e reflexão”. (AMAZONAS/SEDUC, 2013, p. 19)

Desse modo, pode-se entender que a HTP é este tempo/espaço de uma construção coletiva necessária a fim de que se viabilize a discussão do cotidiano escolar, com troca de experiências e articulação dessas, que permita a definição de projetos e ações e viabilize a construção de uma escola cujo projeto político pedagógico seja uma realidade e não meramente mais um documento burocrático engavetado nas escolas.

E por encontrar-me na condição de professora atuando como apoio pedagógico escolar e por compreender-me nesse contexto como parte integrante da equipe gestora é que destaco a relevância dessa pesquisa no intuito de contribuir para que de fato seja a HTP um espaço/tempo de fortalecimento do trabalho da gestão pedagógica e o fortalecimento do trabalho coletivo no espaço escolar. Para tanto, será necessário pesquisar e analisar a organização das ações planejadas e realizadas no contexto da HTP na escola onde será desenvolvida a pesquisa.

A pesquisa se caracteriza como relevante ao propor reflexão sobre o processo de implantação da HTP a partir da ação da equipe gestora, pois considera essa ação fundamental no direcionamento dos processos relativos à organização da rotina escolar e das práticas escolares cujo fim é a efetiva aprendizagem dos alunos. Assim sendo, compreendo como desafiante à gestão escolar a organização desse espaço-tempo que é a HTP, visto ser o gestor figura imprescindível para o êxito escolar.

Para que os objetivos desta pesquisa pudessem ser alcançados, a escrita desta dissertação foi estruturada em três capítulos. Inicia-se o Capítulo 1, a partir da análise documental das legislações e bibliografias relativas à Lei do Piso Nacional, especificamente no que se refere à jornada docente, objeto deste estudo, a qual valida o direito das horas de atividade extraclasse ao professorado, partindo das políticas nacionais às locais, e nesse ínterim o que se relaciona diretamente à realidade da escola pesquisada. Para tanto, será apresentado parte da trajetória histórica dessa implantação e as dificuldades para sua efetivação enquanto política pública em âmbito nacional. Nas seções seguintes será feita uma abordagem mais pontual sobre o processo de implantação da HTP no âmbito da SEDUC/AM bem como a caracterização do cenário da escola pesquisada.

O Capítulo 2 apresenta o aporte teórico que embasa esta pesquisa tendo como foco a gestão escolar e a organização do trabalho escolar numa perspectiva da gestão participativa e democrática. Este foi subdividido em três subseções. A primeira aborda a gestão e os desafios do cotidiano escolar tendo como foco dessa análise a HTP e a organização do trabalho escolar.

A segunda subseção apresenta a abordagem metodológica da pesquisa e os instrumentos utilizados na coleta de dados. A terceira subseção apresenta a análise dos resultados, baseada nas informações e nos dados gerados pela pesquisa documental e de campo realizada a partir da aplicação de entrevista ao gestor, às pedagogas, ao supervisor da Coordenadoria Distrital de Ensino - CDE e o questionário aos professores através de questões semiabertas e abertas.

Por fim, o Capítulo 3 apresenta o Plano de Ação Educacional – PAE, o qual apresenta um conjunto de proposições de ações que podem colaborar para melhoria da execução e implementação da HTP na escola. Está subdividida em três seções nas quais são explicitadas as análises dos resultados das coletas de dados realizadas ao longo da pesquisa e a correspondente ação para cada dificuldade encontrada a qual possa ser exequível na escola ou no âmbito da SEDUC/AM o que, conseqüentemente, atingirá a escola.

Compreende-se assim, que é direito do professor que em sua carga de trabalho haja este período reservado para estudos, planejamento e avaliação. A Lei do Piso é uma conquista histórica e como tal é preciso que a educação pública brasileira seja estruturada de maneira em que esta possa ser prioridade no orçamento da União.

Já efetivada a sua legibilidade, é preciso que sejam criados os mecanismos da efetivação de seus propósitos que é a valorização profissional docente por meio dos eixos do piso salarial, carreira e jornada. Daí compreendermos a política como mecanismo que visa à melhoria das condições de trabalho docente, as boas práticas pedagógicas na escola e, conseqüentemente, os resultados qualitativos no ensino.

## **1 A HORA DE TRABALHO PEDAGÓGICO: CAMINHOS PARA SUA IMPLEMENTAÇÃO**

Este capítulo 1 objetiva apresentar as dificuldades de implementação da HTP em uma escola de ensino médio da Rede Estadual de Educação no Estado do Amazonas no município de Manaus. Para tanto, e por se tratar de uma política que incide diretamente na composição da jornada de trabalho do professor da educação básica em todo país, compreende-se relevante que se faça uma breve retomada da trajetória histórica, desde seu surgimento no contexto nacional até o local, e por fim, como esta se processa na escola e suas possíveis dificuldades de execução.

Para melhor compreensão desse processo, além da breve retomada histórica será feita a análise sucinta dos marcos normativos que balizam e fundamentam a implantação desta política, contextualizando o caminho percorrido para sua efetivação enquanto política pública de valorização do professor em uma breve descrição dos documentos legais, antecedentes, paralelos e posteriores à Lei Federal Nº 11.738/2008, os quais abriram caminhos para definição e efetivação da HTP enquanto política pública legítima.

Apesar de a HTP estar “garantida” aos professores da Rede Estadual de Ensino através das instruções normativas que regem a lotação de professores no âmbito da SEDUC/AM, a efetivação do cumprimento integral de 1/3 da jornada de trabalho para as atividades extraclasse representou por muito tempo um espaço de movimentos de luta da categoria de professores junto à Assembleia Legislativa do Estado.

Desde a Lei de Diretrizes e Bases - LDB (1996), já havia a indicação ao direito à hora-atividade ou atividade extraclasse aos docentes. No entanto, sua legitimação por meio de uma legislação nacional específica só aconteceu em 2011, ou seja, 15 (quinze) anos depois. Na Rede Pública Estadual do Amazonas, a hora-atividade somente se efetivou como garantia de direito a todos os professores em 2015, após 19 (dezenove) anos, e esse é um dado relevante, pois sinaliza o atraso com que a política se efetiva na Rede Estadual de Educação no Amazonas.

## 1.1 MARCOS NORMATIVOS PARA IMPLANTAÇÃO DA HTP

Pretende-se apresentar, através da análise dos marcos normativos, uma sequência cronológica que apresente um mapa dos caminhos percorridos até a implantação da HTP pela SEDUC/AM. Nesse cenário, apresenta-se inicialmente o texto da Constituição Federal (CF) de 1988 a qual referencia a questão da valorização do professor definindo que:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;  
VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (BRASIL, 2017, p. 77).

Almeida (2016, p.20) destaca que, nesse contexto, apesar da valorização profissional ter abrangido apenas os aspectos da carreira profissional e remuneração salarial, sem menção ao terceiro aspecto das reivindicações da classe de professores, que foi a questão da composição da jornada de trabalho, a alteração e inserção dos incisos “V” e “VIII” foram considerados como uma grande conquista e avanço em relação aos direitos trabalhista dos professores, dada a falta de especificações no texto das Constituições anteriores.

Como se pode constatar, é princípio constitucional a valorização dos profissionais da educação escolar e, especificamente a necessidade de piso salarial nacional que respalde as diretrizes políticas e legais emanadas pela Lei Federal Nº 11.738/2008, legislação que além de regulamentar o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica, definiu a composição da jornada de trabalho com horas destinadas à realização de atividades extraclasse ou atividades pedagógicas que dão apoio à atividade docente em sala de aula.

A Lei Federal Nº 11.738/2008 representa ainda um avanço significativo por tratar das condições de trabalho do professor enquanto fator necessário para assegurar a qualidade do ensino, pois além de salário digno, é importante que o professor possa exercer sua profissão sem ter de vivenciar uma extenuante carga horária de trabalho tendo que deslocar-se entre duas ou até três escolas e sem o devido tempo que permita a ele organizar-se para o planejamento e organização de suas atividades.



Destaca-se, ainda nesse contexto, os avanços advindos com a LDB vigente, a Lei Nº 9394/1996 que estabelece as diretrizes e bases da educação, a qual se destaca como primeiro texto normativo nacional a fazer referência ao aspecto da jornada de trabalho dos professores como um dos eixos da valorização profissional.

O Título IV, ao tratar “Dos Profissionais da Educação”, define:

Art. 67. Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

- I. ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;
- II. aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;
- III. piso salarial profissional;
- IV. progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação do desempenho;
- V. período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho;
- VI. condições adequadas de trabalho. (BRASIL, 1996).

Mesmo não definindo a proporcionalidade de horas para a HTP dentro da jornada escolar, a LDB vigente já sinalizava os objetivos para os quais se destinariam as horas compostas na atividade extraclasse, conforme apresentado anteriormente.

Conforme estudo denominado **Estudo sobre a Lei do Piso Salarial** (BRASIL/CNE, s/d, p.8) apresentado pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) e pela Câmara de Educação Básica (CEB), a HTP deverá ser organizada de modo que se compreenda como foco da HTP:

**ESTUDO:** investir na formação contínua. Sem formação contínua o servidor estagnar-se-á no tempo quanto à qualidade e efetividade do trabalho, o que comprometerá a qualidade da Educação, que é direito social e humano fundamental;

**PLANEJAMENTO:** planejar adequadamente as aulas, o que é relevante para o ensino;

**AVALIAÇÃO:** Correção de provas, redações, acompanhamento do processo ensino-aprendizagem, tais como entrevistas com o aluno. Não é justo nem correto que o professor trabalhe em casa, fora da jornada, sem ser remunerado, corrigindo centenas de provas, redações e outros trabalhos. (BRASIL/CNE, s/d, p.8).

Desse modo, carreira, remuneração, formação e jornada de trabalho passam a ser eixos de promoção da valorização profissional docente e, assim, os avanços e conquistas dos profissionais da educação ampliam-se gradativamente.

Destaca-se ainda entre os marcos normativos que incidem diretamente na questão da valorização do professor, o Plano Nacional de Educação - o PNE/2001, instituído pela Lei Nº 10.172/2001.

O PNE 2001 apresentou uma seção específica voltada para o magistério da educação básica a qual apresentou diagnóstico, diretrizes gerais, objetivos e metas voltados para a formação dos profissionais e valorização do magistério que é segundo o Plano, condição precípua para melhoria da qualidade do ensino. Afirma ainda o Plano que “essa valorização só pode ser obtida por meio de uma política global de magistério, a qual implica simultaneamente a formação inicial, as condições de trabalho, salário e carreira e a formação continuada”. (BRASIL, 2001, p.143)

Segundo o próprio texto do PNE/2001, considerando a escassez dos recursos financeiros e a limitação em poder desenvolver uma educação compatível na extensão e na qualidade em equiparação a dos países desenvolvidos foram definidas algumas prioridades, considerando para tanto o dever constitucional e as necessidades sociais. Entre as prioridades previstas no Plano está:

4. Valorização dos profissionais da educação: Particular atenção deverá ser dada à formação inicial e continuada, em especial dos professores. Faz parte dessa valorização **a garantia das condições adequadas de trabalho, entre elas o tempo para estudo e preparação das aulas**, salário digno, com piso salarial e carreira de magistério. (BRASIL, 2001, p.4, grifo meu).

O PNE 2001 traz expresso em seu texto a necessidade de que “a jornada de trabalho do professor seja organizada de acordo com a jornada dos alunos, concentrada num único estabelecimento de ensino e que **inclua o tempo necessário para as atividades complementares ao trabalho em sala de aula**”. (BRASIL, 2001, p.149, grifo meu).

E como o foco desta pesquisa é o eixo da jornada de trabalho docente destacamos ainda que entre suas vinte e oito metas do Tópico Formação de Professores e Valorização do Magistério, destaca o texto do PNE em sua terceira meta que “sejam destinados entre 20 e 25% da carga horária dos professores para preparação de aulas, avaliações e reuniões pedagógicas”. (BRASIL, 2001, p. 153).

A importância desta Meta está especialmente identificada por ser a primeira vez que se define um tempo que atenda ao professor quanto à necessária

carga horária destinada às atividades extraclasse ou atividades complementares nos documentos oficiais.

Apesar das conquistas apresentadas no PNE 2001, este não avançou. E não se tem, nesta pesquisa, a pretensão de fazer uma análise de quais razões esta ou as demais políticas não avançaram, mas apenas deixar evidente o quanto estas foram significativas ou não nesse processo de valorização do magistério. Ao refletir sobre o PNE 2001, destaca-se a análise de Dourado (2010):

O PNE, apesar de apresentar metas de amplo alcance, indicando grandes desafios para a melhoria da educação nacional, configurou-se como plano formal, marcado pela ausência de mecanismos concretos de financiamento. Outro aspecto a ser realçado refere-se à dinâmica global de planejamento adotada, em que não se efetivou a organicidade orçamentária para dar concretude às metas do PNE, na medida em que o Plano não foi levado em conta no processo de elaboração do Plano Plurianual (PPA) e de suas revisões. (DOURADO, 2010, p.684-685).

Desde a década de 1990, foram perceptíveis e significativas as mudanças na educação brasileira, em especial pela forte interferência dos organismos internacionais, os quais tiveram predominância no delineamento de políticas educacionais nos países em desenvolvimento, entre estes o Brasil. E todo esse processo de mudança, trouxe também a mudança no perfil da escola e dos atores que nela estão, os quais têm que ajustar-se aos novos paradigmas, atendendo às novas demandas sociais.

Descentralização, flexibilidade e gestão democrática passaram a ser as principais características e discurso das novas políticas que permeiam o modelo de educação implementado. A responsabilização imposta aos atores diretamente envolvidos no processo educacional tende a minimizar cada vez mais a atuação do Estado e, desse modo, depositar um peso ainda maior sobre a ação do professor e gestores escolares, responsabilizando-os diretamente pelos resultados obtidos nos diversos sistemas de avaliação implantados.

Neste mesmo período e como reflexo das reformas propostas, o Brasil presenciou a aprovação do Plano Decenal de Educação para Todos. O documento objetivava cumprir, no período de uma década (1993 a 2003), as resoluções propostas na Conferência Mundial de Educação Para Todos, realizada em Jomtien na Tailândia, em 1990, pelos organismos internacionais - UNESCO, UNICEF, PNUD e Banco Mundial. A partir desse documento cada país define suas

prioridades e estabelece o grau de desenvolvimento a alcançar para ampliação e valorização do ensino fundamental no país.

Entre as doze metas propostas, apenas uma destaca a necessidade de valorização salarial para o magistério, a qual propõe:

Aumentar progressivamente a remuneração do magistério público, através de plano de carreira que assegure seu compromisso com a produtividade do sistema, ganhos reais de salários e a recuperação de sua dignidade profissional e do reconhecimento público de sua função social. (BRASIL, 1993, p. 43).

Mesmo discordando do conceito de produtividade aqui aplicado, por compreender que estes não são nesta perspectiva quantificáveis e tão pouco o compromisso docente se faça na perspectiva da produtividade do e para o Sistema, é importante destacar o que prevê o documento do Plano Decenal de Educação que aborda a necessidade da implementação de uma política de longo alcance para o magistério enquanto condição para que se atinjam os objetivos de elevação dos padrões de qualidade educacional.

O Plano apresenta como linha de ação para que se atinja esta meta que sejam:

[...] adotadas medidas legislativas e administrativas para tornar realidade o dispositivo constitucional que determina a valorização dos profissionais da educação. Planos de carreira capazes de promover a efetiva profissionalização do magistério, com base em referencial comum de padrões de remuneração e qualificação devem ser assegurados. (BRASIL, 1993, p.46).

Em continuidade às ações voltadas às melhorias da educação do país e o atendimento das proposições e imposições dos organismos internacionais, destaca-se a implantação do Plano de Metas - Compromisso Todos pela Educação que através do Decreto Nº 6.096 de 24 de abril de 2007 propunha a conjugação dos esforços da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, em regime de colaboração, das famílias e da comunidade, em proveito da melhoria da qualidade da educação básica.

A adesão não era obrigatória, no entanto, os que aderissem concordariam em seguir as vinte e oito diretrizes propostas, recebendo para tal o apoio técnico e financeiro da União para seu cumprimento. Das diretrizes propostas apenas três destacam as estratégias a serem cumpridas em relação à valorização do professor:

- XII - instituir programa próprio ou em regime de colaboração para formação inicial e continuada de profissionais da educação;
- XIII - implantar plano de carreira, cargos e salários para os profissionais da educação, privilegiando o mérito, a formação e a avaliação do desempenho;
- XIII - implantar plano de carreira, cargos e salários para os profissionais da educação, privilegiando o mérito, a formação e a avaliação do desempenho. (BRASIL, 2007, s/p).

Destaca-se nesta análise o descompasso sinalizado por Almeida (2016, p.26) ao afirmar que as diretrizes propostas não “apresentaram de forma clara as porcentagens para ‘Hora-atividade’ definidas anteriormente na Resolução CNE/CEB Nº 03/97, que fixou as diretrizes dos PCCR para o magistério dos estados, Distrito Federal e municípios, no Art. 6º inciso IV”.

De acordo com o texto da Resolução:

[...] a jornada de trabalho dos docentes poderá ser de até 40 (quarenta) Hora e incluirá uma parte de hora de aula e outra de hora de atividades, estas últimas correspondendo a um percentual entre 20% (vinte por cento) e 25% (vinte e cinco por cento) do total da jornada, consideradas como Hora de atividades aquelas destinadas à preparação e avaliação do trabalho didático, à colaboração com a administração da escola, às reuniões pedagógicas, à articulação com a comunidade e ao aperfeiçoamento profissional, de acordo com a proposta pedagógica de cada escola (BRASIL/CNE,1997, p.2).

Almeida (2016, p. 27) reitera em continuidade a esta análise, que a proposta de constituição dos Planos de Carreira, Cargos e Remunerações (PCCR) surgiu nos debates políticos da valorização docente, pois as melhorias na carreira, salário e jornada dos professores surgiram para favorecer uma melhor qualidade nas condições de trabalho e como consequência melhorias também nos processos de ensino e aprendizagem dos alunos.

Dentro deste contexto de mudanças e fortalecimento da política de valorização docente é que surge a Lei do Piso Nacional do Magistério Público da Educação Básica.

Em seu Art. 2 e § 4, a Lei Federal nº 11.738/2008, conhecida como Lei do Piso Nacional, deliberou que “na composição da jornada de trabalho, observar-se-á o limite máximo de 2/3 (dois terços) da carga horária para o desempenho das atividades de interação com os educandos”.

A Lei foi contestada junto ao Supremo Tribunal Federal (STF) por meio de Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI). A ação foi impetrada pelos

governadores dos Estados de Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul, Paraná, Ceará e Santa Catarina no mesmo ano de sua aprovação. A ação contou com o apoio dos governadores dos Estados de Roraima, Tocantins, Minas Gerais, São Paulo, e Distrito Federal.

A ação impetrada questionava primeiramente os gastos dos municípios com despesas orçamentárias decorrente da aprovação da Lei do Piso, com um impacto na folha de pagamento em virtude de não haver orçamento previsto para pagamento de professores que substituiriam os que estivessem em hora de atividade pedagógica.

O segundo aspecto que causou grande questionamento foi a especificação dos 2/3 da atividade docente se apresentar objetivamente como de interação com os educandos, visto que se afirmava que a União não possuía competência para tratar da jornada de forma tão específica, deliberando inclusive sobre sua organização.

No entanto, após quase três anos de sua aprovação e sanção, foi confirmada a validade jurídica da Lei do Piso Salarial Nacional referente à proporcionalidade de 1/3 da jornada para atividades extraclasse ou Hora de Trabalho Pedagógico (HTP).

Assim, ficou decidido pelo STF que a Lei nº 11.738/2008 é integralmente constitucional e deve ser aplicada por todos os entes federados. A situação de não aplicação da lei ensejou enfrentamentos entre os integrantes do magistério da educação pública e os governos estaduais, fosse pelo valor do piso salarial ou pela composição da jornada de trabalho.

Durante o julgamento da constitucionalidade da Lei do Piso, em 27 de abril de 2011, a transcrição do voto do ministro do STF, apresenta em seu Parecer a inegável importância das horas de atividades extraclasse na composição da jornada de trabalho do professor. Afirma o ministro:

Eu entendo que a fixação de um limite máximo de 2/3 (dois terços) para as atividades de interação com os alunos, ou, na verdade, para a atividade didática, direta, em sala de aula, mostra-se perfeitamente razoável, porque sobrarão apenas 1/3 (um terço) para as atividades extra-aula. Quem é professor sabe muito bem que essas atividades extra-aula são muito importantes. No que consistem elas? Consistem naqueles horários dedicados à preparação de aulas, encontros com pais, com colegas, com alunos, reuniões pedagógicas, didáticas; portanto, a meu ver, esse mínimo faz-se necessário para a melhoria da qualidade do ensino e também para a redução das desigualdades regionais (BRASIL, 2012, p.18).

O reconhecimento do Ministro Ricardo Lewandowski, do Superior Tribunal Federal, representa o reconhecimento do judiciário da importância da HTP enquanto espaço-tempo mais que necessário ao professor na organização de sua prática e as demandas dela advindas.

Sobre a reestruturação do trabalho docente de acordo com o previsto na Lei do Piso no que se refere à composição da jornada de trabalho do professor, segue a Tabela 01, elaborada por Bezerra (2016), ao analisar a Lei do Piso e apresentar a distribuição da carga horária docente em atividade com os alunos e as que compõem as atividades extraclasse:

**Tabela 01 Composição da jornada de trabalho do professor de acordo com a Lei 11.738/2008**

<b>Duração da jornada</b>	<b>Horas de atividades com os alunos</b>	<b>Horas para as atividades extraclasse</b>
40 horas semanais	26 horas semanais	14 horas semanais
30 horas semanais	20 horas semanais	10 horas semanais
20 horas semanais	13 horas semanais	7 horas semanais

Fonte: BEZERRA, 2016, p.25.

Após a aprovação da Lei do Piso, algumas resoluções e pareceres foram definidores no que diz respeito à sua organização e gestão no âmbito dos Sistemas de Ensino visto que as normativas até então sancionadas não definiam algumas especificidades da Lei.

O Parecer CNE/CEB Nº 09/2009 ao propor a revisão da Resolução CNE/CEB Nº 03/97, que fixa Diretrizes para os Novos Planos de Carreira e de Remuneração para o Magistério dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, enfatizou a importância da jornada de trabalho docente ressaltando a necessidade da criação de tempos formativos durante um terço previsto sem a interação com o aluno, destacando a importância da formação em serviço.

É importante assinalar que o fundamental da composição da jornada de trabalho prevista na Lei Nº 11.738/2008 não é apenas permitir adequada preparação das atividades e maior acompanhamento do aluno por parte do professor, por meio da avaliação permanente, mas também a possibilidade ímpar que oferece para a ampliação e o aperfeiçoamento da formação continuada dos professores no próprio local de trabalho. (BRASIL, 2009, p.23).

Nesse sentido, é preciso que o trinômio: salário, carreira/jornada e formação inicial e continuada sejam de fato considerados quanto á sua importância se de fato for levado em conta uma educação na perspectiva da valorização docente.

A Resolução Nº 05 de 03 de agosto de 2010, que apresenta os preceitos definidores na instituição dos planos de carreira para os profissionais da educação a que se refere o inciso III do artigo 61 da Lei Nº 9.394/96, que atuam nas escolas e órgãos da rede de Educação Básica, incluindo todas as suas modalidades e, no que couber aos demais trabalhadores da educação e que substituiu a Resolução CNE/CEB Nº 03/97, semelhante ao proposto no Parecer CNE/CEB Nº 09/2009 indicou a correlação da carreira docente com as demais políticas educacionais que ampliam a função social da escola para muito além do processo de ensino e aprendizagem, relacionando-a diretamente à gestão democrática, financiamento, currículo, formação, avaliação e às condições de trabalho.

A Resolução Nº 05/2010 especifica a jornada docente dividida em duas partes sendo uma dedicada à função específica e a outra vinculada às tarefas de gestão, educação e formação segundo o projeto político pedagógico (PPP) da escola integrado às propostas de formação inicial e continuada definidos pela União, sendo assim a HTP é compreendida como um espaço formativo prescrito, caracterizada como um dos mecanismos de melhoria da qualidade educacional.

Além desta Resolução e Pareceres citados, destacam-se ainda os Pareceres CNE/CEB Nº 09 de 02 de abril de 2012 e o Parecer CNE/CEB Nº 18 de 01 de agosto de 2013 os quais reconhecem que o tempo médio destinado às atividades extraclasse ainda é baixo reconhecendo que a própria Lei do Piso até aquele momento não efetivara um horário de trabalho coletivo na escola propondo inclusive para tanto uma maior integração entre as universidades e as escolas a fim de melhorar as práticas pedagógicas nas escolas.

Além do suporte legal aqui mencionado, os quais apesar de representarem um avanço significativo, apresentam também contradições conceituais especificamente por tratar da formação docente em uma perspectiva tecnicista e instrumental em alguns momentos, sobre as quais não serão objetivos desta pesquisa. A partir das discussões advindas dos grupos de professores sobre a HTP e os processos formativos é que serão destacados também o PNE/2014, instituído pela Lei Nº 13.005/2014.



Em sua apresentação, o PNE 2014-2024 traz dez diretrizes, entre elas, a melhoria da qualidade da educação, além da valorização dos profissionais da educação (Art. 2º) a qual é apontada como um dos maiores desafios das políticas educacionais. Numa análise comparativa entre os dois documentos, é evidente um maior destaque à valorização do professor no PNE 2014. No entanto, destaca-se que não há uma ênfase mais clara sobre a HTP e sua organização nos Sistemas de Ensino.

As Metas 17 e 18 do PNE 2014 são destacadas ao tratar da questão da valorização docente, sendo que a primeira fixa período de equiparação salarial do professor com os demais profissionais com escolaridade equivalente e a Meta 18 prevê assegurar, no prazo de dois anos, a existência de planos de carreira para os (as) profissionais da educação básica e superior pública de todos os sistemas de ensino e, para o plano de carreira dos (as) profissionais da educação básica pública, tomar como referência o piso salarial nacional profissional, definido em lei federal, nos termos do inciso VIII do art. 206 da Constituição Federal.

Outro aspecto a considerar na perspectiva de organização da composição da jornada de trabalho em cada sistema de ensino, independentemente das variações existentes na organização curricular ou dos tempos e espaços em que aconteça, o que se deve levar em conta é que seja obedecida a proporcionalidade com o definido na regra geral da legislação. Mais adiante será apresentada como se dá essa organização na Rede Estadual do Amazonas e as legislações que a define.

A Lei do Piso Nacional é uma conquista histórica e como tal é preciso que se estruture a educação pública brasileira de modo que esta possa ser prioridade no orçamento da União. E já efetivada a sua legibilidade, é preciso que se criem os mecanismos da efetivação de seus propósitos, pois a compreendemos especialmente, como mecanismo que visa o fortalecimento das boas práticas pedagógicas na escola e, conseqüentemente, dos resultados qualitativos no ensino.

## 1.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA HTP NA SEDUC/AM A PARTIR DA ANÁLISE DE SUAS NORMATIVAS

Os problemas relativos à efetivação da HTP no Estado do Amazonas têm sido decorrentes principalmente pelo fato de esta ainda se encontrar vinculada às instruções normativas de lotação, sem que haja uma Lei Complementar que a regule a exemplo do que acontece em outros Estados, como São Paulo e Minas Gerais.

Pretende-se nesta seção apresentar a legislação específica da SEDUC/AM a fim de que se apresente a HTP enquanto realidade e política a ser aplicada nas escolas da rede pública em todas as fases da educação básica nas quais a SEDUC tem atuação, ou seja, das séries iniciais ao Ensino Médio.

A Lei 11.738/2008 teve importância fundamental na efetivação da implementação da política da HTP no país e, como já mencionado anteriormente, a validade jurídica da Lei do Piso referente à proporcionalidade de 1/3 da jornada para atividade extraclasse só foi validada em 2011.

O julgamento ocorreu em 27 de abril de 2011 e desde sua aprovação, cada Unidade da Federação teve a incumbência de organizar as jornadas de trabalho docentes de acordo com o previsto no disposto no § 4º do art. 2º o qual afirma que na composição da jornada de trabalho, “observar-se-á o limite máximo de 2/3 (dois terços) da carga horária para o desempenho das atividades de interação com os educandos”.

Apesar de posta em xeque, nos termos do § 1º do art. 2º da Lei nº 11.738/2008, a Lei se aplica aos professores admitidos para trabalhar em determinada jornada de trabalho a qual não poderá ultrapassar 40 horas semanais. Os Sistemas de Ensino têm autonomia para organizar sua composição de jornada de trabalho da forma que desejarem, com tempos-aula de 40, 50 ou 60 minutos desde que seja preservado o 1/3 (um terço) de hora atividade extraclasse previsto.

Logo, a organização da jornada de trabalho, independentemente do tempo compreendido como hora-aula, deve garantir, conforme exposto no Quadro 01:

### **Quadro 01 Distribuição da carga horária docente a partir da Lei 11.738/2008**

<b>Duração total da jornada</b>	<b>Interação com estudantes</b>	<b>Interação sem estudantes</b>
Até 40 horas semanais	No máximo 2/3 da jornada	No mínimo 1/3 da jornada

Fonte: Elaboração própria com base na Lei nº 11.738/2008.

O documento apresentado pelo Conselho Nacional de Educação - CNE e a Câmara de Educação Básica – CEB, denominado **Estudo sobre a Lei do Piso Salarial** (BRASIL/CNE, 2011) apresenta além da trajetória de aprovação da referida Lei, o mapa situacional de sua implantação através de tabela publicada pelo jornal Folha de S. Paulo em 16 de novembro de 2011.

A Tabela 02, a seguir, mostra que apesar de a Lei já haver sido aprovada, ainda não estava sendo aplicada por todos os entes federados e em todos os sistemas de ensino do país. A situação tendia a agravar ainda mais o conflito entre os professores e os governos dos diversos sistemas de ensino fosse por meio de ações judiciais, greves ou outros movimentos, os quais atingiram todos os estados que ainda não haviam cumprido a Lei, inclusive o Estado do Amazonas, o qual se destacava apenas por cumprir o repasse do valor do piso salarial, porém sem definição das horas de atividade extraclasse. Segue a Tabela 02:

**Tabela 02 Quadro Situacional do cumprimento da Lei do Piso nos Estados Brasileiros**

UF	PISO SALARIAL	VALOR DO PISO	JORNADA EXTRACLASSE	FRAÇÃO DE CARGA HORÁRIADESTINADA A EXTRACLASSE (em %)
AC	✓	1.187	X	25
AL	✓	1.187	?	-
AM	✓	1.338	?	-
AP	✓	2.171	✓	40
BA	x	1.106	X	30
CE	✓	1.187	X	20
DF	✓	3.400	✓	33
ES	✓	1.540	X	20
GO	x	1.006	✓	41,7
MA	?	-	X	20
MG	✓	616	X	25
MS	?	-	?	-
MT	✓	1.665	✓	33
PA	X	1.121	X	20
PB	✓	1.235	✓	33
PE	✓	1.188	X	30
PI	✓	1.187	X	30
PR	✓	1.224	X	20
RJ	✓	2.195	✓	33
RN	✓	1.187	X	16,7
RO	x	950	✓	35
RR	✓	2.239	X	20
RS	x	791	X	20
SC	✓	1.187	✓	45
SE	✓	1.187	✓	37,5
SP	✓	1.894	X	17
TO	✓	1.239	X	20 a 22
<b>CÓDIGOS</b>		✓ <b>cumpre a regra</b>	X <b>não cumpre a regra</b>	? <b>não informou</b>

Fonte: Folha de São Paulo – 16 nov. 2011, caderno Cotidiano. Fonte da pesquisa: Entidades filiadas à CNTE. (Tabela alterada pela pesquisadora, com alteração dos símbolos representativos)

A Tabela 02 evidencia que até o ano de 2011, ano da publicação da pesquisa, havia muitas distinções em termos do que se fazia no País em relação ao cumprimento da Lei do Piso Nacional, especialmente no que diz respeito à hora de atividade extraclasse cujo mínimo previsto é de 33% ou 1/3 da jornada. Como vimos, até o ano de 2011, a reserva de 1/3 da carga horária docente para a HTP não era uma realidade no Estado do Amazonas e até sua implantação, em 2014, esta era organizada sem o devido cumprimento das horas destinadas para esta função.

Em recente pesquisa realizada pela Rede de Assistência Técnica dos Planos de Carreira e Remuneração (Rede PCR), coordenada pela Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino (SASE), foi realizado o levantamento junto aos estados e municípios sobre o cumprimento do Piso Salarial Profissional do magistério público. A pesquisa foi realizada entre setembro e novembro de 2016. De acordo com o diagnóstico, de 5.570 municípios, incluindo o Distrito Federal, 2.533 (45,5%) declararam que pagam o valor mínimo estipulado como Piso Salarial Profissional Nacional do magistério público. A Figura 01, a seguir, apresenta o resultado do diagnóstico:

**Figura 01 Cumprimento do Piso Salarial do Magistério Público segundo a Rede PCR -2016**

Situação dos municípios (ref. nov./2016):

Municípios pesquisados*	Possui Plano de Carreira	Cumpre o valor do Piso (Lei nº 11.738/2008)	Cumpre a jornada (Lei nº 11.738/2008)
5.570	2.822	2.533	2.165
*inclui o DF	50,7%	45,5%	38,9%

Fonte: Site do SASE<sup>4</sup>.

O Relatório apresenta ainda um quadro situacional por Estado destacando aspectos relativos à carreira, cumprimento do valor do Piso, cumprimento da Jornada e o total de municípios pesquisados. No Amazonas, os resultados se configuram com o seguinte quadro apresentado a partir da Figura 02:

<sup>4</sup> Disponível em: <http://planodecarreira.mec.gov.br/destaques/66-sase-divulga-relatorio-do-cumprimento-do-piso-salarial-profissional-do-magisterio-publico>. Acesso em 08 de maio de 2018.

**Figura 02 Quadro situacional dos Municípios no Estado do Amazonas em relação ao cumprimento da Lei do Piso-2016**

**Amazonas**

<b>Situação</b>	<b>N° de municípios</b>	<b>Percentual no Estado</b>
Possui Plano de Carreira	46	74,2%
Cumprir o valor do piso (Lei 11.738/08)	45	72,6%
Cumprir a jornada (Lei 11.738/08)	34	54,8%
Total de municípios do Estado	62	

Referência: nov/2016

Fonte: Site do SASE<sup>5</sup>.

Para a contextualização de sua implantação na Rede serão analisados os marcos normativos legais e estaduais e as normatizações da SEDUC/AM até o ano de 2015, ano efetivo de sua implantação no Estado.

Entre os marcos regulatórios estaduais que serão enfatizados estão o Estatuto do Magistério Público do Estado do Amazonas, aprovado pela Lei Ordinária Nº 1.778 em 09 de janeiro de 1987, no Art. 59, em relação à composição da jornada de trabalho, define que a mesma se organizará da seguinte forma:

- a) 2/3 da jornada em regência de classe; e
- b) 1/3 da jornada na elaboração de programas e planos de trabalho; controle e avaliação do rendimento escolar; preparação de aulas, reuniões pedagógicas; autoaperfeiçoamento; pesquisa educacional e cooperação no âmbito da escola para aprimoramento tanto do processo ensino-aprendizagem, como da ação educacional; participação ativa da vida comunitária da escola; e em atividades correlatas (AMAZONAS, 1987, p.5).

Compreende-se, a partir desta análise, que o Estatuto do Magistério do Amazonas previa aos professores 1/3 (um terço) de horas destinadas às atividades extraclasse, anterior à Lei do Piso e à LDB de 1996. Porém, apesar de representar em relação a esse aspecto uma vanguarda, observa-se ainda a

<sup>5</sup> Disponível em: <http://planodecarreira.mec.gov.br/destaques/66-sase-divulga-relatorio-do-cumprimento-do-piso-salarial-profissional-do-magisterio-publico>. Acesso em 08 de maio de 2018.

imobilidade dos agentes à frente do Governo a fim de efetivar uma normativa regimentada que garanta o direito à hora-atividade extraclasse aos docentes.

A análise detalhada do proposto no Estatuto do Magistério do Estado do Amazonas nos permite perceber que o Estatuto do Magistério, anterior à Constituição Federal, à LDB 9394/96 e à própria Lei do Piso já especificava com clareza a necessidade de que se destinasse um tempo de atividades extraclasse aos professores no exercício da função docente. As atividades previstas para esse tempo assemelham-se acentuadamente ao proposto na Lei do Piso e na própria LDB de quais atividades cabem ao professor no momento de suas horas de atividade extraclasse.

Ainda como representativo avanço das melhorias das lutas das condições de trabalho dos professores da educação básica no Estado do Amazonas destacaram-se os dois últimos Planos Estaduais de Educação (PEE/AM). Ambos vincularam-se diretamente aos Planos Nacionais de Educação seguindo as diretrizes propostas a partir destes.

O Plano Estadual de Educação/AM (PEE/AM) aprovado para o decênio 2001-2010 só foi de fato aprovado a partir da Lei Nº 3.268/2008, ou seja, sete anos após sua proposição e ficou com decênio definido para os anos de (2008-2018). Representou um marco na história da educação no Estado do Amazonas, principalmente, por ter tido a participação efetiva da sociedade civil organizada, dos sindicatos, de órgãos que lidam com o processo formal e informal de educação, de representação dos povos indígenas, de pais e alunos, em todas as dependências administrativas, no âmbito do Estado, para discussão e definição de diretrizes, objetivos e metas, à luz de um diagnóstico da realidade educacional do Brasil e, especificamente, do Amazonas, a serem implementados na Educação Básica, nos seus diferentes níveis e modalidades de ensino e na Educação Superior, nos próximos de 10 (dez) anos.

Entre as diretrizes previstas para a formação e valorização docente do professor do Ensino Médio, fase específica desta pesquisa, destaca-se a necessária:

Formação, capacitação e valorização dos Profissionais da Educação adequadas a este patamar da Educação Básica, buscando-se formas de suprir a carência, sobretudo de profissionais da área de Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias. (PEE/AM, 2008).

O PEE/AM aprovado pela Lei Nº 3.268/2008 apresentou 17 (dezesete) temáticas para as quais foram definidos os objetivos, metas e diretrizes. Foram organizadas 15 (quinze) subcomissões as quais organizaram suas propostas fundamentando-se na expansão da oferta da educação básica com qualidade e a universalização do atendimento em todos os níveis; a melhoria das condições de estudos para todos os alunos; valorização dos profissionais da educação e melhoria das condições de trabalho, em todos os níveis e modalidades de ensino, bem como sobre o fortalecimento do paradigma da gestão educacional e escolar proativa e sinérgica, centrada nos Indicadores Educacionais propostos pelo Ministério da Educação em consonância com os entes Federados e no sucesso escolar, numa perspectiva tridimensional: acesso, permanência e promoção do aluno. (PEE/AM, 2008).

Entre as temáticas propostas destacamos para esta análise a que trata especificamente da valorização dos trabalhadores em educação. Propõe entre as diretrizes que se priorize a garantia de condições adequadas de trabalho, assegurando 25% da jornada para Hora de Trabalho Pedagógico – HTP, salário digno e carreira de magistério.

Essa definição de 25% seguia as diretrizes previstas no Plano Nacional de Educação/2001 (PNE/2001-2010), ao invés do proposto na Lei do Piso. Porém, destaca-se nesse processo a definição de um processo que considerasse a oferta da HTP aos professores da rede pública, o qual não foi levado adiante em função de sua reformulação do PNE/2001 e conseqüentemente do PEE/2001.

No ano de 2014 foi elaborado um novo Plano Estadual de Educação para o decênio de 2015 – 2025, sancionado pela Lei Ordinária Nº4. 183 de 30 de junho de 2015. O Fórum Estadual de Educação assumiu a liderança do processo de construção coletiva do Plano partindo da mobilização dos segmentos sociais envolvidos direta ou indiretamente com as questões do processo educativo formal, não formal e informal.

Entre as sete diretrizes previstas para este PEE/AM, destaca-se a inserção de “jornada de trabalho docente melhor estruturada e flexível, incorporando estudos e formação continuada valorizando a opção de dedicação exclusiva e permanência na sala de aula (e/ou outros espaços de aprendizagem com estudantes” (PEE/AM, 2014, p.110).

O PEE/AM 2014 apresentou vinte e duas metas, das quais, quatro versam sobre a valorização dos profissionais do magistério. Estas foram agrupadas de modo a apresentar uma análise situacional abrangente e de modo que contemplasse os temas: formação de profissionais da educação (Metas 15 e 16), condições de trabalho e valorização profissional (Meta 17) e plano de carreira, salário e remuneração (Meta 18).

Destaca-se que a política de HTP é reafirmada entre as oito estratégias definidas na meta 17. Ela aparece de forma clara na estratégia 17.8 a qual propõe que se cumpra na íntegra a Lei Nº 11.738/2008 no que versa sobre a Hora do Trabalho Pedagógico, durante a vigência do PEE/AM. Desse modo, o bloco denominado **Valorização do Professor** evidencia a necessidade da melhoria das condições de trabalho dos professores e a preocupação de que se efetivem políticas públicas voltadas para a promoção do profissional satisfeito, eficiente e sustentável, conforme proposto no documento oficial.

Continuando a análise documental que referenda a implantação da HTP no Estado do Amazonas, cita-se o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração – PCCR da SEDUC/AM, sancionado pela Lei Nº 3.951 de 04 de novembro de 2013, cinco anos após a implantação da Lei do Piso. O último PCCR do Estado do Amazonas representou a conquista de ganhos significativos na luta dos professores da educação pública, pois representa a luta por melhores condições de trabalho, de formação, de crescimento profissional e valorização profissional que implica necessariamente condições salariais e de trabalho. A importância desse Plano relaciona-se ainda à possibilidade de avanços que priorizam não só o acesso, mas também a formação e a permanência no exercício do magistério público através de processos democráticos.

Em relação à HTP, o referido documento, em seu Capítulo III, que trata especificamente da Jornada de Trabalho prevê:

Art. 5. A jornada do de trabalho do Professor em função docente **inclui 1/3 (um terço) da carga horária**, destinada, de acordo com a proposta pedagógica da escola, à preparação e avaliação do trabalho didático, ao nivelamento, à formação continuada, à colaboração com a administração da escola, às reuniões pedagógicas, à articulação com a comunidade e ao aperfeiçoamento profissional. (AMAZONAS, 2013, p.12 , grifo meu).

O destaque desta legislação é ainda a especificação no parágrafo único de seu artigo 5º de que a HTP ocorra no espaço escolar, salvo quando houver



orientação da SEDUC/AM, por exemplo, quando esta convoca para formações específicas para os professores. Vale ressaltar, porém, que a HTP, até o ano de 2015, não era garantida a todos os professores, pois alguns professores recebiam, através de Regime Complementar<sup>6</sup>, o pagamento de complementação de horas para realização das atividades da HTP extraescolar. Ou seja, estes professores recebiam por essas horas, mas ao invés de usufruir da HTP para os seus fins, ocupavam todo seu tempo em regência de classe ou na mesma escola ou em escolas distintas.

Dando continuidade à contextualização da política da HTP no âmbito da SEDUC/AM vale pesquisar o proposto no Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas. A análise versa sobre a última proposta do documento aprovado pela Resolução 122/2010 do CEE/AM. É relevante a análise deste documento, pois ele estabelece as diretrizes de funcionamento e organização das escolas da Rede Estadual de Educação.

O Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas retoma em seu Capítulo 2, ao tratar dos princípios e fins da educação, os mesmos princípios presentes na Constituição Federal de 1988 e a valorização do profissional da educação é ratificada como princípio a embasar o ensino a ser ministrado.

O mesmo Regimento Geral em seu Título XII – **Do Regime de Pessoal da Escola**, ao tratar da jornada de trabalho dos servidores, destaca:

Art. 227. A jornada de trabalho para os servidores da área de educação deverá obedecer:

- I. a legislação específica no que estabelecem as Leis citadas no capítulo I, deste título; e,
- II. lei federal por aplicação supletiva no que couber. (AMAZONAS, 2010, p. 8).

Outro aspecto válido a ser ressaltado em relação ao Regimento Geral das Escolas Estaduais é o que se apresenta no Art. 7º, Título II, Capítulo I - **Das Escolas da Rede**, em que são apresentadas sete incumbências das escolas estaduais. Destaca-se:

Art. 7º - As escolas da Rede Estadual de Ensino têm a incumbência de:

- I. elaborar e executar sua proposta pedagógica;

---

<sup>6</sup> Regime Complementar: acréscimo de horas na jornada semanal do professor estatutário para preenchimento exclusivo de carga vaga em regência de classe.

- II. administrar seu pessoal e seus recursos materiais financeiros;
  - III. assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas/aula estabelecidas;
  - IV. zelar pelo cumprimento do Plano de Trabalho de cada docente;
  - V. prover meios para recuperação dos alunos de menor rendimento;
  - VI. articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; e,
  - VII. informar aos pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como, sobre a execução de sua proposta pedagógica.
- (AMAZONAS, 2010, p. 15).

Assim, verifica-se que o Regimento Geral, mesmo aprovado após a Lei do Piso, não trouxe considerações sobre a jornada de trabalho docente nem apresenta as especificidades da HTP, o que sinalizava ainda a fragilidade diante da sistematização da HTP na rede pública de ensino. A escola é pensada em uma evidente estrutura de um sistema burocratizante em que a figura do professor e sua função social não são consideradas nas regulações, mesmo após aprovação da Lei do Piso.

Considerando, ainda, como sendo relevante apresentar o proposto neste importante documento acerca do papel do gestor na condução dessa política no interior da escola e o que é previsto em termos de sua atuação no espaço escolar, o artigo 139, apresenta as competências gerais que devem ser desempenhadas pelos gestores:

- a) Planejar, organizar e avaliar o processo de gestão dos objetivos e metas da Escola;
- b) Estimular e desenvolver o trabalho em equipe;
- c) Avaliar sistematicamente o grau de satisfação dos alunos e da comunidade escolar em relação à qualidade dos serviços prestados;
- d) Reduzir taxas de abandono escolar;
- e) Articular ações com vistas à melhoria qualitativa do ensino e dos índices de aprovação. (AMAZONAS, 2010, p.42).

O gestor escolar exerce, portanto, fundamental importância na articulação e mediação das políticas previstas para serem implementadas na escola e as competências previstas nesse documento apresentam-se muito vagas em relação à responsabilização da gestão frente ao pedagógico e sua importante contribuição para efetivação da HTP e demais espaços formativos da escola.

Em continuidade ao estudo, analisam-se as Instruções Normativas (IN) que abriram caminhos para que de fato a HTP fosse de fato uma realidade atendendo à legislação que prevê que 1/3 da jornada de trabalho docente seja destinada às atividades extraclasse no âmbito das escolas da educação básica como um todo. As Instruções Normativas (INs) aqui elencadas têm grande relevância por definirem

os procedimentos operacionais relativos à Hora de Trabalho Pedagógico visando ao seu melhor desenvolvimento, acompanhamento e monitoramento.

A HTP é apresentada na IN 004/2013 SEDUC/AM como espaço de formação continuada de professores, propulsora de momentos de caráter estritamente pedagógico, destinada a estudo, planejamento e avaliação, espaço privilegiado de discussão e reflexão. Com a IN 004/2013 SEDUC/AM se apresentam finalmente as primeiras orientações e diretrizes de organização e execução da HTP no âmbito da SEDUC/AM.

Estabelece a referida IN em seu Art. 1º:

As Horas de Trabalho Pedagógico deverão ser utilizadas pelos professores para atividades pedagógicas complementares ao exercício de sua função em sala de aula tais como:

- I. Planejamento de aulas e atividades a serem realizadas com os alunos;
- II. Elaboração de materiais didáticos e de instrumentos de avaliação;
- III. Correção de atividades avaliativas, lançamento de notas/conceitos e realização de análise quanto ao aprendizado de sua turma;
- IV. Estudos individuais e coletivos voltados ao aperfeiçoamento profissional visando o melhor desempenho da função docente e a melhoria do processo de ensino-aprendizagem;
- V. Reuniões e discussões com a Equipe Pedagógica da Unidade Escolar e/ou da Coordenadoria acerca de orientações pedagógicas tais como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Diretrizes Curriculares Nacionais e Propostas Curriculares de cada etapa de ensino;
- VI. Utilização para estudos e elaboração do Projeto Político Pedagógico da unidade escolar sob orientação e supervisão da Equipe Gestora;
- VII. Outras atividades que estejam previstas no Projeto Político Pedagógico da escola. (AMAZONAS/SEDUC, 2013, p.19).

Outro aspecto relevante a ser destacado em relação à IN 004/2013-SEDUC/AM é de que esta confirma a necessidade de que a HTP possa ser cumprida no espaço escolar e coletivamente, salvo quando o professor for convocado pela SEDUC/AM a fim de participar de alguma atividade de formação. Destaca-se, ainda, o fato de que as atividades previstas se configuram no atendimento do que é previsto no Estatuto do Magistério Público do Estado do Amazonas, aprovado pela Lei Ordinária Nº 1.778 em 09 de janeiro de 1987 e ainda no PCCR sancionado pela Lei Nº 3.951 de 04 de novembro de 2013.

Cada Unidade Escolar passa a ser responsável pela organização da carga horária docente incluindo a organização e distribuição da HTP nessa jornada. As ações de planejamento e acompanhamento da HTP são de responsabilidade direta da Equipe Pedagógica incluindo também:

- I. Acompanhar as atividades realizadas pelos professores e orientá-los quanto à melhor forma de aproveitar o tempo dedicado ao trabalho pedagógico;
- II. Estabelecer em reunião o cronograma de atividades pedagógicas com as equipes docentes, preferencialmente por área de conhecimento sem prejudicar a carga horária prevista em sala de aula;
- III. Organizar atividades de formação continuada para os professores com foco nas metas e prioridades pedagógicas das escolas;
- IV. Providenciar instrumento de registros e avaliação para acompanhamento das atividades realizadas na Hora de Trabalho Pedagógico (AMAZONAS/SEDUC, 2013, p. 19).

A IN 004/2013 SEDUC/AM prevê que, diante da ausência de equipe pedagógica na escola, torna-se o Gestor escolar o responsável por esse acompanhamento, podendo inclusive indicar em sistema de rodízio, professores que possam auxiliá-lo nesse processo.

Destaca-se ainda o que afirma no § 3º do Art.4º da referida IN ao prever que seja qual for o caso, deve a equipe gestora estar ciente das atividades pedagógicas desenvolvidas na Hora de Trabalho Pedagógico e cabe à equipe de Supervisores Pedagógicos das Coordenadorias Distritais acompanharem junto ao Gestor e Equipe Pedagógica o efetivo cumprimento das normas relacionadas à HTP podendo para este fim solicitar vista aos instrumentos de registro, ao cronograma de atividades pedagógicas e ao horário dos professores.

Porém, apesar de representar um avanço em relação aos processos de efetivação da HTP no Estado do Amazonas, a Instrução Normativa por si só é insuficiente em relação a sua representatividade em termos de políticas públicas, visto que o prazo estabelecido para a vigência dessa instrução foi somente o ano de 2013, não havendo até o momento nenhuma outra normativa que referende a HTP nos anos posteriores.

Ressalta-se, ainda, sobre esse processo que a Instrução Normativa pode ser alterada a qualquer tempo, caso quem esteja à frente da administração julgue necessário, visto que esta não tem força de lei, o que não desobriga seu cumprimento enquanto normativa, uma vez que, estão publicadas em Diário Oficial do Estado.

As Instruções Normativas aqui apresentadas são normativas cujo principal foco é a regulação de lotação de pessoal nas escolas, normatizando e estruturando os procedimentos. Assim, a organização da HTP nas escolas públicas da Rede Estadual está diretamente vinculada aos processos de lotação de pessoal, regulamentando-o.

Outro importante documento no processo de implementação da HTP no Estado é a Instrução Normativa Nº 002/2014 SEDUC/AM a qual contribuiu diretamente no contexto da composição da jornada de trabalho, pois é a partir desta que a política foi implantada de forma integral para todos os professores da SEDUC/AM. Destaca-se em seu Art. 1º:

Disciplinar a lotação de pessoal nas Unidades de Ensino e Administrativas da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino, assegurando a alocação preferencialmente, em uma única escola, bem como cumprir a composição de 2/3 da jornada semanal em atividades de interação com os educandos e 1/3 destinado à Hora de Trabalho Pedagógico – HTP **a todos os professores que se encontram em regência de classe** (Lei nº 11.738 de 16 de julho de 2008) (AMAZONAS/SEDUC, 2014, p.15, grifo meu).

Anteriormente a essa IN, não eram todos os professores que podiam usufruir da garantia de direitos da HTP, inclusive os que eram professores advindos dos processos seletivos simplificados, os PSS, estes não tinham direito, inclusive, muitas vezes, tinham de cumprir sua carga de trabalho em duas escolas, o que se denomina na Rede de “carga compartilhada”.

A partir da regulamentação desta IN, a organização da HTP na Rede, tendo por base uma carga horária da jornada de trabalho do professor do ensino médio, respeitou o previsto na Lei do Piso, ou seja, a garantia de 1/3 da jornada docente para a atividade extraclasse. Apresenta-se a seguir, a partir dos estudos de Almeida (2016, p.53), a tabela de convergência tendo por base a convergência das horas-aula de 48 minutos em hora relógio – jornada de 20 horas.

**Figura 03 Distribuição da Jornada de Trabalho dos professores de Ensino Médio Regular - Instrução Normativa Nº 002/2014 SEDUC/AM**

Jornada de Trabalho	Regência de Classe		HTP	
	Nº de aulas	Hora Relógio	Nº de aulas	Hora Relógio
20h	15 – 16	12 – 13	10 – 09	8 – 7

Fonte: ALMEIDA (2016, p. 53)

Assim, a partir da análise das informações contidas na Figura 03, ratifica-se o mínimo de 07 horas de HTP para todos os professores lotados no Ensino Médio na SEDUC/AM no ano de 2015 com carga horária mínima de 20 horas.

Vale, ainda, considerar que é de grande relevância nesse processo o fato de os professores oriundos dos processos seletivos passarem a ter a HTP remunerada o que representa um ganho significativo no aspecto pedagógico, visto que, o trabalho destes também pode ser mais bem acompanhado, até por serem estes também professores que contribuem para a educação e carecem da mesma atenção e direcionamento em seu fazer pedagógico, bem como têm o direito de participar desse tempo/espço de aprendizagem e interação coletiva que se espera seja a HTP.

Pretende-se no Capítulo 2 desta dissertação aprofundar a análise da política no âmbito da escola e compreender quais têm sido os encaminhamentos das Coordenadorias e da própria Secretaria de Educação em relação à HTP e ainda como se dá no espaço escolar o cumprimento da HTP e sua efetivação enquanto política pública.

Nas seções seguintes, deste capítulo, cabe, ainda, caracterizar o cenário da escola pesquisada e suas especificidades.

### 1.3 CARACTERIZAÇÃO DO CENÁRIO DA PESQUISA: O CONTEXTO DA ESCOLA PESQUISADA

Esta seção tem por objetivo analisar de quais modos os atores diretamente envolvidos na regulação, acompanhamento, monitoramento e execução das políticas contribuem para sua implantação e efetivação. Compreende-se que é na escola que se reproduz, ou não, a efetivação das políticas públicas educacionais, porém, nem sempre é na escola e para escola que estas políticas são discutidas e analisadas.

Muitos fatores e elementos externos às escolas são determinantes na forma como as políticas são conduzidas e são alguns destes elementos externos que são apresentados nas subseções a seguir.

### 1.3.1 A Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino- SEDUC/AM

Esta subseção tem por finalidade apresentar a organização, estrutura e sistematização da Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino – SEDUC/AM.

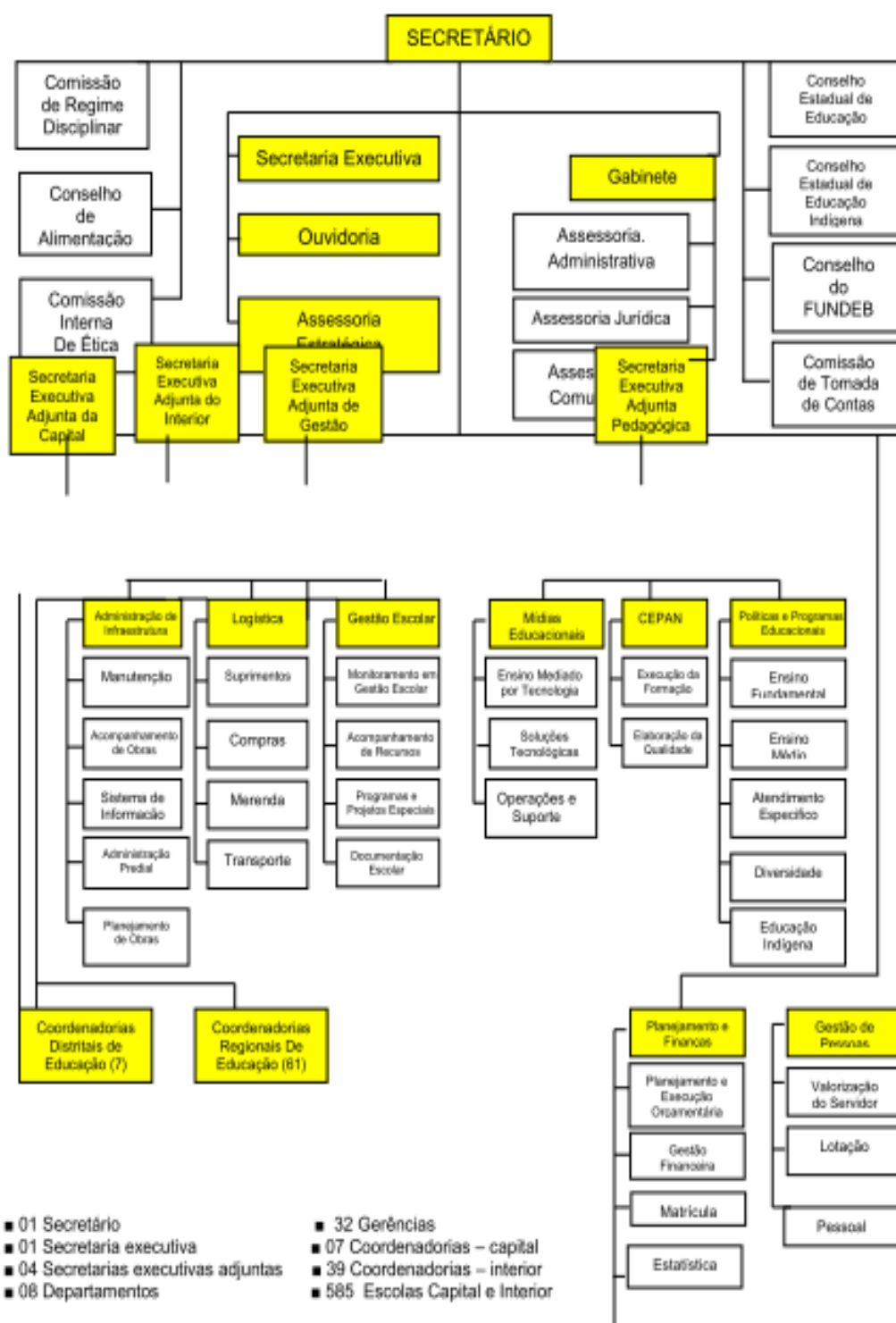
Conforme consta no *site* eletrônico da SEDUC/AM, sua criação se deu através da Lei Nº 1.596 de 05 de janeiro de 1946 chamando-se inicialmente de Diretoria Geral do Departamento de Educação e Cultura. Sofreu a primeira alteração de sua nomenclatura em 1953 recebendo o nome de Secretaria de Educação, Cultura e Saúde. E através da Lei Nº 2.600, de 04 de fevereiro de 2000 passou a receber a atual nomenclatura, em destaque no início desta subseção.

O mesmo *site* eletrônico apresenta como finalidades da SEDUC/AM no âmbito de sua atuação.

- i. a formulação, a supervisão, a coordenação, a execução e a avaliação da Política Estadual de Educação;
- ii. a execução da Educação Básica: ensino fundamental e médio e modalidades de ensino;
- iii. e a assistência, orientação e acompanhamento das atividades dos estabelecimentos de ensino.

A SEDUC/AM teve sua estrutura administrativa definida através da Lei Delegada Nº 78 de 18 de maio de 2007 a qual foi alterada pela Lei Nº 3.642 de 26 de julho de 2011 e dispôs sobre as finalidades, competências e estrutura organizacional da SEDUC/AM, conforme organograma representado na Figura 04 a seguir:

Figura 04 Organograma da SEDUC/AM



Fonte: FREITAS, 2015, p.28.



Destaca-se que a análise relativa aos departamentos e setores será especialmente focada para os que de algum modo relacionam-se direta e/ou indiretamente com a política da HTP.

Dirigida pelo Secretário de Estado da Educação do Amazonas, cargo esse indicado pelo Governador do Estado, com o auxílio de um Secretário Executivo e de quatro Secretários Executivos Adjuntos, a Secretaria de Estado da Educação do Amazonas constitui-se da seguinte estrutura organizacional: 01 ouvidoria, seus órgãos colegiados os quais são compostos pelo Conselho Estadual de Educação, o Conselho Estadual de Educação Indígena, o Conselho de Alimentação Escolar, o Conselho Estadual de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação, a Comissão Interna de Ética, a Comissão de Regime Disciplinar do Magistério e a Comissão de Tomada de Contas Especial. Complementa ainda essa estrutura os Órgãos de Assistência e Assessoramento, sendo composto pelo Gabinete, a Secretaria Executiva e a Secretaria executiva adjunta da Capital, a qual se vinculam as Coordenadorias Distritais de Educação.

Complementando essa estrutura, tem-se a Secretaria Executiva Adjunta do Interior a qual se vinculam as Coordenadorias Regionais de Educação, a Assessoria Estratégica, os Órgãos de atividades-meio como a Secretaria Executiva Adjunta da Gestão, composta de importantes setores como o departamento de logística, o departamento de administração e infraestrutura, o departamento de gestão escolar, o departamento de planejamento e gestão financeira e o departamento de gestão de pessoas. E por fim, a Secretaria Adjunta Pedagógica composta pelo departamento de políticas e programas educacionais, o Centro de Formação de Profissional "Padre José Anchieta" e o Centro de Mídias de Educação do Amazonas.

Ao analisar a estrutura aqui apresentada, compreende-se que a Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica (SEAP), como o órgão responsável pelo planejamento, coordenação e controle das atividades desenvolvidas no Departamento de Políticas e Programas Educacionais - DEPPE, o qual é o setor responsável, como próprio nome define, pelas políticas e programas educacionais para a Rede.

O inciso XIX do Art. 4º da Lei Delegada nº 3.642 de 26 de julho de 2011, a qual, conforme mencionado anteriormente, define a estrutura administrativa da SEDUC/AM, estabelece como competências do DEPPE:

**[...] coordenação do processo de definição, implementação, manutenção, acompanhamento e avaliação das políticas para a educação básica**, produção de estudos e pesquisas sistemáticas e articulação com outras instituições com vistas à elaboração e execução de projetos e programas educacionais que contemplem a diversidade da população escolarizável, a especificidade dos ensinos fundamental, médio e demais modalidades, promoção de inovações e adequações pedagógicas, construção de currículo crítico, observando as diretrizes nacionais e estaduais da educação e, **identificação e definição das necessidades de formação dos profissionais da educação**, elaboração do processo de definição de programas técnicos pedagógicos direcionados às unidades escolares com a utilização de recursos tecnológicos visando à melhoria do processo educacional (AMAZONAS, SEDUC, 2011, p. 2, grifo meu).

Desse modo, e em razão das competências aqui elencadas é que pode-se compreender o DEPPE como sendo o responsável pela implantação e implementação da HTP nas escolas da Rede Estadual do Amazonas.

Além das escolas de Ensino Fundamental do 1º ao 9º anos, a SEDUC/AM acompanha e orienta hoje o desenvolvimento de 104 escolas de ensino médio na capital e 189 no interior do Estado. Na capital, na cidade de Manaus, as 104 escolas estaduais de ensino médio encontram-se divididas em 07 Coordenadorias Distritais.

A SEDUC/AM é órgão integrante da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Amazonas, a qual se ocupa, prioritariamente, do desenvolvimento da qualidade do ensino e para tanto, estrutura ações e políticas que convirjam para esse fim.

Compreende-se assim que é importante que as ações possam ser direcionadas de modo que a HTP cumpra com seu objetivo de melhorar a qualidade do trabalho dos professores em sala de aula e, por consequência, a qualidade da educação. É importante considerar que a melhoria da qualidade da educação perpassa também diretamente pela melhoria das condições do trabalho docente.

Como parte integrante desse processo, destaca-se a ação das Coordenadorias Distritais, com participação ativa na implementação dessas políticas educacionais que podem diretamente interferir nos resultados de melhoria da aprendizagem escolar.

### 1.3.2 As Coordenadorias Distritais de Educação

A implementação das Coordenadorias Distritais de Educação - CDEs ocorreu por meio da Lei delegada Nº 08, de 05 de julho de 2005, que posteriormente foi alterada pela Lei Delegada Nº 3.642, de 26 de julho, de 2011, no que se refere à estrutura organizacional e suas competências que define:

“[...] Art. 4º”. As unidades integrantes da estrutura organizacional da Secretaria de Estado e Qualidade de Ensino – SEDUC têm as seguintes competências, sem prejuízo de outras ações e atividades previstas em seu Regimento Interno:

[...] XIII – COORDENADORIAS DISTRITAIS E REGIONAIS DE EDUCAÇÃO – coordenação, implementação, assessoramento e acompanhamento das ações desenvolvidas nas unidades escolares a partir das diretrizes emanadas dos órgãos da Secretaria, bem como representação e intermediação das demandas e propostas das escolas da rede estadual de ensino junto à instituição, corresponsabilização no processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Plano de Ação das Escolas e implementação de Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis, participação ativa nas ações referente ao acesso escolar, lotação de pessoal, distribuição da carga horária, cumprimento do calendário escolar, alcance de metas referentes aos resultados educacionais, assim como no processo de avaliação da gestão escolar. (AMAZONAS, 2011, p. 2).

As CDEs fazem parte da estrutura organizacional da SEDUC/AM e estão distribuídas regionalmente em toda capital. A Secretaria de Educação do Estado coordena atualmente 07 CDEs, estando sua distribuição condicionada à área em que se encontram, sendo organizada conforme Quadro 02 a seguir:

**Quadro 02 Organização das Coordenadorias Distritais- SEDUC/AM**

Coordenadoria Regional	Área da cidade atendida
CDE 01	Centro
CDE 02	Zona Sul
CDE 03	Zonas centro-sul e centro-oeste
CDE 04	Zona oeste
CDE 05	Zona Leste
CDE 06	Zona Norte
CDE 07	Zona norte II – expansão da zona norte

Fonte: Elaboração própria a partir de informações retiradas da página eletrônica da SEDUC/AM.

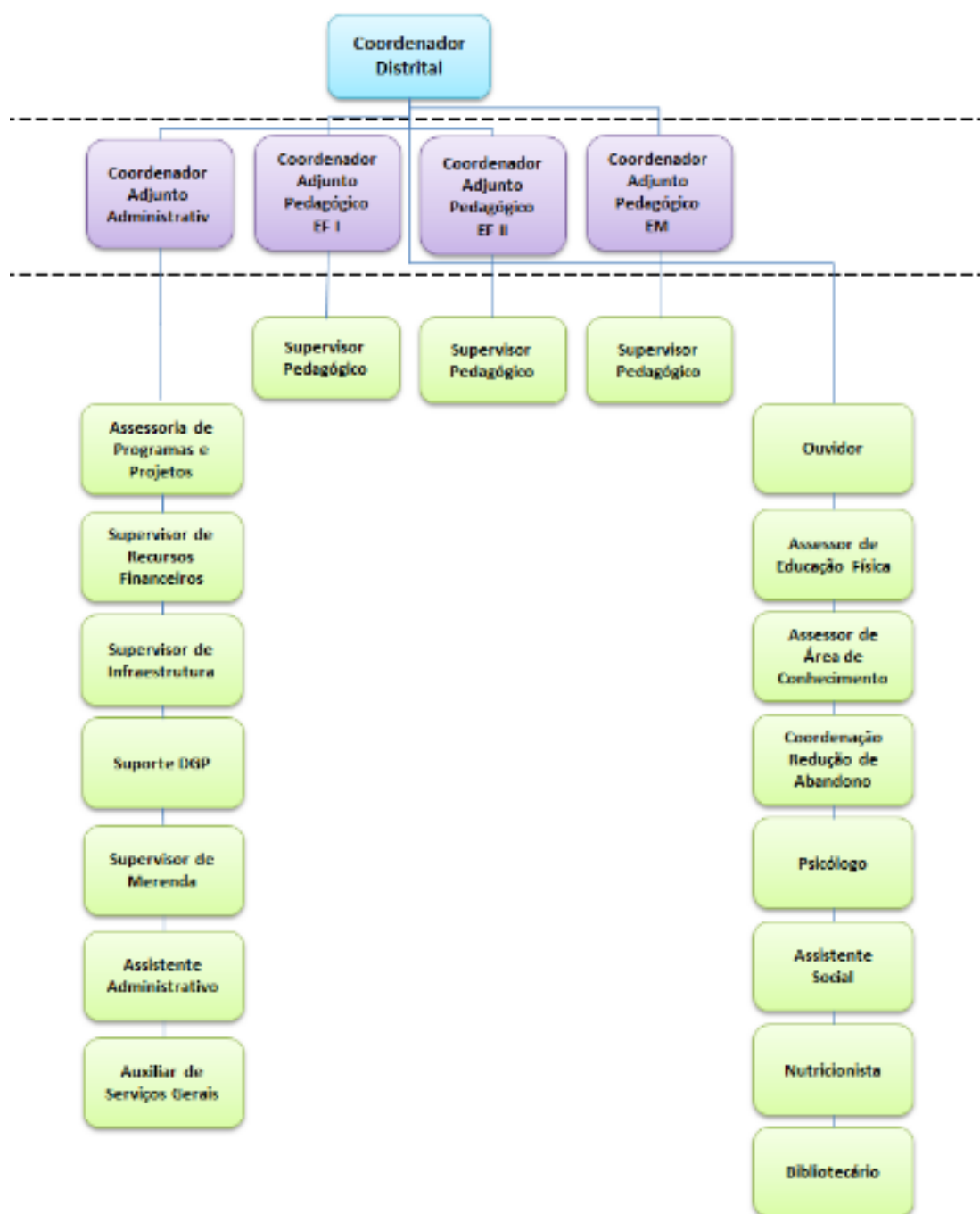
As CDEs são responsáveis por realizar a intermediação entre as escolas sob sua jurisdição e a Secretaria de Educação, fomentando ações de supervisão, assistência administrativa e pedagógica em consonância com a política

educacional vigente, implementando-a e monitorando-a. Suas ações estão diretamente atreladas ao planejamento macrossistêmico o que não lhe garante autonomia de decisões.

Ao coordenar, implementar, assessorar e acompanhar as ações desenvolvidas nas unidades escolares, as CDEs contribuem diretamente para que haja articulação do trabalho com gestores, pedagogos e os professores de modo a contribuir com as políticas emanadas da Secretaria no âmbito da escola e ainda propiciar a realização de um trabalho coeso e focado nas melhorias do processo educativo como um todo.

As CDEs têm sua estrutura organizada de modo que os múltiplos atores e processos envolvidos na escola possam ser contemplados através de suas quatro ações basilares (coordenar, implementar, assessorar e acompanhar). Para tanto, tem em sua estrutura a presença de um Coordenador Geral Distrital e quatro Coordenadores Adjuntos, sendo um administrativo e três coordenadores pedagógicos, sendo um para cada etapa da educação básica, ensino fundamental anos iniciais, ensino fundamental anos finais e um para acompanhar o ensino médio; os supervisores pedagógicos (um para cada cinco escolas, por turno e por nível de ensino), estruturados e interligados com outros profissionais, conforme Figura 04 a seguir:

Figura 05 Estrutura Administrativa das Coordenadorias Distritais-SEDUC/AM



Fonte: PRAZERES, 2016, p. 30.

Prazeres (2016), em sua pesquisa intitulada **Implicações e desafios do assessoramento pedagógico das Coordenadorias Distritais de Educação da SEDUC/AM dispensado às escolas de ensino médio da capital**, ressalta, ao referir-se sobre a importância da compreensão do papel da CDEs, a necessária compreensão do papel dos órgãos intermediários e suas competências nesse processo, no sentido de dar unidade e consistência às políticas públicas promovidas pelas Redes de Ensino, pois eles são responsáveis pela coordenação, implementação, assessoramento e acompanhamento das ações desenvolvidas nas unidades escolares a partir das diretrizes emanadas dos órgãos da Secretaria, bem como representação e intermediação das demandas e propostas das escolas da rede estadual de ensino junto à instituição, conforme descrito na Lei Delegada N° 3.642 de 26 de julho de 2011.

Os Supervisores Pedagógicos intervêm diretamente na realidade escolar, visto que, atuam diretamente no acompanhamento e monitoramento das políticas e da própria rotina da escola, auxiliando através da intervenção pedagógica quando se faz necessário. Esse profissional deve atuar na esfera escolar a partir do Regimento Interno, do Projeto Político Pedagógico (PPP), bem como do Plano de Gestão Escolar (PGE), o que caracteriza uma preocupação em desenvolver suas ações pautadas na legislação educacional vigente.

A importância de situar as CDEs no contexto da política da HTP é a de poder relacionar o que se especifica na Lei N° 3.642/2011, a qual confere às Coordenadorias a responsabilidade de coordenar, assessorar e acompanhar no âmbito das escolas as políticas emanadas da Secretaria. Logo, a IN N° 004/2013 SEDUC/AM, em seu Art. 5º, encontra baliza para sua atuação nas escolas à medida que essa presença se faz a partir de uma diretriz emanada da SEDUC/AM. O Art. 5º da referida normativa prevê:

Art. 5º - Os Supervisores Pedagógicos das Coordenadorias deverão acompanhar junto a Coordenação Pedagógica e ao Gestor Escolar **o efetivo cumprimento das normas relacionadas a Hora de Trabalho Pedagógico**, podendo para esse fim solicitar vista aos instrumentos de registro, ao cronograma de atividades pedagógicas da escola e ao horário dos professores (AMAZONAS, 2013, p.7, grifo meu).

Ao aprofundar nas próximas subseções deste estudo acerca do processo de implementação da HTP na escola, poder-se-á ampliar um pouco mais a análise sobre a atuação dos Supervisores Pedagógicos e das CDEs e sua atuação frente

ao desenvolvimento da HTP na escola focando especialmente essa análise na atuação da CDE 03, coordenadoria a qual a escola pesquisada está vinculada.

### 1.3.3 A Escola pesquisada

A Escola pesquisada faz parte da Rede Pública Estadual de Ensino do Amazonas, pertencente à área de atuação da Coordenadoria Distrital de Educação 03. Está localizada na avenida central da cidade, que é a principal via de acesso ao centro e interliga vários bairros. Em sua redondeza existem praças adaptadas para as práticas desportivas, creches, escolas municipais e outra escola de ensino médio da Rede Estadual.

Segundo informações da Secretaria Escolar, em função de sua localização e acessibilidade, a escola recebe alunos de todas as zonas da cidade, o que torna seu público muito diverso e heterogêneo. Segundo consta no PPP da escola, cuja última atualização foi feita em julho de 2016:

[...] os estudantes do diurno representam cerca de 66,25% do total, com faixa etária variando de 14 a 20 anos; a maioria não exerce atividade remunerada; há predominância do sexo feminino e a quase totalidade pretende prosseguir os estudos para o ingresso ao ensino superior. Já os estudantes do noturno representam 33,75% do total com faixa etária variando de 15 a 40 anos; exercem algum tipo de atividade remunerada; com pouca diferença, mas predominam alunos do sexo masculino e com a presença significativa de alunos já casados, e mais de 50% pretendem prosseguir estudando, no entanto, priorizando a possibilidade de melhor remuneração em seus empregos. No geral, os alunos do diurno apresentam certa estabilidade de frequência, não se observando problemas sérios de evasão; ocorrendo, porém, de forma intensa este problema no período noturno. (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2016, p.58).

O prédio possui 22 salas de aula, 01 laboratório de informática, 01 laboratório de química, 01 biblioteca, 01 auditório, 01 secretaria escolar, banheiros para alunos e professores, 02 salas de professores, sendo uma de reuniões e permanência destes e a outra, é onde se encontram os computadores para lançamento das notas e frequência dos alunos, sala da coordenação pedagógica e sala da diretoria e da administração escolar, 01 auditório, 01 sala de arquivo, 01 cozinha, 01 refeitório, pátio, 01 sala de almoxarifado, 01 quadra poliesportiva e 01 dispensa para guardar dos materiais da cozinha. As salas de aula são equipadas somente com 01 quadro branco.

Segundo informações da secretaria escolar, a escola conta com 98 (noventa e oito) funcionários, distribuídos conforme Tabela a seguir:

**Tabela 03 Número de funcionários da escola – SEDUC/AM**

Função	Matutino	Vespertino	Noturno	Total
Direção		01		01
Administrador		01		01
Coordenador Pedagógico	01		01	02
Secretária Escolar	01	-	-	01
Apoio Secretaria Escolar	03	02	02	07
Monitor Escolar	01	01	01	03
Merendeiras	02	02	02	06
Auxiliar de Serviços Gerais	02	02	01	05
Professores*	-	-	-	72
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>08</b>	<b>07</b>	<b>98</b>

Fonte: Elaboração Própria a partir de informações repassadas pela Secretaria da Escola /SIGEAM – 2017.

A Escola foi fundada em 25 de novembro de 1909 pela Lei Municipal Nº 578. Em 1996, foi transformada em **Centro de Excelência Profissional**, de acordo com a Resolução Nº 76/97 do Conselho Estadual de Educação do Amazonas, aprovado em 29 de agosto de 1997, o qual propunha um novo modelo de Escola de ensino médio, até então, 2º Grau, que objetivava possibilitar um ensino profissionalizante e acadêmico, altamente qualificado, compatível com as novas e rápidas transformações científicas e tecnológicas, formando jovens capazes de suprir com eficiência as necessidades de Recursos Humanos de um mercado competitivo.

Os alunos tiveram ampliada sua jornada escolar, passando de três para quatro anos a formação em nível médio, visto que além da certificação de ensino médio o aluno recebia a certificação profissionalizante. No entanto, não durou muito tempo, vindo a encerrar suas atividades enquanto Centro de Excelência até o ano 2000.

A escola atende a um quantitativo significativo de alunos distribuídos nos três turnos. Segundo consulta realizada ao SIGEAM (Sistema de Gestão Integrado no Estado do Amazonas), o total de alunos atendidos na escola no ano de 2017 foi de 3.108 alunos.



Continuando a caracterização da escola e os sujeitos que nela atuam e ainda apresentando um pouco da estrutura macrossistêmica a qual esta se vincula (SEDUC/AM e Coordenadorias Distritais) e as interferências desta sobre a organização da HTP no espaço escolar é que, na próxima seção, expõe-se como se dá a organização da HTP na escola pesquisada, objeto de estudo deste trabalho.

#### 1.4 A ORGANIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DA HTP NA ESCOLA: O CONTEXTO DA GESTÃO ENVOLVIDA

As seções seguintes apresentam o contexto em que se dá o desenvolvimento da HTP na escola pesquisada, evidenciando os conflitos, dificuldades e como se dá o processo de implementação desta em uma análise do perfil da gestão escolar e da coordenação pedagógica.

##### 1.4.1 O perfil da gestão envolvida: a Gestão Escolar

Como ressaltado anteriormente, a escola pesquisada teve, no período de 2014 a 2016, três gestores, o que certamente comprometeu os encaminhamentos e a definição de um trabalho mais profícuo à frente da gestão.

A gestora da escola, ao tempo de início desta pesquisa é pedagoga e também professora das séries iniciais e atua na educação há mais de vinte anos. Possui Pós-graduação *lato sensu* em Gestão Escolar e atuava anteriormente no assessoramento pedagógico como Supervisora da Coordenadoria Distrital 03. Foi convidada a assumir a gestão a partir dos resultados do seu trabalho, pois foi chamada para permanecer na escola a fim de realizar um trabalho de intervenção pedagógica e administrativa decorrente de alguns conflitos que ali existiam.

Em entrevista realizada com a gestora, ela foi questionada sobre as principais dificuldades que enfrentava em sua gestão, no que se refere aos aspectos pedagógicos e administrativos. A gestora destacou como principal dificuldade ter de lidar com pessoas que se mostravam contrárias ao seu trabalho, mesmo cientes das dificuldades enfrentadas. Outra dificuldade relatada é o fato de que a escola carece de recursos humanos em maior quantidade, visto que não há monitores de corredor, sendo esse trabalho realizado, muitas vezes, por pessoas

da secretaria escolar ou pelos próprios coordenadores pedagógicos que precisam circular constantemente pela escola a fim de manter a organização e evitar o tráfico de entorpecentes que circula na escola, especialmente durante a noite. Sobre isso, a gestora destaca em sua fala:

[...] não tenho condições de ser gestora quando há um grande número de colegas esperando a gente falhar, ao invés de ajudar e colaborar. Como você sabe não temos recursos humanos suficientes na escola, e se não vigiar a droga rola solta. (Gestora da Escola em entrevista para esta dissertação).

Ela destacou também o burocratismo de sua atuação como fator negativo, e seu atrelamento constante ao administrativo. Reconheceu que mesmo sendo pedagoga de formação, ao assumir a gestão da escola não pôde acompanhar os processos relativos ao pedagógico, visto que, as demandas são intensas e ela acredita que certas situações devam sim ser acompanhadas pela pedagoga ou o coordenador pedagógico. Afirmou que se assumisse esta demanda não teria como responder às inúmeras demandas advindas da Coordenadoria Distrital e da própria SEDUC.

Seu relato evidencia o desgaste do cotidiano da gestão, e a conciliação necessária entre os aspectos pedagógicos e administrativos. Evidencia, ainda, a falta da definição de uma rotina de trabalho, situação vivida por muitos gestores escolares que em seu dia a dia precisam resolver as demandas advindas da Secretaria de Educação e dos conflitos oriundos de alunos, pais e/ou professores.

Cabe destacar nesta análise que a gestão da escola pesquisada afirma que até o presente momento sua principal contribuição para a escola tem sido reativar dois importantes órgãos colegiados, a APMC – Associação de Pais e Mestres e Comunitários e o Grêmio Estudantil. A APMC da escola estava irregular por conta de prestações de contas de gestões anteriores e o Grêmio Escolar, apesar de existir na escola, não estava legalizado, pois não havia passado por processo de eleição.

Diante do exposto, apesar de a ação gestora ter que corresponder às questões envolvendo as demandas administrativas advindas da Secretaria de Educação, além de mediar os conflitos no campo das relações humanas, de tentar suprimir as falhas na infraestrutura e a escassez de recursos materiais e humanos; entende-se que está na essência de sua ação atentar-se ao caráter pedagógico,

principal foco de seu trabalho, pois este é o fim de seu trabalho. Sobre isso reafirma Vasconcellos (2006):

A direção tem por função ser o grande elo integrador, articulador dos vários segmentos - internos e externos – da escola, cuidando da gestão das atividades, para que venham a acontecer e a contento. Portanto, a grande tarefa da direção, numa perspectiva democrática, é fazer a escola funcionar pautada num projeto coletivo. (VASCONCELLOS, 2006, p.61).

Nesse sentido, é preciso que o projeto político pedagógico da escola seja de fato o elemento que defina as orientações e as diretrizes do trabalho a ser desenvolvido na escola a fim de que a gestão escolar apresente resultados alinhados a um propósito maior, com um projeto de escola preocupado especialmente com a qualidade do ensino ofertado. As intenções educativas passam a ser dirigidas para um projeto de homem e de sociedade que se quer e com a melhoria da qualidade do ensino ofertado.

Sobre a HTP, a gestora ao ser indagada sobre a importância que esta acredita haver na Hora de Trabalho Pedagógico enquanto espaço e tempo de fortalecimento do trabalho escolar, ela reafirmou o desgaste de tempo e escassez de pessoas para este acompanhamento. Ao referir-se ao trabalho da Pedagoga, afirma:

[...] vejo o esforço de fazer um trabalho comprometido, mas não é possível fazer muita coisa com uma equipe tão reduzida e com tantas demandas no dia a dia da escola. A rotina não tem permitido que possamos fazer o que deveríamos fazer durante a HTP dos professores. (Gestora da Escola em entrevista para esta dissertação).

#### **1.4.2 O perfil da gestão envolvida: a Equipe de Coordenação Pedagógica.**

Entre 2016 até meados de 2017, a escola contou com a atuação de 01 pedagoga e 01 apoio pedagógico no turno noturno, não havendo ninguém que respondesse pelo turno vespertino, a não ser a própria gestora que encontrou muitas dificuldades, principalmente quando precisava se ausentar para ir à Sede da Secretaria de Educação ou à Coordenadoria no turno vespertino. Nessa situação, deixava a responsabilidade da escola a algum professor ou ao Secretário Escolar, tido como “braço-direito” da gestora.

Os documentos norteadores da Secretaria de Educação recomendam que as ações da Coordenação Pedagógica também estejam pautadas no que se estabeleceu no Plano de Gestão Escolar (PGE), o qual deve ser construído coletivamente com a Gestão, em que são definidos os objetivos, as metas para o ano letivo em curso.

Ao serem analisados os objetivos e metas definidos no Plano de Gestão Escolar (PGE) especificamente no que se refere à realização da HTP no espaço escolar encontrou-se entre os objetivos:

Refletir sobre a prática docente, de forma a aprimorar, avaliando os resultados obtidos e sistematizando conclusões a respeito.

Favorecer as reflexões e a busca de informações para a compreensão do significado e da importância da qualidade na educação democrática do ensino público. (PLANO DE GESTÃO ESCOLAR, 2017).

Importante destacar que apesar destes objetivos estarem diretamente relacionados à ação docente, eles não retratam a importância da HTP e nem uma ação mais focada à formação docente. Não foram encontrados objetivos ou metas que pontuassem mais especificamente sobre a HTP ou ainda sobre o planejamento escolar. Destacam-se entre as estratégias previstas:

Utilizando o espaço pedagógico privilegiado da coordenação de professores, traçar atividades curriculares disciplinares, interdisciplinares e/ ou multidisciplinares (estudos e leituras, palestras e dinâmicas correlacionadas e definidas dentro da coletividade) que facilitem a execução de planejamentos coletivos e que possibilitem a obtenção das metas dos indicadores de ensino. (PLANO DE GESTÃO ESCOLAR, 2017).

Percebe-se na definição da estratégia supracitada a preocupação da coordenação pedagógica junto à gestão de que se fortaleçam as tomadas de decisões coletivas, preocupação evidenciada pela gestora na entrevista. Entende-se, ainda, nesta análise que a gestão e a coordenação pedagógica precisam perceber a relevância da coletividade, mas a limitam a tomada de decisões que possam definir os rumos da escola.

Como exposto anteriormente, a gestão pedagógica tem seu plano de estratégias diretamente vinculado ao Plano da Gestão Escolar (PGE), o que se configura como sendo uma forma de que um esteja intrínseco ao outro e visto que

a Coordenadoria Distrital, responsável pelo acompanhamento pedagógico às escolas, solicita somente um plano que componha o todo.

No Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas (2009) não foi encontrada menção sobre o exercício e atuação do Pedagogo ou Coordenador Pedagógico como é feito em relação ao Gestor Escolar e ao Secretário Escolar. A especificação das funções do Pedagogo neste importante documento não é apresentada isoladamente, mas atrela-se ao que denomina o Regimento de Congregação de Professores e Pedagogos em sua Seção II do Capítulo II do Título VII, caracterizando-o aí como um órgão colegiado, especificando como competências:

Art.107. À Congregação de Professores e Pedagogos, compete:

- I. Promover integração e intercâmbio entre os corpos docente e pedagógico da Escola;
- II. Desenvolver o planejamento global das atividades didático-pedagógicas;
- III. Recomendar adequação de programas, quando for o caso;
- IV. Recomendar e promover o atendimento individual aos alunos com dificuldades de aprendizagem;
- V. Zelar pela qualidade da formação biopsicossocial do aluno;
- VI. Zelar pelo bom nome da Escola Pública e sua qualidade;
- VII. Desenvolver programas de aperfeiçoamento e atualização de pessoal;
- VIII. Sugerir mudanças no Regimento Escolar quando necessário. (AMAZONAS, 2009, p.33).

Mesmo tendo sido aprovado um ano após a Lei do Piso Nacional, verificamos que o Regimento das Escolas da Rede Pública Estadual não faz menção aos aspectos formativos dos professores ou preocupação com a HTP ou o planejamento escolar. E como já afirmado anteriormente, o Regimento Geral não trouxe considerações sobre a jornada de trabalho docente nem especificamente sobre a HTP o que sinaliza a fragilidade da sistematização da HTP na rede pública de ensino.

Em uma perspectiva comparativa do que se define no Regimento Geral das escolas estaduais do Amazonas e o que se propõe no Regimento Interno da escola pesquisada, verificamos que em ambos há um distanciamento da ação do coordenador pedagógico em uma perspectiva de formação, a qual se apresenta mais atrelada aos burocratismos, ao fazer imediato e de ações de controle conforme expresso no Art. 78 do Regimento Interno da Escola, o qual define as competências do Pedagogo:

- I. Participar da elaboração, execução e avaliação da proposta pedagógica da escola;
- II. Planejar, coordenar e avaliar as reuniões do conselho de classe;
- III. Planejar e realizar as reuniões de pais e mestres;
- IV. Coordenar e acompanhar as reuniões de planejamento escolar;
- V. Orientar e acompanhar os registros nos diários de classe;
- VI. Diagnosticar dificuldade de aprendizagem do aluno;
- VII. Atender ao educando e ao professor individualmente e em grupo, realizando intervenções pedagógicas necessárias para prevenir o baixo rendimento escolar
- VIII. Analisar e acompanhar o cumprimento da proposta e grade curricular;
- IX. Atender e orientar os pais e responsáveis em questões relativas a aprendizagem do educando. (AMAZONAS, 2012, p. 27).

O Regimento da Escola data do ano de 2012 e desde lá sofreu várias tentativas de se adequar às atuais normativas estaduais e nacionais. Mas, em função das constantes trocas de gestores, não houve muitos avanços nesse processo. Como se pode observar, das competências listadas sobre a função do Pedagogo nenhuma faz menção específica à HTP, nem há menções ao planejamento e ao atendimento individual e coletivo a professores e alunos a fim de se prevenir o baixo rendimento escolar. Sobre essa dificuldade de organização de uma rotina na escola por parte da Coordenação Pedagógica, destaca Almeida (2003):

O coordenador Pedagógico, para elaborar sua proposta de trabalho, e não ficar somente à mercê das emergências que aparecem, terá de selecionar alternativas ligadas ao que deseja atingir, ao como pretende agir e o quanto atingiu... Não pode esquecer que sua proposta faz parte de uma mais ampla, que é o projeto pedagógico da escola, e que quanto mais conhecer a realidade sobre a qual vai operar e os limites de sua ação maior probabilidade terá de escolher a alternativa mais adequada. (ALMEIDA, 2003, p.43-44).

O coordenador pedagógico é peça fundamental no processo de legitimar a escola enquanto espaço reflexivo e crítico. Tal como Vasconcellos (2006), é necessário compreendê-lo como “um intelectual orgânico”<sup>7</sup> que em suas práxis comporta as dimensões reflexiva, organizativa, conectiva, interventiva e avaliativa. Nesta medida, afasta-se daquela postura de controle burocrático, em direção a do educador do educador. (2006, p.88).

---

<sup>7</sup> Intelectual Orgânico na perspectiva de GRAMSCI (1982) é aquele que consegue pensar a complexidade da realidade social e política, em suas diversas dimensões; coloca, assim, seu conhecimento em favor dos movimentos sociais. Ele é fundamental no processo de construção da consciência dos indivíduos num determinado momento histórico.

### 1.4.3 A Hora de Trabalho Pedagógico na Escola

A HTP é, em sua proposta de implementação, um espaço de autoformação, de reflexão e reconstrução das práticas não somente do professor, mas de todos os atores envolvidos no processo de ensino. Na Rede Estadual do Amazonas, os caminhos percorridos para efetivação desse processo foram mais lentos, porém atualmente efetivados e garantidos a todos os professores.

Almeida (2016), em pesquisa intitulada **A percepção dos professores de ensino fundamental da SEDUC/AM da cidade de Manaus sobre a hora de trabalho pedagógico na escola**, afirma que a política da Hora de Trabalho Pedagógico no contexto da composição da jornada de trabalho foi implantada de forma integral para todos os professores da SEDUC/AM somente em 2015, através da Instrução Normativa Nº 002/2014 SEDUC/AM, que disciplinou os procedimentos operacionais relativos ao processo de lotação dos professores para o ano seguinte, a qual apresentou em seu Art. 1º o seguinte objetivo:

Disciplinar a lotação de pessoal nas Unidades de Ensino e Administrativas da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino, assegurando a alocação preferencialmente, em uma única escola, bem como cumprir a composição de 2/3 (dois terço) da jornada semanal em atividades de interação com os educandos e 1/3 destinado à Hora de Trabalho Pedagógico – HTP a todos os professores que se encontram em regência de classe. (Lei nº 11.738 de 16 de julho de 2008) (AMAZONAS/SEDUC, 2014, p.15).

Ressalta-se neste tópico e entende-se que seja relevante para a pesquisa mencionar que a Direção da escola a qual foi iniciada a pesquisa foi substituída por outra, o que fez com que esta fosse redimensionada, para garantir que os caminhos metodológicos não fossem afetados, buscando respeitar os encaminhamentos e apontamentos já delineados para o desenvolvimento da pesquisa.

Enquanto coordenadora pedagógica na escola pesquisada, e sob orientação da gestão escolar à época, tive a constante preocupação com a organização dos processos e documentos que comprovassem a realização do trabalho. A orientação era de que a documentação, os livros de registro da escola, o PPP e o portfólio do pedagogo fossem documentos sempre disponíveis e organizados, e em especial, as folhas de registro do Planejamento escolar e da

HTP que são organizadas em pastas individuais a fim de melhorar o controle e organização desses processos.

A dicotomia entre o pessoal e o coletivo, o burocratismo e o processual, o formalismo e o informal e, atrelado a isso, as condições de trabalho dos professores (carga horária excessiva, desgaste emocional, desvalorização profissional) são fatores que propiciam o isolamento das ações no espaço escolar e assim o trabalho do coletivo fica comprometido.

Segundo Tardif (2005):

[...] cada professor exerce uma determinada função pessoal que se atualiza no espaço privado da classe, na relação com seus alunos, mas há também um espaço público na coletividade de trabalho e na escola. Essa coletividade comporta aspectos formais (encontros, reuniões, participação em jornadas pedagógicas) e informais (conversas na sala dos professores, troca de ideias ou de materiais pedagógicos). Os limites entre os aspectos formais e informais nem sempre são claros e óbvios, pois a vida da instituição repousa tanto sobre relações codificadas quanto sobre amizades, conflitos pessoais, colaborações pontuais, intercâmbios imprevistos. (TARDIF, 2005, p. 183).

Um exemplo de como ações isoladas podem comprometer o todo está na organização e encaminhamentos dados à HTP, especificamente na escola, objeto de investigação desta pesquisa. A HTP é organizada de modo a ser distribuída no horário escolar dos professores, de modo que estes tenham tempos livres entre um e outro horário escolar e assim possam permanecer na escola nas 20 horas previstas por turno. A HTP é constituída principalmente de momentos individuais na atividade docente.

Em relação às atividades que devem ser realizadas no todo coletivo são programadas as reuniões e discussões com a equipe pedagógica da escola ou da Coordenadoria Distrital, a utilização para estudos e elaboração do projeto político pedagógico da escola ou outras atividades previstas no PPP da escola.

A HTP na escola pesquisada é realizada individualmente, em horários intercalados entre as atividades de ensino em sala de aula, distribuídos na jornada de atividade docente, sendo composta por tempos de aula de 50 (cinquenta) minutos. Por se realizar em horários distintos e aleatórios, os professores de áreas afins não têm espaço para organizarem encontros coletivos. Essa forma de organização impossibilita que a Coordenação Pedagógica tenha condições de acompanhar as atividades desenvolvidas durante a HTP. Logo, os encontros



coletivos são prejudicados ou não ocorrem em função também da organização deste espaço/tempo na escola.

A realidade da escola, em especial no turno noturno, é marcada por um grande número de professores advindos de processo seletivo, ou seja, são contratados temporariamente para a função docente e isso representa de certo modo grande rotatividade de professores na escola, o que compromete a efetividade do trabalho, visto que ao chegar um efetivo, ou encerrar o contrato estes professores são substituídos.

Destaca-se ainda que alguns destes professores, quando não conseguem ter sua carga completa na escola em que estão lotados findam por compartilhar sua carga horária em outra escola, o que dificulta ainda mais o acompanhamento do trabalho pedagógico do professor. A “carga compartilhada” como tem sido chamada, tem sido um desafio, pois dificulta o acompanhamento e o estabelecimento de vínculos do professor com a escola. Estas são nuances que serão abordadas mais amplamente ao longo da pesquisa.

A HTP na escola pesquisada não ocorre de modo sistematizado, visto que não há momentos planejados com esse fim, ou seja, não há momentos que sejam direcionados para o atendimento docente e, desse modo, a HTP ocorre segundo a lógica de cada um dos professores que realizam sua atividade extraclasse de modo individual e, muitas vezes, aleatoriamente. Cada professor realiza da maneira que achar conveniente seu horário de HTP realizando as atividades individuais como elaboração de avaliações, preenchimento do diário digital, lançamento de notas e outras ações pontuais.

A organização da HTP na escola representa um desafio, especialmente em função das práticas docentes, as quais ainda se mostram resistentes às mudanças, fato claramente vivenciado por mim enquanto me encontrava à frente da coordenação pedagógica da escola. Sobre isso, Vasconcellos (2006) afirma que,

[...] o imaginário do professor está muito marcado pelo individual: é cada um na sua sala de aula, na sua lida, no seu trabalho. O isolamento favorece o desajuste do professor face às mudanças que vêm ocorrendo na escola e na sociedade. Devemos considerar que o trabalho do professor tem uma dimensão essencialmente coletiva: não é o único que atua na escola e o que faz não é para si, já que presta um serviço à comunidade. (VASCONCELLOS, 2006, p. 120).

É a partir desta análise que se compreende que a ação do professor pode e deve ser uma ação mediada, cabendo à gestão e equipe pedagógica corroborar

para que haja um trabalho preocupado com o coletivo considerando aí as condições objetivas da escola, sem enveredar por um idealismo do que se pretende fazer e o que de fato se pode fazer para a melhoria da qualidade da educação, objetivo final de qualquer política e ação no interior da escola. A rotina escolar seja quaisquer que sejam as atividades desempenhadas pelos sujeitos que a compõem precisam ser organizadas com foco no trabalho coletivo.

No desenvolvimento do Capítulo 2 a análise será ampliada com o intuito de que se apresentem além das questões de implementação as questões de monitoramento e assessoramento relativas à HTP no âmbito da escola pesquisada. Intenciona-se, ainda, apresentar uma breve percepção dos professores sobre esse momento, analisar os instrumentos de controle e monitoramento sobre a HTP e ainda analisar como se inter-relacionam Coordenadoria Distrital, Coordenação Pedagógica da escola, Gestão escolar e Professores nesse processo de organização da HTP no espaço escolar.

## **2 UMA ANÁLISE CRÍTICA DA AÇÃO GESTORA FRENTE AOS PROCESSOS PEDAGÓGICOS**

Após a caracterização da escola pesquisada e a apresentação em linhas gerais do processo de implementação da HTP no Estado do Amazonas, a partir da Lei do Piso Nacional, as normativas estaduais que a embasam, a caracterização da escola e os sujeitos nela envolvidos, a organização da HTP no espaço escolar e ainda a caracterização do contexto da escola pesquisada, abordando os sujeitos macroestruturais e as que se fazem no âmbito da gestão mais especificamente, como o perfil da gestora e coordenadora pedagógica fechou-se o Capítulo Inicial desta pesquisa.

O Capítulo 2 está dividido em três seções. Na primeira, é apresentado o aporte teórico que fundamenta esta pesquisa, tendo como principal foco de nossa escrita a questão da gestão escolar e sua necessária atuação numa perspectiva de democratização da escola pública e, ainda, aspectos relativos à organização do trabalho escolar e a atuação do professor frente ao cotidiano escolar e a relação deste com a HTP, objeto desta pesquisa. A análise da gestão democrática será desenvolvida a partir de vários autores que tratam do tema, mas que coadunam suas análises na perspectiva do fortalecimento da escola pública autônoma e participativa. Este aporte foi pesquisado em Lück (2009), Paro (2016), Veiga (1997), e Vasconcellos (2006) o que não inviabiliza que outros autores possam complementar o aporte teórico deste trabalho.

A segunda seção descreve a metodologia e os instrumentos utilizados para a obtenção de dados e ainda os caminhos percorridos para obtenção dos elementos que embasaram as percepções e conclusões da pesquisa. E por fim, a terceira seção, que descreve o contexto da política analisada e a relação direta entre os sujeitos envolvidos na sua execução perpassando a análise da macroestrutura para as microestruturas a partir, especialmente da análise da coleta de dados advindas das entrevistas e da aplicação dos questionários.

### **2.1 A GESTÃO E OS DESAFIOS DO COTIDIANO ESCOLAR – A HTP EM FOCO**

A gestão escolar moderna perpassa especialmente pelo desafio de inserir as condições da realidade em que atua uma administração que priorize o princípio

da gestão democrática, compreendendo-a como a possibilidade da efetiva participação social nas discussões e decisões que envolvam a escola.

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (VEIGA, 1997, p.18).

Sabe-se que o gestor escolar é um representante do Estado, mas também da escola e seus interesses, o qual possui uma posição hierárquica privilegiada, mas limitada no sentido da tomada de decisões. Os gestores escolares, de um modo geral, não apresentam maior envolvimento com a questão pedagógica; mas sim com assuntos de ordem burocrática e a obtenção de recursos financeiros, sem muita disponibilidade para um maior envolvimento com assuntos de ordem pedagógica.

Para que se efetivem, na escola, práticas de valorização de espaços de participação do coletivo, a atuação do gestor escolar deve representar esse elo entre o administrativo e o pedagógico, porém, tendo a clareza de que o primeiro está subordinado ao segundo e não o inverso. É a partir desta concepção de gestão que será realizada a análise dos processos que incidem diretamente no contexto escolar e que buscam a ruptura com o pensamento de uma gestão linear e centralizadora e que possibilite que o gestor assuma uma postura de compromisso com o público na concepção maior que a palavra sugere, rompendo, sobretudo com interesses e paradigmas pessoais.

A relação entre gestão escolar e HTP se faz presente nesta pesquisa na perspectiva de tornar evidente a importância de uma gestão descentralizada e democrática no sentido de efetivar as políticas públicas e de contribuir na construção de um processo formativo crítico, autônomo e criativo e por compreendê-la como um dos elementos determinantes do desempenho de uma escola propulsora de mudanças significativas para seus alunos.

Refletir sobre a dimensão da gestão democrática e participativa é mencionar a necessidade de se desenvolver no contexto da escola ações que possibilitem a descentralização do poder, de maneira que busque o envolvimento e a tomada de decisões no cotidiano escolar dos atores que fazem parte da comunidade escolar interna e externa.

De acordo com o MEC (2004),

[...] a gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão, baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. A participação pode ser entendida, portanto, como processo complexo que envolve vários cenários e múltiplas possibilidades de organização. Ou seja, não existe apenas uma forma ou lógica de participação: há dinâmicas que se caracterizam por um processo de pequena participação e outras que se caracterizam por efetivar processos em que se busca compartilhar as ações e as tomadas de decisão por meio do trabalho coletivo, envolvendo os diferentes segmentos da comunidade escolar. (BRASIL, 2004, p. 15).

E é partindo dessa análise que julga-se imprescindível considerar o papel do gestor escolar frente à implementação e implantação das políticas no âmbito da escola, visto que a gestão tem também a função de articulação entre os professores e demais agentes escolares, e desse modo, pode sua ação ser facilitadora ou inviabilizadora da efetivação dessas políticas.

As mudanças deste período são significativas no modo de pensar e fazer a educação, apesar de todos os entraves e dificuldades por que perpassam as escolas brasileiras, e é preciso que a gestão escolar acompanhe essa evolução.

Com a aprovação da Lei 11.738/2008, que determina 1/3 (um terço) da atividade docente para atividade extraclasse, a gestão escolar teve diante de si o desafio de tornar eficaz coletivamente uma política que alterava a dinâmica e a organização escolar. O desafio consiste basicamente em uma conciliação do que se apresenta enquanto interesse e perspectivas dos múltiplos sujeitos no interior da escola e o que é definido como política, compreendendo nessa relação que a gestão é uma dimensão, um aspecto do processo, é um meio e não um fim em si mesmo.

É nessa perspectiva que o desafio da gestão é o de proporcionar que a escola seja um ambiente que permite a participação de toda comunidade escolar e, que seus membros sintam-se responsáveis pelas decisões e os processos no interior da escola através do fortalecimento do vínculo dos sujeitos e a instituição e compreendam a organização escolar como parte necessária para o funcionamento dos processos que conduzam à aprendizagem dos alunos.

Sobre a importância do gestor escolar, em uma referência especialmente sobre sua atuação, Lück (2009) afirma:

A gestão escolar constitui-se em uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora, de caráter abrangente e orientado para promover mudanças e desenvolvimento dos processos educacionais, de

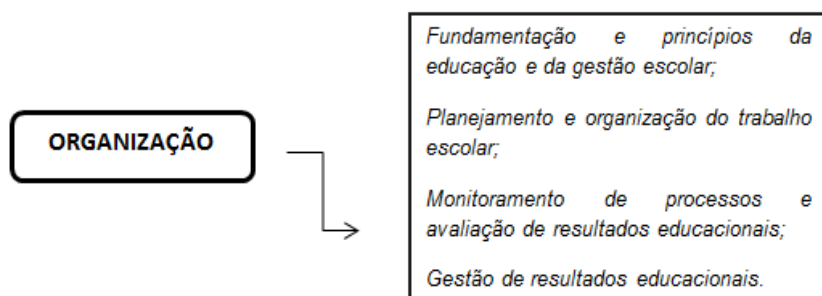
modo que se tornem cada vez mais potentes na formação e aprendizagem dos seus alunos. Como tal, ela envolve áreas e dimensões que, em conjunto, tornam possível a realização desses objetivos. (LÜCK, 2009, p.25).

Ainda tomando por referência os estudos de Lück (2009) destaca-se o que a autora define como as dimensões da gestão escolar e que estão diretamente relacionadas ao estudo aqui proposto em relação à HTP.

Para a autora, a gestão escolar constitui-se em uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora, de caráter abrangente e orientado para promover mudanças e desenvolvimento dos processos educacionais, de modo que se tornem cada vez mais potentes na formação e aprendizagem dos seus alunos. Como tal, ela envolve áreas e dimensões que, em conjunto, tornam possível a realização desses objetivos.

Para efeitos de organização e melhor compreensão foi organizado o esquema presente nas Figuras 05 e 06, a seguir, explicitando as duas grandes áreas e suas dez dimensões conforme define a autora. São elas

#### **Figura 06 Dimensão da Gestão Escolar para Lück (2009) - Organização**



Fonte: Elaboração própria a partir de Lück (2009).

As dimensões de organização dizem respeito a todas aquelas que tenham por objetivo a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado. (LÜCK, 2009).

**Figura 07 Dimensão da Gestão Escolar para Lück (2009) - Implementação**



Fonte: Elaboração própria a partir de Lück (2009).

As dimensões de implementação são aquelas desempenhadas com a finalidade de promover diretamente mudanças e transformações no contexto escolar. Elas se propõem a promover transformações das práticas educacionais, de modo a ampliar e melhorar o seu alcance educacional.

A efetiva ação gestora se faz na combinação destas múltiplas dimensões, no qual pedagógico e administrativo conversam entre si. A gestão administrativa faz parte da dimensão de implementação e a gestão pedagógica encontra-se na dimensão da organização e juntos todos os processos convergem para que se efetive na escola uma gestão democrática. E é responsabilidade do gestor promover ações para que esta ocorra. E para Lück (2009), gestão democrática é compreendida:

[...] como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para sua efetivação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões, ela envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva (LÜCK, 2009, p.71).

A concepção de uma gestão focada apenas na administração e sem autonomia diante de sua comunidade e que não articule com esta as decisões relativas ao que afeta diretamente a escola e cuja atuação está presa aos aspectos administrativos e que não assume as responsabilidades por suas ações é uma gestão que além de ultrapassada não permitirá em tempo algum que se desenvolva na escola uma educação emancipatória.

É nessa perspectiva que ao tratar do tema Horário de Trabalho Pedagógico (HTP) implementado nas escolas públicas do Estado do Amazonas, mostra-se necessário um melhor discernimento acerca do processo de organização dessa política educacional, levando-se em consideração o papel do gestor escolar na condução dessa política no interior da escola. Considerando que o gestor exerce um papel de articulação entre os professores, torna-se necessário que esse tempo não se torne apenas mais uma rotina burocrática, mas deve sempre proporcionar condições para que o HTP se desenvolva de maneira satisfatória.

De acordo com Lück (2000):

[...] um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. (LÜCK, 2000, p. 16).

O trabalho aqui apresentado intenciona abordar a organização da HTP partindo de uma reflexão especialmente dessa ação conduzida pela gestão escolar, e nesse sentido, compreende-se que esta não pode ser uma ação isolada e imposta.

Tendo como ponto de partida as múltiplas dimensões de atuação da gestão escolar, verifica-se que a HTP enquanto política pública só terá sentido no cotidiano escolar e atingirá o coletivo de professores à medida que a gestão desenvolva e articule as múltiplas dimensões das áreas de organização e implementação de modo que os atores se sintam parte delas e percebam sua importância para o êxito do trabalho escolar.

A HTP está em sua gênese tomada por intencionalidades e a principal delas é a pedagógica; que é chegar até ao aluno em termos de resultados efetivos e das ações esperadas na realização das atividades extraclasse a partir de momentos de estudo, planejamento e avaliação por parte do professor, atendendo aos fins de uma educação que se faça emancipadora e atenda aos interesses das camadas populares.

Desse modo, a HTP necessita representar para a escola muito mais que um tempo em que os professores elaboram suas atividades extraclasse, ela precisa ser considerada dentro de seu aspecto político. Deve ser considerada e



vivenciada na escola a partir da intencionalidade que carrega em si, ou seja, a melhoria da prática pedagógica e, por conseguinte da qualidade da escola pública.

Outro aspecto a se destacar em relação à gestão democrática e a organização do trabalho escolar refere-se à necessária participação coletiva dos diversos atores envolvidos nas diversas práticas escolares a fim de que se alcance a autonomia e êxito escolar. Quando os indivíduos sentem-se coparticipantes dos processos, o resultado é a melhoria educacional da escola. O gestor escolar deve ser o articulador nesse processo de interlocução possibilitando que todos contribuam significativamente dentro de suas ações e funções pertinentes.

E no que tange à Hora de Trabalho Pedagógico, o trabalho da gestão escolar se dá especialmente no controle da organização dos espaços e tempos escolares e no acompanhamento do envolvimento das equipes de gestão na coordenação das ações que visem ao cumprimento do tempo estabelecido para o cumprimento das atividades extraclasse. Reafirmando essa perspectiva de ação, Bezerra (2016) destaca que é função da gestão escolar frente à implementação da HTP dos professores:

(i) organização dos tempos e do trabalho dos professores, (ii) direcionamento para a formação continuada, (iii) atualização de estratégias de organização, (iv) deliberação coletiva sobre o que fazer, como, e com quem fazer, e (v) otimização do tempo, que são especificidades voltadas para esses fins. (BEZERRA, 2016,p.50).

Assim, torna-se relevante pensar na HTP como parte importante na organização do trabalho pedagógico e fundamental para melhoria dos resultados escolares, os quais virão também a partir de práticas administrativas, porém, democráticas e participativas, cumprindo desse modo com o previsto nos documentos norteadores em relação a sua função.

O trabalho docente é um fazer dinâmico, complexo e requer momentos e espaços de formação, avaliação e reflexão, especialmente coletivos. O professor deve ser compreendido como pesquisador de sua própria práxis a fim de melhorá-la continuamente. Vasconcelos (2016) reforça essa possibilidade através de encaminhamentos gerados na própria escola em que se compreenda que “a escola não pode ser vista apenas como local de trabalho; deve ser ao mesmo tempo espaço de formação”. Nesse sentido, é também a HTP esse espaço-tempo de

melhoria da práxis docente e conseqüentemente da qualidade da educação. (2016, p.123).

## 2.2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Buscando conhecer e compreender acerca do objeto de estudo, intitulado Gestão do Trabalho Pedagógico na Escola: análise da implantação da HTP em uma escola de Ensino Médio da SEDUC/AM no município de Manaus, é que optou-se pela pesquisa do tipo qualitativa, na qual segundo características específicas sugeridas por Creswell (2010), os pesquisadores qualitativos:

1. Tendem a coletar dados no campo e no local em que os participantes vivenciam a questão ou problema que está sendo estudado;
2. Coletam pessoalmente os dados por meio de exame de documentos, de observação do comportamento ou entrevista com os participantes;
3. Geralmente coletam múltiplas fontes de dados, tais como entrevistas, observações, análise documental;
4. Criam seus próprios padrões, organizando os dados em unidades de informação cada vez mais abstratas;
5. Mantém o foco na aprendizagem do significado que os participantes dão ao problema em questão;
6. Compreende que o plano inicial da pesquisa não pode ser rigidamente prescrito, havendo mudanças ao longo do processo de desenvolvimento da pesquisa;
7. Tendem a desenvolver um quadro complexo do problema o que envolve o relato de múltiplas perspectivas e a identificação dos múltiplos fatores envolvidos. (CRESWELL, 2010, p.208-209).

Compreende-se, ainda, esta pesquisa como um estudo de caso do tipo etnográfico pautando especificamente na concepção de Erickson (1986, p.121) que sugere como concepção de pesquisa do tipo etnográfico a que se faz a fim de “superar a invisibilidade da vida cotidiana, para compreender detalhes concretos da prática e proporcionar o conhecimento dos significados locais que os acontecimentos possuem para as pessoas envolvidas”. Ainda segundo o autor, a pesquisa do tipo etnográfica procura responder as seguintes questões:

- 1) O que está acontecendo, especificamente, na ação social que ocorre neste campo particular?
- 2) Que significados essas ações têm para os atores envolvidos no momento em que ocorrem?
- 3) Como os acontecimentos estão organizados em padrões de organização social, e quais são os princípios culturais que conduzem a vida cotidiana? (ERICKSON, 1986, 121).

Para obtenção dos dados para a pesquisa utilizou-se como instrumentos a observação participativa, a análise documental e a aplicação do questionário e realização das entrevistas.

A entrevista foi realizada por meio de perguntas semiabertas, direcionadas à gestão, coordenação pedagógica e aos supervisores das coordenadorias distritais. Destaca-se que o assessoramento pedagógico é realizado por dois supervisores pedagógicos, um que realiza o acompanhamento no turno diurno e outro, no turno noturno. Um dos assessores participantes solicitou que não fosse mais considerada sua participação na pesquisa informando apenas que não se sentia mais à vontade para participar da pesquisa. Apesar de ele ter sido lembrado do sigilo da entrevista, ele não quis manter sua participação, o que foi acatado pela pesquisadora.

É preciso salientar ainda que o desenvolvimento do trabalho se deu a partir da análise dos dados coletados em uma perspectiva de abordagem qualitativa, para objetivar a descrição e explicação de forma aprofundada e com consistência teórico-metodológica. A opção por este viés de pesquisa se deu por ser esta a abordagem a que possibilita ultrapassar a superficialidade das análises e chegar à essência do estudo do caso.

Destaca-se ainda que a gestão da escola ao longo do desenvolvimento da pesquisa foi alterada, o que trouxe também novas possibilidades para o desenvolvimento da pesquisa.

### 2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E COLETA DE DADOS

No que se refere às técnicas de pesquisas empregadas na investigação científica optou-se por utilizar diversos instrumentos na coleta de dados, a saber: levantamento bibliográfico, análise documental, entrevista semiestruturada com o gestor escolar, as pedagogas e supervisores da CDE03, observação de campo para descrição da implementação da HTP na escola pesquisada e aplicação de questionários aos professores.

A escolha por entrevista com o gestor, a coordenação pedagógica, composta por duas pedagogas, sendo uma do turno diurno e a outra do turno noturno e o supervisor pedagógico da CDE 03 se justificou pelo número reduzido de atores envolvidos e ainda a possibilidade de relacionar as falas no que tange

aos encaminhamentos e percepções do grupo que está à frente da execução da política na escola.

As entrevistas versaram sobre aspectos relacionados à liderança nas dimensões da gestão pedagógica e democrática buscando-se por meio desses procedimentos e estratégias uma visão ampla e aprofundada das relações, as decisões, os resultados, a organização e demais fatores que contribuem para organização e implantação exitosa da HTP na escola.

A abordagem aos professores ocorreu na sala dos professores em um momento de reunião pedagógica onde, acompanhada do gestor apresentei o objeto da pesquisa e solicitei a colaboração dos professores ressaltando a importância da pesquisa frente ao atual quadro ampliado de desvalorização do professor. No entanto, nem todos concordaram em participar. Quanto ao gestor, em sua sala disse que não se importava e achava relevante o objeto da pesquisa.

Visto que o número de professores da escola é relativamente grande e ainda a possibilidade de otimização do tempo para análise é que optou-se pela aplicação de questionário estruturado com questões fechadas, semiabertas e abertas. Destaca-se que o questionário aplicado foi o mesmo utilizado por Almeida (2016) em sua pesquisa de dissertação intitulada **A Percepção dos Professores de Ensino Fundamental da SEDUC/AM da cidade de Manaus sobre a Hora de Trabalho Pedagógico na escola** com acréscimo de algumas questões mais próximas do objeto de pesquisa deste estudo de caso.

Consideramos relevante a utilização do questionário já empregado em virtude deste atender a algumas intencionalidades desta pesquisa no que se refere ao estudo da HTP e o processo de implementação na escola pesquisada.

As entrevistas foram previamente agendadas com o gestor e as pedagogas. A entrevista com o gestor da escola aconteceu em um dia regular de atividades da escola e foi constantemente interrompida em função das constantes paradas realizadas para resolução de questões cotidianas da escola. Tal situação não foi diferente com as duas pedagogas, pois no dia da entrevista, a escola estava na realização de uma atividade que envolvia toda equipe e professores e os alunos. Era uma gincana escolar e multidisciplinar, o que também causou muitas paradas durante a gravação das entrevistas, mas não a sua inviabilidade.

A aplicação dos questionários aos professores se deu em dias e turnos alternados e antes da entrega dos questionários, foi explicado aos professores o

objetivo da aplicação dele, deixando claro a não obrigatoriedade da participação e o sigilo deste frente a todo processo. No total, obtivemos a participação de 45 professores, o que representa um total de 57% dos docentes da escola, visto que o total de professores da escola é de 78 professores, pois um grande número de docentes cumpre sua jornada de trabalho em até dois turnos na escola.

Antes da aplicação das entrevistas e questionários foram entregues aos entrevistados um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A) no qual foram apresentados os objetivos do trabalho, os critérios de participação e confidencialidade. Nenhum participante questionou o termo ou seus critérios, o que possibilitou que a pesquisa seguisse seu ritmo.

Esta subseção apresentará os resultados das entrevistas com os gestores, pedagogas e supervisores pedagógicos da CDE 03 e questionários aplicados aos professores este material será analisado à luz de fundamentação teórica e dos contrapontos encontrados nas falas durante as entrevistas e questionário aplicado.

Para melhor compreensão dos resultados obtidos, a análise dos dados coletados foi dividida em duas partes, sendo a primeira a análise dos dados obtidos com as entrevistas, que foram realizadas com o gestor, as pedagogas e o supervisor pedagógico da escola e uma segunda subseção com a análise dos dados obtidos nas entrevistas com os 45 professores a partir da aplicação do questionário.

A partir da análise das práticas de gestão da escola e sua organização do trabalho escolar, além das percepções dos professores em relação a estas e da HTP em especial, é que serão apresentadas as contradições cotidianas, as dificuldades na aplicação do que propõe os documentos legais e os esforços dos envolvidos para que seja a HTP um momento de fato proveitoso à atividade docente.

### **2.3.1 Coleta de Dados – As entrevistas**

Em relação à caracterização profissional dos entrevistados, verificou-se que todos, com exceção da pedagoga do turno diurno, têm bastante experiência nas funções que exercem, com mais de cinco anos de atuação.

Com o intuito de identificar as dificuldades do processo de implantação da HTP na escola pesquisada foi elaborado um roteiro de entrevista que foi

aplicado ao gestor contendo dezessete perguntas; com as pedagogas, um roteiro contendo quinze perguntas e com o supervisor pedagógico, um roteiro de perguntas, contendo doze questões as quais foram analisadas numa perspectiva comparativa e complementar na pesquisa realizada buscando elementos que subsidiassem a construção do Plano de Ação Educacional – PAE, a fim de propor elementos que colaborem no processo de implantação e organização da HTP na escola pesquisada.

Destaca-se que, ao ser iniciada esta pesquisa, a gestão da escola era realizada por uma gestora, que por questões alheias não se manteve no cargo. O gestor entrevistado assumiu a gestão em meados de abril de 2017, mas já possuía experiência de gestão escolar e também já havia sido professor da escola pesquisada.

O gestor da escola é graduado em Letras, com duas especializações *lato sensu*, sendo uma em metodologia do ensino de língua portuguesa e a outra em gestão escolar. A segunda entrevistada é pedagoga da escola há pouco tempo, cerca de um ano, recém-concursada. Possui graduação em pedagogia e especialização em gestão escolar, psicopedagogia e docência do ensino superior.

A terceira entrevistada é pedagoga do turno noturno da escola. Tem curso superior em Pedagogia, possui mais de sete anos de experiência na coordenação pedagógica e possui pós-graduação *stricto sensu* - mestrado em educação. O quarto entrevistado é supervisor pedagógico da coordenadoria distrital de educação e tem formação em História com pós-graduação *stricto sensu* – mestrado na área. Atua no assessoramento pedagógico das escolas dessa regional há mais de três anos e tem mais de quinze anos de experiência na docência.

Ao serem indagados sobre o que sabiam sobre algum tipo de Decreto ou Lei que normatizasse a HTP na escola, a pedagoga do turno noturno citou a LDB como documento referência; já a pedagoga do turno diurno relacionou-a ao planejamento como cumprimento da exigência da HTP; o gestor, citou as orientações advindas da Coordenadoria Distrital relacionando-a à ficha modelo utilizada pela escola sem citar nenhuma normativa e o supervisor pedagógico foi o único a mencionar as INs como os normativos oficiais de regulação da HTP no Estado do Amazonas.

Depreende-se dessas repostas que nenhum deles estabeleceu relação direta com a Lei do Piso. Além disso, transpareceu que as INs não foram discutidas na escola, porém o supervisor pedagógico da escola ressaltou que um dos trabalhos que foi realizado no início do ano letivo foi o de orientar as coordenações pedagógicas das escolas quanto a toda documentação legal vigente, disponibilizando inclusive em CDs tais normativas.

Segundo o Supervisor Pedagógico da CDE03, o que se observa é que esse material não é discutido como um todo na escola, não é retomado conjuntamente e direção e equipe técnica não conversam entre si, fato evidente nesta análise.

Em relação à organização do trabalho pedagógico na escola e quais principais aspectos são considerados na organização da HTP, o gestor afirmou que este é papel da equipe pedagógica, mas que ele acompanha todo processo e assim que este é organizado, a equipe avalia junto a fim de verificar o que necessita ser ajustado. Em relação a essa organização, o gestor ressaltou que foi orientado pela CDE 03 de que a HTP fosse realizada por áreas de conhecimentos, porém, tanto gestor quanto as pedagogas e o supervisor pedagógico destacaram a dificuldade que ainda é essa organização em função especialmente da estruturação dos tempos escolares. Ambos afirmaram haver essa aproximação, no entanto, há muitas dificuldades no acompanhamento, pois a maioria dos professores utiliza a HTP para lançamento de notas no diário digital ou na substituição de professores faltosos o que foi explicitado também pelos professores durante a aplicação do questionário.

Ainda sobre o acompanhamento da HTP, todos os entrevistados foram unânimes ao afirmar que o grande problema desse acompanhamento é a escassez de pessoas para acompanhar o pedagógico da escola, visto que, segundo o gestor, suas ações “são mais burocráticas e precisam de respostas imediatas frente às questões emergenciais na escola”. (Gestor da Escola, em entrevista para esta pesquisa). A pedagoga do turno diurno afirma que “apesar de todo esforço é impossível dar conta de atender aos alunos, pais e toda questão disciplinar sozinha e ainda cuidar do acompanhamento da HTP”. (Pedagoga do turno diurno, em entrevista para esta pesquisa). A pedagoga do turno noturno ressalta em sua fala o que coaduna com a fala da pedagoga do turno diurno ao afirmar:

[...] o nosso principal problema é que a escola é muito grande e temos poucas pessoas para acompanhar o processo. Todos os dias isso aqui vira uma delegacia e temos que dar conta de atender a todos. (Pedagoga do turno noturno, em entrevista para esta pesquisa).

Sobre isso, reforça o Supervisor Pedagógico:

[...] infelizmente as pedagogas das escolas não conseguem acompanhar os professores na HTP. No começo do mês a pedagoga vai lá e entrega a ficha para o professor e recolhe no final do mês, então, efetivamente, não tem nenhum acompanhamento, mas eu não culpo a pedagoga, porque a pedagoga se dedica a outras funções e não tem tempo para a HTP, então essa é a maior dificuldade que eu acredito, é a questão do acompanhamento pela falta de mão de obra. (Supervisor Pedagógico, em entrevista para esta pesquisa).

Diante dos relatos feitos percebemos que o trabalho de acompanhamento da HTP tem sido um dos entraves frente à sua realização de modo que este possa ser de fato eficiente e eficaz na escola. E nessa perspectiva, concorda-se com os conceitos de eficiência e eficácia apresentados por SANDER (1995) *apud* DAVOK (2007, p. 27), para o qual:

A eficiência “[...] é o critério econômico que revela a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo” (p. 43). É um critério de dimensões instrumental e extrínseca.

A eficácia “[...] é o critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar as metas estabelecidas ou os resultados propostos” (p. 46). Esse critério é de dimensão instrumental e preocupa-se com a consecução dos objetivos intrínsecos, vinculados, especificamente, aos aspectos pedagógicos da educação.

Ainda sobre a organização da HTP no espaço escolar e as dificuldades em sua execução na escola, destaca-se que além da ineficiência no acompanhamento pedagógico temos o fato de que esta não tem cumprido com o previsto em sua totalidade no que é esperado dos professores na realização desse momento. Segundo relato das pedagogas e endossado pela gestão escolar e supervisor pedagógico a principal atividade dos professores tem sido o lançamento de notas no diário digital.

Outra situação trazida pelas pedagogas em relação à organização da HTP refere-se ao fato de que no momento da atividade extraclasse, a maioria dos professores utiliza o tempo para adiantar suas aulas em determinada turma onde



faltou professor, não cumprindo desse modo a hora de trabalho pedagógico, visto que, a maioria dos professores ao realizar o adiantamento das aulas não permanece na escola e segundo a pedagoga que coordena os trabalhos no turno noturno, desabafou: “[...] não tenho como verificar quem dos mais de 20 professores por horário está ou não cumprindo a HTP”. (Pedagoga do turno noturno, em entrevista para esta pesquisa), essa dificuldade se dá, pois a HTP na escola é organizada em “janelas” ou tempos vagos, como se referiu a pedagoga do turno diurno. Com isso, ao encerrar as atividades de sala de aula, a maioria dos professores que adiantaram o tempo que estava vago não permanece na escola.

A pedagoga do turno diurno manifestou-se sobre o assunto afirmando que:

[...] numa escola como essa o ideal seria que não adiantassem, mas eu não tenho como deixar um monte de menino solto (...). É complicado. Nós até tínhamos conversado no segundo bimestre, depois do primeiro, para justamente excluir esse negócio de adiantar... Então, assim, não é o ideal, só que se a gente não adianta, muitas vezes, eles só vão ter o último tempo. Imagina segurar cinquenta adolescentes com o sangue à flor da pele dentro da sala de aula no calor, ainda mais à tarde? É complicado. (Pedagoga do turno diurno, em entrevista para esta pesquisa).

Partindo de uma análise reflexiva sobre a fala da pedagoga pode-se retomar o que é imposto pela burocracia e seus instrumentos regimentais e de controle e o que de fato pode ser feito nos espaços escolares. Partindo desse ponto de análise, retomamos o que é definido pelo Regimento Geral das Escolas da Rede Estadual do Amazonas e os condicionantes a que as escolas são submetidas cotidianamente cujo burocratismo não é capaz de dar conta.

Art.107. À Congregação de Professores e Pedagogos, compete:

- I. Promover integração e intercâmbio entre o corpo docente e pedagógico da Escola;
- II. Desenvolver o planejamento global das atividades didático-pedagógicas;
- III. Recomendar adequação de programas, quando for o caso;
- IV. Recomendar e promover o atendimento individual aos alunos com dificuldades de aprendizagem;
- V. Zelar pela qualidade da formação biopsicossocial do aluno;
- VI. Zelar pelo bom nome da Escola Pública e sua qualidade;
- VII. Desenvolver programas de aperfeiçoamento e atualização de pessoal;
- VIII. Sugerir mudanças no Regimento Escolar quando necessário. (AMAZONAS, 2009, p.33).

Percebe-se que o proposto no Regimento Geral das Escolas do Estado do Amazonas em relação à função do pedagogo precisa de urgente revisão por parte da Secretaria de Educação, pois este em muito se encontra distante das atribuições dos pedagogos nas escolas, inclusive como já ressaltado aqui, não há neste Regimento especificação exclusiva desse profissional em artigo específico.

Não está contemplado neste documento questões pertinentes à formação continuada docente e tão pouco as que se referem às questões de estudo, planejamento e avaliação inerentes à prática docente cujo acompanhamento é realizado pela Coordenação Pedagógica e se configuram como objetivos principais da HTP segundo a IN 004/2013.

Aos professores da Rede Estadual foi disponibilizado um aparato tecnológico para que tenham acesso às tecnologias no espaço escolar e fora dele inclusive os *modems* tem conectividade permanente e com isso, além de poderem lançar suas notas podem acessar os conteúdos disponíveis na internet a fim de auxiliar em suas práticas pedagógicas, o que também seria atividade esperada pelos professores em seus horários de atividade extraclasse.

No entanto, segundo o supervisor pedagógico, tais recursos não têm sido utilizados para esse fim. Em tom de relato afirma que

[...] se você chegar às escolas o professor está geralmente lançando notas ou na verdade não está onde deveria fazer a HTP, porque ele está substituindo algum professor que faltou. Muitos não aproveitam o momento e ficam no celular, ou jogam conversa fora e são os que geralmente mais reclamam da falta de tempo. (Supervisor Pedagógico, em entrevista para esta pesquisa).

Esta afirmação foi endossada pela pedagoga do turno diurno ao afirmar que:

A HTP está muito focada em lançamento de notas e correção de atividades, e isso precisa melhorar, porque só com isso meio que fica como que horário livre, e se não há prova para corrigir ou nota para lançar, a leitura que alguns têm é de horário livre. (Pedagoga do turno diurno, em entrevista para esta pesquisa).

Nesse sentido, percebe-se que há a necessidade de uma melhor organização da equipe gestora a fim de efetivar o melhor aproveitamento da HTP, buscando tornar profícuo esse tempo no espaço escolar. Se não houver articulação entre os meios e os objetivos da escola dificilmente os sujeitos que ali estão encontrarão sentido em seu fazer cotidiano, a não ser de vivenciar a mera

reprodução de sua rotina que sem intencionalidade não passa de uma ação repetitiva e desalinhada do projeto pedagógico da escola.

Sobre a importância da organização escolar, afirma Libâneo (2004):

As rotinas organizacionais e administrativas também são importantes meios de gestão. As rotinas, no campo da gestão escolar, referem-se às normas de procedimento, atribuição de responsabilidades, etapas de realização de um trabalho ou tarefa. Um importante aspecto da organização da escola é a organização do tempo escolar, expresso no horário escolar, de modo que as atividades de aprendizagem sejam distribuídas racionalmente pelos dias da semana, observados os critérios pedagógicos e curriculares. (LIBÂNEO, 2004, p.209).

A IN Nº 004/2013 prevê como sendo de responsabilidade da escola, o acompanhamento das atividades realizadas pelos professores e a orientação quanto ao aproveitamento desse tempo, a definição com a equipe técnica e professores de um cronograma que auxilie na organização das atividades pedagógicas de modo que não prejudique a carga horária das atividades de sala de aula, a organização das atividades de formação continuada no espaço escolar com foco nas metas e prioridades da escola e por fim, que providencie os instrumentos de registro e avaliação das atividades realizadas no momento da HTP. (AMAZONAS, 2013).

Sobre a função do gestor na escola pública, Paro (2017), em entrevista para o Portal do Professor reitera que:

O diretor não é simplesmente um técnico, um office boy de luxo como nas empresas, nem um controlador do trabalho alheio. Pelo contrário é um coordenador de trabalho de todos, inclusive o dele. Tem de ser professor e que tenha muita experiência de docência porque uma hora ou outra vai ser professor também, mesmo sendo diretor. Os papéis se misturam e o diretor faz de uma forma mais adequada possível o desenvolvimento da gestão escolar. Isso é gestão escolar. Mas a coordenação de trabalho humano coletivo seria da direção, que tem um papel mais nitidamente político e de responsabilização pela escola. E isso não é coisa do outro mundo. (Entrevista de Vitor Paro ao Portal do Professor, 2017<sup>8</sup>).

Nessa perspectiva, é o gestor escolar o principal agente motivador das ações que movimentam a escola. Ainda representa a figura central nos encaminhamentos e tomada de decisões e para tanto é imprescindível que

---

<sup>8</sup> PORTAL DO PROFESSOR. **Boas Práticas de Gestão Escolar**. Entrevista realizada em 16/03/2017. Disponível em <http://portaldoprofessor.mec.gov.br/conteudoJornal.html?idConteudo=3770>. Edição 111. Acesso em 03 jan. 2018.

desenvolva competências que fundamentem essa atuação. Lück (2011) afirma que a competência do gestor deve ter como foco a liderança, ou seja,

[...] a capacidade de influenciar a atuação da pessoa para o trabalho, a aprendizagem e a construção de conhecimentos, e tem em vista que a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar de forma compartilhada na promoção dos objetivos educacionais. (LÜCK, 2011, p.23).

Compreendemos desse modo que a atuação do gestor escolar tem importância fundamental para o alcance dos objetivos educacionais e, se norteada por princípios de uma gestão que se faça democrática e participativa será capaz de mobilizar pais, professores e equipe pedagógica para as melhorias da escola.

Os entrevistados foram questionados sobre a contribuição da HTP para a prática pedagógica dos professores. As duas pedagogas e o gestor deram ênfase especialmente à diminuição da sobrecarga de trabalho do professor, ressaltando que estes conquistaram a possibilidade de corrigir trabalhos e lançar notas na própria escola, trabalhos antes realizados em casa.

A HTP não objetiva a redução do tempo de trabalho docente, pois esta é parte integrante de sua jornada, porém, essa concepção foi encontrada no relato de alguns professores que julgam como sendo esse o grande benefício advindo da conquista da atividade extraclasse. Sobre essa questão, o gestor foi enfático ao afirmar que “os professores pararam de reclamar mais da falta de tempo e acredito que eles estão conseguindo se organizar melhor em relação ao seu planejamento”. A fala do gestor corrobora com o pensamento de alguns professores sobre essa visão da redução do tempo de professor na sala de aula, mas desvinculando a HTP como parte da jornada semanal de trabalho do professor.

Destacamos ainda que as duas pedagogas enfatizaram o desejo de poder realizar no espaço escolar atividades de formação continuada e acompanhamento dos planejamentos dos professores, mas tais ações têm sido inviáveis por conta das razões aqui já elencadas, vale ressaltar, de qualquer modo, a percepção que ambas têm dessa necessidade.

Ao indagarmos o gestor da escola sobre sua ação gestora frente à HTP, este afirma que:

[...] eu confesso que o gestor deveria estar ciente de tudo que acontece na escola, mas é muito difícil quando temos uma escola desse tamanho e

tantos problemas para resolver e ainda dar conta das reuniões que toda semana temos que ir seja na Sede ou na Coordenadoria. Acho que se o diretor tem uma boa equipe pedagógica ele pode ficar mais tranquilo em relação a isso. (Gestor da Escola, em entrevista para esta pesquisa).

O gestor nos relata em sua fala que tem buscado estar mais próximo dos professores em todas as atividades pedagógicas, procura junto da equipe pedagógica reunir, sempre que necessário, com os professores e estar presente em todos os planejamentos escolares.

Julga que uma boa gestão seja feita com firmeza e muito diálogo e isso está sendo feito em parceria com a equipe técnica. As duas pedagogas confirmam haver reuniões pedagógicas e administrativas periódicas e que nelas são repassadas informações do cotidiano escolar, ajustes necessários quanto às falhas procedimentais e especialmente orientações quanto ao lançamento de notas, preenchimento do diário digital e/ou outras questões da rotina escolar.

Uma das questões aplicadas aos entrevistados trata dos instrumentos de controle da realização da HTP na escola. A Instrução Normativa 004/2013 prevê que seja de responsabilidade do coordenador pedagógico a organização de um plano de trabalho, de modo a orientar o professor no desenvolvimento de suas atividades, dentro da própria escola. Segundo o documento norteador, o docente deve registrar em instrumentos específicos as atividades realizadas, com as datas e os respectivos horários (AMAZONAS, 2013).

A escola elaborou juntamente com o acompanhamento da CDE 03 um modelo de ficha de registro da HTP dos professores. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que os itens dispostos na ficha foram organizados a partir do que avaliavam ser realizado nas atividades extraclasse dos professores.

A ficha é organizada em uma tabela dividida em quatro colunas que representam as quatro semanas do mês e cada uma subdividida em cinco subcolunas que representam os dias da semana. Dessa forma, o professor, preenche semana a semana o que ele realizou ao longo de sua HTP no período especificado. Constam como atividades previstas:

- Elaboração de atividades;
- Correção de atividades/avaliação formativa;
- Lançamento de notas, conteúdos e frequência no diário digital (atualização);
- Momentos de estudo e pesquisa;
- Elaboração de avaliação somativa;

- Pesquisa de material pedagógico para as aulas;
- Atendimento de Pais e/ou Pedagoga;
- Atendimento a membros da equipe gestora;
- Reunião para orientação técnico-pedagógica;
- Planejamento das aulas diárias (Sequência Didática);
- Análise dos resultados das avaliações formativas/somativa;
- Elaboração de Planos de Intervenção Pedagógica;
- Levantamento de alunos infrequentes;
- Reunião Pedagógica com a equipe gestora;
- Atividade extraclasse-externo (visita técnica a campo);
- Atividade extraclasse - interno (culturas, mostras, etc.);
- Outros

Segundo relato das pedagogas, a ficha de registro da HTP é entregue aos professores no início de cada mês e recolhida ao final do mesmo período. Cada professor tem um espaço em uma pasta que o identifica e onde ficam agrupadas suas fichas de HTP. Ao serem indagados de que modo a ficha funcionava como instrumento de controle nenhum dos entrevistados explicou coerentemente sobre sua função.

As pedagogas ressaltaram que o modelo foi discutido conjuntamente com a CDE 03 e que houve poucas alterações do modelo oriundo da Coordenadoria. O gestor traz em sua fala a responsabilização do cuidado desse instrumento a cargo da equipe pedagógica ressaltando mais uma vez a dificuldade do acompanhamento até em função do grande quantitativo de professores na escola.

[...] as pedagogas, são elas que cuidam disso. Elas organizam as pastas dos professores que devem conter esses documentos, mas eu sei que é difícil de acompanhar por conta de tudo que elas têm que dar conta na escola. (Gestor da Escola, em entrevista para esta pesquisa).

O supervisor pedagógico ao ser indagado sobre o controle e monitoramento da HTP na escola por parte da equipe gestora deixou evidente a dificuldade das escolas frente às demandas e redução das equipes e o quanto alheio a maioria dos gestores escolares podem estar em relação à HTP, sem especificar, no entanto, a gestão da escola pesquisada. Em sua análise, destaca:

[...] falando das escolas que eu atendo, no turno matutino e vespertino, eu vou ser bem sincero para você, hoje eu não vejo na maioria das escolas, essa intervenção do gestor. Assim como o pedagogo não tem tempo para fazer as observações, o gestor muito menos. Então a gestão escolar, muitos dos quais eu conheço, eles estão inerentes a essa questão do HTP, eles sabem que o professor tem que permanecer na escola para

cumprir HTP, mas ele não consegue acompanhar, um exemplo disso é quando nós temos um problema na escola ou temos uma reunião, que a coordenadoria procura o professor para conversar, o que a gente percebe? O professor não está na escola. Então a gente acredita que o gestor pouco sabe qual é o horário daquele professor. Então o gestor não tem efetivamente conhecimento da HTP do seu professor. (Supervisor Pedagógico, em entrevista para esta pesquisa).

A afirmação do supervisor pedagógico da CDE03 reflete os burocratismos que permeiam as práticas escolares, as quais não produzem o alcance das metas definidas e não colaboram para que a escola possa cumprir sua função.

Sobre o burocratismo nas práticas escolares, Sánchez Vásquez (1977) *apud* Paro (2016, p. 95) afirma:

Com isto, não é de estranhar-se que a atividade escolar se configure como uma prática burocratizada (...) em que os meios e os processos perdem seu propósito de mediação para a consecução de fins sociais, erigindo-se em fins em si mesmos. Por isso, é muito difícil encontrar-se, no cotidiano da escola pública, atividades permeadas por princípios administrativos de racionalidade e eficiência.

O burocratismo na administração escolar remonta à década de 1990, período marcado por perceptíveis mudanças na educação brasileira e forte influência dos organismos internacionais, os quais sob a égide dos discursos de flexibilização, qualidade, descentralização e a responsabilização impõem aos gestores escolares o fardo do insucesso da escola e minimiza cada vez mais a atuação do Estado. Embora a escola pública seja marcada pelo excesso de burocratização e centralização de poder, o gestor escolar representa peça fundamental no processo de democratização da escola pública.

Por fim, os entrevistados foram indagados sobre quais seriam suas sugestões à Secretaria de Educação no intuito de que a HTP pudesse de fato contribuir para melhoria do trabalho escolar. As sugestões dos entrevistados variaram de acordo com o que cada um percebeu como mais urgente frente à execução de seu trabalho.

O gestor da escola sugere a ampliação da equipe pedagógica, ressalta em sua fala que outras escolas que compõem a Secretaria de Educação têm coordenador de área de ensino além das pedagogas, e que a escola tem apenas uma pedagoga por turno de atividade.

As pedagogas foram unânimes em ressaltar a necessidade de que os professores de fato tenham a HTP organizada de modo que os professores de

áreas comuns possam realmente ter encontros coletivos e ainda que escolas grandes como esta possam ter uma equipe ampliada, o que coaduna com a análise da direção da escola.

O supervisor pedagógico sugere em uma ação mais ampliada, segundo ele:

[...] a SEDUC deveria utilizar sua estrutura tecnológica e proporcionar aos professores uma formação continuada, podendo até oferecer cursos de especialização, cursos de tecnologia, ensinar os professores a trabalhar com tecnologia na educação, enfim, proporcionar ao professor um ambiente formativo, e a SEDUC tem todo o aparato tecnológico para fazer isso. (Supervisor Pedagógico, em entrevista para esta pesquisa).

Após a análise das entrevistas realizadas, constatou-se que gestor e equipe pedagógica sentem a necessidade de reorganizar o processo da HTP na escola e a necessidade de ter que ajustar-se a uma realidade com escassez de recursos humanos e até material em alguns momentos. E apesar da boa vontade em que este processo ocorra na escola, percebe-se que as urgências da escola condizem especialmente em fazer a escola funcionar, ou seja, que haja aula, que os professores não faltem e que os alunos estejam em sala de aula e assim a escola estará em parte cumprindo com seu papel.

As entrevistas realizadas deixaram ainda evidentes que falta à escola um projeto pedagógico com o estabelecimento de metas e estratégias e ainda o estabelecimento de uma rotina escolar que se ocupe em atingi-las. Não se pretende inferir deste modo que a escola não tenha preocupação com seus processos, mas precisa avançar para além de fazer a escola funcionar.

Compreende-se nesse contexto de conflitos e contradições a necessidade de que seja o gestor um intelectual orgânico, o qual, em uma perspectiva gramscianiana, seja capaz de intervir em dada realidade, transformando-a e percebendo na escola este espaço de resistência e mudança.

### **2.3.2 Análise dos dados a partir do questionário aos professores**

Esta parte da dissertação apresenta os resultados obtidos após a aplicação dos questionários aos professores, os quais apesar da intervenção da gestão escolar, e após a explicação da importância da pesquisa e a ressalva do caráter sigiloso dela, mostraram-se pouco à vontade de participar, o que resultou em uma participação mediana diante do número de professores da escola.



A aplicação do questionário se deu entre os dias 21 a 24 de novembro de 2017 e foi respondido por 47 dos 78 professores que são lotados na escola. Ressalta-se que há um número significativo de professores que têm carga horária de trabalho estendida na escola, ou seja, exercem suas atividades em mais de um turno. No entanto, ainda assim, considera-se relevante para a pesquisa o quantitativo de professores que participaram da entrevista por representar cerca de 60% do quadro da escola.

A pesquisa foi realizada com os professores com o intuito de se observar a percepção docente frente à HTP como política instituída, compreendendo essa percepção de maneira genérica e sem grandes aprofundamentos, pois este certamente se configuraria tema inclusive de outra pesquisa.

O questionário aplicado foi organizado em dois blocos, sendo o primeiro de caracterização pessoal e profissional do professor e o segundo, sobre os processos de implementação da HTP e ação gestora diante dela, os quais serão apresentados nas tabelas e gráficos a seguir.

De acordo com os resultados, dentre os professores respondentes houve uma equiparação em relação ao sexo, sendo 24 mulheres e 23 homens participantes da pesquisa.

A média de idade dos respondentes da pesquisa é de 30 a 40 anos de idade, representando um total de 46,8% com essa faixa etária.

Para análise de tempo da docência utilizou-se um intervalo de cinco anos como parâmetro comparativo o que revelou um percentual significativo de professores recém-ingressos na docência.

A Tabela 04 representa o tempo de experiência docente dos entrevistados evidenciando um público relativamente em recente atuação no exercício do magistério.

**Tabela 04 Tempo de experiência docente dos professores da escola pesquisada**

<b>INTERVALO DE TEMPO</b>	<b>NÚMERO DE RESPONDENTES</b>	<b>PERCENTUAL</b>
01 a 05 anos	14	29,7%
06 a 10 anos	12	25,5%
11 a 15 anos	07	14,8%
16 a 20 anos	06	12,7%
+ de 20 anos	07	14,8%
não respondeu	01	2,5%

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

A relevância deste dado está principalmente porque é a experiência docente um elemento importante no fortalecimento das práticas pedagógicas e aprimoramento na construção do saber docente, por outro lado, pode ainda representar um engessamento diante das possibilidades de um fazer pedagógico diferenciado.

Para Pimenta (2002, p.20) a atuação profissional constitui, talvez, a mais importante fonte de aquisição de saberes. Para a autora “são nos diversos momentos na escola, nas mais diversas situações que os professores constroem seus saberes”. Esta gama de noções já forma um prévio entendimento do que pode vir a ser a ação docente, o ser professor.

Ainda em relação à caracterização profissional, outro tópico pesquisado diz respeito ao total de horas semanais que os professores exercem em sua jornada de trabalho. Desse modo, pôde-se inferir a média de horas que os professores desenvolvem a atividade docente e assim avaliar a relevância desse aspecto na formação, planejamento e a organização da prática escolar.

**Tabela 05 Carga horária de trabalho semanal de atividade docente**

<b>CARGA HORÁRIA</b>	<b>NÚMERO DE RESPONDENTES</b>	<b>PERCENTUAL</b>
20h	11	22%
40h	26	65%
Outros	10	13%

FONTE: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

Este é um elemento importante de análise para a pesquisa por apresentar um dado significativo da realidade da maioria dos professores brasileiros, ou seja, o cumprimento de carga horária de trabalho em pelo menos dois turnos de atividade, e muitas vezes, em escolas distintas, conforme comprovam estudos e pesquisas realizadas.

Segundo a reportagem intitulada **Jornada Dupla (ou tripla)** da Revista Educação (2011), os dados do Ministério da Educação mostram que, em 2009, 40% dos professores da Educação Básica no país atuavam em mais de um turno, sendo quase 33% em dois e os outros 7%, em três períodos. Segundo as estatísticas, 18% dos docentes lecionavam em duas escolas e 3% em três

estabelecimentos denotando, desse modo, a acentuada precarização do trabalho docente e a extenuante jornada de trabalho do professor brasileiro.

A jornada de trabalho é aspecto fundamental na construção de condições adequadas de trabalho docente. Monlevade (2000) *apud* Jacomini (2016, p.188), afirma que “o rápido processo de desvalorização salarial dos professores, a partir principalmente da década de 1970, levou à multiplicação da jornada de trabalho. Para compensar os baixos salários, os professores passaram a trabalhar em duas ou três jornadas, na mesma rede ou em redes diferentes de ensino”.

A HTP, objeto de pesquisa deste trabalho, representa uma conquista no campo da valorização profissional docente, principalmente no que se refere à jornada de trabalho, uma das quatro ações que compõem o conjunto das políticas de valorização do magistério juntamente com as políticas de carreira, remuneração e formação. Destaca-se como significativo, o fato de que o termo jornada não se relacione tão somente às atividades desenvolvidas em salas de aula, mas as que se fazem extraclasse também, representadas como horas de trabalho pedagógico.

No entanto, apesar da relevância da compreensão da jornada do professor ser cumprida também em suas horas de atividade extraclasse, é preciso que se reflita sobre as condições de trabalho em que estas são realizadas e isso inclui mais que espaços e tempos.

A Instrução Normativa Nº 004/2013 estabelece:

Artigo 2º. As Horas de Trabalho Pedagógico fazem parte da carga horária anual do professor e serão cumpridas nas dependências da escola. Salvo quando convocados pela Secretária de Estado de Educação.

Artigo 3º. Cada unidade escolar deverá definir nos horários dos professores o tempo específico previsto para o cumprimento da Hora de Trabalho Pedagógico (AMAZONAS, 2013, p. 19).

Segundo Bezerra (2016), essa determinação para que esse tempo seja cumprido na escola não tem tido uma boa aceitação por parte dos professores e do Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Estado do Amazonas (SINTEAM), pois em alguns estados brasileiros é possível que parte da carga horária destinada à HTP seja cumprida em casa sendo denominado de Horário de Trabalho Pedagógico Livre (HTPL).

Segundo Haddad (2012, p.11):

[...] verifica-se que há resistência por parte de alguns professores na realização dos estudos na hora atividade, por entenderem este espaço como realização de atividades práticas inerentes à sua função. Justificam que a carga horária destinada à hora atividade (atualmente 20% - vinte por cento) é insuficiente para a realização de suas atividades e que muitas vezes necessitam levar trabalho para casa para dar conta de seus compromissos.

Destaca-se que há uma compreensão por parte dos professores de que parte da carga horária da HTP poderia ser cumprida em casa ou em local de livre escolha pelos professores o que reforçaria a possibilidade de que o professorado buscasse em outros espaços a formação continuada e com destaque ao fato de que mesmo antes que as leis estabelecessem esse tempo para o professor preparar as atividades este sempre trabalhou em sua residência.

Ainda sobre esse aspecto da jornada de trabalho docente é importante ressaltar que dos respondentes, os que têm acima de 20 horas semanais de atividades, 38,9% cumprem seu segundo turno de atividade na mesma escola. Os demais, cerca de 60% cumprem em escolas distintas o restante de sua jornada de trabalho.

A jornada de trabalho é um dos fatores com implicações diretas no fazer docente. A Resolução CNE/CEB Nº 05/2010 que fixa as diretrizes nacionais para os Planos de Carreira e Remuneração dos Funcionários da Educação Básica Pública, define em seu Art. 4º os preceitos a serem seguidos ao serem definidos os Planos pelos entes federados. Dos quatorze preceitos, destacam-se dois que trazem elementos orientadores sobre a jornada docente e que geralmente não são viabilizados nas condições de trabalho do professor.

VIII - jornada de trabalho, preferencialmente, em tempo integral de, no máximo, 40 (quarenta) horas semanais para os profissionais da Educação Básica de que trata a presente Resolução;  
IX - incentivo à dedicação exclusiva em um único local de trabalho. (BRASIL, 2010).

Nesse sentido, entendemos que se torna urgente que a Secretaria de Educação possa ajustar os espaços de trabalho dos professores, pois além da extensa carga horária de trabalho, muitos professores não ministram aula na mesma zona da cidade e precisam, às vezes, deslocar-se de zonas muito distantes na mudança de turnos de trabalho.

Outra situação mais agravante é a que diz respeito aos professores que “compartilham carga”, ou seja, professores que cumprem parte da sua carga de trabalho em uma escola e complementam em outra. Esse professor, além de deslocar-se no mesmo turno para outra escola, não tem melhor acompanhamento do cumprimento da HTP, pois o professor acaba não estabelecendo maiores vínculos com uma das escolas e geralmente o faz com a escola onde possui menor carga horária de trabalho. Desse modo, os vínculos e os processos são fragilizados. Neste caso, o acompanhamento da HTP fica sendo de responsabilidade apenas de uma das escolas, sendo que o professor executa suas atividades em duas. No entanto, a orientação advinda da Secretaria de Educação é que a HTP desse professor seja cumprida na escola de maior carga horária de trabalho.

É fato que essa carga de trabalho possa interferir diretamente na atuação pedagógica do professor, uma vez que, além do desgaste físico, há um comprometimento do planejamento e organização do trabalho, especialmente no que se refere ao planejamento e processo formativo.

Outra variável analisada diz respeito à titulação acadêmica dos professores participantes da pesquisa. Os resultados demonstram que 46,8% possui somente curso de licenciatura, condição primeira inclusive para atuar no Ensino Médio. Percebe-se que este quantitativo representa um número significativo de professores que ainda não avançaram no aspecto formativo, por condições que seriam válidas de investigação em outra pesquisa e que não nos é o escopo desta.

No bloco de questões seguintes serão analisados aspectos mais específicos em relação à HTP e à organização do trabalho escolar. As questões abordaram aspectos relativos à implementação da HTP na escola no que diz respeito às condições de realização, à condução da equipe e à percepção dos professores em relação à HTP.

A primeira questão aplicada aos professores procurou verificar se estes consideravam contempladas as 1/3 de horas de atividades extraclasse previstas nos documentos legais e regimentais em suas horas de atividade docente. Estes foram unânimes em afirmar que sim, conforme apresentam os dados da Tabela 06:

**Tabela 06 Professor se sente contemplado com o atendimento das horas destinadas à HTP**

RESPOSTA	TOTAL	PERCENTUAL
SIM	45	100%
NÃO	00	-
PARCIALMENTE	00	-

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

Este é um dado significativo nesta análise, pois a implantação da HTP no Estado do Amazonas representou um espaço de conquistas para a categoria docente dada sua importância quanto à valorização do professor e pelo fato de ser esta uma política de recente implantação no Estado.

Sobre as recentes conquistas dos professores por melhorias no âmbito da valorização do magistério, Czekalski (2008) nos lembra que embora estas tenham sido garantidas efetivamente a partir da Constituição de 1988, desde a década de 70 os professores já lutavam pelo reconhecimento na sociedade de sua condição de trabalhadores da educação. Complementa sua análise afirmando que:

[...] graças a essa consciência política e, acima de tudo persistência, os docentes tiveram algumas conquistas em sua trajetória de lutas, sendo uma delas a hora-atividade. Portanto, não há dúvida de que a hora-atividade, objeto de estudo desta pesquisa, é resultado das reivindicações exaustivas dos professores por melhores condições de trabalho. Esses aspectos devem ser destacados para lembrar que os professores, como sujeitos da história, têm tomado posições frente aos seus anseios e às prerrogativas que a realidade apresenta. (CZEKALSKI, 2008, p.27).

A partir da compreensão de que este é um espaço de conquista resultante de muitas lutas é que a HTP não pode ser desconsiderada enquanto tempo-espaço de mudanças na e para a escola.

Em continuidade à investigação os professores foram indagados se eram consultados em relação à organização dos horários da HTP. A Tabela 07, a seguir, apresenta as respostas dos professores:

**Tabela 07 Professor é consultado em relação à organização da HTP**

RESPOSTA	TOTAL	PERCENTUAL
SIM	17	36,2%
NÃO	26	55,3%
NÃO RESPONDEU	04	8,5%

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

A maioria dos professores evidenciou que, ao contrário do que fora afirmado pelo gestor em relação à organização dos horários, estes não se sentem partícipes dessa organização. O início do ano escolar na Rede Estadual do Amazonas é sempre marcado pelo início de uma jornada pedagógica, na qual devem ser discutidos, entre outras coisas, os horários dos professores.

No Capítulo 1 deste trabalho foi deliadeado, com base na legislação vigente, os objetivos da HTP e sua configuração na Rede Estadual do Amazonas. A autonomia dessa organização foi dada a cada escola, de modo que considerassem sua realidade nessa organização. No entanto, essas distintas formas de organização findam por deixar lacunas, possibilita comparações e abre margem para que alguns julguem que colegas estejam sendo favorecidos na organização dos horários. No entanto, a HTP faz parte da carga horária docente, com objetivos definidos que precisam fazer sentido no espaço escolar.

A HTP tem ainda o objetivo de fortalecer o coletivo escolar, de modo que esta não seja uma ação individualizada. Os professores foram questionados se consideravam que a HTP realizada na escola contribuía para o desenvolvimento do trabalho do coletivo escolar.

A Tabela 08, a seguir, explicita a percepção dos professores quanto esse aspecto.

**Tabela 08 A organização da HTP e o favorecimento do trabalho coletivo escolar**

RESPOSTA	TOTAL	PERCENTUAL
SIM	10	21%
NÃO	28	59,9%
ÀS VEZES	09	19,1%

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

As respostas dos professores coincidem com as falas das pedagogas em relação à dificuldade de se pensar estratégias de um acompanhamento que favoreça o trabalho coletivo escolar. Segundo elas, estas situações foram pouco perceptíveis na escola. Destacaram que conseguiram organizar poucos momentos, na concepção delas, eles foram raros e geralmente atrelados ao desenvolvimento de algum projeto macro, como por exemplo, as feiras de ciências semestrais.

Muitos fatores contribuem para o desfavorecimento do trabalho coletivo escolar, como, por exemplo, as condições de trabalho dos professores, o tempo de

permanência na escola, a distribuição da HTP em “janelas”, a insuficiência de pessoas na equipe técnica para condução desse processo, os encaminhamentos da gestão, que muitas vezes, desconsidera a relevância desse trabalho e/ou não percebe formas de viabilizá-lo.

A compartimentalização do ensino e sua fragmentação, por si só já concorrem para fortalecer o individualismo presente na escola e a concepção da ação docente como isolada e individualizada. É muito difícil pensar na integração de atividades quando os objetivos não são comuns e o projeto educativo da escola não é discutido o que pode ser reforçado na formação recebida pelo professor e no clima organizacional da escola.

O trabalho coletivo deve ser uma meta a ser perseguida pela equipe gestora, pois o trabalho educativo é resultado de uma ação conjunta dos vários atores que atuam na escola. Dessa forma, acredita-se que isso só será possível se os agentes que nela estão perceberem a escola como um espaço democrático em que podem falar e ser ouvidos, quando a estes forem oferecidos subsídios que corroborem para o fortalecimento da formação continuada no espaço escolar e quando as pessoas encontram na gestão um perfil de liderança que lhes motive na tomada de decisões.

Para Fullan & Hargreaves (2000 *apud* ALONSO, 2002, p.56), a “cultura do individualismo” que envolve o trabalho docente, em contraposição ao ambiente de cooperação que deveria presidir a realização do trabalho educativo limita as possibilidades de que o professor tenha uma avaliação mais ampla e objetiva do seu trabalho, uma vez que, ele não é objeto de exposição e análise, restringindo assim as possibilidades de melhoria.

Outra questão suscitada aos professores relaciona-se à percepção destes em relação à gestão escolar ter ou não dificuldades no acompanhamento e assessoramento aos professores durante a HTP. Os dados da Tabela 09 revelam essa percepção:

**Tabela 09 Dificuldades da Gestão no acompanhamento da HTP**

<b>RESPOSTA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PERCENTUAL</b>
SIM	19	40,5%
NÃO	15	31,9%
ÀS VEZES	13	27,6%

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.



Os dados demonstram que os professores, em sua maioria julgam haver dificuldades nesse acompanhamento corroborando com o afirmado pelos entrevistados. Foi solicitado aos professores que marcaram sim ou parcialmente em suas respostas que assinalassem as opções que mais se aproximariam do que estes julgavam como as possíveis causas. A Tabela 10, a seguir, apresenta os resultados, sendo:

**Tabela 10 Possíveis causas das dificuldades da gestão no acompanhamento da HTP**

CAUSAS	TOTAL	PERCENTUAL
ACÚMULO DE FUNÇÕES.	11	23,6%
FALTA DE MAIOR CONHECIMENTO DAS QUESTÕES PEDAGÓGICAS.	07	14,8%
FALTAM PROFISSIONAIS DE APOIO SUFICIENTES À GESTÃO.	28	59,5%
OUTROS	01	2,1%

FONTE: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

Os resultados mostram sintonia entre as principais dificuldades percebidas pelos professores e as que foram elencadas pelo gestor, equipe pedagógica e supervisor pedagógico.

Diante do quadro observado, é preciso que se ressalte que a gestão também precisa de condições suficientes para o desenvolvimento de sua ação gestora. Em entrevista, o gestor enfatizou a questão da insuficiência de material humano como sua principal dificuldade no desenvolvimento do trabalho. Destacou que a realidade em outras escolas do Estado era diferente, havendo suporte pedagógico ampliado e suficiente. Em tom de desabafo afirmou que “[...] temos em outras escolas da Rede até professor de área para coordenar, algumas têm uma equipe pedagógica e aqui temos uma pedagoga para dar conta de tudo”. (Gestor da Escola, em entrevista para esta pesquisa).

Outro aspecto a se destacar é o que trata do perfil do gestor escolar, do qual são exigidas múltiplas habilidades e saberes/fazeres. Sem possibilidades de uma exploração mais densa em relação a esse assunto, por não se tratar do foco de nossa pesquisa, traremos alguns aspectos que consideramos relevantes sobre a ação gestora e essa multiplicidade de gerenciamentos a fazer na escola, seja no âmbito pedagógico ou administrativo.

As competências gestoras, expressas nos documentos legais, muitas vezes, estão diretamente relacionadas aos aspectos administrativos e burocráticos

e o pedagógico quase sempre é suprimido em função dessa histórica organização da gestão sob a perspectiva de um modelo patrimonialista, gerencial e burocrático.

Sobre esse aspecto gerencial e burocrático da atuação do gestor escolar, Santos (2008) afirma que:

Um dilema, até o momento, parece-nos insolúvel: as atribuições previstas nas normas estatutárias e regimentais, embora exijam do gestor escolar maior ênfase no trabalho pedagógico (atividade-fim), acaba dando margem, na prática à predominância do administrativo-burocrático (atividade-meio) por força das tarefas rotineiras; registros de vida escolar do aluno; prontuário dos professores e funcionários, relatórios de medidas e ações propostas pelas secretarias da educação e todo tipo de levantamentos estatísticos. Acresce que para tantas tarefas, regulares ou extras, na grande maioria das escolas públicas, a infraestrutura material, financeira e humana é bastante precária. (SANTOS, 2008, p.11).

Santos (2008) destaca, ainda, que a falta de autonomia na resolução dos problemas, normas de regulamentos dos órgãos de gestão desajustados com a realidade e com o princípio de eficácia (muitas vezes com uma visão apenas de resultados quantitativos), excesso de normativos, desajustados e desarticulados, falta de incentivos materiais para órgãos pedagógicos, administrativos, e outros cargos de apoio com competência no auxílio, excesso de responsabilidade sobre o órgão de direção e gestão da escola, são algumas das problemáticas possíveis e existentes.

Outro aspecto que ficou evidenciado diante do contexto pesquisado é a urgência de que se discuta uma política de valorização do gestor escolar, para além de suportes administrativos e pedagógicos, mas de formação também, pois se faz necessário lembrar que esse gestor é também professor ou pedagogo e que a atuação para a gestão não perpassa por períodos de formação. E essa valorização poderia partir, ainda, de outras lacunas deixadas pela Secretaria de Educação ao se tratar de políticas de valorização da gestão, como, por exemplo, as funções gratificadas recebidas por esses gestores, pois estas são, muitas vezes, abaixo do que recebem técnicos ligados à Secretaria, ou desconsidera quantos turnos de funcionamento tenha uma escola, importando somente o quantitativo de salas de aula que a escola possui.

Ainda sobre a ação gestora no contexto da implementação da HTP, o grupo de professores foi indagado sobre a utilização de algum instrumento de acompanhamento da HTP na escola por parte da equipe pedagógica. As respostas

evidenciam que a maioria conhece a ficha de acompanhamento, porém, considerou-se expressivo o número dos que a desconheciam.

**Tabela 11 A gestão utiliza instrumento de acompanhamento da HTP**

<b>RESPOSTA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PERCENTUAL</b>
SIM	34	72,3%
NÃO	10	21,2%
DESCONHECE	03	6,3%

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

Segundo a Tabela 11, uma parcela significativa dos professores reconhece haver um documento para o registro do cumprimento do HTP. Na escola, esse registro é feito através do preenchimento de uma ficha, em que os professores registram quais atividades realizam no momento da HTP.

Esse registro é de fundamental importância, pois permite à gestão visualizar o que os professores sinalizam realizar no momento da HTP e o que de fato ocorre no cotidiano escolar podendo assim ser revisto o que for necessário.

As questões seguintes objetivaram uma maior aproximação com as percepções e práticas dos professores em relação à HTP. Estas práticas e percepções têm também relação com o modo como a gestão conduz o processo de implementação da HTP na escola.

A questão que dá origem à Tabela 12, a seguir, objetivou conhecer quais as principais atividades desenvolvidas pelos professores no momento da HTP. Os itens listados estão em consonância com o que se pode realizar no momento da HTP e constam ainda na ficha que serve de instrumento de acompanhamento da HTP na escola. Foram analisados separadamente em relação ao todo, visto que os professores tinham mais de uma opção em relação às principais atividades realizadas. A Tabela 12 apresenta os resultados:

**Tabela 12 Principais atividades realizadas pelos professores durante a HTP**

<b>ATIVIDADES</b>	<b>TOTAL</b>
Planejamento das aulas.	41
Correção e elaboração de atividades.	43
Lançamento de notas (Diário Digital)	41
Formação em serviço.	01
Interação entre os professores e demais membros da escola.	14
Atendimento a alunos.	08
Atendimento a pais.	03
Atendimento Pedagógico.	10
Outros (pesquisa na web)	01

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

Nessa questão, os professores podiam marcar mais de uma opção, sendo os resultados muito próximos do que fora afirmado pelas pedagogas e supervisor pedagógico, com exceção de um item que é o que se refere ao planejamento das aulas.

Acredita-se que em relação a essa questão, os professores referem-se ao preparar suas aulas diárias, pois, como foi visto anteriormente, o trabalho coletivo escolar tem sido inviável e deficiente na escola. Neste item, optou-se por apresentar somente o quantitativo de professores que optaram pelos itens sugeridos no questionário, visto que estes poderiam sinalizar até mais de uma possibilidade de opção do que realizam principalmente na HTP.

A rotina sem propósito e os burocratismos têm feito parte do cotidiano dos múltiplos agentes que compõem a escola. A mudança do fazer pedagógico docente somente será possível à medida que o professor sinta-se motivado e encontre também na escola espaço para uma mudança.

O trabalho coletivo escolar é um espaço importante na melhoria das condições de trabalho dos professores. E o fortalecimento do coletivo escolar também se dá na formação em serviço, no compartilhamento de experiências, nos debates que ocorrem nos espaços escolares, na apropriação de conceitos e temas debatidos na literatura educacional.

Ensinar exige aprimoramento técnico, profissional e político, pois o professor, mais que conhecimentos propedêuticos, tem o compromisso com o projeto de homem que está sendo formado para um determinado projeto de

sociedade que se quer, com mais justiça e equidade. Por ser bastante complexa e dinâmica, a atividade docente necessita ser revista, reconstruída, dialogada, inclusive, no próprio espaço escolar.

Em continuidade à análise da implementação da HTP no espaço escolar, os professores foram questionados em quais principais espaços estes cumpriam a HTP. Cerca de 80% afirmou ser na sala dos professores, 5% realiza na biblioteca da escola e 15%, afirmou ser no laboratório de informática. Indagamos se estes julgavam os espaços destinados à HTP satisfatórios para a realização da mesma e, 34% julgou que os mesmos eram satisfatórios, 28% julgou que estes não eram e 38% afirma que estes são parcialmente satisfatórios.

Os espaços escolares são importantes nessa análise, pois se trata de investigar as condições de implementação, pois além da questão relacionada ao tempo, o espaço é de suma importância, pois a análise da política requer que sejam consideradas todas as variáveis que interferem no processo de implementação na escola. E o espaço é uma variável importante, pois interfere diretamente na forma como a HTP é executada na escola.

Destaca-se que apesar de um número significativo de professores considerar que os espaços sejam satisfatórios para o cumprimento da HTP na escola, outro grupo também significativo afirma que essa satisfação é parcial. Decorrente das observações de campo durante a pesquisa e o relato das pedagogas e gestor, a principal dificuldade em relação ao espaço não está em sua estrutura, pois a sala dos professores está equipada com maquinário suficiente que atende aos professores que se encontram em HTP, a escola tem internet que funciona razoavelmente bem, os professores têm os *modens* com internet e a biblioteca está equipada com livros didáticos e pedagógicos.

A escola tem duas salas dos professores, sendo uma onde ficam os computadores, especificamente para o preenchimento do diário digital e uma segunda sala, onde se encontram os armários dos professores, a cafeteria, a geladeira e alguns materiais pedagógicos. No entanto, os professores não conseguem se organizar nesses espaços, pois na sala reservada para o cumprimento da HTP, os professores atendem aos alunos, conversam ao celular, entram e saem a todo o momento e assim esse espaço não cumpre com o objetivo para o qual ele foi criado.

Os professores foram questionados se eles sentiam dificuldades na realização da HTP na forma como esta é organizada na escola. A Tabela 13 apresenta as variáveis das respostas e em seguida a Tabela 14 deixa evidente o percentual das principais dificuldades apresentadas pelos professores em caso positivo.

**Tabela 13 Apresenta dificuldade na realização da HTP**

RESPOSTA	TOTAL	PERCENTUAL
SIM	21	46%
NÃO	13	27%
ÀS VEZES	13	27%

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

Os dados revelam que um número significativo de professores apresenta dificuldades na realização da HTP no modo como esta é organizada na escola, o que evidencia a necessidade de que esta seja repensada e discutida no espaço escolar a fim de que possa cumprir com seus objetivos e ser um momento de fato proveitoso aos professores. A questão seguinte solicitou aos professores que sinalizassem quais as principais dificuldades na realização da HTP as quais foram identificadas como sendo as listadas na Tabela 14, a seguir.

**Tabela 14 Principais dificuldades no cumprimento da HTP**

ATIVIDADES	TOTAL	PERCENTUAL
Curto espaço de tempo.	19	40%
Execução das atividades individualmente.	01	2%
Substituição de professores nos dias que faltam.	02	4%
Local inadequado.	13	28%
Desvio de função, com realização de atividades de apoio à gestão.	03	6%
Falta de recursos materiais	20	42%
Outros.	2	4%

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

Ao serem analisadas as respostas dos professores, destacam-se dois aspectos bastante relevantes para essa investigação e a proposição de um Plano de Ação Educacional, a ser apresentado no Capítulo 3 deste trabalho. Dos respondentes, dezenove professores apresentam um dado que coaduna com o que

fora exposto pelos entrevistados na seção anterior. Ao sinalizarem o curto espaço de tempo como fator que compromete a realização da HTP, os professores não se referem tão somente ao 1/3 de horas destinadas às atividades extraclasses. Os professores referem-se, especificamente, à forma como se dá a organização da HTP na escola. Os professores acreditam que a distribuição da HTP em “janelas” compromete sua realização e não possibilita que se atinjam seus objetivos enquanto atividade formativa e reflexiva, esta minimamente, atinge aos aspectos técnico-burocráticos.

Reforça essa análise as falas dos professores sobre a HTP:

A HTP é importante para a saúde do professor. A sua atual organização precisa ser revista, pois não contribui em outros aspectos. (PROFESSOR 1<sup>o</sup> em resposta ao questionário).

A HTP podia ser metade para formação continuada pela escola e Secretaria e a outra metade com rodízio de atividades coordenadas para que os professores promovam os projetos de sua disciplina. (PROFESSOR 2 em resposta ao questionário).

Não adianta ter HTP se as condições são péssimas: tempo curto e a internet não funciona. Na sala dos professores só se fala besteira e aluno nos incomoda a todo o momento, então pra mim, é inútil. (PROFESSOR 3 em resposta ao questionário).

A HTP na escola tem que ser igual para todas as disciplinas e não tempos vagos, como é o meu caso. (PROFESSOR 4 em resposta ao questionário).

O segundo aspecto que nos chamou atenção, está na contramão do que fora sinalizado pelo gestor, pedagogas e supervisor escolar em relação às condições materiais para a realização da HTP na escola. Os professores sinalizam a falta de recursos materiais (didáticos e tecnológicos) como fator que compromete o cumprimento da HTP. No entanto, como parte da observação de campo, fora identificado o bom funcionamento das máquinas na sala destinada a esse fim e ainda a utilização dos *modens* pelos professores em seus *notebooks* e celulares.

Segundo o gestor, a internet “banda larga” da escola tem suas limitações de extensão, e que de fato às vezes não funciona, no entanto, ressalta que os

---

<sup>9</sup> Para não haver nenhum tipo de identificação para o professor participante da pesquisa, mantendo o sigilo dos participantes, optou-se em apresentá-los como Professor e um número, os nomes e disciplinas lecionadas não serão mencionados.

*modens* auxiliam quando a internet da escola não funciona e que todos os professores o receberam.

Ainda sobre o cumprimento da HTP no espaço escolar e a ação gestora frente ao trabalho docente, destacam-se dois tópicos que serão analisados sequencialmente. Nas questões seguintes os professores foram questionados se considerarem a necessidade da HTP ser diferente do modo como é realizada e se gostariam de realizar atividades diferentes das que atualmente realizam. As Tabelas 15 e 16 nos sinalizam as perspectivas dos professores em relação a estas questões:

**Tabela 15 A HTP deveria ser diferente do modo que é realizada**

RESPOSTA	TOTAL	PERCENTUAL
SIM	25	54%
NÃO	06	13%
PARCIALMENTE	09	18%
NÃO RESPONDERAM	07	15%

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

As respostas dos professores evidenciam mais uma vez sua insatisfação com a forma com a qual a HTP é realizada na escola e os dados da questão seguinte relacionam-se diretamente com essa insatisfação e o desejo de realizar outras atividades diferentes das que já são realizadas. Desse modo, pode ser considerada positiva essa insatisfação à medida que percebe-se no professor o desejo de tornar esse tempo-espaço mais proveitoso e de contribuição à sua formação e melhoria de sua prática docente.

**Tabela 16 Gostaria ou não de realizar outras atividades na HTP**

RESPOSTA	TOTAL	PERCENTUAL
SIM	31	65%
NÃO	13	28%
NÃO RESPONDERAM	03	7%

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

Foi solicitado, também, aos professores, que escrevessem os aspectos que eles julgariam que podem contribuir para que a HTP seja realizada de modo a melhorar esse tempo-espaço pedagógico. O Quadro 03, a seguir, apresenta os aspectos que possibilitariam que a HTP seja realizada, na concepção dos



professores. Além disso, o Quadro 04 apresenta a relação de outras atividades que os professores desejariam realizar durante a HTP. Ambos se relacionam diretamente às expectativas docentes em relação à HTP.

### **Quadro 03 Aspectos que tornariam o cumprimento da HTP diferente**

<b>ATIVIDADES</b>
Internet de qualidade nas escolas
Mais de um horário livre sequencialmente.
Realizar a HTP em casa
Momentos de interação entre os professores para definição de projetos e ações de intervenção no rendimento.
Deveria ser melhor organizada.
Mais tempo para realização da HTP e melhores recursos tecnológicos na escola.
Reunião com os professores das áreas comuns.
Ampliação do tempo da HTP
Melhor acompanhamento da HTP por parte da equipe pedagógica.
Um dia livre para a HTP.
Propiciar locais adequados, pois na sala dos professores há muito barulho.

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

Ao sinalizar as possibilidades das variáveis que poderiam tornar o cumprimento da HTP mais proveitosa, os professores expressam em alguns aspectos o que já havia sido sinalizado pelas pedagogas e supervisor pedagógico, principalmente no que se refere ao melhor acompanhamento da HTP por parte da equipe pedagógica, aspecto que será abordado reconhecendo a importância dessa figura que é o Coordenador Pedagógico.

O Coordenador Pedagógico representa o articulador direto dos aspectos formativos no espaço escolar e sobre ele pesa a responsabilidade direta em propiciar que estes momentos aconteçam no espaço escolar. No entanto, acreditamos que mesmo apresentando essa função articuladora, se os professores não se sentirem responsáveis por sua autoformação pouco poderá ser feito, mesmo que o Pedagogo ou Coordenador Pedagógico busque infinitas possibilidades para que isso aconteça.

Nessa perspectiva reitera-se a concepção de escola enquanto espaço formativo, provocadora de mudanças, pois a escola deve ser compreendida como comunidade educativa que à medida que ensina também aprende e são essas aprendizagens que dão forma e constituem um novo melhor do que a realidade apresenta e em que todos os sujeitos corroboram para que as mudanças ocorram e ninguém é passivo nesse processo, principalmente os professores.

#### **Quadro 04 Que outras atividades os professores gostariam de desenvolver na HTP**

<b>ATIVIDADES</b>
Pesquisas voltadas para a minha área de atuação
Estudar temas atuais da educação
Desenvolver atividades práticas
Desenvolver projetos interdisciplinares
Estudos de formação na escola

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

Desejar a mudança é condição primeira para que ela aconteça e ao apontar outros caminhos viáveis para tornar a HTP um momento significativo na e para a escola, os professores deixam claro sua compreensão de que as coisas do modo que estão “postas” não poderão contribuir com algum tipo de mudança em sua ação. Sobre isso Libâneo e Pimenta (1999) afirmam:

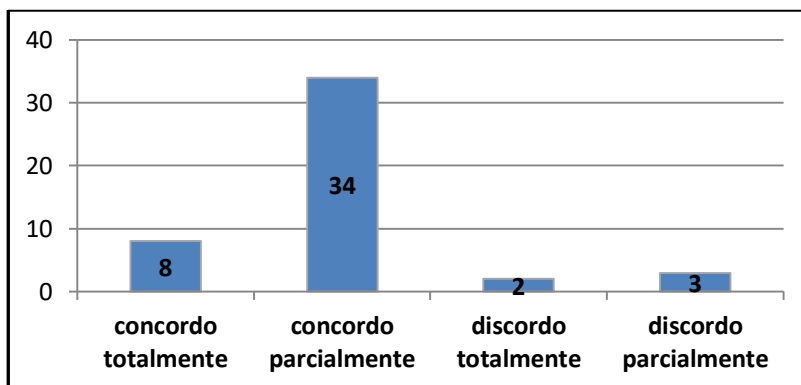
[...] as transformações das práticas docentes só se efetivam na medida em que o professor amplia sua consciência sobre a própria prática, a da sala de aula e a da escola como um todo, o que pressupõe conhecimentos teóricos e críticos sobre a própria prática, a da sala de aula e a da escola como um todo, o que pressupõe conhecimentos teóricos e críticos sobre a realidade (p. 22-23).

Repensar a própria prática e responsabilizar-se por ela junto de um projeto amplo e coletivo é o primeiro passo significativo para que seja a HTP um espaço de mudanças do fazer docente.

Continuando as análises, como parte das questões a serem respondidas pelos professores foram propostas questões cujas opções variavam entre concordo totalmente, concordo parcialmente, discordo parcialmente e discordo totalmente, revelando um pouco do nível de percepção destes em relação aos itens propostos. Os gráficos a seguir fazem parte do segundo bloco de perguntas aplicadas aos professores, as quais serão analisadas segundo as porcentagens equivalentes das respostas emitidas por eles.

O Gráfico 01 apresenta a porcentagem de professores que responderam realizar ou não o planejamento das atividades escolares durante a HTP:

**Gráfico 01 Os professores da escola realizam seus planejamentos de aula durante a HTP**



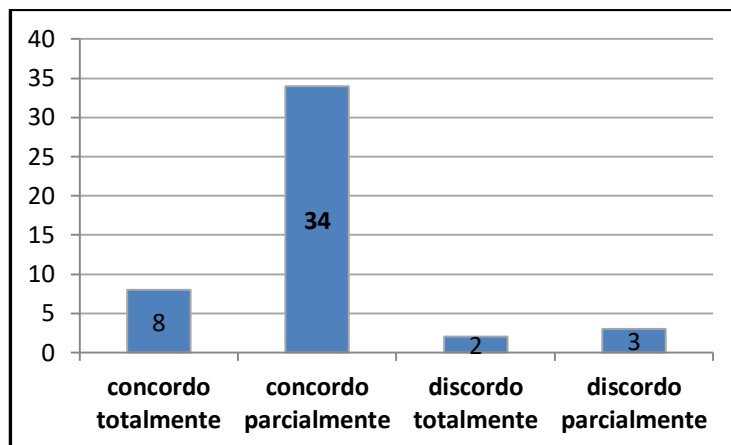
Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

O Gráfico 01 revela que apesar de este ser um momento individual, como já ressaltado anteriormente, a HTP é um momento em que os professores se organizam e planejam as atividades para suas práticas em sala de aula. Aí estão inclusas as atividades como preparação das aulas, de elaboração de avaliações, de exercícios, pois o trabalho coletivo escolar ainda é uma necessidade a ser suprida na escola.

Buscando analisar a percepção dos professores em relação à atuação da gestão escolar frente ao processo de execução da HTP, apresentam-se os resultados de três questões propostas que se correlacionam entre si e as análises decorrentes desses resultados. Estes serão apresentados sequencialmente para posterior análise em função da relação que estabelecem entre si.

A segunda questão, demonstrada no Gráfico 02, indagou aos professores se estes se sentiam assessorados pela equipe gestora durante a HTP; o Gráfico 03 apresenta os resultados sobre a percepção dos professores em se sentirem contemplados em participar de reuniões com a equipe gestora durante a HTP e por fim no Gráfico 04, os resultados sobre a compreensão dos professores em relação à coordenação pedagógica como peça importante para implantação da HTP na escola.

**Gráfico 02 Os professores sentem-se assessorados pela equipe gestora durante a HTP**



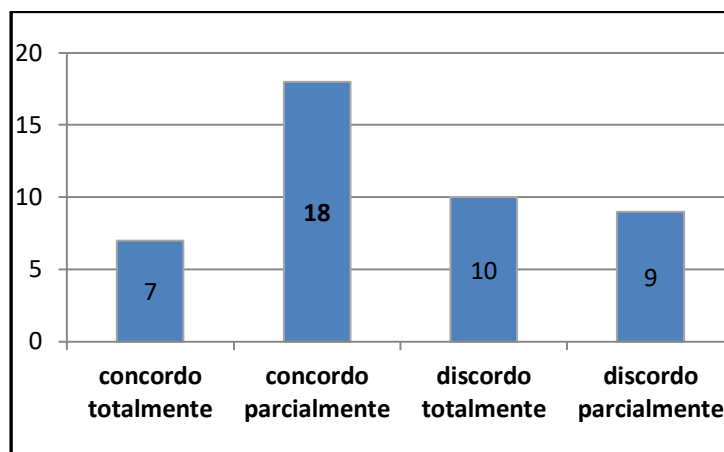
Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa– 2017.

Os resultados obtidos revelam que os professores reconhecem a importância da gestão e aí se inclui a equipe pedagógica à frente da HTP e ainda em seus relatos reconhecem o esforço das pedagogas no assessoramento e acompanhamento pedagógico na HTP. Acredita-se que os reconhecem que a insuficiência de pessoas na equipe pedagógica seja um grande desafio que não possibilite que estes sejam mais bem assessorados.

Durante a aplicação dos questionários, foram contínuas as falas a reiterar o esforço das pedagogas para desenvolver seu trabalho, mas evidenciando que apenas uma pedagoga por turno, para uma escola com tantas demandas e com o quantitativo de salas que tem é quase impossível de se acompanhar pedagogicamente. E essa percepção é clara entre os professores.

A gestão escolar vivencia o desafio de assumir múltiplas funções e responsabilidades para as quais muitas vezes não tem preparo, recursos, tempo e tão pouco, autonomia para resolver. Desse modo, os professores encaram na gestão a boa vontade e intencionalidade, mas não reconhecem que as condições sejam favoráveis, e desse modo, não se sentem de fato assessorados pela equipe gestora.

**Gráfico 03 Os professores participam de reuniões pedagógicas com a equipe gestora durante a HTP**



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

A função do gestor não é de articular somente questões administrativas, burocráticas e financeiras. Deste é esperado, ainda, que possa articular as dimensões pedagógicas e humanas que sobressaltam no ambiente escolar. O principal desafio da gestão escolar é o tornar-se gestor, pois a formação dessa figura se dá no processo relacional e existencial; se faz no cotidiano e suas possibilidades, levando-se em conta os erros e acertos que o ser gestor traz.

Compreende-se pela análise do Gráfico 03 que os professores em sua maioria julgam que as reuniões realizadas não contemplem de fato o pedagógico e processos interventivos sobre este. Segundo alguns professores, as reuniões provocadas pela gestão são quase sempre de cunho administrativo e findam por não apresentar propostas que contribuam com a melhoria do planejamento docente.

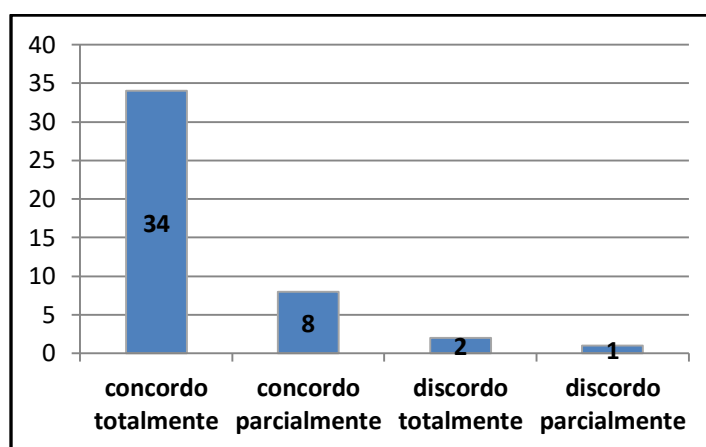
Bezerra (2016, p. 47) reafirma seu posicionamento sobre a necessária conciliação entre as atividades pedagógicas e administrativas na escola ao apresentar o posicionamento de Alonso (2002) para a qual cabe ao gestor escolar:

[...] cabe-lhe, como responsável pelo desempenho escolar, prover as condições necessárias para que o trabalho pedagógico possa desenvolver-se da melhor forma possível e de acordo com a Proposta Pedagógica estabelecida em conjunto com a comunidade escolar. Ao mesmo tempo em que se espera do diretor uma ação provedora das condições e facilitadora desse trabalho, é de se supor que ele desenvolva instrumentos adequados de

acompanhamento e orientação das atividades pedagógicas, permitindo-lhe o controle dessas ações segundo critérios claramente estabelecidos com os professores e demais membros da comunidade escolar.

Desenvolver esse modelo de gestão é tarefa complexa, em virtude das exigências diárias ainda arraigadas nos modelos gerenciais de administração, porém, o foco de toda ação gestora é a promoção da aprendizagem dos alunos.

**Gráfico 04 O professor acredita que a coordenação pedagógica é peça importante na implantação da HTP na escola**



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

Os professores demonstram certa insatisfação em relação ao modo como a HTP é organizada na escola e pela Secretaria de Educação, havendo na fala de alguns professores a afirmação de que a HTP não funciona e alguns endossam a visão de que esta poderia ser cumprida em casa porque na escola não se tem o proveito que se poderia ter. Afirmam alguns:

As atividades ou horas destinadas ao HTP poderiam ser melhor aproveitadas, mas por falta de profissionais da área pedagógica esse espaço acaba sendo subaproveitado. O HTP funciona quando o corpo pedagógico e a estrutura funcionam para isso. Quando não há sobrecarga de trabalho para um só daí é possível as coisas caminharem. Por isso, enquanto não temos uma equipe que consiga acompanhar é melhor deixar o professor com dia branco. (PROFESSOR 5 em resposta ao questionário).

É de fundamental importância implantar nas escolas uma estrutura adequada para que o professor tenha todas as condições para execução do seu trabalho. (PROFESSOR 6 em resposta ao questionário).

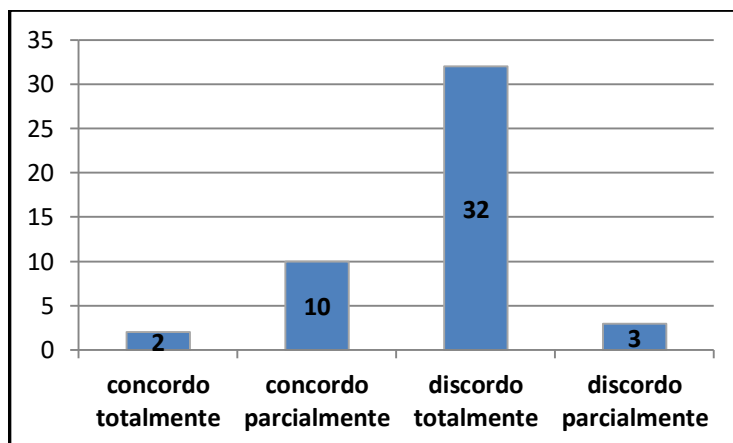
Apenas acredito que a HTP deveria ser um dia branco, porque em intervalos curtos como é feito (janelas) não há muito aproveitamento. (PROFESSOR 7 em resposta ao questionário).

Se o professor apresenta produtividade não vejo como obrigatória sua presença na hora da HTP. (PROFESSOR 8 em resposta ao questionário).

O gestor escolar é figura imprescindível para o desenvolvimento do projeto pedagógico da escola. Não é ignorado o fato de que sobre este pese tantas responsabilidades, muitas das quais estão para além de sua capacidade de resolução, tolhidos, muitas vezes, pelas imposições e burocratismos das macroestruturas. No entanto, acreditamos que é possível desenvolver uma prática gestora embasada nos princípios da democracia e da participação coletiva e no fortalecimento do pedagógico em detrimento como sentido do ser e fazer a gestão.

Outro aspecto a abordar nesta pesquisa tem relação com a formação continuada em serviço. Para tanto, foi questionado aos professores se estes recebiam formação em serviço na escola ou em cursos oferecidos pela Secretaria de Educação. O Gráfico 05, a seguir, apresenta os resultados:

**Gráfico 05 Durante a HTP os professores têm momentos de formação continuada na escola**



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

A IN N° 004/2013, ao detalhar as atividades que deveriam ser realizadas pelos professores durante as atividades extraclasse, claramente define que o professor tenha em sua hora de trabalho pedagógico “estudos individuais e coletivos voltados ao aperfeiçoamento profissional visando o melhor desempenho

da função docente e a melhoria do processo de ensino-aprendizagem”. (AMAZONAS, 2013, p.19).

É de reconhecida importância para o gestor escolar, equipe pedagógica e professores, a necessidade da formação continuada no espaço da escola, mas a escola vivencia a tensão do fazer, de apresentar resultados, de cumprir calendário, de cumprir com o imediato, pois é esse imediato que é exigido das instâncias superiores ao gestor que conseqüentemente cobra da equipe pedagógica e que reflete em cobranças também ao professor.

Candau (1997), em relação aos caminhos de construção de uma nova perspectiva de formação continuada de professores, propõe que a repensemos tendo por base as seguintes premissas: a escola enquanto *lócus* da formação continuada, a valorização do saber docente e o ciclo de vida dos professores.

Sobre a escola ser *lócus* de formação continuada, Candau (1997) reitera a necessidade de que se repense a escola e suas práticas. Desse modo, afirma:

Neste sentido, considerar a escola como *lócus* de formação continuada passa a ser uma afirmação fundamental na busca de superar o modelo clássico de formação continuada e construir uma nova perspectiva na área de formação continuada de professores. Mas este objetivo não se alcança de uma maneira espontânea, não é o simples fato de estar na escola e de desenvolver uma prática escolar concreta que garante a presença das condições mobilizadoras de um processo formativo. Uma prática repetitiva, uma prática mecânica não favorece esse processo. Para que ele se dê, **é importante que essa prática seja uma prática reflexiva, uma prática capaz de identificar os problemas, de resolvê-los**, e cada vez as pesquisas são mais confluentes, que seja **uma prática coletiva, uma prática construída conjuntamente por grupos de professores** ou por todo o corpo docente de uma determinada instituição escolar. (CANDAU, 1997, p. 57, grifo meu).

A autora reitera que, para que ocorra a efetivação da escola enquanto espaço de formação é preciso que os professores colaborem para que a gestão democrática seja uma prática diária na escola. E que isso só será possível mediante o comprometimento coletivo com a mudança de paradigmas, com o novo papel a ser assumido enquanto professor da contemporaneidade e que se deixe apontar culpados e se busque soluções para o problema do fracasso escolar. (CANDAU, 1997).

Nesse sentido, é preciso que a escola redimensione suas práticas e inclua na organização de sua rotina momentos para o debate, o planejamento, a troca de experiências, a formação continuada em si. A pesquisa demonstra que os

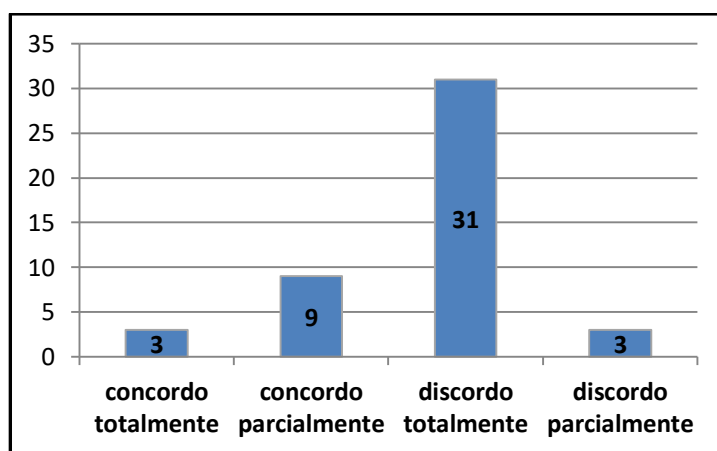


professores compreendem a relevância deste momento na escola e ressentem-se deste praticamente inexistir na escola ou nos programas de formação da SEDUC/AM.

Os professores foram indagados a refletir se reconhecem na SEDUC uma instituição como espaço de formação continuada em serviço e se sentem partícipes de formação continuada promovidas pela Secretaria de Educação.

É reconhecida entre os professores a importância de que haja espaços formativos para melhoria de sua prática docente, no entanto, como evidencia o Gráfico 06, a seguir, estes não reconhecem na Secretaria de Educação a preocupação com esta atividade de modo que se ofereça aos professores momentos de formação fora do espaço escolar, apesar de haver na Secretaria de Educação um espaço destinado à formação docente denominado Centro de Formação Profissional Pe. José Anchieta (CEPAN).

**Gráfico 06 Durante a HTP - os professores participam de formação continuada realizada pela Secretaria de Educação**



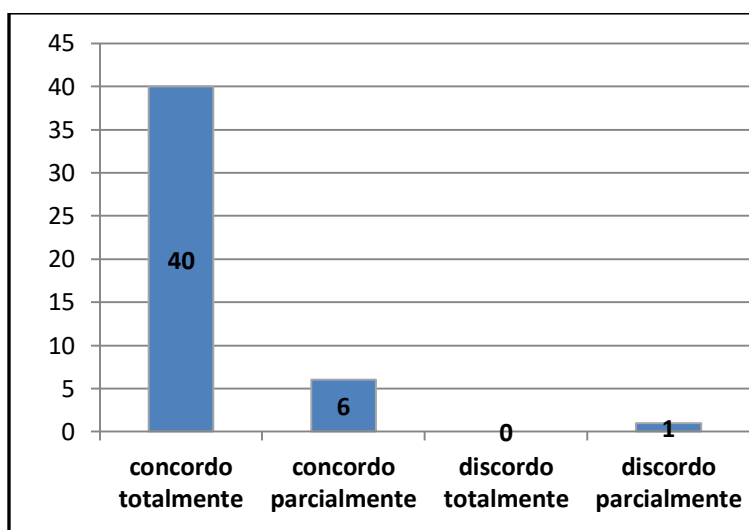
Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

Coordenado e dirigido pela Gerência de Formação (GEFOR), o CEPAN tem por objetivo oportunizar a formação inicial e continuada dos profissionais da educação das escolas estaduais, desenvolvendo habilidades e competências no seu fazer pedagógico, visando aos momentos de reflexão e suas implicações no cotidiano escolar, enfocando o sucesso do público que atende, que é formado por alunos, professores, pedagogos e comunidade em geral. No entanto, hoje as

principais atividades do CEPAN estão focadas em atender aos Programas de Formação do MEC com grupos e ofertas muito específicas.

Outra questão proposta aos professores tem relação com o julgamento dos professores em relação à importância da HTP enquanto elemento imprescindível para melhoria de seu trabalho pedagógico. O Gráfico 07 apresenta os resultados desta questão:

**Gráfico 07 A compreensão da HTP como elemento imprescindível para melhoria do trabalho pedagógico docente**

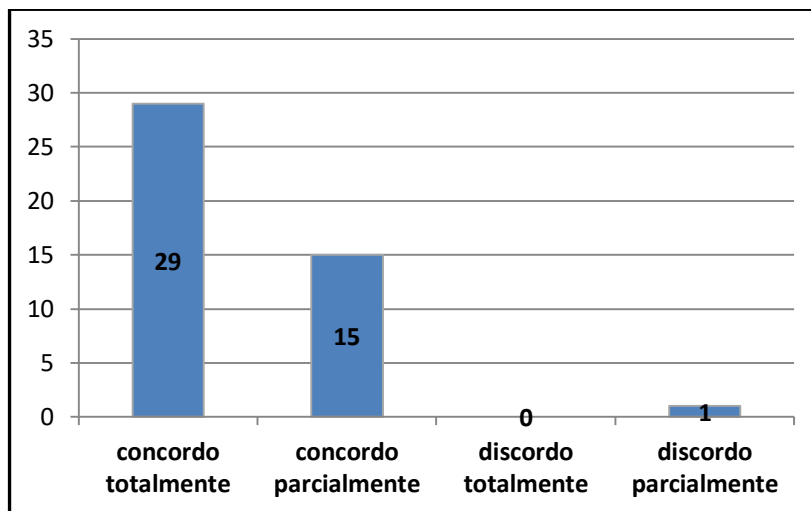


Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

O Gráfico 07 apresenta o reconhecimento dos professores em relação à HTP como sendo parte da política de formação e valorização docente, visto que, dos respondentes da pesquisa, ninguém sinalizou como discordando totalmente que esta não seja imprescindível na melhoria das práticas pedagógicas, sendo significativo o número de professores que reconhece essa importância.

Outro elemento de relação direta com a questão anterior trata das impressões dos professores sobre a implantação da HTP como elemento contributivo na melhoria do trabalho docente. A intenção aqui era de que os professores manifestassem se de fato enxergavam a HTP como fator a contribuir na sua prática docente em sala de aula, ou seja, não como um espaço de pausa ou descanso como sinalizado por alguns pouquíssimos professores, mas como um momento que de fato contribuísse com o professor em sua atuação em sala de aula. O Gráfico 08, a seguir, apresenta os resultados desta questão:

**Gráfico 08 A implantação da HTP contribuiu para melhoria do meu trabalho em sala de aula**

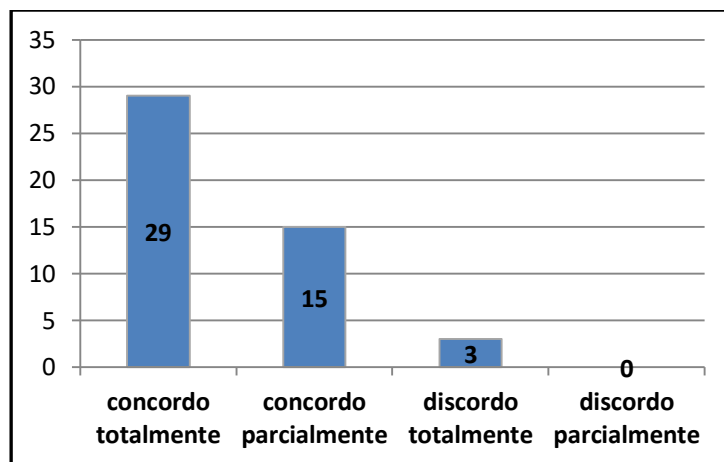


Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

A análise comparativa dos dois últimos gráficos permite uma análise interessante. O Gráfico 07 apresenta que 85% dos professores julgam imprescindível a implantação da HTP enquanto elemento da melhoria do trabalho escolar. Porém, serem indagados se sentem que sua prática teve melhorias com a HTP temos uma redução significativa para apenas 60%. Um quantitativo que não é baixo, mas que comparado ao dado anterior nos revela que uma parcela significativa não julga que a HTP tenha influenciado em melhorias significativas nas suas práticas pedagógicas.

Em entrevista com a equipe gestora, supervisor pedagógico da CDE 03 e o gestor escolar estes enfatizaram que a principal atividade desenvolvida pelos professores durante a HTP era o preenchimento do Diário Digital em versão eletrônica e *online* e que um trabalho coletivo mais profícuo vinha sendo inviável em função da reduzida equipe e a própria organização da HTP pela Secretaria.

**Gráfico 09 Os professores realizam durante a HTP o preenchimento do Diário Digital**



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

É através do Diário Digital que os professores lançam as notas diretamente no sistema bem como a frequência dos alunos. Alguns professores queixaram-se da conectividade da internet, tanto a advinda dos *modems* como da internet banda larga da escola, mas julgam que ainda é melhor do que o preenchimento manual, realizado anteriormente.

Outro dado que foi revelado na pesquisa refere-se ao absentéismo docente, abordagem que não será estendida, por não ser foco desta pesquisa, mas fato que diretamente reflete na organização da HTP na escola.

Essa situação tão recorrente na escola é um dos maiores implicadores na execução da HTP, pois como a HTP é organizada nas chamadas “janelas”, ou seja, em intervalos de tempo de uma aula a outra, os professores findam por antecipar o tempo de aula que seria seu posteriormente em substituição ao que faltou. Com isso, o professor utiliza seu tempo destinado à HTP a assumir a sala de aula e adiantando as aulas pode deslocar-se para sua casa, pois esta é a melhor opção diante de uma escola de ensino médio, com 22 salas de aula em atividade e uma média de 45 alunos por sala.

Os resultados obtidos ao longo da pesquisa apresentaram um cenário de muitas contradições, mas de muitas certezas também. A certeza de que muito ainda há por ser feito a fim de efetivar a HTP enquanto política de formação e valorização do professor no âmbito da Secretaria; a certeza de que enquanto não

tivermos a adequação das políticas públicas de modo que estas considerem a realidade concreta das escolas, suas dificuldades, limitações e possibilidades ainda serão escassas as contribuições para que mudanças significativas de fato aconteçam na e para a prática do professor e conseqüente melhoria da educação.

Por fim, fica a certeza de que muito é realizado nas escolas diante de todo esse quadro de dificuldades, multitarefas, responsabilizações e desvalorização profissional, cuja combinação entre carreira, salário e jornada ainda permanecem fora da pauta das prioridades dos que pensam e executam as políticas no país.

Em síntese, a política necessita ser revista e adequadas às necessidades da escola para sua efetivação. Diante dos dados coletados é que será apresentado no próximo capítulo deste trabalho, o Plano de Ação Educacional (PAE), o qual junto das estratégias propostas objetivará a efetivação da política na escola pesquisada, e quiçá subsidiar elementos para melhoria da HTP na Rede de Ensino no Estado do Amazonas.

### **3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE): PROPOSTAS DE AÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA HTP NA ESCOLA PESQUISADA**

A pesquisa realizada investigou as principais dificuldades vivenciadas pela gestão escolar na implementação da HTP na escola. A partir de análise documental, bibliográfica, observação direta, e a presença no campo da pesquisa, como parte integrante da equipe gestora, e tendo que enquanto pesquisadora distanciar-me de minhas concepções e vivências para tornar a pesquisa um campo fértil de análise da realidade investigada, é que chegamos à fase inicial da pesquisa percebendo as contradições e conflitos existentes, mas também as inúmeras possibilidades do desenvolvimento de um trabalho profícuo e eficiente da gestão da escola frente à HTP.

Reiteramos que o caminho percorrido buscou especialmente focar no papel da gestão frente a esse processo, analisando os principais fatores que impedem a realização da HTP de um modo que de fato possibilite que esta aconteça na escola de modo significativo e sirva de fato ao professorado enquanto política de valorização docente e de melhoria das práticas pedagógicas.

A HTP tem representado um desafio aos gestores escolares, especialmente em sua organização no espaço escolar. A pesquisa evidencia a urgente necessidade de reestruturação da HTP, como já sinalizado em pesquisas acadêmicas realizadas por outros profissionais no Estado do Amazonas.

Enquanto política pública, recém-implementada nas escolas da Rede Estadual no Amazonas, a HTP representa para os gestores escolares um desafio, à medida que estes precisam lidar com diversos fatores que dificultam sua realização, os quais perpassam desde a escassez de recursos materiais e humanos até aos necessários processos de negociação política dentro ou fora da escola.

Este capítulo materializa o último objetivo proposto nesta pesquisa que é o de propor ações que colaborem para que a gestão possa cumprir seu papel interventivo e mediador nesse processo, ou seja, propor ações que contribuam para melhoria da organização e execução da HTP na escola.

Para tanto, é inegável a importância de uma gestão fundamentada a partir de ações que promovam na escola espaços democráticos de discussão e de

participação, pois, as relações na escola são importantes para o alcance do que nela se estabelece como metas e projetos pedagógicos.

Tais relações alicerçam-se através de dois vieses, ou seja, as interações formadas a partir de normativas e documentos que estabelecem os caminhos, as normas e as regras a serem cumpridas e as relações estabelecidas a partir das negociações entre os pares com a definição das regras que nortearão as ações coletivas.

E nesse processo interventivo entre o que está posto documentalmente e o que se define nos termos das relações cotidianas é que necessita o gestor focar sua ação para que as políticas públicas possam ser efetivadas no espaço escolar. O gestor é sujeito fundamental no processo de organização e coordenação do trabalho e rotina escolar.

### 3.1 O PAE: AÇÕES PARA MELHORIA DA HTP NA ESCOLA PESQUISADA

A primeira seção deste capítulo tem por objetivo apresentar as propostas de ações que podem colaborar para melhoria do processo de organização e implementação da HTP na escola pesquisada. As ações aqui propostas são oriundas do que foi constatado a partir da pesquisa realizada e dos dados apresentados no capítulo anterior.

Para melhor compreensão das ações propostas será utilizada a ferramenta 5W2H<sup>10</sup> que detalha as atividades que serão desenvolvidas, os envolvidos no processo, o tempo e o espaço de ocorrência destas ações, as suas razões e especialmente os procedimentos para sua execução cujo principal objetivo é a eficiência e comprometimento de todos os envolvidos ao perceberem-se inseridos nas ações propostas.

Para tanto, foram definidas quatro ações, as quais foram propostas a partir das dificuldades identificadas na coleta de pesquisa, as quais serão retomadas ao longo da apresentação das propostas. As ações aqui propostas são exequíveis por não carecerem de recursos financeiros exorbitantes ou grande período de tempo para execução.

---

<sup>10</sup> Segundo Behr, Moro e Estabel (2008) o Modelo 5W2H é uma ferramenta que consiste em uma forma de materializar os pensamentos de forma estruturada e organizada antes da implantação de alguma solução. As letras W e H se referem às palavras e expressões de origem inglesa. São elas: *What* (O quê?), *When* (Quando?), *Why* (Por quê?), *Where* (Onde?), *Who* (Quem?), *How* (Como?) e *How Much* (Quanto?).

Carreira, remuneração, formação e jornada de trabalho são eixos de promoção da valorização profissional docente e a abordagem realizada nesta pesquisa objetivou especialmente investigar o eixo que trata da jornada de trabalho, especificamente no que se refere à HTP enquanto elemento constitutivo desta jornada.

Durante a pesquisa, o gestor, as pedagogas e os professores demonstraram desconhecimento da Instrução Normativa que regulamenta a HTP no âmbito da escola e não a relacionaram com a Lei do Piso. Para alguns, a Lei do Piso tem muito mais relação com as questões salariais do que com a valorização do professor, inclusive no que se relaciona ao eixo da jornada de trabalho.

Em função dessa percepção é que se propõe a primeira ação frente à melhor implementação da HTP na escola que parte da elaboração de documento norteador sobre as atividades extraclasse e, em especial a HTP. Espera-se que conforme os itens listados a seguir a atividade possa ser desenvolvida.

O desconhecimento dos documentos norteadores da HTP sejam eles locais ou nacionais favorece que os professores não identifiquem os elementos envolvidos para melhoria da HTP, uma vez que, a percebem como um tempo e espaço descontinuado das ações cotidianas da escola e daí não possam exigir melhorias que incidam sobre sua prática escolar.

O Quadro 05 apresenta a primeira ação proposta e seu detalhamento:

#### **Quadro 05 Ação 01: Elaboração de um documento orientador sobre a HTP**

<b>O quê?</b>	Elaboração de um documento norteador sobre a HTP e as Instruções Normativas de lotação explicitando a distribuição da jornada dos professores e os objetivos da HTP bem como a função e importância de cada um no processo.
<b>Quem?</b>	DEPPE - SEDUC/AM
<b>Quando?</b>	Segundo semestre de 2018 para circulação do material nas escolas em 2019.
<b>Como?</b>	A partir da convocação de supervisores das Coordenadorias Distritais de Educação – CDEs e os assessores lotados na Secretaria de Educação para elaboração do Documento Norteador.
<b>Por quê?</b>	Tornar de conhecimento geral nas escolas da SEDUC/AM as informações pertinentes à HTP. Percebeu-se entre os entrevistados muito desconhecimento sobre as normativas que orientam e regem a HTP em âmbito local e nacional.
<b>Quanto?</b>	O custo seria o de impressão do material, o que poderia ser reduzido caso, cada escola receba alguns exemplares que passem a ser de conhecimento dos professores.

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.



Nesta ação caberá ao DEPPE/SEDUC constituir uma Comissão de Trabalho com membros das Coordenadorias Distritais (um membro de cada Coordenadoria) e Assessores Pedagógicos da SEDUC/AM a fim de que seja definido um cronograma de encontros para elaboração do **Manual de Orientação sobre a HTP no Estado do Amazonas**. A Comissão deverá reunir-se uma vez por semana com o detalhamento e divisão das tarefas pertinentes a cada equipe de trabalho dentro da grande Comissão. As equipes terão até 30 dias para apresentar um esboço da proposta do material para a Diretoria do DEPPE/SEDUC. Deverá ser definida uma comissão de registros e revisora a qual deverá participar de todas as reuniões anotando as decisões tomadas e, posteriormente, corrigir o que for preciso antes da publicização do documento.

Depois de concluso o Documento Norteador, este deverá ser encaminhado ao DEPPE/SEDUC que o encaminhará ao Secretário de Educação que o encaminhará, posteriormente, ao Conselho Estadual de Educação do Amazonas a fim de que este o delibere como documento norteador para as escolas.

Tão logo seja aprovado, o documento deverá ser apresentado às Coordenadorias Distritais que deverão reunir com os gestores e o membro da CDE que compôs a Comissão deverá ser o porta-voz, responsável por explicar o material e torná-lo claro e compreensível aos gestores. Sugere-se que sejam feitas reuniões com os pedagogos das escolas paralelamente, visto que são estes que estão na ação e mediação direta com os professores.

A segunda ação proposta tem relação direta com a formação do gestor escolar, visto que é esperado que este é na escola um articulador dos processos formativos. Porém, como este poderá fazer esta mediação se a ele não é proporcionado momentos formativos? Pois é evidente que do gestor são esperadas quase sempre ações que tenham relação direta com o administrativo, com o imediatismo das resoluções.

Na realização da pesquisa os professores reconhecem a importância da gestão escolar frente aos processos na efetivação da HTP, mas reconhecem ainda que a HTP do modo que é organizada não contribui para o favorecimento do trabalho coletivo escolar. Identificam na gestão fragilidades em relação aos aspectos pedagógicos, apesar de reconhecerem o acúmulo de funções e atividades que estas desenvolvem na escola.

E por fim, a competência gestora, muitas vezes, confunde-se com o máximo de ações e atividades de cunho burocrático e administrativo que um gestor possa resolver. Nesse sentido, fica claro que os sistemas educacionais não têm articulado a formação continuada dos gestores escolares para o desempenho de suas funções, ao mesmo tempo em que atribui a este a responsabilização por essa articulação na escola.

Almeida (2007, p.31) destaca, em relação à formação dos gestores escolares que “são, ainda bastante insípidas as iniciativas no sentido de propiciar a esse profissional uma formação que satisfaça as suas necessidades na tarefa de organizar e administrar uma escola em que haja uma articulação entre o pedagógico e o administrativo no sentido de promover o aprendizado e a construção cidadã.”.

E em função das razões aqui elencadas é que propomos que sejam realizados, no âmbito da SEDUC/AM, espaços de formação continuada aos gestores escolares, com vistas à melhoria de suas práxis gestoras e desse modo que colabore na melhor conciliação entre a relação administrativa e pedagógica.

O Quadro 06 apresenta a segunda ação proposta e seu detalhamento:

#### **Quadro 06 Ação 02: Proposta de Formação Continuada com Equipe Gestora**

<b>O quê?</b>	Propiciar formação continuada à equipe gestora e o fortalecimento de grupos de estudos a fim de que se estabeleça entre estes espaços de reflexão, criticidade e troca de experiências.
<b>Quem?</b>	Universidade do Estado do Amazonas (UEA) em parceria com a SEDUCA/AM.
<b>Quando?</b>	No primeiro semestre de 2019.
<b>Como?</b>	Através do estabelecimento de Convênios em que a formação do gestor escolar possa ser foco de formação.
<b>Por quê?</b>	Com o intuito de fortalecer a gestão democrática nos espaços escolares e conseqüentemente os demais processos relativos à organização do trabalho escolar, inclusive a HTP.
<b>Quanto?</b>	Baixo custo em decorrência da UEA ser administrada com recursos do governo do Estado do Amazonas tal qual a SEDUC/AM.

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

Esta ação requer que, primeiramente, a SEDUC/AM constitua uma Comissão de estudos composta por técnicos da Secretaria de Educação com

experiência em aspectos relativos ao trabalho da gestão escolar, os quais podem ser indicados pelo DEGES- Departamento de Gestão Escolar.

Esta Comissão terá por objetivo definir quais serão os tópicos de estudos a serem abordados nesta atividade de aperfeiçoamento profissional e será específica para gestores escolares e com um percentual de vagas reservas para quem tenha interesse de assumir a gestão escolar, sendo que para estes, abre-se processo seletivo classificatório que possibilitará ou não a participação do candidato. A Comissão indicará à Universidade Estadual do Amazonas quais sejam as temáticas de interesse a abordar, numa perspectiva primeira de uma formação pautada nos princípios da isonomia, da gestão participativa e democrática.

A Comissão constituída deverá reunir ao menos uma vez por semana e, num prazo de 45 dias, apresentar o esboço da proposta pedagógica do Curso à Universidade. A Universidade, por sua vez, em acordo firmado com a Secretaria de Educação deverá apresentar o esboço do trabalho que desenvolverá.

Os cursos deverão ser ofertados em sábados alternados, visto que a rotina do gestor é bastante extenuante e em alguns casos, as escolas têm sábados letivos, e em especial por conta dos calendários de reposições de aulas. Sugere-se que para que o Curso não seja tão extenso que os gestores façam em período de tempo integral quando da oferta do Curso.

Quanto aos custos, sabe-se que este possivelmente dependerá de um grande esforço do governo do Estado em arcar com as despesas oriundas dessa formação, pois apesar de os professores da Universidade serem servidores estaduais há uma jornada específica e diferenciada para os professores que atuam na Universidade. Logo, este seria um ponto importantíssimo a ser considerado. Nesse sentido, esta ação é possível de ser viabilizada especialmente porque ambas as instituições estão sob a égide do mesmo governo.

A terceira ação proposta tem relação direta com o observado na rotina da escola, bem como o exposto pelos professores na aplicação dos questionários e ainda pelos entrevistados que é ineficiência da realização de um trabalho focado na formação continuada dos professores na HTP.

A intencionalidade deste Plano de Ação é propor ações que possam se tornar exequíveis ao menos em médio prazo, na escola e na Secretaria de Educação de modo que esta não tenha sido uma pesquisa cujo objetivo foi o de identificar a problemática, mas propor ações que possam contribuir para resolvê-la.

Por isso, é necessário que a equipe técnica e gestora, possam criar estratégias que oportunizem criar rotinas de estudos e espaços para o desenvolvimento do trabalho coletivo escolar.

Esta proposta de ação tem a intenção de sugerir que a equipe técnica e gestora possam organizar um cronograma de momentos de estudos e debates na escola, os quais poderão ser organizados no espaço/tempo da HTP. Para tanto, será necessário que se pense na escola como *lócus* de formação e neste momento como um momento de diálogo e construções coletivas. É necessário que o professor seja ouvido e perceba na escola este espaço de formação em serviço e não como um momento de aconselhamentos, imposições e definições já prontas.

Este estudo compreende a escola como este espaço contínuo de diálogos e interlocuções, e nesse sentido, a formação continuada é entendida como:

[...] processo contínuo e permanente de desenvolvimento profissional, o que pede do professor disponibilidade para a aprendizagem; da formação, que o ensine a aprender; e do sistema escolar no qual ele se insere como profissional e condições para continuar aprendendo. Ser profissional implica ser capaz de aprender sempre. (BRASIL, 1999, p. 63).

E apesar deste estudo constatar que a equipe pedagógica da escola e gestor enfrentam uma rotina extenuante e cheia de desafios cotidianos, com excesso de demandas advindas de contextos internos e externos à escola e até julgar-se, muitas vezes, despreparados para iniciar um processo formativo com os professores, ainda assim, acreditamos ser a escola esse espaço privilegiado de interação entre os professores, que na partilha de conhecimentos e experiências e nos demais espaços de democratização da escola como os conselhos escolares, as reuniões pedagógicas, o planejamento e a HTP podem articular este momento de formação continuada.

Desse modo o Quadro 07 apresenta a próxima ação interventiva com vistas a colaborar com os processos formativos na escola.

**Quadro 07 Ação 03: Proposta de Formação Continuada aos Professores no Espaço escolar**

<b>O quê?</b>	Propiciar formação continuada aos professores a fim de que se estabeleça na escola espaços de reflexão, criticidade e troca de experiências.
<b>Quem?</b>	Gestor e Equipe Pedagógica
<b>Quando?</b>	Será um processo contínuo e de rotina da escola a ser iniciado no segundo semestre de 2018.
<b>Como?</b>	Elaboração do Cronograma de Formação – Calendário de Estudos e Debates na escola. A Coordenação Pedagógica deverá definir um calendário mensal de estudos e debates na escola, os quais deverão ser organizados por até três professores, os quais trarão para mesa de estudos e debates na escola. O cronograma deverá ser fixado em local visível na sala dos professores e cada grupo conduzirá o debate no dia destinado para tal. As temáticas de debate serão definidas previamente com a Coordenação Pedagógica a qual poderá colaborar auxiliando na coleta e elaboração de materiais pedagógicos e de estudos.
<b>Por quê?</b>	Com o intuito de fortalecer as práticas de formação continuada no espaço escolar gestão democrática nos espaços escolares e conseqüentemente os demais processos relativos à organização do trabalho escolar, inclusive a HTP.
<b>Quanto?</b>	Custos com impressão de textos.

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

Esta ação requer primeiramente o envolvimento de todos os professores, equipe gestora e equipe pedagógica. Todos os envolvidos precisam sentir-se motivados para tal considerando ser este um momento de construção coletiva de estudos, reflexões e debates. Os professores deverão ser consultados quanto ao que desejam estudar nos momentos da formação continuada na escola. No entanto, a equipe gestora poderá sugerir outros temas pertinentes à formação e público com o qual o professorado trabalha.

As temáticas sugeridas para os estudos e debates são:

- i. Distúrbios de aprendizagem;
- ii. *Bulliyng*;
- iii. Síndrome de *Burnout*;
- iv. Reforma do Ensino Médio;
- v. Base Nacional Comum – BNCC;
- vi. Plano Nacional de Educação 2014 – PNE 2014;

- vii. Lei do Piso e PCCR;
- viii. Currículo e Avaliação na escola;
- ix. Evasão no ensino médio;
- x. Gênero e Diversidade na escola.

A proposta de estudo das temáticas propostas são decorrentes de estudos que julga-se pertinentes serem debatidos no espaço escolar, porém os professores devem ser questionados sobre quais temáticas desejam aprender e discutir no espaço escolar, visto que é importante que os temas tratem do universo de trabalho dos professores em questão que é o ensino médio e as muitas variáveis a serem consideradas nesta etapa da Educação Básica.

Os grupos deverão apresentar previamente o roteiro de debates e de estudos à coordenação pedagógica e gestor, os quais deverão oferecer todo suporte necessário às equipes na condução do processo. Acredita-se que esta atividade possa ainda suprir, mesmo que parcialmente, outra dificuldade encontrada na escola, que é o desenvolvimento de um trabalho focado no coletivo escolar, visto que é este foi um ponto destacado pelos entrevistados e professores respondentes do questionário aplicado.

A quarta e última ação tem relação direta com a formação em serviço. Mas especialmente a que se faz promovida pelas instâncias macrossistêmicas como a própria Secretaria de Educação do Estado do Amazonas. Conforme sinalizado pelos professores nas entrevistas e pela equipe gestora da escola, este espaço não é encontrado na escola e tão pouco os professores se sentem contemplados nas ações desenvolvidas pela Secretaria de Educação.

Identificou-se, no perfil dos professores entrevistados, um quantitativo significativo de professores que possuíam somente a graduação. Um total de 46,8 possui somente a graduação como titulação acadêmica, ou seja, não avançaram no aspecto formativo além da formação inicial. Pode ser de que o professor não se sinta motivado a avançar nos estudos e as conclusões dos porquês seria certamente objeto de outra pesquisa. Porém, sejam quais forem as razões, acredita-se que seja imprescindível tornar a escola esse *lócus* de formação continuada.

É necessário para tanto, que se desenvolva de fato uma política de valorização do professor nesse sentido. Uma política de investimento e de

valorização do e para o professor, oferecida pela própria Secretaria de Educação, com cursos de aperfeiçoamento profissional e ou seleção para cursos de especialização ofertados em parceria com as universidades Federal ou Estadual.

Segundo texto da Resolução CNE/CEB nº 5, de 03 de agosto de 2010, que fixa as diretrizes nacionais para os planos de carreira e remuneração dos funcionários da educação básica pública:

**Art. 4º Todos os entes federados devem instituir planos de carreira para os profissionais da educação** a que se refere o inciso III do artigo 61 da Lei nº 9.394/96, que atuem nas escolas e órgãos da rede de Educação Básica, incluindo todas as suas modalidades e, no que couber aos demais trabalhadores da educação, conforme disposto no parágrafo único do artigo 2º desta Resolução, dentro dos seguintes preceitos:

V – progressão salarial na carreira, por incentivos que contemplem titulação, experiência, desempenho, atualização e aperfeiçoamento profissional;

[...]

X – incentivo à integração dos sistemas de ensino às políticas da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios concernentes à formação inicial e continuada dos profissionais da educação nas modalidades presencial e a distância, com o objetivo de melhorar a qualificação e de suprir as carências de habilitação profissional na educação. (BRASIL, 2010, p. 3, grifo meu).

Nesse sentido, a HTP pode ser esse tempo de autoformação em que o professor possa se organizar para estudos no espaço da escola e no coletivo escolar e seja de fato, valorizado financeiramente, inclusive pela apropriação desse saber que incidirá em sua prática pedagógica. Propõe-se para tanto a ação do Quadro 08:

**Quadro 08 Ação 04: Proposta de Formação Continuada aos Professores  
oferecida pela SEDUC/AM – Capital**

<b>O quê?</b>	Formação Continuada aos professores da SEDUC/AM
<b>Quem?</b>	Através do CEMEAM – Centro de Mídias de Educação do Amazonas - oferecer aos professores Cursos de Aperfeiçoamento profissional que signifiquem retorno financeiro ao professor que busca a qualificação, podendo ser inclusive a título de bonificação. Os cursos podem ser ofertados ainda através da mediação tecnológica, com encontros presenciais na HTP dos professores, as quais devem ser organizadas e fixadas em dias livres por Coordenadorias Distritais e assim possibilitar à Secretaria que organizasse os encontros presenciais dos professores.
<b>Quando?</b>	Ao longo de 2018 organiza-se a Comissão de elaboração da proposta com execução prevista para 2019.
<b>Como?</b>	Definir a equipe de trabalho que organizará os encaminhamentos necessários à execução. A proposta é apresentada ao Secretário que é responsável por viabilizar sua execução junto ao Governo estadual. É necessário ainda formar equipe de formadores por áreas de conhecimento, os quais devem ser mestres ou com experiência na formação de professores. A proposta pode ser viabilizada ainda através da oferta de cursos oferecidos na modalidade de Educação a Distância em ambiente virtual de aprendizagem cujas atividades e estudos possam ocorrer durante a HTP e ser desenvolvida na própria escola. Os Cursos podem ser desde cursos livres até a oferta de especializações nessa modalidade em parceria com instituições que tenham expertise na área de formação de professores como o Instituto Federal de Educação do Amazonas- IFAM, a Universidade do Estado do Amazonas- UEA e a Universidade Federal do Amazonas – UFAM oportunizando ainda certificação condizente com o curso realizado.
<b>Por quê?</b>	Proporcionar Formação Continuada aos Professores cujo objetivo seja o aperfeiçoamento em serviço aos professores com encontros programados e que incida em certificações e o professor sinta-se valorizado em função da formação recebida.
<b>Quanto?</b>	Os professores formadores serão professores da própria Secretaria que deverão ser lotados no CEMEAM. Os espaços utilizados para esse fim deve ser o do CEMEAM que comporta salas de formação e auditório. Em havendo quadro de professores formadores insuficientes no quadro da Secretaria estes poderão ser das Instituições parceiras na oferta dos Cursos.

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados na pesquisa, 2017.

Esta ação representará um passo inicial no sentido de que a Secretaria de Educação do Amazonas assuma sua responsabilização em relação à formação continuada de professores conforme previsto na Resolução Nº 5, de 03 de agosto de 2010. O professorado anseia e deseja por formação, por melhorar sua ação



docente. O instrumental teórico recebido nas universidades não dá conta das demandas e realidades de sala de aula. É importante que o professor sinta-se contemplado em seus anseios não somente quanto à remuneração, mas ainda sobre carreira e formação.

Para os professores residentes no interior do Estado, propomos que sejam organizados espaços formativos com encontros mensais em que estes também sejam contemplados em suas HTPs com espaços formativos e que esta não seja tão somente uma responsabilidade da escola, mas de todos os envolvidos no processo de melhoria da educação, inclusive a própria Secretaria de Educação. Cada Coordenadoria Distrital de Educação deve elaborar estratégias para o fortalecimento destes espaços formativos nas escolas através de oficinas didáticas, seminários, palestras e outras estratégias que possibilitem a participação do professor e sua formação continuada.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou as dificuldades enfrentadas pela gestão escolar da escola pesquisada para a implementação, organização e efetivação da HTP, conforme os objetivos contidos nos marcos normativos da política.

De recente implantação no Estado do Amazonas, a HTP representa uma conquista tardia dos professores, porém, mais que sua efetivação em âmbito legal, é necessário que sejam repensadas e estruturadas sua forma de implementação nas escolas, pois a política não se resume apenas à garantia do espaço/tempo na jornada dos professores. Antes, é imprescindível que sejam criadas as condições necessárias para sua execução, ou seja, que a escola e seus atores tenham as condições favoráveis para que a HTP possa ocorrer na escola conforme as diretrizes previstas.

Esta pesquisa objetivou analisar as dificuldades de implementação da HTP sob a perspectiva da gestão escolar compreendendo que para efetivação da HTP ou de qualquer outra política no espaço escolar esta necessita ser pensada numa perspectiva que se faça democrática, em que todo coletivo escolar se sinta participante e corresponsável pelas ações implementadas e não somente executores no processo.

É necessário que as ações na escola não sejam fragmentadas e a dicotomia administrativo *versus* pedagógico não seja um empecilho à elaboração das metas e a definição de um projeto pedagógico maior que dê base e sustentação às políticas implementadas na e para escola.

Ao longo da pesquisa foi possível identificar muitas dificuldades que impedem que a HTP possa ser efetivada no espaço escolar e que comprometem sua execução, como, por exemplo, o desconhecimento dos objetivos e diretrizes da HTP por parte dos professores e equipe técnica da escola, o distanciamento desta enquanto política que represente um tempo/espaço de formação e que possibilite o desenvolvimento de um trabalho voltado para o coletivo escolar, situação acentuada em função da reduzida equipe de trabalho sistemático da escola, outro aspecto a destacar diz respeito à fragmentação na organização da HTP no que diz respeito aos horários dos professores, cuja organização se dá em “janelas” ou

“tempos vagos” entre uma aula e outra ao longo da distribuição na semana o que favorece especialmente que o professor que está presente na escola cumprindo seu HTP seja o professor a suprir a ausência do professor que faltou.

Outro aspecto que se destaca é ausência de formações continuadas pelo macro sistema aproveitando os espaços da HTP e por fim a dificuldade da equipe gestora de acompanhar e assessorar aos professores na HTP.

Diante desse quadro percebeu-se a resistência que alguns professores manifestaram em participar da pesquisa que de algum modo representaria a possibilidade de manifestação de suas inquietações e das possibilidades de sugerirem melhorias. Acredita-se que o fato da pesquisa centrar-se um pouco mais no trabalho da gestão escolar à frente tenha sido também um fator que tenha causado desconforto a alguns professores que preferiram não participar da pesquisa

Identificadas as dificuldades e as relações estabelecidas entre estas seja no campo da escola ou do macro sistema, percebe-se que as principais dificuldades para execução do Plano de Ação Educacional proposto não está somente na escassez de recursos materiais ou humanos, mas na mobilização de esforços a fim de que se perceba a importância da HTP enquanto espaço de construção e reconstrução da práxis docente, espaço de crescimento profissional, avaliação e reflexão desta.

A partir dos resultados apresentados, tem-se clareza de que as quatro ações propostas não podem resolver todos os problemas relativos às dificuldades na implementação da HTP ou tão pouco, sejam de fácil recepção e acolhimento por parte das pessoas diretamente envolvidas, porém acredita-se que de modo singular, pode-se contribuir para que a gestão reflita sobre importância de sua atuação frente aos processos e políticas implementadas.

Espera-se que a realização desta pesquisa traga a possibilidade de reflexão sobre o distanciamento entre o que está posto nos documentos normativos e a realidade cotidiana da escola, tão marcada por contradições e complexidades as quais parecem não ser consideradas no dimensionamento e implantação das políticas.

Nesse sentido, a HTP necessita de um processo de ressignificação e que seja de fato reconhecida como uma política de grande conquista para os professores no que se refere às políticas de valorização do trabalho do professor, e em suas

condições de trabalho e que esta se bem organizada pode contribuir significativamente na organização do trabalho pedagógico e contribuir sobremaneira para a formação continuada dos professores e por consequência as melhorias do processo de ensino e aprendizagem, objetivo final de toda e qualquer política educativa.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. S. de. **A Percepção dos Professores de Ensino Fundamental da SEDUC/AM da Cidade de Manaus sobre a Hora de Trabalho Pedagógico na Escola**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2016.

ALMEIDA, M. E. B. (org.); ALONSO, M. (org.). **Tecnologias na Formação e na Gestão Escolar**. São Paulo: Avercamp, 2007.

ALMEIDA, R. L.; PLACCO, Vera M. N. de S. (Orgs.). **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. São Paulo: Loyola, 2003.

ALONSO, M. **O Trabalho Coletivo na Escola**. Artigo. Disponível em: <[http://www.virtual.ufc.br/cursouca/modulo\\_3b\\_gestores/tema\\_05/anexos/anexo\\_1\\_o\\_trabalho\\_coletivo\\_na\\_escola.pdf](http://www.virtual.ufc.br/cursouca/modulo_3b_gestores/tema_05/anexos/anexo_1_o_trabalho_coletivo_na_escola.pdf)>. Acesso em 23 fev. 2017.

ANDRÉ, M. Revista da FAEEBA – **Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, N. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013.

AMAZONAS, Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas. **Plano de Gestão Escolar**, 2017.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas. **Plano de Gestão Escolar**, 2017.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas. **Projeto Político Pedagógico**, 2016.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas. **Instrução Normativa nº 002/2014**. Disciplina os procedimentos operacionais relativos aos processos de lotação e movimentação de pessoal da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino. Diário Oficial do Estado, Publicações Diversas, pp.15-17. Publicada em 02 out. 2014. Disponível em: <<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica.do>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 3.951 de 04 de novembro de 2013**, que instituiu o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos servidores da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino – SEDUC e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, caderno Poder Executivo n. 32.673. Disponível em: <<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica.do>>. Acesso em: 22 de maio de 2015.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas. **Instrução Normativa nº 04/2013**. Disciplina os procedimentos operacionais relativos à Hora de Trabalho Pedagógico dos docentes desta Secretaria de Estado de Educação, referentes ao ano letivo de 2013. DOE n.

32.542, caderno Publicações Diversas, p.19. Publicado em: 24 abril 2013. Disponível em: <<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica.do>>. Acesso em 13 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino. **DOE caderno Publicações Diversas**, pp.19-21. Publicado em 06 de maio de 2013. Disponível em: <<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica.do>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas. **Instrução Normativa Nº 03/2013 – SEDUC**. Disciplina os procedimentos operacionais relativos ao processo de lotação e movimentação de pessoal da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino. DOE n. 32.713, caderno Publicações Diversas, pp.17-20. Publicado em 03 jan. 2014. Disponível em: <<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica.do>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas. **Instrução Normativa nº 001/2012/DGP/SEDUC**. Disciplina os procedimentos operacionais relativos aos processos de lotação e movimentação dos servidores desta Secretaria de Estado de Educação referente ao ano letivo de 2013. DOE n. 32.463, caderno Poder Executivo, pp. 16-18. Publicado em 26 dez. 2012. Disponível em: <<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica.do>>. Acesso em: 08 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino. **Lei Delegada nº 3.642 de 26 de julho de 2011**. Altera na forma específica a Lei Delegada nº 78 de 18 de maio de 2007 e dá outras providências. DOE nº 32.122, ANO CXVII, caderno Poder Executivo, p.2-3. Publicado em: 26/07/2011. Disponível em: <<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica.do>>. Acesso em: 22 maio 2015.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas. **Instrução Normativa INDGP nº 001/2011 - SEDUC/GS**. Disciplina procedimentos operacionais relativos aos processos de lotação e movimentação dos servidores desta Secretaria de Estado de Educação, referentes ao ano letivo de 2012. Expedida em 22 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. Conselho Estadual de Educação. **Resolução nº 122/2010 que aprovou o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas**. Aprovada em 30 de novembro de 2010.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 3.268/2008** que aprovou o Plano Estadual de Educação do Amazonas. Diário Oficial do Estado, caderno Poder Executivo, n. 31.379, publicado em 07 de julho de 2008. Disponível em: <<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica.do>> Acesso em: 20 de abril 2016.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino. **Lei Delegada nº 78 de 18 de maio de 2007**. Dispõe sobre a SEDUC, definindo suas finalidades, competências e estrutura organizacional, fixando seu quadro de cargos comissionados e estabelecendo outras providências. DOE, caderno Poder Executivo, pp. 15-16. Publicado em: 18 abril 2007.

Disponível em:

<<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica.do>>. Acesso em: 22 maio 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 2.600 de 04 de fevereiro de 2000**. Dispõe sobre a **reestruturação organizacional do Poder Executivo do Estado do Amazonas**, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, caderno Poder Executivo, nº 29.344. Disponível em:

<<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica.do;jsessionid=8C1139BA8A23676CC03E5E573B6ECBD0>>. Acesso em: 22 maio 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 2.377, que aprovou em 03 de janeiro de 1996 o Plano de Carreiras. Cargos e Vencimentos da Secretaria de Estado da Educação**. Diário Oficial do Estado, Caderno Poder Executivo, n. 28.349. Disponível em: <<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica.do>>. Acesso em: 22 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 1.778/78. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério do Estado do Amazonas de 09 de janeiro de 1987**. Diário Oficial do Estado. Caderno Altos do Poder Legislativo Estadual. p.1. Disponível em: <<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica.do>>. Acesso em 20 de abril 2017.

BEZERRA, E. P.. **Horário de Trabalho Pedagógico - HTP implementado pela Secretaria Estadual de Educação do Amazonas – Seduc: Estudo de caso em duas escolas da rede estadual de Manaus – AM**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. 2016.

BRASIL. Plano Nacional de Educação. **Lei Nº 13.005 de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20112014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20112014/2014/lei/l13005.htm)>. Acesso em: 02 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara da Educação Básica. Parecer CNE/CEB nº 18/2012. **Reexame do Parecer nº 9/2012 que trata da implantação da Lei nº 11.738/2008**. Publicado no D.O.U. no dia 01 ago. 2013. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=14145-despacho-ministro-parecer-cneceb-18-2012-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14145-despacho-ministro-parecer-cneceb-18-2012-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 20 de nov. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação Conselho Nacional de Educação Câmara de Educação Básica. **Resolução Nº 5, de 03 de agosto de 2010**. Fixa as Diretrizes

Nacionais para os Planos de Carreira e Remuneração dos Funcionários da Educação Básica pública. Disponível em <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=6322-rceb005-10&category\\_slug=agosto-2010-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6322-rceb005-10&category_slug=agosto-2010-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 20 fev. 17.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. **Parecer CNE/CEB nº 9, de 02 de abril de 2009**. Revisão da Resolução CNE/CEB nº 3/97, que fixa Diretrizes para os Novos Planos de Carreira e de Remuneração para o Magistério dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, 2009. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/pceb009\\_09.pdf](http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/pceb009_09.pdf). Acesso em: 20 de nov. de 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei 11.738 de 16 de julho de 2008**. Regulamenta a alínea “e” do inciso III do caput do art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11738.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11738.htm)>. Acesso em: 02 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007**. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal em regime de colaboração com os Municípios, Estados e Distrito Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm)>. Acesso em: 02 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. **Parecer CNE/CEB nº 23/2003, aprovado em 02 de junho de 2003**: Responde consulta sobre cumprimento dos mínimos de duração, carga horária e jornada escolar, com a necessária destinação de tempo dos Profissionais da Educação, para execução das ações de planejamento. (Art.67, V da LDBEN).

\_\_\_\_\_. Plano Nacional de Educação. **Lei Nº 10.172 de 09 de janeiro de 2001**. Brasília: Senado Federal, UNESCO, 2001, 186p. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001324/132452porb.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Referenciais para a formação de Professores**. Brasil/Secretaria de Educação Fundamental: Brasília/A Secretaria, 1999.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. **Resolução nº 3, de 08 de outubro de 1997**. Fixam diretrizes para Novos Planos de Carreira e de Remuneração para o Magistério dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, 1997b. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CEB0397.pdf>. Acesso em: 09 nov. 16.

\_\_\_\_\_. MEC. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n. 9394**, dezembro de 1996.

\_\_\_\_\_. **Plano Decenal de Educação Para Todos**. - Brasília: MEC, 1993 - versão acrescida 136 p. 1. Política da educação 2. Planejamento da educação 3.



Educação básica 4. MEC. Secretaria de Educação Fundamental I. Brasil. Ministério da Educação e do Desporto.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998. Disponível em: <<http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/15261>>. Acesso em 18 de maio de 2016.

BEHR, A.; MORO, E. L. da S. & ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas da gestão e serviços de biblioteca. **Revista Ci. Inf.**, Brasília, v. 37, n. 2, pp. 32-42, mai/ago 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a03v37n2.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2016.

CANDAU, V. M. (org.). **Formação continuada de professores: tendências atuais**. In. Magistério: construção cotidiana. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

CRESWELL, J. W. **Métodos de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CZEKALSKI, R. A. **Apropriação pedagógica da hora-atividade como espaço para formação de professores** em serviço: um estudo sobre a organização do trabalho docente em Telêmaco Borba – PR. Dissertação da Universidade Estadual de Londrina, 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/pos/mestrededu/images/stories/downloads/dissertacoes/2008/2008%20-%20CZEKALSKI,%20Rejane%20Aparecida.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2017.

DAVOK, D. F.. **Modelo de meta-avaliação de processos de avaliação da qualidade de cursos de graduação**. 2006. 272 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v12n3/a07v12n3>>. Acesso em 13 fev. 2016.

DOURADO, L. F.. Avaliação do Plano Nacional De Educação 2001-2009: Questões Estruturais e Conjunturais de uma política. **Educação e Sociedade**. UNICAMP:Campinas, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v31n112/03.pdf>>. Acesso em: 12 de dez. de 2017.

ERICKSON, F.. **Qualitative methods in research on teaching**. In: WITTROCK, Merlin C. **Handbook of research on teaching**. 3. ed. New York: Macmillan, c1986. p.119-161.

FREITAS, J. C. M.. **Processo de Implantação da Certificação ISO 9001: O caso de uma Coordenadoria Distrital de Educação do Amazonas**. Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós- Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2015.

GRAMSCI, A.. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1982.

HADDAD, C. R.. A Hora atividade como processo de formação continuada. IX ANPED. **Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul**, 2012. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/641/555>. Acesso em 10 mar.2017.

JACOMINI, M. A.. **Carreira docente e valorização do magistério: condições de trabalho e desenvolvimento profissional**. Artigo. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/pp/v27n2/1980-6248-pp-27-02-00177.pdf> > Acesso em 12 fevereiro 2017.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSHI, M. S.. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2004. Coleção docência em formação. Série saberes pedagógicos.

LIBÂNEO, J. C.; PIMENTA, S. G.. Formação de profissionais da Educação: visão crítica e perspectiva de mudança. **Revista Educação & Sociedade**, ano XX, nº 68, dez/1999.

LIMA, E. S. (Org.) **Formação de professores do ensino médio**, etapa II – caderno I: organização do trabalho pedagógico no ensino médio. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, Curitiba: UFPR/Setor de Educação. 2014.

LÜCK, H. **Ação integrada: Administração, supervisão e orientação educacional**. 29 ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 9ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. Série: Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **Liderança em Gestão Escolar**. 8ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. Série: Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **A Evolução da Gestão Educacional a partir da mudança paradigmática**, 2009. Disponível em: <<http://progestaocead.files.wordpress.com/2009/09/9/a-evolucao-da-gestao-educacional-h-luck.pdf>>. Acesso em 20 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Perspectiva da Gestão escolar e implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-34, junho 2000. Disponível em: <[http://www4.inep.gov.br/download/cibec/2000/em\\_aberto/emaberto72.pdf](http://www4.inep.gov.br/download/cibec/2000/em_aberto/emaberto72.pdf)>. Acesso em: 13 out. 2017.

MELO, G. M. B. P. **Planejamento da política educacional no Brasil da diversidade conceitual e programática a uma proposta técnica de alinhamento estratégico**, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/150030>>. Acesso em: 17 abril 2017.

OLIVEIRA, L. de I.. A LEI E A INSTRUÇÃO NORMATIVA: A Força da Instrução Normativa. Disponível em: <<http://www.rochamarques.com.br/site/wp-content/uploads/pdf/a-lei-e-a-instrucao-normativa.pdf>>. Acesso em 14 ago. 2017.

PARO Vitor Henrique. **Gestão Democrática da educação pública** – 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, V. H.. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015. 128 p. ISBN: 978-85-249-2316-6. (1. reimpr. em 2016).

PORTAL DO PROFESSOR. **Boas Práticas de Gestão Escolar**. Entrevista realizada com Vitor Paro em 16/03/2017. Disponível em <<http://portaldoprofessor.mec.gov.br/conteudoJornal.html?idConteudo=3770>>. Edição 0 111. Acesso em 03 jan. 2018.

PRAZERES, J. A. G.. **Implicações e Desafios do Assessoramento Pedagógico das Coordenadorias Distritais de Educação da SEDUC-AM dispensado às Escolas de Ensino Médio da Capital**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2016.

PIMENTA, S. G., (org.). **Formação de Professores: identidade e saberes da docência**. In: **Saberes Pedagógicos e Atividade Docente**. São Paulo: Cortez, 2002.

SANCHES, L. **Jornada dupla (ou tripla)**. Disponível em <<http://www.revistaeducacao.com.br/jornada-dupla-ou-tripla/>>. Acesso 03 de janeiro de 2018.

SANDER, B.. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas, SP: Autores Associados, 1995.

SOUZA, L. D. M.; RIBEIRO, M. S. **O Perfil do gestor escolar contemporâneo: das permanências às incorporações para o exercício da função**.. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/rec/article/download/rec.v10i1.33386/17435>>. Acesso em 25 de fev. de 2016.

SANTOS, C. R. dos. A gestão educacional e escolar para a modernidade. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

TARDIF, M.; LESSARD, C. **Trabalho docente: Elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas**. Petrópolis: Vozes, 2005.

TARDIF, M.. **O Ofício de Professor: História, perspectivas e desafios internacionais**. In: LESSARD, Claude (Orgs). 6 ed. Petrópolis, Vozes, 2014.

\_\_\_\_\_. **Saberes Docentes e Formação Profissional**. 17.ed. Petrópolis RJ: Ed. Vozes, 2014.

VASCONCELLOS, C. do S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: Do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** 6ª ed. São Paulo, *Libertad* Editora. 2006.

VEIGA, I. P. A. (Org.) **Projeto Político Pedagógico – Uma Construção Possível.** Campinas, SP: Papyrus, 1997.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Professor (a):

Este é um convite e aguardo de aceite para participar do projeto de pesquisa **“Gestão do trabalho pedagógico na escola: análise da implantação da HTP em uma escola de ensino médio no município de Manaus”** realizado pela mestrandia Clisivânia Duarte de Souza do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade federal de Juiz de Fora sob a orientação do Professor Dr. Luiz Flávio Neubert . A mestrandia é também professora da Secretaria Estadual de Educação do Amazonas.

#### DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta pesquisa objetiva analisar a implementação e efetivação da HTP no espaço escolar tendo como objetivos específicos relacionados entre si:

1. Analisar a orientação proposta nos documentos oficiais em relação ao uso da HTP e o que se efetiva no cotidiano escolar;
2. Investigar quais as ações executadas pela gestão frente à implementação da HTP no que concerne aos aspectos legais e funcionais desta no cotidiano escolar.

#### DA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA - METODOLOGIA E CONFIDENCIALIDADE

A participação nesse estudo é voluntária e o participante que desejar desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo, sem penalização alguma.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Destacamos que mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado

e para a produção de conhecimento científico e principalmente contribuir para possíveis melhorias na implementação dessa política na Rede de ensino. Para tanto, serão aplicados questionários com professores da escola pesquisada que também permanecerá com sua identidade sigilosa levando em consideração aspectos relativos à formação e atuação profissional e ainda e aspectos relativos à organização da HTP no espaço escolar.

O participante, a qualquer momento, poderá esclarecer eventuais dúvidas em relação à pesquisa de modo que não existam dúvidas ou dubiedades em relação aos questionamentos feitos.

### **DA PARTICIPAÇÃO - CONSENTIMENTO**

Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo em participar do presente estudo como participante. Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos e a garantia de sigilo das informações aqui prestadas. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Manaus, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

Assinatura do Participante: \_\_\_\_\_

Telefone para contato: \_\_\_\_\_

Pesquisador Responsável: Clisivânia Duarte de Souza - R.G: 1392486 -9

Telefone para contato: (92) 99184 7786

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA A GESTORA ESCOLAR – PRIMEIRA GESTÃO ESCOLAR – INÍCIO DA PESQUISA**

### **DADOS PROFISSIONAIS:**

1. Há quantos anos atua especificamente na Educação?
2. E em sala de aula? De quanto tempo é essa atuação?
3. Há quanto tempo está lotado na escola?
3. Há quanto tempo atua na gestão escolar

Qual sua Formação Acadêmica?

### **A ORGANIZAÇÃO DA HTP NA ESCOLA**

1. Quais as principais dificuldades enfrentadas em sua gestão no que se refere aos aspectos pedagógicos e administrativos?
2. Qual você considera tenha sido sua principal contribuição no aspecto pedagógico desde o início de seu trabalho à frente da gestão da escola?
3. Qual a importância da HTP para o desenvolvimento pedagógico da escola e como ela é desenvolvida?

## **APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AO GESTOR ESCOLAR**

### **DADOS PROFISSIONAIS:**

1. Há quantos anos atua especificamente na Educação?
2. E em sala de aula? De quanto tempo é essa atuação?
3. Há quanto tempo está lotado na escola?
3. Há quanto tempo atua na gestão escolar

Qual sua Formação Acadêmica?

### **A ORGANIZAÇÃO DA HTP NA ESCOLA**

1. O que existe na escola sobre documentos ou resoluções que normatizem a HTP na escola? De que modo essas informações foram repassadas?
2. Como se dá a organização da HTP na escola? Que principais aspectos são considerados nessa organização?
3. Você acredita que a HTP tem contribuído na organização e melhoria do trabalho pedagógico da escola?
4. Quais as principais atividades desempenhadas pelos professores no momento da HTP? Como se dá o acompanhamento dessas atividades?
5. O que pode ser feito para que o professor faça uso efetivo deste horário e atenda ao previsto nos documentos orientadores?
6. Que instrumentos são usados no acompanhamento e monitoramento da HTP? Quem faz esse acompanhamento?
7. Em que medida o gestor escolar pode e deve intervir nos aspectos pedagógicos?
8. Você percebeu (na gestão ou na docência) mudanças na escola e no processo pedagógico com a implementação da HTP?
9. Você julga que a forma de organização dos horários da HTP atende as necessidades pedagógicas da escola? O que poderia melhorar este processo no interior da escola?
10. Em sua avaliação são oferecidas na escola as condições necessárias para realização da HTP por parte dos professores?
11. Você realiza reuniões periódicas com os professores? Qual principal objetivo?



12. Quais as principais dificuldades que você encontra na organização e monitoramento da HTP no espaço escolar?
13. Quais são os principais desafios da gestão para o integral cumprimento da Lei do Piso?
14. Quais são suas sugestões para melhoria da Hora de trabalho pedagógico na escola?
15. De qual modo o senhor julga estar contribuindo para melhoria da execução na HTP na escola? Explique
16. Em aspectos macroestruturais, você teria sugestões à Coordenadoria ou Secretaria de Educação para melhoria do processo de execução da HTP na escola?
17. Há algo mais que você queira acrescentar que possa somar a nossa entrevista?

Muito Grata!!

## **APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADO ÀS PEDAGOGAS**

### **PERFIL PESSOAL E PROFISSIONAL**

1. Há quantos anos atua especificamente na Educação?
3. Há quanto tempo atua na coordenação pedagógica?
4. Há quanto tempo está lotada na escola?
5. Além de atuar na coordenação pedagógica tem experiência na docência.
7. Qual sua formação acadêmica?

### **A ORGANIZAÇÃO DA HTP NO ESPAÇO ESCOLAR.**

1. Comente sobre resolução, decreto ou lei que normatize a HTP?
2. Como são as atividades relativas à organização do trabalho escolar e em especial a HTP na escola? Qual o papel da equipe gestora nesse processo?
3. Quais aspectos são considerados na organização da HTP para os professores?
4. O registro da HTP é realizado em instrumento próprio para esse fim? Como se dá a elaboração? O modelo foi pensado pela equipe pedagógica ou a CD03 encaminhou?
5. Uma gestão escolar também se faz nas intervenções nos processos pedagógicos que norteiam o trabalho escolar. Em uma escala de 5 a 10 em quanto você pontuaria a intervenção da gestão nos aspectos pedagógicos?
6. Quais são as principais atividades desenvolvidas pelos professores nos horários de HTP?
7. Como você percebe a intervenção da Coordenadoria Distrital 03 em relação à HTP. Você já identificou alguma atividade interventiva nesse sentido?
8. Você realiza reuniões periódicas com os professores? Qual principal objetivo?
9. Você julga que a forma de organização dos horários da HTP atende as necessidades pedagógicas da escola? Há algo que poderia melhorar este processo no interior da escola?
10. Você percebeu alguma mudança significativa na escola a partir da implementação da HTP?
11. Desde sua lotação na escola você participou de alguma orientação formal sobre a HTP? ( SE SIM, QUEM A REALIZOU)

12. Em que medida você considera que a HTP tem contribuído para a prática pedagógica dos professores?
13. Quais são os principais desafios da gestão para o integral cumprimento da HTP?
14. Quais as principais dificuldades que você encontra na organização e monitoramento da HTP no espaço escolar?
15. Que sugestões de melhorias você faria à Coordenadoria Distrital ou SEDUC, enquanto pedagoga para superação dessas dificuldades.

## **APÊNDICE E– ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADO AO GESTOR ESCOLAR**

### **DADOS PROFISSIONAIS – FASE COLETA DE DADOS.**

1. Há quantos anos atua especificamente na Educação?
2. Há quanto tempo atua no Assessoramento Pedagógico?
3. Há quanto tempo está lotado na Coordenadoria Distrital de Educação?
4. Além de atuar no assessoramento pedagógico tem experiência na docência?
5. Vínculo empregatício com a SEDUC é de Estatutário ou Integrado?
6. Qual sua formação acadêmica

### **A ORGANIZAÇÃO DA HTP NO ESPAÇO ESCOLAR.**

1. Você tem conhecimento de alguma normativa, resolução, decreto ou lei que normatize a HTP? Comente um pouco.
2. Quais são as maiores dificuldades na organização do trabalho escolar e em especial a HTP?
3. Relate um pouco de como se dá o acompanhamento e monitoramento da realização da HTP pela Coordenadoria Distrital
4. De que modo você percebe a intervenção da gestão escolar nos aspectos pedagógicos da escola, inclusive a HTP?
5. Como ocorrem as ações de monitoramento da HTP no espaço escolar por parte da equipe gestora? Quais os principais desafios?
6. Como ocorrem as ações de monitoramento da HTP no espaço escolar por parte da Coordenadoria? Quais os principais desafios?
7. Você acredita que o tempo de 1/3 regulamentar seja suficiente para atender aos objetivos da HTP? Por quê?
8. Quais são as principais atividades desenvolvidas pelos professores nos horários de HTP?
9. A Coordenadoria já foi chamada a realizar alguma formação ou participar de algum debate sobre a HTP? (EM CASO DE RESPOSTA POSITIVA, INDAGAR O CONTEXTO E COMO SE DEU ESSA AÇÃO).
10. Quais são suas sugestões enquanto assessor pedagógico para melhoria da Hora de trabalho pedagógico na escola?

11. Quais, você julga, são os principais desafios da gestão para o integral cumprimento da HTP?
12. No âmbito da macropolítica quais seriam suas sugestões para melhoria da HTP nas escolas da Rede.

## APÊNDICE F– QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES

Prezado (a) Professor (a),

Sou mestranda do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade federal de Juiz de Fora e professora da rede estadual de ensino. Através deste solicito sua participação de modo a contribuir com a coleta de dados para esta pesquisa cujo tema é **“Gestão do trabalho pedagógico na escola: análise da implantação da HTP em uma escola de ensino médio no município de Manaus”**. Sua participação será de grande importância, pois além de acrescentar elementos significativos à pesquisa contribuirá para a proposição de melhorias no âmbito macrossistêmico frente à política. Todas as questões devem ser respondidas com base no que se observa na escola e na percepção que têm sobre o tema.

### Instruções gerais:

Marque a(s) resposta(s) para as questões propostas.

### QUESTIONÁRIO AOS DOCENTES – DADOS PROFISSIONAIS

1. Qual sua idade?

\_\_\_\_\_

2. Qual o seu sexo?

( ) masculino

( ) feminino

3. Qual seu tempo de atuação na docência?

\_\_\_\_\_

4. Qual o total de horas da sua jornada de trabalho?

( ) 20h

( ) 40h

( ) Outra

5. Se outra, qual? \_\_\_\_\_

6. Caso tenha jornada acima de 20 horas, é em uma única escola?

( ) sim

( ) não

7. Qual sua formação acadêmica? (maior nível)

( ) graduação em Licenciatura Plena

( ) Graduação em Bacharelado

( ) Pós- graduação Lato Sensu ( Especialização)

( ) Pós- graduação Stricto Sensu ( Mestrado ou Doutorado)

### **A ORGANIZAÇÃO DA HTP NO ESPAÇO ESCOLAR**

8. Em sua carga horária de trabalho semanal, você tem garantido 1/3 de horas destinada às atividades extraclasse, a HTP (Hora de Trabalho Pedagógico)?

- ( ) sim
- ( ) não
- ( ) às vezes

9. Quantas horas-aula por semana você dispõe para Hora de Trabalho Pedagógico (HTP)?

- ( ) até 06
- ( ) até 07
- ( ) 08
- ( ) 09

10. Você participou de alguma orientação na escola sobre a HTP?

- ( ) sim
- ( ) não

11. Se sim, quem foi o responsável pela orientação?

- ( ) Coordenação Pedagógica ( Pedagogo ou apoio pedagógico)
- ( ) Gestor
- ( ) Supervisor Pedagógico da CDE
- ( ) Assessor Pedagógico da SEDUC
- Outro \_\_\_\_\_

12. Em qual (quais) espaço (s) da escola você costuma cumprir suas horas de atividade extraclasse, a HTP?

- ( ) biblioteca
- ( ) sala dos professores
- ( ) sala da Coordenação Pedagógica
- ( ) Laboratório de Informática
- ( ) Outro (s) \_\_\_\_\_

13. Você considera esse (s) local (is) adequado (s)?

- ( ) sim
- ( ) não
- ( ) parcialmente

14. Você sente alguma dificuldade para realizar as atividades da Hora de Trabalho Pedagógico na escola?

- ( ) sim

- não
- às vezes

15. Se sim ou às vezes, quais desses motivos mais se aproximam da sua opinião?

- curto espaço de tempo
- execução das atividades individualmente
- substituição de professores nos dias que faltam
- local inadequado
- Desvio de função, com realização de atividades de apoio à gestão
- Falta de recursos materiais ( didáticos ou tecnológicos)
- Outros

16. Em sua opinião, a HTP deveria ser diferente?

- sim
- não
- parcialmente

17. Se sim ou parcialmente, em qual aspecto?

---

---

18. Há outra (s) atividade (s) que você gostaria de realizar na HTP?

- sim
- não

19. Se sim, qual (is)?

---

---

A organização da HTP na sua escola favorece o desenvolvimento do trabalho coletivo entre os professores?

- sim
- não
- às vezes

20. Em sua opinião, a gestão escolar encontra dificuldades em assessorar pedagogicamente os professores na HTP?

- sim
- não
- parcialmente



21. Se sim ou parcialmente, quais dos motivos abaixo, mais se aproximam da sua opinião?

- Acúmulo de funções
- Falta de maior conhecimento das questões pedagógicas
- Faltam profissionais de apoio suficientes à gestão
- Outro (s)? \_\_\_\_\_

22. A equipe gestora utiliza algum instrumento para o acompanhamento da HTP na escola?

- sim
- não
- às vezes

23. A gestão escolar discute com os professores a organização da HTP?

- sim
- não

24. Quais são as principais atividades desenvolvidas por você professor no momento de HTP? Pode marcar mais de uma opção.

- planejamento das aulas
- correção e elaboração de atividades
- lançamento de notas
- formação em serviço
- interação entre os professores e demais membros da escola
- atendimento a alunos
- atendimento a pais
- atendimento pedagógico
- outros \_\_\_\_\_

25. Leia as alternativas abaixo e marque a opção que mais se aproxima com a sua opinião. (Marque apenas uma alternativa)

Questão	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
Os professores da escola realizam seus planejamentos de aula na HTP				
Os professores sentem-se assessorados pela equipe gestora na HTP.				
As horas				

destinadas à HTP atendem às necessidades pedagógicas.				
A implantação de 1/3 da jornada para a HTP traz, indiretamente, benefícios para o processo de ensino e aprendizagem.				
Há insatisfação dos professores quanto à forma de organização da HTP na escola.				
Durante a HTP os professores participam de reuniões pedagógicas com a equipe gestora.				
Durante a HTP os professores têm momentos de formação continuada na escola.				
Durante a HTP os professores participam de formação continuada pela Secretaria de Educação.				
Durante a HTP os professores realizam a correção de atividades, elaboração de trabalhos escolares e avaliação dos alunos.				
Durante a HTP os professores realizam o preenchimento do Diário Digital				
Durante a HTP participo de sessões de estudo com outros professores				
Durante a HTP participo de formação continuada realizada pela Rede de Ensino.				
Julgo que a HTP é				

elemento imprescindível para melhoria de meu trabalho pedagógico				
A implantação da HTP contribuiu para melhoria do meu trabalho em sala de aula.				
A Coordenação pedagógica é peça importante na implantação da HTP na escola.				

26. Este espaço é seu, use-o para apresentar qualquer contribuição relativa à organização da HTP na escola.

---



---



---