

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

EVALDO BEZERRA PEREIRA

**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**

**JUIZ DE FORA - MG
2017**

EVALDO BEZERRA PEREIRA

**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 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
2017

TERMO DE APROVAÇÃO

IVALDO BEZERRA PEREIRA

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 apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do CAEd / FACED / UFJF, aprovada em __/__/__.

Prof. Dr. Luiz Flávio Neubert (orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora

Profa. Dra. Fernanda Dias (membro externo)
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. José Alcides Figueiredo Santos (membro interno)
Universidade Federal de Juiz de Fora

Juiz de Fora, 22 de fevereiro de 2017.

Dedico esse trabalho à minha esposa Michelle e aos meus filhos Ester, Estela e Michell, que sempre estiveram ao meu lado, motivando-me para a conclusão deste trabalho, valorizando meus sonhos e acreditando no meu trabalho, possibilitando, desta forma, que eu pudesse alcançar desenvolvimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a Deus, por proporcionar-me o privilégio de fazer parte deste grupo seleto de pessoas deste mestrado. D'Ele veio a força e a sabedoria que permitiram a conclusão deste trabalho.

À minha esposa Michelle e aos meus filhos Ester, Estela e Michell, que estiveram presentes, sempre ao meu lado, motivando-me na realização de todas as etapas deste trabalho.

Aos meus pais Egídio e Maria Neide, que sempre acreditaram em mim e incentivaram, desde muito cedo, a enfrentar os desafios e a seguir em frente.

Aos meus irmãos e amigos que sempre acompanharam minha caminhada, ficando ao meu lado em todos os momentos.

Ao meu orientador Prof. Dr. Luiz Flávio Neubert, e aos Agentes de Suporte Acadêmico Priscila e Wallace, pelo suporte e pelas valiosas correções e incentivos.

E a todos aqueles que colaboram direta ou indiretamente para que pudéssemos concluir esse trabalho.

Educação é aquilo que a maior parte das pessoas recebe, muitos transmitem e poucos possuem.

(KARL KRAUS)

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). Este trabalho teve por objetivo analisar as dificuldades enfrentadas pelas equipes gestoras de duas escolas da Coordenadoria Distrital de Educação 7 (CDE7) no município de Manaus/AM na implementação e na organização do Horário de Trabalho Pedagógico (HTP) dos professores. A pesquisa surgiu a partir da interferência e da discussão em torno do HTP, uma vez que muitas são as interpretações, as práticas e, conseqüentemente, os resultados dessas ações realizadas durante o período de seu cumprimento. Debruçamos sobre a descrição da estrutura organizacional, institucional e administrativa da Coordenadoria Distrital de Educação 7 e da Seduc/AM, abordando os temas relacionados ao trabalho da gestão escolar na organização do HTP, com ênfase na gestão democrática e participativa, no trabalho dos docentes no HTP e nos espaços e os tempos para a realização do HTP. Dessa forma, a partir das experiências e dos resultados alcançados nas escolas, através da atuação do gestor escolar, do apoio pedagógico e, ainda, da percepção dos professores acerca do HTP, foi possível evidenciar as limitações quanto à organização e ao direcionamento do HTP. O HTP é parte das políticas educacionais atuais – Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9.394/96, e Lei 11.738/08, conhecida como a Lei do Piso e Plano Nacional de Educação –, que credenciam aos professores em regência de classe um terço (1/3) de sua carga horária para as atividades extraclasse. A metodologia da presente pesquisa consistiu em analisar os documentos que regulamentam a implantação do HTP na rede de ensino do Amazonas e documentos de controle interno ou externo utilizados pelos gestores ou professores na organização do HTP. Também investigamos as opiniões dos professores, apoios pedagógicos e gestores das duas escolas, tendo como instrumento a aplicação de questionário e entrevistas semiestruturadas. Evidencia-se que a infraestrutura, os recursos materiais, os projetos, os planos educacionais e os recursos humanos são requisitos básicos para o bom desenvolvimento da educação, mas de nada adiantam quando não há envolvimento das pessoas que integram a gestão da escola na discussão e na decisão das prioridades, dos objetivos e das metas, bem como nas estratégias definidas e nos recursos disponibilizados. Assim, apresentaremos um plano de ação educacional que colabore com a gestão escolar quanto ao cumprimento do HTP, por entender que somente normativas e orientações não possibilitam a efetividade da implementação. Conforme pensamos, o HTP só poderá ser concretizado na escola a partir do momento em que a equipe gestora reconhecer, na gestão democrática e participativa, um meio para o desenvolvimento de um trabalho coletivo, voltado para discussão e reflexão de suas práticas e, assim, criar um ambiente propício para o debate e para decisões compartilhadas.

Palavras-Chave: Gestão Escolar. Horário de Trabalho Pedagógico. Atividades extraclasse.

ABSTRACT

The present dissertation was developed under 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). This work had the objective of analyzing the difficulties faced by the management teams of two schools of the District 7 Education Coordination (CDE7) in the city of Manaus / AM in the implementation and organization of the Teachers' Teaching Hours (HTP). The research emerged from the interference and discussion around the HTP, since many are the interpretations, the practices and, consequently, the results of these actions carried out during the period of their fulfillment. We deal with the description of the organizational, institutional and administrative structure of the District Education Coordination 7 and Seduc / AM, addressing issues related to the work of school management in the HTP organization, with emphasis on democratic and participative management, on the work of teachers in the HTP and in the space-time for the accomplishment of the HTP. Thus, from the experiences and results achieved in the schools, through the performance of the school manager, the pedagogical support and, also, the teachers' perception about the HTP, it was possible to highlight the limitations regarding the organization and the direction of the HTP. The HTP is part of the current educational policies - Law of Guidelines and Bases (LDB) nº 9.394 / 96, and Law 11.738 / 08, known as the Law of the Floor and National Plan of Education -, which accredited teachers in class regency one Third (1/3) of their workload for extraclass activities. The methodology of the present research consisted of analyzing the documents that regulate the implementation of HTP in the teaching network of Amazonas and documents of internal or external control used by the managers or teachers in the HTP organization. We also investigated the opinions of the teachers, pedagogical supports and managers of the two schools, having as an instrument the application of questionnaire and semi-structured interviews. It is evident that infrastructure, material resources, projects, educational plans and human resources are basic requisites for the proper development of education, but they are no use when there is no involvement of the people who integrate the management of the school in the discussion and In deciding priorities, objectives and targets, as well as in the strategies defined and the resources made available. Thus, the need to present an educational plan of action that collaborates with the school management regarding compliance with HTP, since only rules and guidelines do not allow the implementation effectiveness. As we think, the HTP can only be realized at school once the management team recognizes, in democratic and participatory management, a means for the development of a collective work, focused on the discussion and reflection of its practices and, thus, Create a conducive environment for debate and shared decisions.

Keywords: School Management. Pedagogical Work Schedule. Extraclass activities.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADIN	Ação Direta de Inconstitucionalidade
AM	Amazonas
CDE	Coordenadoria Distrital de Educação
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CONAE	Conferência Nacional de Educação
CRE	Coordenadoria Regional de Educação
DGP	Departamento de Gestão Pessoal
EJA	Educação de Jovens e Adultos
GELOT	Gerência de Lotação
GEMAE	Gerência de Monitoramento e Avaliação Escolar
HTP	Horário de Trabalho Pedagógico
HTPC	Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo
HTPL	Hora de Trabalho Pedagógico Livre
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
LBDEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PAE	Plano de Ação Educacional
PAGUE	Programa de Assistência a Gestão Escolar
PCCR	Plano de Cargos, Carreira e Remuneração
PDDE	Programa Dinheiro Direto a Escola
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
PSS	Processo Seletivo Simplificado
PSPN	Piso Salarial Profissional Nacional
SADEAM	Sistema de Desenvolvimento Educacional do Amazonas
SEDUC	Secretaria Estadual de Educação
SIGEAM	Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas
SILS	Sistema Integrado de Lotação de Servidor
SINTEAM	Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Amazonas
STF	Superior Tribunal Federal

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Pilares do Plano de Ação 2012	29
FIGURA 2	Mapa da cidade de Manaus com a divisão geográfica das coordenadorias distritais	33
FIGURA 3	Organograma Coordenadoria Distrital	34

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Número de servidores por situação funcional - 2016	37
QUADRO 2	Número de servidores por situação funcional - 2016	39
QUADRO 3	Instrumentos x sujeitos	56
QUADRO 4	Principais fragilidades da pesquisa e propostas de ações	92
QUADRO 5	Organização e monitoramento do HTP na Escola X e Escola Y	94
QUADRO 6	Espaço, recursos e equipamentos tecnológicos para realização do HTP na Escola X e Escola Y	96
QUADRO 7	Formação continuada para os professores e a HTPC na Escola X e Escola Y	98
QUADRO 8	Contratação e lotação de professores de apoio para o Ensino Fundamental I (Ciclo) na Escola Y	101

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Situação da implantação da Lei nº 11.738/08 no país	23
TABELA 2	Composição da jornada de trabalho do professor de acordo com a Lei nº 11.738/2008	25
TABELA 3	Distribuição da hora/aula do professor	43
TABELA 4	Faixa etária dos respondentes da Escola X	73
TABELA 5	Faixa etária dos respondentes da Escola Y	73
TABELA 6	Modalidade de ensino Escola X	74
TABELA 7	Respostas obtidas com as questões de número 3 a 6 do questionário Escola X	75
TABELA 8	Respostas obtidas com as questões de número 3 a 6 do questionário Escola Y	76
TABELA 9	Há discussão do gestor com os professores sobre a distribuição dos tempos de aula e do HTP	77
TABELA 10	O Horário de Trabalho Pedagógico deve ser cumprido somente na escola	78
TABELA 11	As atividades do HTP têm contribuído para o trabalho do professor em sala de aula	79
TABELA 12	Benefícios do HTP para o aprendizado dos alunos na percepção dos professores	80
TABELA 13	Flexibilidade do cumprimento do HTP no meio externo à escola	80
TABELA 14	Registro do cumprimento do HTP em documento	81
TABELA 15	Supervisão de servidor para o registro do documento do HTP	82
TABELA 16	Planejamento das atividades extraclasse com a gestão escolar	83
TABELA 17	Organização dos horários destinados à HTP	84
TABELA 18	Dia específico para o cumprimento do HTP	85
TABELA 19	Favorecimento da organização dos horários das aulas após a implementação do HTP	86

TABELA 20	Realização de diagnóstico das características físicas e organizacionais da escola para implementação do HTP	87
TABELA 21	Tempos designados para o HTP são suficientes para a realização das atividades	87
TABELA 22	A implementação do HTP contribuiu para os resultados da escola	88

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 A GESTÃO DO HORÁRIO DE TRABALHO PEDAGÓGICO NO CONTEXTO DA REDE ESTADUAL DO AMAZONAS	20
1.1 O contexto do HTP nas redes públicas de ensino	21
1.1.1 Os princípios normativos que fundamentam o HTP	24
1.2 O contexto do HTP na Rede Estadual do Amazonas	28
1.2.1 A Coordenadoria Distrital de Educação 07	32
1.2.2 As Escolas que compõem o estudo de caso.....	35
1.2.2.1 Escola X.....	36
1.2.2.2 Escola Y.....	38
1.3 A Gestão do HTP pelos gestores escolares	39
2 ANÁLISE DA GESTÃO DO HORÁRIO DE TRABALHO PEDAGÓGICO EM DUAS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DO AMAZONAS	45
2.1 O trabalho da gestão escolar na organização do HTP	46
2.2 Os tempos e os espaços para a realização do Horário de Trabalho Pedagógico	51
2.3 Aspectos metodológicos	52
2.3.1 Coleta de dados.....	53
2.3.2 Procedimentos de coletas de dados	55
2.4 Análise dos dados da Escola X e da Escola Y	57
2.4.1 Análise dos dados das entrevistas com os gestores e apoio pedagógico	57
2.4.2 Análise dos dados dos questionários aplicados aos professores	72
3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL PARA A GESTÃO DO HTP NAS DUAS ESCOLAS PESQUISADAS	90
3.1 Formulação da proposta para organização do HTP	91
3.1.1 Propostas para organização e monitoramento do HTP.....	93
3.1.2 Proposta de espaços, recursos e equipamentos tecnológicos para a realização do HTP .	95
3.1.3 Proposta de formação continuada para os professores e a HTPC	97

3.1.4 Proposta para a contratação e lotação de professores de apoio para o ensino fundamental I (Ciclo) para as cargas vagas ou substituição de professores em licença médica ou faltosos na Escola Y.....	100
3.2 Possíveis dificuldades e soluções para o caso pesquisado	102
3.3 Avaliação das propostas.....	103
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
REFERÊNCIAS	106
APÊNDICES	111
APÊNDICE A	111
APÊNDICE B.....	1116
APÊNDICE C	1118

INTRODUÇÃO

Este trabalho visa a analisar o Horário de Trabalho Pedagógico (HTP) implementado pela Secretaria Estadual de Educação do Amazonas – SEDUC/AM em duas escolas da rede estadual. Por ser uma política recentemente implementada, este trabalho procura particularmente analisar como as equipes gestoras de duas escolas do município de Manaus organizam o HTP.

A Lei nº 11.738/2008 determina, em seu artigo 2º, § 4º, que 1/3 do tempo do professor deve ser destinado a atividades extraclasse. Isso proporcionou aos docentes um tempo para se dedicar às atividades com os alunos, ao planejamento das aulas, à confecção de materiais pedagógicos, à elaboração e correção de atividades e avaliações, à formação, aos estudos, entre outras coisas.

Diante disto, é importante compreender, a partir da implantação e implementação do Horário de Trabalho Pedagógico pela Secretaria Estadual de Educação, os marcos normativos que regulamentam a utilização desse tempo pelos docentes nas unidades escolares investigadas. Em 2015, a implementação da política do Horário de Trabalho Pedagógico ocorreu integralmente para todos os professores da SEDUC/AM, por meio da Instrução Normativa nº 002/2014/SEDUC.

Como professor da rede estadual e, principalmente, na função de gestor escolar, vejo que dentre os desafios enfrentados encontram-se a organização e o monitoramento do Horário de Trabalho Pedagógico do professor, pois representa uma demanda constante dos seus afazeres. Assim, ressalta-se a função, o papel, as competências e as habilidades que o gestor deve apresentar e desenvolver na escola, levando em conta o que dela é exigido.

Através da organização do trabalho docente, podem-se definir ações que colaborem junto à gestão escolar a promover mudanças em suas escolas. Essas mudanças devem buscar, principalmente, a otimização do horário em que o professor está em atividades extraclasse, chamado, nesta pesquisa, de Horário de Trabalho Pedagógico (HTP).

Neste contexto, entende-se como Horário de Trabalho Pedagógico aquele voltado para a formação e o desenvolvimento das atividades extraclasse, momento em que o professor organiza e planeja as atividades para as aulas, por meio do estudo e da interação com alunos e a comunidade escolar.

Como até a presente data não há uma normativa oficial na Secretaria Estadual de Educação – SEDUC-AM que defina a gestão do Horário de Trabalho Pedagógico – com exceção da Instrução Normativa de Lotação, que disciplina os procedimentos operacionais

relativos aos processos de lotação e de movimentação dos servidores desta Secretaria de Estado de Educação, pontua-se que muitas são as interpretações, convenções, realizações e, portanto, as consequências dessas ações executadas durante o período do cumprimento do Horário de Trabalho Pedagógico. Por meio dessa pesquisa, analisaremos as ações gestoras em duas escolas da rede estadual do Amazonas, centrado no Horário de Trabalho Pedagógico do professor, com vistas ao desenvolvimento organizacional.

Para a devida compreensão do caso de gestão, utilizamos os seguintes documentos: Lei do Piso nº 11.738, de 16 de julho de 2008; Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394/96; Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, Plano Nacional de Educação; Lei nº 3.268/08 do Plano Estadual de Educação do Amazonas; Instrução Normativa nº 002/2014/SEDUC; Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar das escolas pesquisadas.

Considerando que o cumprimento do HTP é um tempo que está inserido na carga horária de todos os professores da rede estadual do Amazonas para a realização das atividades extraclasse, que de acordo com a Instrução Normativa nº 002/2014/SEDUC, admite o desenvolvimento de atividades relacionadas à formação continuada, correção de provas, atualização do diário digital, reflexão sobre o desenvolvimento e desempenho do trabalho docente, reuniões com os pais e responsáveis (AMAZONAS, 2014). Neste sentido, é fundamental planejá-lo corretamente para que todas as atividades sejam executadas no dia a dia da escola.

Compreendendo que o HTP faz parte das atuais políticas educacionais, tendo o seu amparo nas legislações, vejo a necessidade de que esse tempo seja de fato proveitoso dentro do ambiente escolar. Assim, este trabalho visa não somente os atos normativos, uma vez que analisaremos também questões como a organização do HTP pela gestão escolar, a disponibilidade dos espaços para realização das atividades extraclasse, assim como a organização dos tempos para o HTP e a formação continuada, dentre outros.

Busca-se, então, refletir sobre a qualidade da utilização do horário pedagógico a partir da organização do HTP pela gestão escolar. Compreende-se, assim, que o gestor não é o único responsável pela dinâmica da organização do Horário do Trabalho Pedagógico no ambiente escolar, sendo imprescindível que tal responsabilidade seja dividida com os próprios pedagogos e/ou com os professores na função de apoio pedagógico.

Nesse sentido, vale ressaltar a importância do gestor em saber lidar com a implementação do Horário de Trabalho Pedagógico dos professores, que é refletida e materializada em desafios à gestão escolar, motivo pelo qual o resultado desta pesquisa

servirá de base para propor um Plano de Ação Educacional, que lhes auxilie de forma efetiva no exercício de sua prática gestora.

Tendo tudo isto em vista, o presente estudo tem como ponto de partida a seguinte questão problema: quais as dificuldades enfrentadas pelas equipes gestoras de duas escolas da Coordenadoria Distrital de Educação 7 na organização e cumprimento do Horário de Trabalho Pedagógico (HTP) dos professores?

A partir dessa questão de investigação definimos como objetivo geral desse estudo analisar as dificuldades enfrentadas pelas equipes gestoras de duas escolas da CDE7 no município de Manaus/AM na organização e no cumprimento do HTP dos professores.

A pesquisa desenvolveu-se a partir de três objetivos específicos relacionados:

1. Descrever como ocorreu o processo de implantação e implementação e os princípios normativos que fundamentam o HTP.
2. Analisar a organização do Horário de Trabalho Pedagógico pela gestão escolar em duas escolas estaduais a partir da implementação da SEDUC – AM.
3. Propor um plano de ação educacional que contribua na melhoria e aprimoramento das ações gestoras na organização e monitoramento do HTP.

Dessa forma, para alcançar estes objetivos, este trabalho foi organizado em três capítulos. No primeiro, foi realizada inicialmente uma pesquisa documental das legislações tanto no âmbito nacional como estadual a respeito das horas relativas às atividades extraclasse. Foi apresentado o caso de gestão, destacando, especialmente, o contexto das duas escolas estudadas da rede estadual pertencentes à Coordenadoria Distrital de Educação 7, localizada na zona norte da cidade de Manaus e a gestão do HTP pelos gestores escolares.

No Capítulo 2, apresentamos o aporte teórico que fundamenta este trabalho, tendo como principal temática a gestão escolar, incluindo a gestão democrática e participativa. Abordamos, ainda, temáticas que mencionam a organização escolar e o trabalho do professor. A análise desses temas ocorre a partir do diálogo com autores Lück (2000, 2009, 2010, 2011), Dourado (2007) e Libâneo *et al.* (2012), dentre outros. Dialogamos também com autores que desenvolveram trabalhos voltados para o Horário de Trabalho Pedagógico, como Borduchi (2013), Souza (2013), Czekalski (2008), Mariotini (2007) e Oliveira (2006).

Na segunda seção do Capítulo 2, apresentamos a proposta metodológica da pesquisa qualitativa que foi adotada na coleta de dados e na análise dos resultados. Essas interpretação e análises foram baseadas nas informações e nos dados gerados pela pesquisa documental e de campo. Para a coleta de dados, utilizou-se a aplicação de questionário aos professores, com questões de múltipla escolha, semiabertas e abertas. Houve a participação de 58 professores,

sendo 20 da Escola X e 38 da Escola Y. Também realizamos entrevistas com os apoios pedagógicos e os gestores das duas escolas. A utilização desses instrumentos de pesquisa permitiu obter um conhecimento mais profundo para analisar as percepções dos diferentes atores sobre o HTP.

A partir da análise dos instrumentos desta pesquisa, percebemos que os resultados evidenciam que as escolas pesquisadas enfrentam dificuldades na implementação e na organização do HTP, principalmente no que se refere às limitações de recursos materiais e pedagógicos além da falta de espaços adequados para a realização do HTP. Isso porque as escolas não dispõem de um espaço apropriado para a realização das atividades pedagógicas a serem realizadas neste tempo. Além disso, o acompanhamento do HTP por parte da gestão, como destacado pelos gestores e pelos apoios pedagógicos, necessita de melhorias, principalmente na questão pedagógica.

Além desses aspectos, podemos acrescentar outras dificuldades, tais como: as condições de trabalho dos professores, a falta de organização para a execução do HTP, e a falta de recursos tecnológicos, como Internet e computador. Consideramos, também, o desafio do planejamento das aulas, pois o tempo que é destinado para o HTP não é suficiente, principalmente para os docentes que atendem a modalidade do ensino fundamental I (ciclo), pois há sempre outras atividades a serem desenvolvidas, restando pouco tempo para o HTP. Destacamos, ainda, os problemas relativos ao planejamento coletivo e à formação continuada.

Os resultados mostram que há necessidade de uma discussão mais efetiva entre gestores, apoio pedagógico e professores sobre a distribuição do HTP e principalmente do horário que deve ser cumprido na escola. Segundo os sujeitos dessa pesquisa, embora o HTP apresente todas essas dificuldades encontradas, ainda assim, tem contribuído satisfatoriamente para o trabalho em sala de aula, mesmo necessitando de adequações.

No terceiro capítulo, apresentamos o Plano de Ação Educacional - PAE, com as propostas de ações para a melhoria da gestão do Horário de Trabalho Pedagógico, com base no referencial teórico apresentado nessa dissertação, sob a concepção de uma gestão democrática e participativa.

O Capítulo 3 está dividido em três seções. A primeira seção apresenta as propostas para a organização e monitoramento do HTP. Assim, propomos que sejam elaboradas diretrizes e orientações acerca do HTP nas escolas, por meio do Projeto Político-Pedagógico, buscando tornar esse tempo destinado para as atividades extraclasse de fato para tal fim.

Outra ação foi a inserção do Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo - HTPC para as formações continuadas, assim como a elaboração de um registro para o acompanhamento e o monitoramento do HTP, das ações desenvolvidas pelos professores nesse tempo de atividade extraclasse, de acordo com os horários disponíveis. Para isso, deve-se buscar, junto à SEDUC/AM, a criação e/ou adequação de um local específico que atenda as necessidades para o HTP, além da instalação e/ou manutenção de equipamentos (computadores e sistemas operacionais) para os professores, a fim de contribuir para a melhoria das condições do HTP.

Essas ações foram escolhidas devido aos problemas detectados, levando em consideração as limitações de recursos materiais, pedagógicos, tecnológicos, financeiras que os gestores têm e o poder de articulação junto à SEDUC/AM, dada a compreensão geral de sua contribuição para a melhoria da qualidade na educação.

Na segunda seção do capítulo 3, são apresentadas as possíveis dificuldades e soluções para o caso pesquisado. Destacando-se as principais ações que podem colaborar para a melhoria da organização do HTP nas duas escolas pesquisadas da Coordenadoria Distrital de Educação 7, no município de Manaus/AM. Na última seção é feita uma avaliação das propostas, a fim de averiguar as principais ações na implementação do HTP nas duas escolas pesquisadas.

Por fim, apresentamos as considerações finais deste trabalho, em que abordamos o processo de implantação e implementação do HTP a partir dos atos normativos, assim como os processos que foram utilizados para sua implementação, bem como as conclusões obtidas a partir de tal estudo de caso.

1 A GESTÃO DO HORÁRIO DE TRABALHO PEDAGÓGICO NO CONTEXTO DA REDE ESTADUAL DO AMAZONAS

O Capítulo 1 tem como objetivo apresentar o caso de gestão referente à implementação do Horário de Trabalho Pedagógico (HTP) que, conforme legislações, compõe parte da jornada de trabalho dos professores destinada às atividades extraclasse, em duas escolas da Coordenadoria Distrital de Educação 7 da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas (SEDUC/AM).

Para um melhor entendimento da implantação do HTP e de sua associação no âmbito da rede estadual de ensino do Amazonas, acreditamos que é necessário iniciar este estudo contextualizando seu surgimento nas redes públicas de ensino, conhecendo os princípios normativos que fundamentam o HTP, apresentando o contexto do HTP na rede estadual do Amazonas, bem como a estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino do Estado do Amazonas (SEDUC/AM) e da Coordenadoria Distrital de Educação 7 (CDE7).

Por meio da análise da legislação do Horário de Trabalho Pedagógico, apresentamos o contexto de sua implementação em duas escolas que compõem este estudo de caso, tendo como sujeitos participantes os gestores escolares e os pedagogos ou apoios pedagógicos, e considerando também os docentes envolvidos no caso de gestão.

É preciso pensar numa prática pedagógica que proporcione ao professor um melhor planejamento de suas aulas, fazendo uso deste “um terço” previsto na Lei da jornada de trabalho dos professores. Sempre que refletimos sobre a prática, encontramos motivos para estudá-la ainda mais, em busca de ferramentas que tornem as aulas mais efetivas para a aprendizagem dos alunos. Assim, constatamos que o horário de trabalho pedagógico implementado nas escolas pesquisadas pode ser um alicerce para boas práticas pedagógicas.

Nesse sentido, a Lei do Piso nº 11.738/2008 instituiu um limite máximo de 2/3 (dois terços) da carga horária para atividades de sala de aula, e estabeleceu, na jornada de trabalho dos professores, 1/3 (um terço) destinado a atividades extraclasse. No estado do Amazonas, não há uma normativa oficial na Secretaria Estadual de Educação - SEDUC-AM especificamente sobre a gestão do Horário de Trabalho Pedagógico. Há apenas a Instrução Normativa de Lotação, publicada no ano de 2013, sendo vigente apenas para o ano de 2014, que aborda alguns pontos relacionados ao cumprimento do HTP.

A Lei Federal nº 11.738/08, que estabelece o Horário de Trabalho Pedagógico (HTP), determina que no mínimo 1/3, ou seja, 33% da jornada de trabalho semanal do professor seja

destinada aos trabalhos pedagógicos e burocráticos inerentes à profissão. Em uma jornada de 20h semanais, este tempo em que o professor deve ficar fora de sala de aula, sem os alunos, é de no mínimo 7 horas semanais.

Considerando que o HTP constitui-se também em um tempo direcionado para a formação continuada de professores, para que se discuta e reflita sobre as ações pedagógicas, assim como para os estudos, planejamentos e avaliações, vemos a necessidade de estabelecerem-se normas e instrumentos de gestão que visem a um melhor desenvolvimento, acompanhamento e monitoramento do Horário de Trabalho Pedagógico dos docentes da Rede Estadual de Ensino do Amazonas.

O HTP foi determinado por uma Lei Federal para que os professores tenham um tempo para realização das atividades extraclasse de caráter pedagógico e de formação continuada. O HTP é o tempo estabelecido pelas escolas estaduais do Amazonas com o fim de reunir professores, coordenadores de área, pedagogos ou apoio pedagógico e gestores para discutir e analisar os trabalhos que serão desenvolvidos na escola, e passou a vigorar assim que foi promulgada a Instrução Normativa nº 002 / 2014 / SEDUC pelo governo do estado.

De acordo com Czekalski (2008, p. 101), “[...] não podemos desconsiderar que a utilização do HTP para a organização dos trabalhos burocráticos e pedagógicos é de fundamental importância”. Dessa forma, discutir a utilização do HTP para as atividades pedagógicas e a formação docente é fundamental para a melhoria do trabalho do professor e, conseqüentemente, dos resultados educacionais.

1.1 O contexto do HTP nas redes públicas de ensino

Com a institucionalidade da Lei nº 11.738/2008, que aprovou o Piso Salarial Profissional Nacional para os professores da Educação Básica da rede pública de ensino, estabeleceu que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios não podem fixar seus vencimentos aos professores da rede pública da educação básica com valor abaixo do piso nacional para a jornada de no máximo 40 horas semanais (BRASIL, 2008). Em seu art. 2º, § 4º, que faz referência a jornada de trabalho do professor, determina que 2/3 da carga horária seja destinada para as atividades de interação com alunos e o outro 1/3 da jornada de trabalho destinado às atividades extraclasse (BRASIL, 2008).

Nesse sentido, é importante que o professor tenha ao seu dispor boas condições de trabalho, com a disposição de materiais pedagógicos e utilização dos recursos tecnológicos, assim como, uma estrutura acadêmica adequada, evidenciando-se que os formatos

organizacionais institucionais são fatores importantes para o desenvolvimento das atividades educacionais dos docentes.

O Plano Nacional de Educação (PNE) traz, na Estratégia 17.3, a seguinte normatização quanto à jornada de trabalho do professor:

[...] Implementar, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, planos de carreira para os profissionais do magistério das redes públicas de educação básica, observados os critérios estabelecidos na Lei nº 11.738, de 16 de julho de 2008, com implantação gradual do cumprimento da jornada de trabalho em um único estabelecimento escolar (BRASIL, 2014, pp. 81 - 82).

Ressalta-se que, em 2008, houve uma contestação de inconstitucionalidade da lei supracitada pelos governos do Ceará, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul junto ao Supremo Tribunal Federal (STF) por meio de Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADIN) que foi indeferida, sendo a Lei nº 11.738/2008 considerada completamente constitucional e já devendo ser aplicada em todos os estados do Brasil, no entanto, conforme a tabela abaixo não é o que ocorre (BRASIL, 2011).

A Tabela 1, publicada no jornal Folha de São Paulo em 16 de novembro de 2011, mostra a situação de implantação da Lei nº 11.738/2008:

Tabela 1 - Situação da implantação da Lei nº 11.738/08 no país

Legenda: ✓ Estados que cumprem a regra ✗ Não cumprem a regra ? Não informado

	Piso salarial A lei estabelece piso de R\$ 1.187 (jornada de 40 horas semanais)	Valor do piso (R\$)*	Jornada extraclasse (os professores devem ficar no mínimo 33% da jornada fora de sala de aula)**	Fração de carga horária destinada a extraclasse (em %)
AC	✓	1.187	✗	25
AL	✓	1.187	?	-
AM	✓	1.338	?	-
AP	✓	2.171	✓	40
BA	✗	1.106	✗	30
CE	✓	1.187	✗	20
DF	✓	3.400	✓	33
ES	✓	1.540	✗	20
GO	✗	1.006	?	41,7
MA	?	-	✗	20
MG	✗	616	✗	25
MS	?	-	?	-
MT	✓	1.665	✓	33
PA	✗	1.121	✗	20
PB	✓	1.235	✓	33
PE	✓	1.188	✗	30
PI	✓	1.187	✗	30
PR	✓	1.224	✗	20
RJ	✓	2.195	✓	33
RN	✓	1.187	✗	16,7
RO	✗	950	✓	35
RR	✓	2.239	✗	20
RS	✗	791	✗	20
SC	✓	1.187	✓	45
SE	✓	1.187	✓	37,5
SP	✓	1.894	✗	17
TO	✓	1.239	✗	20 e 22

Fonte: Ministério da Educação – Conselho Nacional de Educação – Câmara de Educação Básica. Conselho Nacional de Educação. Disponível em: <<http://www.portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

Referindo-se à jornada de trabalho, os números mostram um quadro ainda pessimista, já que, das 27 unidades da federação, temos 15, aproximadamente 55,5%, que não estão cumprindo devidamente a Lei, nas quais os professores têm mais horas em contato com os alunos e menos para dedicar-se a atividades extraclasse. Trata-se de mais da metade das

unidades da federação em desacordo com a Lei do Piso. Há também quatro Estados que não forneceram a informação, o que pode aumentar ainda mais este percentual.

Os resultados encontrados nessa tabela estão se referindo a uma situação constatada em 2011, pois não foi possível nas pesquisas realizadas encontrar dados mais recentes para dar um panorama atual em todos os estados.

1.1.1 Os princípios normativos que fundamentam o HTP

A Lei n.º 9.394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN – determina no art. 67, que os sistemas de ensino, assegure-lhe, nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público, os seguintes direitos:

- I. Ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;
- II. Aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para este 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, p. 23).

Conforme artigos citados, ressaltamos que é um ato constitucional a valorização dos professores e, especialmente, a necessidade de período reservado a estudos, planejamento e avaliação, e que esse tempo para a realização dessas atividades extraclasse já deve estar incluído na carga horária de trabalho.

A Lei nº 11.738/08 definiu no seu § 4º do artigo 2º que o período para atividade extraclasse deve corresponder a 1/3 da jornada, determinação essa que foi mantida pelo Supremo Tribunal Federal, na ADIN 4167. Estabelece-se, assim, relação à constitucionalidade do § 4º do artigo 2º da Lei Federal nº 11.738/2008 (BRASIL, 2012).

Conforme voto do Ministro Ricardo Lewandowski, do Superior Tribunal Federal durante o julgamento da constitucionalidade da Lei do Piso em 27 de abril de 2011, quando fala da importância de um terço da jornada ser destinado para atividades extraclasse:

[...] Eu ousaria, acompanhando agora a divergência iniciada pelo Ministro Luiz Fux, entender que o § 4º também não fere a Constituição pelos motivos que acabei de enunciar, pois a União tem uma competência bastante abrangente no que diz respeito à educação.

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).

Portanto, conforme estabelece a legislação, a jornada de trabalho do professor em regência de classe deve ser composta da seguinte forma, de acordo com a carga horária adotada pela rede de ensino, conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2: Composição da jornada de trabalho do professor de acordo com a Lei nº 11.738/2008

Duração da jornada	Horas com os alunos	Horas para as atividades extraclases
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: Elaboração própria a partir da Lei nº 11.738/2008.

O parecer do Conselho Nacional de Educação estabelece que lei transcreve a organização da jornada, de forma a garantir sua aplicabilidade, conforme descrito abaixo:

[...] De acordo com a Lei nº 11.738/2008, portanto, ao professor deve ser assegurada uma composição da jornada de trabalho que comporte, no máximo, 2/3 (dois terços) de cada unidade que compõe essa jornada, ou seja, cada hora de interação com os estudantes. E, em decorrência, no mínimo 1/3 (um terço) destas horas destinadas a atividade extraclasse. Assim, em uma jornada de 40 horas semanais, independentemente da unidade de tempo que as compõem para os estudantes (60 minutos, 50 minutos e 45 minutos) 26,66 destas serão destinadas à interação com educandos e as demais 13,33 para atividades extraclasse (BRASIL, 2012, p. 22).

Em 2010, o Ministério da Educação promoveu a Conferência Nacional de Educação (CONAE) que reuniu diversas delegações de todos os segmentos da educação, para a realização de encontros e debates a serem feitos tanto nos níveis municipais, intermunicipais e estaduais, onde a partir dessa conferência obteve um Documento Final sobre a importância da Lei 11.738/2008 para a qualidade da educação. Diz o texto:

[...] Agora, cada professor/a poderá destinar 1/3 de seu tempo e trabalho ao desenvolvimento das demais atividades docentes, tais como: reuniões pedagógicas na escola; atualização e aperfeiçoamento; atividades de planejamento e de avaliação; além da proposição e avaliação de trabalhos destinados aos/às estudantes (BRASIL, 2011, p. 8).

O Documento Final da CONAE, todavia, pontua que:

[...] Tais medidas devem avançar na perspectiva de uma carga horária máxima de 30h semanais de trabalho, com, no mínimo, um terço de atividades extraclasses (...) atribuindo-se duas vezes o valor do piso salarial, para professores com dedicação exclusiva (BRASIL, 2011, p. 8).

É certo que não basta apenas que a lei determine a devida composição da jornada de trabalho do professor. Portanto, é imprescindível que haja uma efetiva mudança, tanto por parte dos docentes, como dos gestores e pedagogos, para que cumpram as suas funções pedagógicas, no entanto, para que isso aconteça é necessário que haja uma gestão democrática e participativa evidenciadas na implementação das políticas educacionais e pelo projeto político-pedagógico de cada escola.

Assim, planejar de forma adequada agregará uma otimização do tempo que o docente dedica-se às atividades, facilitando as ações estabelecidas em seu cotidiano semanal e diário que estabelecerá previamente os setores a serem trabalhados, a continuidade destes trabalhos e a forma mais adequada de trabalhar os conteúdos didaticamente (RODRIGUES, 2009).

Conforme preleciona Begnami (2013, p. 56) sobre planejamento:

[...] Todo processo formador exige um planejamento, a organização de tempos, espaços, recursos, definição de procedimentos e motivação para a participação dos sujeitos, a elaboração de uma pauta e, finalizando, a avaliação da concretude do referido processo. O HTPC não foge a esta regra: para a sua eficácia e eficiência concorrem entender seu funcionamento e sua estrutura.

O direito reservado ao professor para as suas atividades extraclasse, já estava previsto também no artigo 67, V, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, embora, aqui, não haja uma proporcionalidade definida:

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

V - período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho (BRASIL, 1996, p. 23).

Conforme determina a lei ao especificar que o período das atividades extraclasse deve ser reservado dentro da jornada de trabalho, devendo ser utilizada para:

- ESTUDO: investir na formação continuada, graduação para quem tem nível médio, pós-graduação para quem é graduado, mestrado, doutorado. Sem falar nos cursos de curta duração que permitirão a carreira horizontal. Sem formação contínua o servidor estagnarà 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, 2011, p. 8 e 9).

Ressaltamos, ainda, a necessidade de espaços para que o professor possa desenvolver as atividades extraclasse, assim, como momento de formação continuada do professor no próprio local de trabalho, sem que haja necessidade de se locomover para outros locais, para isso, urge a necessidade que as redes de ensino juntamente com os gestores escolares possam reestruturar os espaços dentro da escola.

Deste posto, como a Lei 11.738/2008, não determinou onde deveria ser cumprido esse tempo de atividade extraclasse, ficando sob responsabilidade dos estados e municípios estabelecerem parâmetros para que esse tempo fosse cumprido de forma eficaz, no Estado do Amazonas a instrução normativa já define que o tempo deve ser cumprido na própria escola onde o docente está lotado.

Conforme estabelece a Instrução Normativa nº 004/2013:

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).

No entanto, 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 Amazonas (Sinteam), conforme manifestação já feita pela categoria, pois em alguns estados brasileiros, parte desse tempo pode ser cumprido em casa, sendo denominado de Horário de Trabalho Pedagógico Livre – (HTPL).

Segundo Haddad *et al.* (2012, pp. 10 - 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 também, a possibilidade defendida por muitos professores conforme análise destacado no capítulo 2, sobre o Horário de Trabalho Pedagógico em Local de livre escolha pelo docente (HTPLE) que seria imprescindível para que o trabalho do professor alcance a qualidade essencial e possa assim, produzir resultados satisfatórios para a aprendizagem dos alunos.

Mesmo antes que as leis estabelecessem esse tempo para o professor preparar as atividades, destacamos que o professor sempre trabalhou em sua residência e, com as legislações em vigor, apenas reconhece o cenário descrito na atualidade, sendo facilmente comprovado para efeitos de direitos trabalhistas.

1.2 O contexto do HTP na rede estadual do Amazonas

Com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas pelas políticas educacionais a nível nacional, em outubro de 2012 a Secretária de Educação lançou um Plano de Ação de cem dias com o objetivo de estabelecer melhoria dos resultados educacionais das escolas da rede estadual, tendo como foco central a figura do aluno. O plano apresenta ações de longo, médio e de curto prazo, buscando sempre uma gestão escolar mais participativa e democrática.

O Plano de Ação apresenta três ações principais na busca desses resultados, que são a Política Pedagógica, Valorização do Servidor e Rede Escolar, conforme demonstrado, a seguir, na Figura 1.

Figura 1 - Pilares do Plano de Ação 2012



Fonte: Amazonas (2012).

Na ação que trata da “Valorização do Servidor”, verifica-se que, conforme as ações previstas, evidenciam-se aquelas conectadas e dispostas como a melhor atração da carreira do profissional da educação e à formação contínua para os servidores. Destacamos aqui algumas das principais metas: (i) tornar a carreira do magistério mais atraente, incentivando a permanência e a qualificação de professores; (ii) reduzir a jornada de trabalho em sala de aula, oportunizando aos docentes o direito ao Horário de Trabalho Pedagógico – HTP; (iii) preencher as vagas em aberto com servidores estatutários.

Destaca-se nessa ação a meta (ii), que contempla a Lei nº 11.738/08 no seu art. 2º, § 4º, que trata da composição da jornada de trabalho do professor. Somente a partir dessa meta estabelecida nesse plano que a Secretaria de Educação elaborou uma Instrução Normativa nº 002/2014-SEDUC/AM, que trata do tempo reservado ao professor para as atividades extraclasse.

Do mesmo modo, na ação “política pedagógica” foram previstas ações preventivas, destacando a aprovação da Lei nº 3.951 de 04 de novembro de 2013, que instituiu o novo Plano de Cargos e Carreiras e Remuneração dos Servidores (PCCR/SEDUC). Neste PCCR/SEDUC foi normatizada a jornada de trabalho dos professores, conforme estabelece:

Art. 5º. A jornada 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.

Parágrafo único. A hora de trabalho pedagógico deverá ser cumprida na escola, salvo, excepcionalmente, em atividades autorizadas pela SEDUC, desenvolvidas no interesse da educação pública (AMAZONAS, 2013, p. 3).

Na terceira ação do Plano de Ação denomina-se “rede escolar”, que está direcionada a melhoria da estrutura física das escolas, assim como à expansão do uso de tecnologias educacionais. Destacamos algumas metas: (i) restaurar condições de uso adequado nas escolas com maior necessidade; (iii) fornecer plataforma tecnológica para a comunidade escolar, garantindo o acesso a conteúdos digitais relacionados aos componentes curriculares.

Dentre as Ações implementadas pela SEDUC/AM, destacamos duas importantes mudanças para as escolas estaduais trazidas pela Instrução Normativa nº 002/2014, e ambas têm estreita relação com o caso de gestão analisado neste trabalho. Uma delas foi a redistribuição da composição da jornada do professor, diminuindo a quantidade de horas/aula destinadas ao desenvolvimento das atividades na sala de aula e aumentando o Horário de Trabalho Pedagógico (HTP), destinado às atividades extraclasse. A outra mudança refere-se à inserção dos professores de Matemática, Ciências e Educação física nas unidades escolares de ensino fundamental I. Essas ações modificaram a configuração do HTP nas unidades escolares.

A Secretaria Estadual de Educação do Estado do Amazonas aderiu ao HTP somente no ano de 2010, especificamente nas escolas de tempo integral. Para que a secretaria de educação cumprisse o que determina a Lei nº 11. 738, de 16 de julho de 2008, em que 1/3 é destinado ao Horário de Trabalho Pedagógico do professor que está em regência de classe, houve a necessidade de fazer alguns ajustes na carga horária dos professores, conforme a Instrução Normativa nº 002/2014/SEDUC:

Art. 2º. Para efeito desta norma entende-se por:

Carga Horária – jornada de trabalho que o servidor deve cumprir, conforme legislação específica.

Jornada – é a atividade exercida continuamente num mesmo dia com duração fixa em razão das atribuições pertinentes aos respectivos cargos, respeitadas as condições e limites determinados na Lei nº 3.951/13, III. (PCCR).

Hora/Aula – corresponde a tempo/aula. Aplicando-se para os professores de 6º ao 9º ano e Ensino Médio, no ensino regular, jornada de 20 horas com 25 aulas de 48 minutos cada ou jornada de 40 horas com 50 aulas de 48 minutos cada. Professores de Ciclo de ensino regular, jornada de 20 horas com 20 aulas de 60 minutos cada ou jornada de 40 horas com 40 aulas de 60 minutos cada.

Horas de Trabalho Pedagógico – 1/3 da jornada semanal que corresponde até 10 tempos/semanais, por turno, conforme carga horária específica da cada componente curricular, destinada, de acordo com a proposta de trabalho pedagógico da escola, conforme Lei nº 11.738/08 (AMAZONAS, 2014, p. 15).

Para que todas as escolas da rede pudessem ser atendidas com o HTP, houve a necessidade da secretaria de educação encaminhar para as escolas uma demanda maior de professores, tendo em vista que houve uma diminuição da carga horária em sala de aula, pois o professor estatutário ou PSS (Processo Seletivo) é contratado para trabalhar 20 horas ou 40 horas, para o professor com carga horária de 20 horas, ele trabalha 15 tempos na sala de aula e 10 tempos para o HTP e o professor com carga horária de 40 horas trabalha 30 tempos na sala de aula e 20 tempos para o HTP. Os tempos de aula são de 48 minutos, durante o dia são computados cinco (05) tempos de aula. Na prática funciona da seguinte forma:

- Um (01) tempo de aula = 48 minutos;
- Cinco (05) tempos de aula = 240 minutos;
- Vinte e cinco (25) tempos de aula = 1200 minutos;
- Mil e duzentos (1200) minutos = 20 horas.

Essa distribuição de tempos é específica para atender aos professores que trabalham com o ensino fundamental, de 6º ao 9º ano, bem como com o ensino médio. Para os professores do ensino fundamental I (1º ao 5º anos), foi estabelecido que os tempos de aula seriam por hora/aula, ou seja, o professor com carga horária de 20 horas trabalha 12 horas na sala de aula e 8 horas em HTP; o professor com carga horária de 40 horas trabalha 24 horas em sala de aula e 16 horas em HTP. Para que todos os professores do ensino fundamental I pudessem ser contemplados com o HTP, a SEDUC/AM formulou uma nova distribuição de carga horária, com três professores para cada turma: um (01) professor de Educação física, um (01) professor de Matemática e Ciências, e um (01) professor para as demais disciplinas (Português, História, Geografia, Artes e Ensino Religioso).

A distribuição da carga horária é de responsabilidade do gestor escolar. Cabe a ele fazer a lotação dos professores pelo SILS (Sistema de Lotação do Servidor). No entanto, a validação da carga horária é feita pela Gerência de Lotação – GELOT, conforme estabelecido na Instrução Normativa vigente.

As Coordenadorias Distritais de Educação (CDEs) são estruturas organizacionais que exercem uma participação constante na efetivação das políticas educacionais implementadas

pela Secretaria Estadual de Educação, e que podem interferir nos resultados a serem alcançados.

1.2.1 A Coordenadoria Distrital de Educação 07

As Coordenadorias Distritais de Educação foram criadas através da Lei Delegada nº 3.642, de 26 de julho de 2011, estabelecendo as atribuições e competência das Coordenadorias Distritais e Regionais, conforme a seguinte redação:

[...] 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 no 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, 2007, p. 2).

Conforme estabelece a lei supracitada as CDEs e CREs são as que exercem a competência na implementação e monitoramento das políticas desenhadas pela SEDUC/AM. Para Meireles de Freitas (2015, p. 30), “as Coordenadorias ao acompanharem as atividades pedagógicas desenvolvidas nas escolas, estão contribuindo para o cumprimento das Diretrizes emanadas do Órgão de Atividades-Fim e seus respectivos Departamentos”.

A Coordenadoria Distrital de Educação 07 (CDE7) está situada na zona norte da cidade de Manaus, em uma área de expansão da cidade, iniciando suas atividades desde 16 de março do ano de 2012.

A Figura 2 apresenta a divisão geográfica da área de atuação de cada Coordenadoria Distrital de Educação da SEDUC do município de Manaus.

Figura 2 - Mapa da cidade de Manaus com a divisão geográfica das coordenadorias distritais



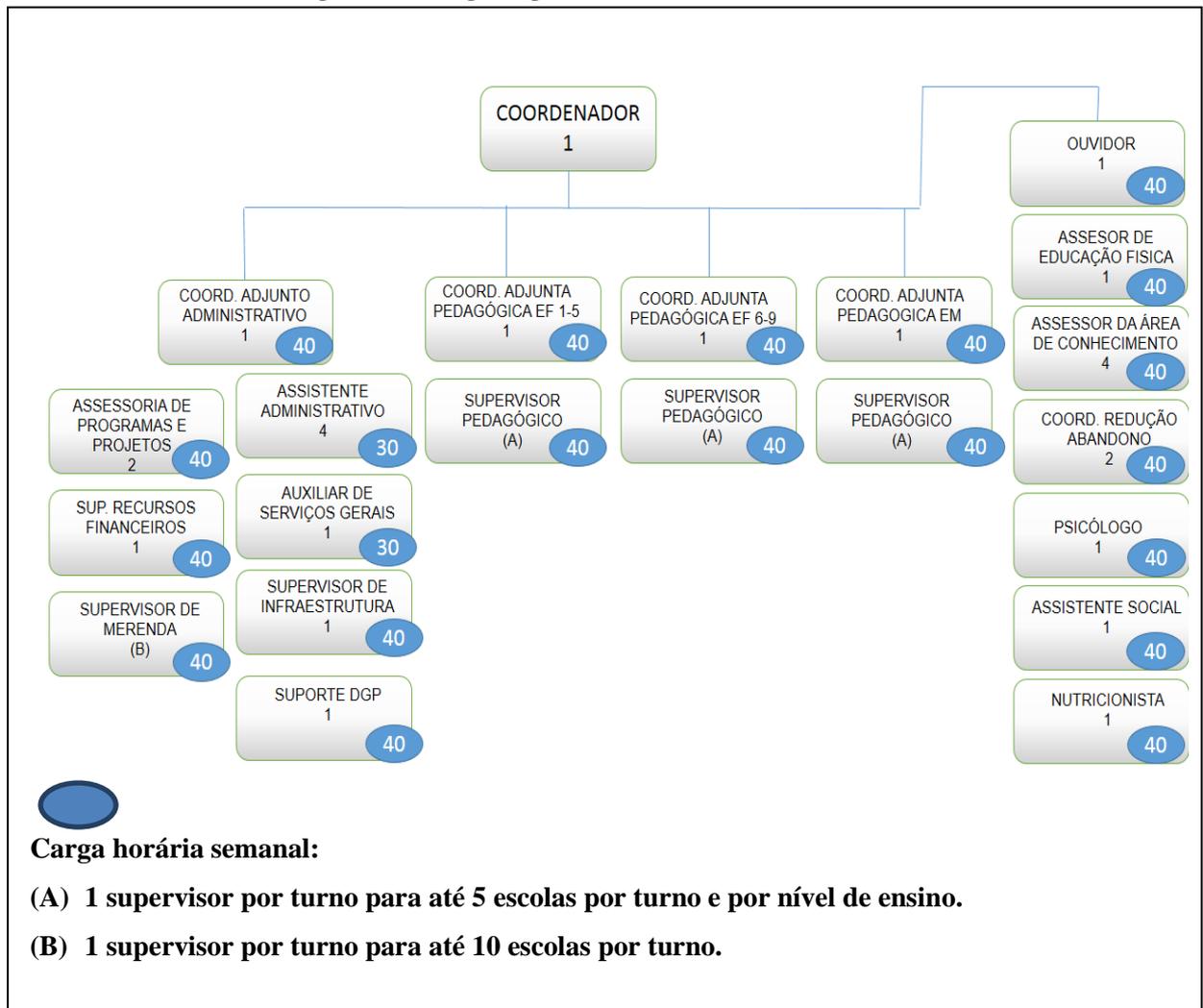
Fonte: Amazonas (2012).

De acordo com Lei Delegada nº 3.642, a Coordenadoria Distrital de Educação possui a seguinte formação na sua equipe pedagógica e administrativa: 01 coordenador distrital, 01 coordenador adjunto administrativo, 01 coordenador adjunto do ensino fundamental I, 01 coordenador adjunto do ensino fundamental II e 01 coordenador adjunto do ensino médio, tendo ainda em seu quadro os coordenadores de suporte dos recursos financeiros, de educação física e de projetos e programas.

O coordenador distrital é o responsável pela coordenadoria e é assessorado pelos coordenadores adjuntos e pelos demais assessores. Cada adjunto possui sua equipe de trabalho para a promoção do atendimento do que está previsto nas competências das Coordenadorias (AMAZONAS, 2012).

Essa distribuição de servidores e assessores acontece de acordo com a Figura 3, que apresenta o organograma das CDEs.

Figura 3 - Organograma Coordenadoria Distrital



Fonte: Amazonas (2012).

Considerando as competências das coordenadorias, a equipe pedagógica tem como atribuições o acompanhamento e a implementação de ações relacionadas ao desempenho acadêmico dos educandos, a construção dos instrumentos de gestão das escolas, a formação continuada de professores, a implementação e o monitoramento do HTP pelos gestores escolares, entre outras.

1.2.2 As Escolas que compõem o estudo de caso

O estudo de caso pretende investigar a utilização do Horário de Trabalho Pedagógico em duas escolas, chamadas aqui de Escola Estadual X e Escola Estadual Y. A escolha dessas duas instituições de ensino se deu pelo fato de pertencerem à mesma Coordenadoria Distrital de Educação (CDE7) e por atenderem a modalidades de ensino diferentes. Com isso, analisaremos como o gestor organiza o HTP dos professores e o seu monitoramento nesses diferentes níveis de ensino dentro dessas duas escolas.

Faz-se necessário destacar que as solicitações de remoção dos servidores ao final de cada ano letivo, bem com o término do contrato dos professores do Processo Seletivo Simplificado/PSS, são fatores que geram uma rotatividade de professores. Este fato dificulta a implementação da proposta pedagógica da escola ou das políticas educacionais, sejam elas emanadas pela própria escola, pela secretaria de educação ou por outros órgãos e/ou segmentos.

Embora não seja o objeto de investigação desta pesquisa, é importante destacar que a substituição dos professores pode ocasionar uma mudança na carga horária dos professores, em especial na dos professores PSS. Isso porque as cargas horárias são designadas de acordo com as horas disponíveis dos componentes curriculares a serem ministrados em cada escola. Quando o professor não consegue ter sua carga completa (de 16 aulas ou 32 aulas) na escola, o mesmo tem que compartilhar a carga horária com outras escolas. Isso dificulta a organização do Horário de Trabalho Pedagógico pela gestão escolar, conforme análise feita no Capítulo 2.

Nesse sentido, é relevante destacar as dificuldades que foram analisadas, no decorrer deste trabalho, no que tange à implementação das políticas educacionais dentro das escolas pelos gestores, até porque muitas das ações que necessitam para o êxito dessas políticas não dependem diretamente do gestor escolar, dependendo muitas vezes de outras instâncias superiores. Assim, ao escolher essas duas escolas para o estudo de caso, procuramos buscar as principais dificuldades na implementação do HTP e o que tem sido feito para sanar essas dificuldades tanto pelos próprios gestores escolares, assim, como a coordenadoria e a secretaria de educação do estado.

A Escola Estadual X atende do 1º ao 5º ano do ensino fundamental I e de 6º ao 9º ano do ensino fundamental II; já a Escola Estadual Y, atende ao ensino médio. Este estudo de caso pretende analisar como os gestores conseguem organizar o HTP, tendo em vista que as escolas que atendem o ensino fundamental I (1º ao 5º anos), como é o caso da Escola

Estadual X, precisam de todos os professores em seu quadro para que eles possam ser contemplados com o HTP, conforme a Instrução Normativa 002/2015 – SEDUC/AM.

As turmas de 1º ao 5º ano do ensino fundamental I distribui sua carga horária com três professores para cada turma: um (01) professor de Educação física, um (01) professor de Matemática e Ciências, e um (01) professor para as demais disciplinas (Português, História, Geografia, Artes e Ensino religioso).

Na Escola Estadual Y, que atende exclusivamente a alunos do ensino médio, analisamos como é realizada a distribuição dos tempos de aulas para que todos os professores possam ser contemplados com o HTP. Ressaltamos que os professores do ensino médio ministram as aulas por tempos de aula, e não por hora/aula.

A implementação do HTP nas escolas trouxe um grande desafio para os gestores da rede estadual, principalmente para as escolas das áreas periféricas da cidade de Manaus, que compreendem as escolas da Coordenadoria Distrital de Educação 7. Entretanto, atuando como gestor de uma das escolas que compõem o quadro dessa coordenadoria, vejo que algumas questões relacionadas à precarização do trabalho docente na sua relação com o trabalho pedagógico dizem respeito ao uso efetivo das horas de trabalho fora da sala de aula.

1.2.2.1 Escola X

A Escola X localiza-se no município de Manaus - AM. É uma instituição de ensino de periferia, localizada na Zona Norte, que atende aos alunos do bairro e também dos bairros adjacentes. Com isso, o perfil do público atendido é bastante diversificado no que se refere aos aspectos sócio-econômico-culturais. Ainda, compõe a rede estadual de ensino e é constituída por dois prédios: a sede e um anexo. A entidade mantenedora é a Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino – SEDUC/AM.

A instituição de ensino em questão foi fundada em 28 de agosto de 1993, para beneficiar a comunidade Colônia Terra Nova, localizada na Zona Norte da cidade de Manaus. Em 1994, passou à condição de anexo da Escola Estadual Inspetora Dulcinéia Varela de Moura, permanecendo nesta condição até dia 07 de março de 1999. Em 08 de março de 1999, conforme o Decreto nº 19.686, a escola desvinculou-se da condição de anexo, passando a ter sua própria gestão escolar.

Em maio de 2000, passou a contar com o Anexo I e, em 2007, com o Anexo II, somando 22 salas. Em 15 de maio de 2009, o Anexo II foi desativado; parte dos alunos foi

remanejada para o Anexo I, e a outra parte para uma nova escola construída na comunidade vizinha – América do Sul.

Atualmente, a Escola X funciona em duas estruturas alugadas, compostas das seguintes dependências: (i) no prédio sede: banheiro, cozinha, depósito, sala para os professores, cinco (05) salas de aula e uma área de lazer com duas quadras de areia; (ii) no prédio anexo I: sala para equipe gestora, sala de mídia, secretaria, sala dos professores, sete (07) salas de aula, banheiro, cozinha, refeitório e depósito.

A escola atende a 940 alunos distribuídos em 12 salas de aula, sendo cinco salas no prédio sede – funcionando nos turnos matutino e vespertino, com ensino fundamental anos iniciais (1º ao 5º anos) –, e sete salas no anexo – funcionando nos turnos matutino e vespertino, com ensino fundamental anos finais (6º ao 9º anos). No turno noturno, atende seis turmas do EJA fundamental 2º segmento (6º ao 9º anos). Enquanto função social e administrativa, a escola conta com um efetivo de cinquenta e três funcionários para atender à clientela e estão distribuídos nas seguintes funções, conforme o Quadro 1:

Quadro 1: Número de servidores por situação funcional - 2016

CARGO/FUNÇÃO O/ SITUAÇÃO FUNCIONAL	DIRETOR	PROFESSOR	PEDAGOGO/AP OIO PEDAGÓGICO	BIBLIOTECÁRIO	AMBIENTE DE MÍDIA	SECRETARIA	SERVIÇOS GERAIS	MERENDEIRA	TOTAL
EFETIVO	1	21	3	1	1	3	-	5	35
CONTRATADO /PSS	-	13	-	-	-	-	5	-	18
TOTAL	1	34	3	1	1	3	5	5	53

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do SIGEAM

No quadro de docentes, vinte e um professores são efetivos e treze são contratados pelo Processo Seletivo Simplificado/PSS. Todos os professores são graduados nas respectivas disciplinas que lecionam e cinco possuem pós-graduação.

No que diz respeito a condições de trabalho e estudo na escola, tem se buscado na medida do possível acompanhar os padrões da mantenedora SEDUC, que quase sempre é

comprometido em função da estrutura física, por não oferecer as condições necessárias ao bom funcionamento. Isso se deve ao fato de serem prédios alugados e adaptados que são disponibilizados como escola.

1.2.2.2 Escola Y

A Escola Y localiza-se no município de Manaus - AM, sendo a única escola estadual do bairro que oferece o ensino médio. Está inserida na periferia da cidade, o perfil do público atendido é bastante diversificado no que se refere aos aspectos sócio-econômico-culturais.

A escola atualmente atende a 1569 alunos do ensino médio, distribuídos em 628 alunos no turno matutino, 551 alunos no turno vespertino e 390 alunos no turno noturno.

A escola funciona nos três turnos (matutino, vespertino e noturno) e os alunos se encontram distribuídos em 58 turmas, sendo 23 turmas de manhã, 23 turmas funcionando à tarde e 12 turmas funcionando à noite.

Com relação à infraestrutura, pode-se considerar que o prédio é amplo, com 22 salas de aula, laboratório de ciências e de Informática para utilização pedagógica (12 computadores), sala de mídia e uma biblioteca. A escola está conectada à Internet. Possui quadra poliesportiva coberta e refeitório, bem amplo, com mesas. Tem cozinha ampla, depósito de alimentos separado do almoxarifado.

A escola foi reformada recentemente, contando com toda estrutura física, tem instalações administrativas satisfatórias, tais como sala para diretor, para o diretor administrativo, para professores, para a equipe pedagógica e secretaria. A escola é limpa, bem sinalizada com cartazes pedagógicos e educativos nos corredores, além de equipamentos para a coleta seletiva de lixo, nos pátios. Os móveis escolares, tais como carteiras de aluno e mesas dos professores, estão em boas condições de uso.

O plano curricular da escola é para atendimento aos alunos do Ensino Médio, está organizado de acordo com os pressupostos legais (Lei 9394/96), sendo 1.000 horas/aula, em 200 dias letivos.

A escola Y iniciou suas atividades em 08 de março de 1993, sendo reconhecida oficialmente pelo decreto nº 15.648 de 06 de outubro de 1993. Possui prédio próprio e a partir de 2014 atende exclusivamente aos alunos do Ensino Médio. O Quadro 2 apresenta o quantitativo de servidores que compõe o quadro funcional da escola.

Quadro 2: Número de servidores por situação funcional - 2016

CARGO/FUNÇÃO/ SITUAÇÃO FUNCIONAL	DIRETOR	DIRETOR ADMINISTRATIVO	PROFESSOR	PEDAGOGO/APOIO PEDAGÓGICO	BIBLIOTECÁRIO	AMBIENTE DE MÍDIA	SECRETARIA	AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS	MERENDEIRA	TOTAL
EFETIVO	1	1	44	2	1	-	3	-	6	58
CONTRATADO /PSS	-	-	18	-	-	-	-	7	-	25
TOTAL	1	1	62	2	1	-	3	7	6	83

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do SIGEAM.

A atual gestão conta com o quadro de quarenta e quatro docentes efetivos e dezoito docentes contratados pelo Processo Seletivo Simplificado/PSS. Todos os professores são graduados nas respectivas disciplinas que lecionam.

No que diz respeito a condições de trabalho e estudo na escola, observa-se que a escola apresenta uma estrutura física adequada, no entanto, os espaços para que os professores possam usar para as atividades extraclasse são insuficientes, tendo em vista que a escola dispõe apenas de uma sala de professores, levando em consideração que os demais ambientes estão destinados para outros fins pedagógicos.

1.3 A Gestão do HTP pelos gestores escolares

A partir da Lei 11.738/2008, que determinou 1/3 (um terço) do tempo dos professores para a atividade extraclasse, a gestão escolar passou a exercer um papel importante na organização da escola, pois se requer dos gestores escolares, além do conhecimento da realidade, competências necessárias para executar, as mudanças solicitadas de acordo com as demandas internas e externas da escola. Portanto, é incontestável a relevância da gestão escolar como forma de alcançar os objetivos da escola.

Figueiredo descreve que:

Conhecer a prática da gestão escolar suscita buscar compreender a concepção dos atores frente à temática, e ainda, identificar aspectos positivos, como também expor dificuldades, limitações e ainda, perceber situações que inspiram maior atenção, com a finalidade de orientar a tomada

de decisão e a determinação de ações de melhoria e necessária correção de rumos (FIGUEIREDO, 2011, p. 26).

Em um processo de mudança, a implementação do Horário de Trabalho Pedagógico à carga horária semanal a ser cumprido dentro do ambiente escolar apresenta uma tendência de dificuldade de aceitação por parte dos professores. Pois as inquietações são justamente quanto a essa forma de organização e à quantidade de horas trabalhadas pelo professor. Dessa forma, discutir esse Horário de Trabalho Pedagógico entre os atores envolvidos como gestores, pedagogos e professores é justamente a condição básica para que o professor possa repensar a organização de seu trabalho, em seus princípios, metodologias, avaliação e objetivos.

Neste contexto, o Horário de Trabalho Pedagógico merece ser avaliado, levando-se em conta o trabalho do professor relacionado à quantidade de horas de trabalho dos docentes, assim como também das organizações administrativas e pedagógicas desenvolvidas durante o Horário de Trabalho Pedagógico. Assim, faz-se necessário elaborar levantamentos e questionamentos em relação à qualidade deste tempo destinado às atividades extraclasse.

Nesta perspectiva, o Horário de Trabalho Pedagógico (HTP) é parte das políticas de educação da atualidade – tendo seu fundamento na LDB nº 9.394/96, na Lei nº 11.738/08, conhecida como a Lei do Piso, e no Plano Nacional de Educação –, que credenciam aos professores em regência de classe um terço (1/3) de sua carga horária para atividades extraclasse.

Ao tratarmos do assunto Horário de Trabalho Pedagógico (HTP) implementado nas escolas públicas do estado do Amazonas, mostra-se necessário um melhor discernimento a cerca 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 devendo sempre proporcionar condições para que o HTP se desenvolva de maneira satisfatória.

Assim, o gestor escolar deve desempenhar sua função e exercer suas responsabilidades, conforme preveem os artigos 139, 142, 143, 144 e 145 do Regimento Geral das Escolas Estaduais – Resolução nº 122/2010. O artigo 139, descrito a seguir, prevê 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).

Nesta perspectiva para que o gestor busque por uma educação de qualidade devem se situar ações, tais como o Horário de Trabalho Pedagógico – HTP. Porém, para que se tornem uma prática no cotidiano escolar, é necessário primeiramente que se estabeleça dentro de uma proposta pedagógica.

A Lei 3.951, de 04 de novembro de 2013, determina que:

- Art. 4.º. A composição da jornada de trabalho dos titulares dos cargos de provimento efetivo da Carreira do Magistério Público Estadual poderá ser parcial ou integral, correspondendo respectivamente, a:
- I. 20 horas semanais
 - II. 40 horas semanais (AMAZONAS, 2013).

Conforme determina a Lei 11.738/08, o professor com regime de trabalho de 20 (vinte) horas semanais terá 1/3 desse horário reservado às atividades extraclasse, que correspondem a 8 (oito) horas; já os professores de 40 (quarenta) horas semanais terão 16 (dezesesseis) horas para as atividades extraclasse (BRASIL, 2008).

Ao analisarmos os mecanismos que levaram o Estado do Amazonas a adotar o Horário de Trabalho Pedagógico, nos deparamos com uma realidade consubstanciada que acarretou profundas mudanças na organização da educação pública da rede estadual de ensino, reveladas no índice crescente de professores que foram contratados através do Processo Seletivo Simplificado (PSS) ou efetivados pelo concurso público de 2013, para a implementação dessa política.

Conforme as instruções normativas emanadas pela Secretaria de Educação do Estado do Amazonas, o gestor torna-se o principal responsável pela implementação desta política no interior da escola. No entanto, a organização do HTP dos professores deverá ser feita de acordo com as particularidades de cada escola, obedecendo ao cumprimento do horário na própria instituição de ensino e com monitoramento obrigatório por parte dos gestores.

O HTP implementado nas escolas pode contribuir para o estabelecimento da gestão democrática, como na articulação dos projetos e programas para a melhoria do trabalho pedagógico e a participação dos professores nos procedimentos decisórios, por meio dos

planejamentos da gestão da escola, contribuindo para a efetivação da gestão participativa na escola.

A gestão escolar democrática, portanto, estabelece a compreensão de que, a partir do momento em que se busca uma nova organização do trabalho dentro da escola, também as relações de trabalho dessa instituição devem ser repensadas e reestruturadas, visando estimular a participação efetiva e concreta de diferentes segmentos e instâncias, com possibilidade de se tornarem cada vez mais responsáveis, autônomos e, conseqüentemente, mais envolvidos com o processo de gestão e melhoria da educação.

Neste sentido, Lück (2009, p. 71) ao definir a gestão democrática, destaca que

[...] a gestão democrática, 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 a sua efetivação.

Evidentemente, introduzir e desenvolver essa prática gestora embasada na democracia e na participação coletiva é bastante complexo, principalmente pela implicação na quebra de paradigmas e práticas arraigadas no cotidiano escolar. Porém, deve-se ter em vista que este modelo de gestão pode contribuir em efetivas mudanças no contexto educacional.

A Instrução Normativa nº 002, de 04 de outubro de 2014, ressalta que está sob a responsabilização do gestor escolar organizar e fazer a distribuição do HTP entre os professores. Conforme já mencionado anteriormente, não há por parte da SEDUC uma legislação ou decreto oficial que delimite o HTP para os professores da rede estadual, somente uma normativa de lotação que é publicada todos os anos para normatizar a lotação dos servidores desta secretaria. Com isso, muitas são as interpretações, as práticas e, conseqüentemente, os resultados dessas ações realizadas durante o período do cumprimento do HTP.

De acordo com Lück (2009, p. 88), “[...] cabe ao gestor escolar organizar e dar regularidade na participação integral do professor dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional”.

No entanto, observa-se que existem alguns questionamentos sobre a utilização do HTP na própria escola, até porque a Lei nº 11.738/08 não determina em que momento e lugar esse tempo deve ser cumprido, deixando essa responsabilidade para as secretarias de educação de cada estado e município fazerem as suas adaptações para o cumprimento. Com isso, observa-

se que cada estado e município procura adequar-se dentro de sua realidade de acordo com a carga horária de cada professor. Observamos que os estados e municípios adotam cargas horárias diferentes.

Assim, fica sob a obrigação do gestor escolar estabelecer a organização e distribuição do HTP na escola, sob o acompanhamento das CDEs que fazem o monitoramento desse tempo a ser utilizado no horário de trabalho do professor na própria escola.

Durante muito tempo os professores consideravam os tempos que não estavam em sala de aula como tempos livres e não como parte do tempo das horas de trabalho. Esse entendimento também tem contribuído para que os gestores escolares enfrentem dificuldade para fazer com que o professor cumpra o seu contrato que é de 20h ou 40h na própria escola.

Para que os professores usufríssem do que contempla a Lei nº 11. 738/08, com 1/3 para o HTP, a secretaria de educação determinou, através da normativa nº 002/2014/SEDUC, que a jornada de trabalho seria distribuída da seguinte forma, conforme Tabela 3:

Tabela 3: Distribuição da hora/aula do professor

Jornada semanal	Tempos de aula	Tempo relógio	Hora/aula
20 horas	25 tempos	1.200 minutos	20 horas
40 horas	50 tempos	2.400 minutos	40 horas

Fonte: Elaboração própria a partir da Lei 3.951/13

Assim, o professor não trabalharia mais o tempo de aula como hora/aula ou hora relógio, e sim por tempos de aula conforme expresso na tabela acima. Com essa distribuição, conforme a secretaria de educação através da Lei nº 3.951/13, os professores estão sendo contemplados com 1/3 do tempo disponível para a realização das atividades extraclasse. Com isso, a secretaria de educação estaria cumprindo o que determina a Lei nº 11.738/08.

No entanto, existem alguns questionamentos de que o tempo que o professor passa em sala de aula independe do horário, pois o professor trabalha hora/aula e não hora relógio e que, essa hora aula, pode ser de 45”, 50”, como era determinado antes da lei 11. 738/08. Assim, a secretaria não estaria cumprindo a lei.

Outro ponto a ser observado é o local onde deve-se cumprir esse tempo do HTP. Estudos mostram que alguns estados e municípios são flexíveis no que consiste ao cumprimento desse tempo, podendo ser realizado na escola ou não. Entender esse processo de organização do HTP na escola é um dilema que pretendo estudar, na busca por compreender como ocorre essa distribuição dentro da escola. Destaco a relevância de gestores escolares e

professores “apreenderem” a realidade da educação, adequando-se aos novos paradigmas, para estarem aptos a participar desse contexto em transformação contínua.

Como dito anteriormente, tradicionalmente, o tempo utilizado pelo professor para realização de atividades extraclasse era geralmente considerado tempo livre, ou seja, não havia “obrigação” quanto ao cumprimento na escola. Geralmente, era cumprido quando havia “janelas” ou tempo vago. Quando esse tempo livre era o primeiro ou o último, dificilmente o professor ficava na escola. Isso quer dizer que, no passado, existia uma cultura no ambiente escolar de que as atividades do HTP poderiam ser cumpridas de forma livre.

O texto do Art. 20 da Resolução nº 7, de 14 de dezembro de 2010, que fixa Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental de 9 (nove) anos, cita o seguinte:

§ 4º O projeto político-pedagógico e o regimento escolar, em conformidade com a legislação e as normas vigentes, conferirão espaço e tempo para que os profissionais da escola e, em especial, os professores, possam participar de reuniões de trabalho coletivo, planejar e executar as ações educativas de modo articulado, avaliar os trabalhos dos alunos, tomar parte em ações de formação continuada e estabelecer contatos com a comunidade (BRASIL, 2010, p. 6).

Embora o gestor apresente todas as qualidades exigidas ao cargo, é muito importante que as tarefas sejam compartilhadas, as informações devem ser acessíveis com todos os seguimentos da comunidade escolar.

No capítulo 2 desta dissertação serão abordadas questões consideradas importantes na implementação, organização e monitoramento do HTP a partir do estudo de caso apresentado, visando uma abordagem mais aprofundada da mesma, fazendo uso do aporte teórico que fundamenta este trabalho, tendo como principal linha temática a gestão escolar, transitando nesse tema a gestão democrática e participativa.

Abordaremos ainda, temas relacionados à organização escolar e uma análise comparativa dos dados relativos ao estudo de caso nas duas escolas estaduais da CDE7, com o devido apontamento de estratégia metodológica escolhido na realização da pesquisa.

2 ANÁLISE DA GESTÃO DO HORÁRIO DE TRABALHO PEDAGÓGICO EM DUAS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DO AMAZONAS

Esta dissertação tem como objetivo analisar as dificuldades na organização do Horário de Trabalho Pedagógico a partir da implementação da SEDUC – AM, vivenciadas pelas equipes gestoras de duas escolas da rede estadual do Amazonas, a fim de propor ações para o aprimoramento dessa organização e do monitoramento do HTP.

Tal objetivo converge para a análise dos seguintes pontos: (i) a gestão de duas escolas da Coordenadoria Distrital de Educação 7 no que tange ao modo de planejar e organizar o Horário de Trabalho Pedagógico (HTP) dos professores; (ii) a valorização das discussões coletivas, com a participação dos docentes e profissionais da educação para a melhoria do sistema educativo na cidade de Manaus; e (iii) os esforços dos gestores para alargar os espaços democráticos.

Para a construção deste capítulo, apresentamos aspectos teóricos e metodológicos da pesquisa. O aporte teórico tem como principal vertente a gestão do Horário de Trabalho Pedagógico pela equipe de gestão escolar, discorrendo acerca da temática das gestões democrática e participativa. Também falaremos sobre temas relacionados à organização escolar e ao trabalho do professor, e realizaremos uma análise comparativa dos dados coletados nas duas escolas estaduais da CDE7, apontando a estratégia metodológica escolhida para a realização da pesquisa.

Este capítulo é composto por duas seções e subseções. A primeira seção apresenta o referencial teórico, considerando os seguintes autores: Lück (2009, 2010, 2011), Dourado (2007), e Libâneo *et al.* (2012), que discutem a gestão escolar em âmbito da gestão democrática e participativa, assim como as políticas educacionais relacionadas à dimensão administrativa e pedagógica da gestão. Dialogamos também com autores que desenvolveram trabalhos voltados para o Horário de Trabalho Pedagógico, como os autores Borduchi (2013), Haddad (2011), Haddad *et al.* (2012), Mendes (2008), Czekalski (2008), Oliveira (2006), Mariotini (2007) e autores que trabalharam a questão dos espaços e dos tempos escolares, como Rodrigues (2009), Souza (2013), Orrutea (2008) dentre outros.

Quanto ao Horário de Trabalho Pedagógico, várias questões podem ser levantadas: (i) o tempo para formação dos professores; (ii) o tempo para prática pedagógica como um todo; (iii) as condições do local para realização das atividades extraclasse; (iv) a gestão escolar na organização do horário dos professores; (v) as condições físicas dos

estabelecimentos de ensino, entre outras. Esses são fatores que, sem dúvida, implicam a qualidade do Horário de Trabalho Pedagógico.

Com as crescentes evoluções na atualidade e na sociedade, a escola passa a exigir muito mais do gestor. Por isso, ele deve através de uma gestão participativa convocar todos os segmentos representativos da comunidade escolar para auxiliá-lo na implementação das políticas educacionais oriundas da secretaria de educação ou de outros segmentos e até mesmo da própria escola, garantindo dessa forma uma participação mais efetiva nas ações para o desenvolvimento da instituição de ensino.

Neste sentido, o envolvimento de todos os segmentos da escola é um dos princípios básicos que envolvem uma gestão participativa, conforme destaca Lück (2009, p. 23):

[...] Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos.

Uma importante conquista que os professores alcançaram foi a implementação do HTP nas escolas, pois permite, no tempo disponível dos docentes para as atividades extraclasse a elaboração de projetos que visam melhorar o ambiente escolar, aproximando os profissionais que nela trabalham. Além disso, incentiva a busca, por consequência, pela qualidade na educação nas escolas da Rede Estadual de Ensino do Amazonas pelos trabalhadores da área.

Desta forma, esta dissertação sobre o Horário de Trabalho Pedagógico pretende colaborar de forma efetiva com a reflexão crítica acerca dessa política pública educacional implantada no Amazonas, propondo, neste campo de investigação, ações que contribuam para que esse tempo destinado às atividades extraclasse possa proporcionar a melhoria do ensino e, conseqüentemente, dos resultados educacionais.

2.1 O trabalho da gestão escolar na organização do HTP

A gestão é imprescindível para toda a organização, em qualquer segmento que ela atue. Uma gestão eficaz de uma unidade escolar gera funcionalidade do ambiente escolar, com sua organização, pelas ações que promove, por meio do relacionamento com as pessoas e na interação entre a escola e a comunidade. Dourado (2007), em sua obra sobre Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e Perspectivas, relata que:

[...] Uma educação com qualidade social é caracterizada por um conjunto de fatores intra e extra-escolares que se referem às condições de vida dos alunos e de suas famílias, ao seu contexto social, cultural e econômico e à própria escola – professores, diretores, projeto pedagógico, recursos, instalações, estrutura organizacional, ambiente escolar e relações intersubjetivas no cotidiano escolar (DOURADO, 2007, p. 941).

Isso quer dizer que uma educação de qualidade é resultado de um conjunto de fatores externos e internos ao espaço escolar, e da forma como as relações estão organizadas.

Haddad (2011, p. 11) pontua que “a organização do trabalho pedagógico precisa ser constantemente repensada de forma a auxiliar o professor a encontrar as formas adequadas na transmissão do conhecimento no processo de ensino-aprendizagem”. Para isso, ela depende de uma gestão eficaz, de modo que a produtividade possa ser traduzida em termos de qualidade na educação, resultando em uma gestão comprometida com as expectativas e com os desejos da comunidade.

Para Alonso (2002) quando fala sobre o papel do gestor escolar diante das atividades pedagógicas e administrativas da escola, ressalta que:

[...] 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 (ALONSO, 2002, p. 2).

No atual contexto educacional, sob a égide da Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394/96, apresenta-se um novo paradigma de gestão educacional, que requer também um novo perfil de gestores. A esses profissionais, de acordo com Lück (2009, p. 22), “[...] compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino”.

Dessa forma, cabe a gestão escolar “[...] promover as articulações necessárias entre todas as dimensões de gestão escolar” (LÜCK, 2009), que visem à eficiência e, por este motivo, devem estar preparados para a implementação das práticas pedagógicas, administrativas, financeiras, pessoal, políticas, entre outras. Entende-se que o desenvolvimento dessas dimensões é necessário dentro da escola, com a adoção de novos

modelos de organização, sob a forma de práticas e de gestão da educação, com vistas a alcançar um resultado final satisfatório, que é a educação de qualidade.

A estrutura atual da educação acumula ao gestor consideráveis responsabilidades, exigindo iniciativa e criatividade no planejamento e na execução de suas atividades. Há, ainda, a responsabilidade pela avaliação de seus resultados, a fim de garantir a eficácia dos processos. De acordo com Lück (2009, p. 12), “[...] a busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento”.

Em meio a muitas mudanças e em busca de um novo perfil de gestores do sistema educacional, ressalta-se a importância de que este gestor conheça o seu universo de trabalho. Nesse sentido, defende-se uma seleção de gestores que priorize uma vivência satisfatória em diferenciadas práticas escolares.

Para Lück (2009, p. 18),

[...] desenvolver, atualizar e rever permanentemente conhecimentos deve fazer parte do dia-a-dia do diretor escolar e de professores pretendentes a essa função, como um processo de capacitação em serviço, de modo que desenvolva competência para o desempenho efetivo das funções de direção escolar e colaboração com a sua realização. Conhecer, compreender e incorporar em suas ações os fundamentos e princípios da educação, assim como as determinações legais norteadoras dos processos educacionais constitui-se, portanto, uma das primeiras e contínuas preocupações do diretor escolar na busca de realizar um bom trabalho, no sentido de liderar e orientar sua escola para que melhor e com competência sempre maior desempenhe o seu papel social, realizando seus objetivos educacionais.

O Horário de Trabalho Pedagógico está ligado às práticas administrativa e pedagógica dos gestores escolares, pois cabe a ele juntamente com a sua equipe pedagógica a organização desse tempo no ambiente escolar para os professores. Pontua-se que é necessário que exista uma mobilização da equipe gestora que permita a realização das ações que levarão a melhores resultados na educação.

Assim, é através de uma gestão educacional participativa que se considera possível ter condições de promover ações no âmbito educacional, incluindo a gestão do horário de trabalho pedagógico da escola.

Lück (2011, p. 35) define gestão escolar como

[...] o processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e

políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados) (LÜCK, 2011, p. 35).

O gestor é um agente de transformação no ambiente escolar. Nesse sentido, deve estar atento ao caráter pedagógico dentro da escola, buscando agir de forma coletiva, envolvendo todos os responsáveis pelo processo de ensino-aprendizagem, com vistas a transformar a prática pedagógica.

De acordo com Lück (2000, p. 15), “[...] as formas como as pessoas agem, pensam e interagem criam uma realidade dinâmica, marcando o ambiente social no qual estão inseridas”. Manter a equipe focada na construção de um ambiente escolar como um espaço social prático e efetivo, em que todos possam se sentir responsáveis pela constituição e formação do aluno, é condição fundamental para o desenvolvimento da gestão.

Lück (2011, p. 26) ainda afirma que:

[...] Do ponto de vista paradigmático, a concepção de gestão permeia todos os segmentos do sistema como um todo, em vista do que, em sua essência e expressões gerais, é a mesma, tanto no âmbito macro (gestão do sistema de ensino) como no micro (gestão de escolas). Na medida em que sistemas de ensino continuem organizando seu trabalho ordenado e orientado a partir de um enfoque meramente administrativo, será muito difícil que a escola, por iniciativa própria, e na contramão das iniciativas orientadoras do sistema, venha a dar um salto de qualidade em seu sucesso de gestão, como se pretende. Torna-se fundamental que se construa uma consistência entre os processos de gestão de sistemas de ensino e o que se espera que ocorra no âmbito da escola, mediante uma orientação única e consistente de gestão.

Outro aspecto da gestão relaciona-se à participação coletiva dos atores envolvidos em uma comunicação e discussão de seus métodos pedagógicos e administrativos, buscando alcançar uma autonomia da escola. O resultado de tal aplicação na escola leva à realização de práticas exitosas e à melhoria dos resultados educacionais.

No que tange ao Horário de Trabalho Pedagógico (HTP), o trabalho da gestão escolar se dá mediante o controle sistemático dos tempos escolares, dos espaços e, por último, ao envolvimento das equipes de gestão na coordenação de ações que visem ao cumprimento do tempo estabelecido para as atividades extraclasse. Conforme destaca Lück (2009, p. 34), o tempo e o esforço “despendido em planejamento, são válidos caso o plano ou projeto

delineado seja implementado, isto é, que as ideias desenvolvidas e as decisões tomadas sejam postos em ação”.

Neste sentido, a gestão escolar tem como função na implementação do 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.

Portanto, a organização do Horário de Trabalho Pedagógico torna-se relevante no âmbito da gestão escolar. Para que esta importância fique estabelecida, é indispensável pensar em uma gestão democrática e participativa com o trabalho do professor e o tempo em que ele fica na escola para cumprir o HTP como prevê o regimento e a instrução normativa no estado do Amazonas.

As diretrizes estaduais (Regimento Geral das Escolas Estaduais - Resolução nº 122/2010 e Instrução Normativa nº 002/2014/SEDUC) fomentam as atividades do professor e defendem a ordenação do tempo escolar. Essa ordem preserva a jornada de trabalho docente, assim como o tempo de ciclo de cada série/ano. Nossa preocupação aqui são as horas de trabalho que o professor passa fora da sala de aula, e como o preparo para o ensino beneficia o aperfeiçoamento deste nas escolas.

Assim, a organização do trabalho escolar conduzido pelos gestores depende da integração e da articulação. Nesse sentido, para que essas articulações aconteçam, mesmo que direcionadas para melhoria da escola, é importante averiguar os seus significados, conferidos pelas pessoas que dela fazem parte, pois:

[...] a natureza do processo educacional e a vida da escola são definidas sobremaneira pelo modo como as pessoas coletivamente organizadas realizam o trabalho em seu interior, distribuem e assumem responsabilidades, tomam decisões, implementam-na, percebem seu trabalho e constroem significados a partir dessas experiências interativas(...) (LÜCK, 2010, pp. 30-31).

Todo gestor deve entender que, embora possa aplicar diferentes estratégias de participação entre professores e funcionários, nem todos mudarão e aderirão à nova cultura de imediato. As resistências existem e fazem parte do processo de mudança. O melhor que o gestor pode fazer é tentar, nesse contexto, buscar o apoio e a iniciativa dos que participam mais ativamente nas decisões e na dinâmica da escola como um todo. Assim, espera-se que eles sejam multiplicadores de uma nova cultura.

Para perceber como a cultura organizacional está instituída na escola, é preciso verificar alguns aspectos apontados por Lück (2010), tais como:

(i) a dinâmica global da escola; (ii) o papel profissional assumido por seus atores e a relação desses com o papel social da escola na comunidade; (iii) os processos de comunicação e relacionamento interpessoal adotados; (iv) o uso e o cuidado com os espaços; (v) a disposição e o uso de artefatos e objetos expostos em seus vários ambientes, indicativos do que é importante para seus profissionais e o que pretendem reforçar e orientar (LÜCK, 2010, pp. 72-73).

São essas práticas e relações instituídas no cotidiano escolar que auxiliam na compreensão do clima e da cultura organizacional, para, a partir de então, identificar o que a escola “[...] precisa e deve ser para tornar-se um ambiente educacional capaz de promover a aprendizagem e a formação que os alunos precisam ter (...)” (LÜCK, 2010, p. 90).

Neste sentido, as atividades desenvolvidas no HTP podem contribuir para a formação de uma cultura e de um clima organizacional ao cumprimento do HTP permitindo uma vivência coletiva maior dentro da escola.

No entanto, para que haja uma continuidade dessa política do HTP implementada em todas as escolas da rede estadual do Amazonas se faz necessário um monitoramento de todas as ações implementadas na organização e acompanhamento. De acordo com Lück (2009, p. 45),

[...] O monitoramento é uma atividade inerente à gestão e realização de forma contínua, sistemática e regular, visando determinar em que medida a implantação do plano ou projeto está sendo feita de acordo com o planejado e com as melhores possibilidades para a realização dos objetivos propostos.

Assim, conforme autora supracitada, evidencia-se a importância do monitoramento como uma extensão para a supervisão das atividades e que este não seja apenas um item mas, sobretudo, uma ferramenta imprescindível no processo de ensino e aprendizagem.

2.2 Os tempos e os espaços para realização do Horário de Trabalho Pedagógico

A escola foi organizada e estruturada em espaços e tempos, a fim de proporcionar ambientes adequados para o ensino e a aprendizagem. Pensar no HTP enquanto continuidade da hora de trabalho dos professores desafia-nos a pensar nas atividades de sala de aula, pois esse tempo é designado como momentos de construção, de reflexão, tanto dos professores quanto dos pedagogos e gestores escolares. Assim, o HTP não deveria ser somente aquele tempo utilizado para preencher a carga horária.

Nesse sentido, há a necessidade de estabelecer os Horários de Trabalho Pedagógico para os professores, em que eles possam debater, planejar, realizar formação e aprender uns com os outros. Borduchi (2013, p.125), em sua pesquisa de dissertação sobre o Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo, evidenciou que “os professores reconhecem a importância desse espaço para realização de estudos e troca de experiências”.

Nesse entendimento, oportunizar no HTP dos professores os espaços adequados e tempo para momentos de estudos e planejamento se faz essencial. Segundo Rodrigues, “esse tempo constitui-se em fator de essencial importância para nos ajudar a compreender a organização das atividades docentes em sala de aula” (RODRIGUES, 2009, p. 34).

Na sua percepção a autora acrescenta ainda que “a forma de organizar a rotina de trabalho pode facilitar e controlar o uso do tempo pedagógico na sala de aula, conforme a frequência de planejamento estabelecido no tempo coletivo pedagógico” (RODRIGUES, 2009, p. 35). Segundo a autora esse tempo coletivo pedagógico se refere ao tempo que se reserva dentro da escola para o planejamento, formações e realização de outras atividades extra sala.

É fato, portanto, que o tempo apresenta-se como um fator de grande relevância dentro do ambiente escolar, principalmente conforme já apresentado nesse trabalho a sua relação com as práticas pedagógicas desenvolvidas pelos professores no tempo do HTP. Assim, há de se ressaltar que tanto os espaços como a organização dos tempos a serem distribuídos para os professores do HTP, requer um novo olhar da gestão escolar.

2.3 Aspectos metodológicos

A metodologia de estudo de caso foi escolhida devido à aproximação com o objeto pesquisado, ao conhecimento e ao entendimento das ações tomadas para gerenciar o HTP nas escolas. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso caracteriza-se por estudar de forma profunda e extenuante os objetos a serem investigados, sendo capaz de conceder um vasto e minucioso conhecimento dos fenômenos pesquisados.

[...] Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p. 33).

Portanto, tendo em vista a posição do autor, o estudo de caso a ser pesquisado teve como metodologia a utilização de alguns instrumentos de pesquisa conforme descrito no decorrer desse trabalho, visando ao aprofundamento da investigação, bem como sua

delimitação e contextualização no tema a ser analisado, a fim de realizar buscas de informações.

2.3.1 Coleta de dados

Nesta seção do trabalho, abordamos o planejamento da coleta de dados na pesquisa realizada nas duas escolas estaduais do município de Manaus, no Amazonas. Pretendemos compreender as dificuldades que os gestores vivenciam na organização do HTP e, por isso, foram escolhidas duas escolas de níveis de ensino diferentes, de forma a observar as particularidades vividas em cada uma.

Visando a produção de uma análise comparativa entre as ações gestoras nas duas escolas em estudo sobre a organização e o cumprimento do HTP, optamos pela realização de uma pesquisa de campo, com o intuito de analisar a opinião dos professores, pedagogos ou apoio pedagógico, e gestores. A pesquisa de campo foi uma etapa realizada após o estudo bibliográfico, para obtenção de dados, visando obter respostas sobre o problema da pesquisa.

Foram utilizados métodos diferenciados para a coleta dos dados da pesquisa, a fim de assegurar sua fidedignidade, tais como:

A- Pesquisa documental

Foi realizada com o objetivo de caracterizar o caso de gestão, buscando traçar um panorama da implementação do HTP em âmbito nacional e estadual.

Segundo Gil (2002), a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. Segundo este autor a principal diferença entre as duas consiste na natureza das fontes. Gil (2002) ainda afirma que enquanto a pesquisa bibliográfica embasa-se em um apanhado de autores acerca de um tema específico, a pesquisa documental consolida-se em materiais que ainda não possuem uma análise mais extensa e profunda acerca de determinado assunto e que, desta forma, não podem reestruturar-se conforme os objetos que a pesquisa requer.

B - Questionários aplicados aos professores

Posteriormente, optou-se pela utilização do questionário, que é o instrumento mais indicado para um número maior de participantes, tendo em vista a facilidade e a agilidade na aplicação e na obtenção dos resultados. Marconi *et al.* (2003, p. 31) acentuam que o

questionário é “um instrumento de coleta de dados, constituindo uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. No entanto, ressalta-se que o questionário apresenta a dificuldade de retorno ou disponibilidade das pessoas de participarem da pesquisa. Desta forma, preparar um questionário representa requisitos essenciais do pesquisador, buscando conhecimento antecipado da temática ou do próprio objeto de pesquisa.

O questionário aplicado nesta pesquisa foi direcionado aos professores das duas escolas investigadas. Foi estruturado em três partes: a primeira, sobre o perfil do participante; a segunda, com questões fechadas, considerando o desencadear das ações vividas ou não nas unidades escolares; a terceira parte trata da organização do HTP pela gestão escolar. Os questionários, devidamente impressos, com linguagem acessível, foram entregues pessoalmente para serem preenchidos individualmente. A aplicação do questionário foi direcionada aos professores que estão lotados em sala de aula.

Na Escola X, somente 20 professores participaram da pesquisa, embora a escola tenha em seu quadro um número maior de professores, conforme dados apresentados nesta pesquisa. Na Escola Y, dos 62 professores, apenas 38 professores colaboraram para com a obtenção dos dados. Ressalta-se que inicialmente alguns professores pareceram receosos em responder às questões, no entanto, após entenderem a finalidade da pesquisa e do que se tratava a pesquisa decidiram participar.

C - Entrevistas com gestores

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os pedagogos ou com os professores em função de apoio pedagógico, assim como com os gestores das duas escolas pesquisadas. Mostra-se relevante ouvir esses atores centrais desta pesquisa, uma vez que permite coletar informações em profundidade, com maior riqueza de detalhes.

A entrevista é elaborada como um recurso de mediação, que visa repasse de informação entre o entrevistado e o entrevistador. Conforme assinala Nascimento (2008) “as informações obtidas são consideradas importantes, pois fornecem respostas adequadas ao que se deseja conhecer”.

Esse instrumento foi formulado com perguntas abertas, permitindo que o entrevistado fornecesse sua resposta pessoal. As questões foram feitas verbalmente e em uma ordem prevista, com eixo na implementação, na organização e no monitoramento do HTP.

Por tratar-se de um estudo de caso, levamos em consideração as respostas de cada questionamento para subsidiar a análise entre as ações gestoras empreendidas para a organização e o cumprimento do HTP. Essas ações se processam nas relações democráticas e participativas do contexto escolar, no dia a dia das escolas.

Segundo Nascimento (2008, p. 39), em outras palavras,

[...] a pesquisa exploratória, ou estudo exploratório, tem por objetivo conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde ela se insere. Pressupõe-se que o comportamento humano é melhor compreendido no contexto social onde ocorre.

Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar uma maior proximidade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito na construção das hipóteses.

2.3.2 Procedimentos de coletas de dados

A coleta de dados procedeu por meio de entrevistas e aplicação de questionários. Antes de cada entrevista e da aplicação do questionário, os entrevistados tomaram conhecimento da finalidade da visita, assim como o objetivo da pesquisa, bem como os fatos de que os dados têm caráter estritamente confidencial e de que as informações prestadas permaneceriam em anonimato.

Destaca-se que o apoio pedagógico do turno vespertino da Escola X, por motivos alheios, não pôde participar do estudo. Na Escola Y, o mesmo turno não possui apoio pedagógico, dificultando, assim, as informações necessárias para o enriquecimento dos resultados.

O pesquisador agendou previamente com os gestores e com o apoio pedagógico as entrevistas para dia 02 de maio na Escola X, e para o dia 03 de maio na Escola Y. Foram realizadas nas instalações das próprias escolas, durante o horário de funcionamento.

A entrevista com o gestor da Escola X teve duração de 25 minutos, e com o apoio pedagógico de 22 minutos. Já na Escola Y, o gestor concedeu entrevista por cerca de 40 minutos, e o apoio pedagógico, em ambos os turnos, somou um total de 55 minutos. Os diálogos foram gravados e, posteriormente, transcritos. No entanto, é relevante destacar a dificuldade encontrada em seguir uma linha de raciocínio, visto que, em vários momentos, um funcionário ou aluno interrompeu a entrevista em busca de alguma informação. Isso acabou estendendo ainda mais o tempo de algumas entrevistas.

O Quadro 3, a seguir, ilustra o número de sujeitos participantes da pesquisa e o instrumento de coleta de dados utilizado para obtenção dos resultados:

Quadro 3: Instrumentos x sujeitos

Instrumentos de Pesquisa	Participantes Escola X	Participantes Escola Y
Entrevista	1 Gestora 1 Apoio Pedagógico	1 Gestor 2 Apoio Pedagógico
Questionário	20 professores	38 professores

Fonte: Elaborado pelo autor.

Realizamos, também, a aplicação de um questionário com 23 perguntas direcionadas aos professores lotados em sala de aula.

No dia da aplicação do questionário na escola X, houve um grande número de faltas dos professores. Dos 34 professores lotados na escola, apenas 26 estavam presentes. Desses, 06 se recusaram a participar da pesquisa. Não foi realizada a aplicação do questionário no turno noturno, pois a escola atende neste turno os alunos da EJA (Educação de Jovens e Adultos). Nessa modalidade de ensino, os professores não são contemplados com o HTP, por trabalharem através de módulos. Cada professor trabalha uma disciplina específica ministrada a cada período letivo. Neste caso, os professores recebem uma bonificação para fazer as atividades extraclasse em casa, tendo em vista que o tempo em que estão na escola é exclusivo para a sala de aula em atendimento aos alunos.

Na Escola Y, percebemos que muitos professores ficaram receosos em responder às questões. Imaginamos que poderia ter sido pelo fato de o pesquisador já ter sido gestor desta mesma escola. No entanto, observamos que poucos professores ainda permaneciam desde sua saída da escola. Nesse sentido, isso não foi considerado pelo pesquisador como um fator que pudesse atrapalhar a pesquisa. Após a abordagem feita pelo pesquisador da importância dessa pesquisa dos 62 professores lotados na escola, 38 se prontificaram a responder ao questionário. Nessa escola, os professores trabalham o HTPC (Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo), em que é estabelecido um dia da semana, a partir do 2º tempo de aula, para que os professores, por área de conhecimento, se reúnam para realizar as atividades extraclasse. A gestão da escola solicitou que os questionários fossem aplicados no tempo do HTPC, para atender a uma demanda maior de professores. Foram aplicados, então, durante duas semanas, no período de 02 a 13 de maio de 2016, aos professores nos três turnos. Para os professores que trabalham 40h na mesma escola, foi recomendado responder apenas uma única vez.

Assim, com intuito de constatar a prática e as experiências das escolas pesquisadas, discutimos, à luz dos pressupostos teóricos apresentados, os resultados obtidos na pesquisa de campo e os possíveis encaminhamentos para a proposição de diretrizes para a gestão do HTP.

2.4 Análise dos dados da Escola X e da Escola Y

A análise dos dados coletados nesta pesquisa será dividida em duas subseções. A primeira subseção volta-se para a análise dos dados obtidos com as entrevistas, que foram realizadas com a participação dos 2 gestores das escolas em estudo e 3 apoios pedagógicos, sendo 1 da Escola X e 2 da Escola Y. Na segunda subseção, é feita a análise dos dados obtidos a partir das respostas dos professores da Escola X e Escola Y que participaram da aplicação do questionário.

Ao analisarmos a realidade investigada, não pretendemos responder a todas as questões presentes, mas permitir um maior nível de conhecimento e análise de como o HTP se circunscreve no cotidiano destas escolas e as contradições presentes.

A análise apresentada a seguir é realizada a partir de dois aspectos: das práticas de gestão nas escolas e da forma como o Horário de Trabalho Pedagógico – HTP é realizado pelos professores. Todas as informações constam no questionário aplicado aos professores e nas entrevistas realizadas.

2.4.1 Análise dos dados das entrevistas com os gestores e apoio pedagógico

A aplicação das entrevistas aos gestores escolares aconteceu nos dias 2 e 3 de maio de 2016. A primeira entrevista foi feita com o gestor da Escola Y, e no dia seguinte, com a gestora da Escola X. Ambas as aplicações foram agendadas previamente, de modo que foi atingido o objetivo deste instrumento.

Com o intuito de identificar as dificuldades do processo de implantação do HTP nas duas escolas pesquisadas, foram formuladas dezessete perguntas que buscam obter respostas capazes de contribuir para com a identificação a que o objetivo específico se propõe. Como desdobramento da pesquisa, citamos a identificação de pontos positivos e negativos do processo de implantação do HTP nas duas escolas em estudo, a fim de fornecer elementos para a análise e a construção de sugestões do Plano de Ação Educacional - PAE, que visam à melhoria do processo de implantação e organização do HTP nas escolas estaduais.

A entrevistada da Escola X é gestora há 5 meses, graduada em Pedagogia e pós-graduada em Psicopedagogia. Já o entrevistado da Escola Y é gestor há 3 anos,

com graduação em Língua Portuguesa. Ressalta-se que ele pertencia ao quadro de professores da escola e foi escolhido pela Coordenadoria Distrital de Educação 7 para atuar como gestor.

O entrevistado do turno matutino da Escola X trabalha na escola desde 2010. No entanto, começou na função de apoio pedagógico apenas neste ano de 2016. Já o entrevistado do turno matutino da Escola Y trabalha há 18 anos como professor, e há 3 anos está no apoio pedagógico. A entrevistada do apoio pedagógico do turno noturno da Escola Y é professora há 22 anos, mas devido à carência de pedagogos foi lotada como apoio pedagógico.

Observa-se que tanto na Escola X quanto na Escola Y não há pedagogo de fato e de direito, apenas apoios que exercem a função pedagógica na escola. Esse é um processo que as escolas estaduais do estado do Amazonas podem fazer na ausência de um pedagogo concursado. No entanto, para que o professor exerça a função de apoio pedagógico, é necessário que ele tenha formação em pedagogia ou normal superior, conforme estabelece a Instrução Normativa 02 de janeiro de 2016.

Ao serem questionados se têm conhecimento da existência, por parte da Secretaria de Educação ou da Coordenadoria Distrital de Educação, de alguma lei, decreto ou parecer que normatize a questão do HTP nas escolas estaduais do Amazonas, verificamos que não há um conhecimento específico de todos os entrevistados acerca da temática. Conforme destacado nas palavras do entrevistado da Escola Y, “[...] o que dispõe eu não sei pormenorizar não, só sei que existe a lei”. Já o gestor da Escola X diz que há uma normativa, mas que ele não tem conhecimento sobre o que realmente diz nesse documento.

Em conformidade com o já apresentado no Capítulo 1, por parte da Secretaria de Educação, existe a Instrução Normativa 002/13, que valida o HTP em todas as escolas estaduais. Quando perguntamos aos entrevistados se eles tinham esse documento na escola, ambos justificaram que não tiveram acesso a ele, pois não estavam na gestão da escola neste período, e que não dispõe desse documento nos arquivos da escola.

Sobre a discussão com os professores acerca da distribuição dos horários do HTP a ser cumprido na escola, os gestores salientaram que: “[...] se faz a discussão de como vai ser feita, a gente tem um dia no HTP coletiva por área de conhecimento, acertando que dia será o conjunto de disciplina, que dia outro conjunto de disciplina” (GESTOR ESCOLA Y). Já o gestor da Escola X afirmou: “[...] no início do ano, trocamos ideia com os professores, e eles deram como sugestão deixar o HTP um dia na semana por disciplina”.

O apoio pedagógico da Escola X, por sua vez, ressaltou que o HTP vem sendo realizado dentro do ambiente escolar, nos chamados “tempos livres”, ou seja, nos tempos em que os professores não estão em sala de aula.

Diante desses depoimentos, é possível perceber que a organização do HTP nas escolas tem consentido aos professores um tempo para que estes realizem as atividades extraclasse (dentro das possibilidades da escola, é claro), o que aponta que gestores, apoio pedagógico e professores fazem tentativas com o intuito de que este novo tempo conquistado também seja utilizado para a organização coletiva do trabalho docente.

De acordo com Libâneo *et al.* (2012, p. 426), “[...] a organização do trabalho escolar conduzido pelos gestores depende da integração e articulação bem sucedida entre os meios e os objetivos, ou seja, o trabalho docente deve ser integrado ao planejamento geral determinado pela escola”. Nesse sentido, percebe-se que há a necessidade de uma organização dos gestores para o melhor aproveitamento do HTP, buscando enriquecer esse tempo para as atividades escolares na implementação e utilização de recursos em benefício da escola e dos próprios professores.

Quando perguntamos se existe flexibilidade quanto ao cumprimento do HTP no meio externo à escola, caso tenha sido planejado algum compromisso anteriormente, e se o professor pode cumprir esse tempo fora da escola, a pesquisa mostrou que os gestores das Escolas X e Y adotam medidas diferentes quanto a isso. O gestor da Escola Y não permite que se cumpra fora da escola, afirmando que a regulamentação exige a presença do professor na escola. O gestor da Escola X, por sua vez, permite o cumprimento do HTP fora da escola, especialmente quando há dificuldades de acesso à Internet, o que dá abertura aos professores para o cumprimento do tempo em outro local.

O entrevistado do apoio pedagógico da Escola X, do turno matutino, ainda aponta que se os professores não tiverem pendências, são liberados; no entanto, existem professores que não cumprem o HTP na escola, e quando terminam de dar sua aula, vão embora. Este é um fato a ser revisto, pois o cumprimento do HTP é obrigatório. Os entrevistados destacam, ainda, que há alguns professores que, até hoje, desde a vigência da normativa, nunca realizaram o HTP dentro da escola.

[...] Cada professor sabe o seu trabalho. Têm muitos que fazem em casa; eles dizem: meu diário “tá” em dia, meus documentos “tá” em dia, eu já fiz tal coisa assim, assim, então, eu já posso sair (APOIO PEDAGÓGICO ESCOLA X – TURNO MATUTINO).

[...] Essa flexibilidade existe desde que o professor apresente para a direção da escola o planejamento do que ele vai fazer, desde que esteja bastante respaldado, mas são casos raros que acontecem (APOIO PEDAGÓGICO ESCOLA Y – TURNO MATUTINO).

Inicialmente, verificamos se a gestão escolar tem como prática o cumprimento do HTP nas dependências da escola, considerada o único local de trabalho do professor. É interessante destacar a tensão configurada nas falas dos gestores e do apoio pedagógico em relação à restrição de local onde se desempenha tal atividade. Quando questionamos quanto à flexibilidade, a intenção era identificar outras estratégias de acompanhamento, monitoramento e posterior avaliação do trabalho do professor em relação ao cumprimento do HTP no local em que ministra aulas, prioritariamente para perceber qual é a concepção que os gestores têm do trabalho.

O que constatamos neste caso do cumprimento do HTP dentro ou fora da escola, segundo a coleta de dados e os resultados obtidos dos gestores das referidas escolas, é que não há um padrão de ação por parte deles, pois, embora a Instrução Normativa 002/2013 determine que o professor tenha que cumprir dentro da escola, percebe-se que na Escola X é “aceitável” que essas atividades extraclasse possam ser cumpridas fora do ambiente escolar, em razão de esta escola não oferecer as condições necessárias para que o professor possa ficar na escola e realizar o HTP.

A Instrução Normativa nº 004/2013/SEDUC aponta três aspectos para o acompanhamento e monitoramento do HTP pela coordenação pedagógica no interior da escola: acompanhar as atividades inerentes a este período; a necessidade do cumprimento deste período no próprio local de trabalho; e definir um plano em grupo – professor e coordenação pedagógica – que direcionem as atividades priorizadas pela escola, e ainda, busquem simplificar o monitoramento das ações com vistas à melhoria da execução do trabalho docente (AMAZONAS, 2013).

Sobre o cumprimento do HTP dentro do ambiente escolar, no que se refere à organização dos horários para as atividades extraclasse, constatou-se, conforme entrevistados da Escola Y, que é trabalhada a disciplina por área de conhecimento a cada dia da semana, organizando esse tempo para o cumprimento do Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo.

Estudos realizados por Czekalski (2008), que tratam do tempo destinado aos professores para a realização do HTP, mostram que não há uma uniformidade entre as federações para o cumprimento fora ou dentro do ambiente escolar. No estado do Pará, é permitido ao professor cumprir o HTP fora da escola. Em São Paulo, as horas correspondentes a um terço da jornada deverão ser cumpridas em atividades pedagógicas extraclasse na escola. Em Minas Gerais, parte é livre e parte é cumprida na escola. Assim,

percebe-se que cada estado ou município tem autonomia para direcionar como isso deverá acontecer dentro da rede.

No estado do Amazonas, o que dá legitimidade ao HTP é a Instrução Normativa 002/2013 de lotação dos servidores estaduais. Por entender que essas instruções normativas são expedidas anualmente, deduz-se que ela não tem mais validade. É uma interpretação minha como pesquisador, levando em consideração que, nesses últimos anos, não houve, por parte da secretaria, uma norma que tratasse exclusivamente do HTP. Conforme já relatamos aqui, o que existe é só a instrução normativa, que é um documento específico para regularizar a lotação dos servidores estaduais, editado a cada ano letivo. Assim, fica a cargo do gestor escolar fazer esse controle da organização do HTP.

Ainda, questionamos os entrevistados sobre quais são as atividades desenvolvidas pelos professores nos horários do HTP, o que eles fazem nesse tempo. O objetivo é investigar quais atividades têm sido realizadas, se esse espaço tem se configurado exclusivamente como espaço de realização de atividades práticas pertinentes ao trabalho do professor. Verificou-se que todas as escolas priorizam, no período do HTP, ações de caráter mais obrigatório no âmbito pedagógico, tais como atualização do diário digital, correção de provas e trabalhos e planejamento de aulas. As respostas obtidas na entrevista foram:

[...] Eles alimentam o diário digital, fazem correção de provas. Já observei os professores do 6º ao 9º anos fazendo atendimento a alunos; nós temos professores que estão executando projetos dentro da escola, eles realizam essas ações dos projetos. No ciclo, os professores fazem atendimento individual aos alunos que apresentam dificuldades (GESTOR ESCOLA X).

[...] Nós dividimos da seguinte maneira: eles têm o momento para correção de provas, avaliações que eles fizeram, planejamento quinzenal que a gente faz com eles, e o momento em que eles discutem com a pedagoga ou apoio pedagógico. Algumas vezes também é feita formação com eles, como o Sadeam e outros, no HTP coletivo (GESTOR ESCOLA Y).

Um outro ponto relevante a ser abordado é que na Escola X os professores realizam atividades de atendimento, configurando um momento de interação com os alunos, o que não é previsto neste 1/3 para atividades extraclasse, ou pelo menos é controverso. Na Escola Y, ocorre formação, o que não se vê na Escola X.

O Art. 59 do Estatuto do Magistério Público do Amazonas define que o professor cumprirá a jornada de trabalho 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; auto-aperfeiçoamento; 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).

Analisando a descrição das atividades supracitadas a serem realizadas no período de 1/3 da jornada, que correspondem àquelas indicadas para o tempo extraclasse ou HTP, de estudo, planejamento e avaliação, observa-se que o documento não menciona forma alguma de atendimento a alunos. Embora diga que deve haver cooperação no âmbito da escola para o aprimoramento do processo de ensino-aprendizagem, entendemos que essa colaboração seja relativa às atividades fora da sala de aula.

O tempo disponibilizado para o HTP do professor, muitas vezes se torna insuficiente, diante das demandas que lhe são exigidas, assim o professor necessita de mais tempo para a realização de suas atividades práticas, tais como elaboração das aulas e das avaliações. Isso ocorre principalmente em turmas de 1º ao 5º anos do ensino fundamental, nas quais o professor titular assume a turma quando algum professor que ministra aula naquela turma não comparece na escola, comprometendo seu planejamento diário.

Acredito que o ideal é que o professor tivesse mais tempo para as atividades extraclasse, ou que a escola fosse munida de mais profissionais para os projetos de reforço escolar ou professores de apoio. Assim, não haveria necessidade de o professor dispor de seu tempo de planejamento para o atendimento aos alunos em sala de aula.

A adoção de várias estratégias na organização do HTP e, principalmente, na distribuição dos horários, é uma ação inerente da equipe gestora, que busca acolher todas as demandas de sua escola de acordo com os recursos e o contexto apresentado. Entretanto, esse comportamento somente se configura quando o gestor ou as próprias coordenações vislumbram várias formas de condução do trabalho na escola, pois “[...] a ação do gestor escolar será tão ampla ou limitada, quão ampla ou limitada for sua concepção sobre a educação, sobre a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e na organização da escola” (LÜCK, 2009, p. 32).

Entretanto, para que o HTP seja produtivo, no sentido de que o professor consiga realizar as suas atividades é importante que haja o planejamento correto para que todas as atividades preencham um espaço apropriado na rotina dos professores.

Do ponto de vista pedagógico e institucional destacam-se alguns dos desafios com os quais os gestores e os apoios pedagógicos precisam lidar assimilando assim, que esses desafios são concernentes às dificuldades evidenciadas pelos professores no seu cotidiano escolar.

De acordo com o que salienta Lück (2009, p. 40)

Conforme já apontado, o planejamento é tanto mais efetivo quanto mais próximo estiver do âmbito das ações a serem promovidas, assim como tiver a capacidade de promover as articulações necessárias entre todas as dimensões e desdobramentos dessas ações. Vale lembrar que, como não é o plano em si que garante essa efetividade e sim as pessoas que o põem em prática, quanto mais estas estiverem envolvidas no processo de planejamento, mais se sentirão responsáveis pela sua implementação e envolvidas no mesmo, e, em consequência, mais efetivos serão os seus resultados.

Desta forma, entende-se que o planejamento é também uma atividade de organização, imprescindível em toda ação educacional.

Na questão 7, ao indagarmos sobre a existência de algum tipo de registro documental, buscamos caracterizar a importância que a escola atribui ao registro das atividades como práticas administrativas. Percebemos, assim, que as duas escolas fazem o registro, entretanto, de forma diferente.

Na Escola X, o cumprimento do HTP é registrado através de uma planilha enviada pela Coordenação Distrital, e na Escola Y, no livro de ata. Questionados se esses registros documentais, i.e., o livro de ata e planilha, são supervisionados por algum servidor exclusivamente designado para essa função, se existe uma pessoa específica para fazer o acompanhamento desses registros, os entrevistados responderam:

[...] Tem nosso apoio pedagógico que faz esse acompanhamento, e as assessoras da coordenação, quando vêm, também fazem análise e acompanham (GESTOR ESCOLA X).

[...] Quem faz é o pedagogo. Não é exclusivamente, porque ele não faz só isso, mas é o pedagogo que faz a supervisão (GESTOR ESCOLA Y).

Salientamos que apenas a Escola X possui apoio pedagógico nos três turnos. A Escola Y não possui apoio pedagógico no turno vespertino. Devido ao HTP ser um tempo destinado às atividades pedagógicas, confere-se a atribuição principalmente aos pedagogos. Conforme Instrução Normativa nº 002/2014, na ausência do pedagogo ou do apoio pedagógico, esse acompanhamento fica sob a responsabilidade do gestor.

Compreende-se que o acompanhamento e o monitoramento durante o HTP dos professores é fundamental para que as ações propostas no seu planejamento possam ser executadas de forma satisfatória. No entanto, percebe-se que a ausência de pedagogos ou de apoio pedagógicos, pode comprometer esse procedimento dentro da escola.

Ao perguntarmos se os espaços de que a escola dispõe são adequados para que o professor realize o HTP de forma satisfatória, apenas o gestor da Escola Y sinalizou positivamente, ressaltando: “tenho a sala de pedagogia, eles também utilizam a biblioteca, espaço que dá para fazer isso”. A gestora da Escola X apontou apenas a sala dos professores como espaço para realização do HTP. Conforme notamos, ambos os gestores entrevistados não percebem a necessidade de os professores terem um espaço específico para a preparação das aulas e para o HTP.

Diante da falta de espaço adequado para as atividades escolares, torna-se necessário que a secretaria de educação verifique a infraestrutura das escolas, visando a um estudo e planejamento de possíveis melhorias nesses ambientes, para que realizem suas atividades cotidianas de forma mais satisfatória. Conforme estabelece Almeida (2008), toda escola diferencia-se em sua estrutura física, ressaltando-se que esta, não é uma decisão que cabe apenas aos professores: “as medidas, os espaços e as distribuições são fixos. O que é possível é adaptar os espaços às necessidades educativas da escola” (ALMEIDA, 2008, p. 4).

Como podemos evidenciar, os gestores precisam estar mais atentos às necessidades que estão presentes no ambiente escolar, principalmente no que concerne ao HTP, priorizando um planejamento que viabilize condições de cumprimento satisfatórias.

É interessante ressaltar que, na Escola X, o único espaço destinado para os professores fazerem as atividades extraclasse é a sala dos professores. Registramos que, durante o tempo todo em que permanecemos na escola para a pesquisa de campo, havia movimentação de professores, alunos, pais e funcionários. Muitas vezes, tivemos que suspender a pesquisa por causa do barulho e das conversas paralelas no ambiente. Como afirmou a gestora, a falta de espaço tem comprometido a permanência dos professores na escola no tempo do HTP.

O gestor da Escola Y relatou que a necessidade de que o professor cumpra este período na escola justifica-se pela diversidade de espaço disponibilizado para ele. No entanto, observa-se que os espaços destinados aos professores já têm uma funcionalidade dentro da escola, como a sala dos pedagogos, a biblioteca e os laboratórios. Questionamos os entrevistados, portanto, sobre esses espaços: se são periodicamente ocupados com atividades escolares por alunos e professores, qual seria uma outra alternativa? A resposta dada pelo gestor foi de que só restaria o refeitório da escola.

Esta alternativa dada pelo gestor da Escola Y leva-nos a uma reflexão sobre se esse espaço atenderia às necessidades de se trabalhar de forma reflexiva, crítica e coletiva, objetivando alcançar melhorias na prática. Apesar dessas características e das lutas que

ocorreram para a conquista deste tempo para a realização das atividades extraclasse, observa-se que, hoje em dia, os professores já não estão bem certos sobre a real utilidade do HTP.

Souza (2013) em seu trabalho sobre a importância de existirem espaços e tempos escolares que favoreçam a prática docente de maneira concreta. Ressalta que uma ação pedagógica como o HTP, quando é acompanhada por um coordenador pedagógico, pode ser exercida como uma excelente estratégia para a melhoria do ensino.

Outro quesito evidenciado é a necessidade de a escola ter seus computadores interligados à Internet, pois, conforme relata a pedagoga da Escola X, “[...] muitas vezes o diário não funciona devido à falta de Internet na escola, e o professor vai embora para fazer as atividades do diário digital em casa”.

Diante deste relato, percebe-se, ainda, que existe uma lacuna na própria gestão escolar. A dificuldade encontrada pelos gestores em decorrência da falta de Internet não deve direcionar somente para a “dispensa” dos professores quanto à realização do HTP, mas, principalmente, para uma necessidade mais efetiva de planejamento e de uma melhor organização.

Entretanto, é esse o cenário que vem se configurando nas escolas, e isso demonstra o distanciamento da própria Coordenadoria Distrital de Educação e da própria SEDUC para o enfrentamento desta realidade. O planejamento e a organização do trabalho pedagógico não se restringem somente às escolas, mas à rede em todas as suas instâncias.

Interrogados se o HTP tem sido disponibilizado somente para atividades extraclasse, como preconiza a Lei, os entrevistados pontuaram:

[...] Infelizmente ele não é usado só para as atividades pedagógicas. Tem uma boa parte desse tempo também utilizado para resolver questões pessoais. Professora, eu tenho médico marcado, professora tenho uma consulta marcada, situações de banco, é top, é o principal (GESTOR ESCOLA X).

[...] Uma vez ou outra, quando eles querem participar de uma formação que está sendo ofertada pela secretaria, fora da escola, que está prevista no calendário de atividades, se acertar antecipadamente com a gestão da escola, a gestão da escola autoriza e eles são liberados (GESTOR ESCOLA Y).

Há uma clara diferença nas falas dos gestores da Escola X e da Escola Y. Um diz que os professores usam o tempo para resolver questões pessoais, e o outro diz que libera para formações oferecidas pela secretaria. Desta forma, apuramos que nem sempre o tempo facultado é voltado para o fim a que se propõe, e que falta ainda um entendimento sobre a real finalidade do HTP para os professores, conforme descrito nas legislações e normativas que

orientam essas atividades e que foram descritas no decorrer desta dissertação. Evidencia-se que, na Escola Y, a liberação para a formação dos professores é algo permitido, até porque o HTP é também para essa finalidade.

Rodrigues (2009) considera o tempo como um dos elementos constitutivos do trabalho pedagógico.

O tempo escolar ordena o ritmo docente e discente, a partir da racionalidade técnica, objetiva e racional, historicamente construída. Mas, o tempo pedagógico real implica necessariamente os ritmos e processos de sujeitos concretos em relação, que não são facilmente submetidos a calendários, jornadas e horários (RODRIGUES, 2009, p. 12).

Os dados coletados junto aos gestores, atores desta pesquisa, também difundiram a questão do tempo como um impasse frente ao desenvolvimento do HTP. Expressões como “driblar o relógio”, “falta tempo”, “tempo curto” e “tempo fragmentado” deixam transparecer que o tempo disponibilizado para a formação em serviço compromete a própria formação, em vez de estimulá-la.

Foi destacado, ainda, pelo apoio pedagógico, que:

[...] é importante que se reúna com os professores para falar da importância do HTP, que se faça uma reflexão a respeito, que cada um se conscientize da sua função na escola, pois muitos professores só utilizam para o diário, pois as outras atividades eles trazem prontas (APOIO PEDAGÓGICO ESCOLA X – TURNO MATUTINO).

Diante disso, os entrevistados foram questionados sobre o que pode ser realizado para que o professor use efetivamente esse horário, que é específico para as atividades extraclasse.

[...] Penso que nós, enquanto equipe gestora, temos que cobrar mais; cobrar mais no sentido de acompanhar mais de perto. Chegar mais junto do professor, estar ali presente (GESTOR ESCOLA X).

[...] Só com acompanhamento, o que vai demandar um profissional que acompanhe isso, no caso, o pedagogo. No turno da tarde, sem esse profissional, fica quase impossível fazer esse monitoramento, porque, ainda, infelizmente, nem todos os professores têm a consciência do seu trabalho, e alguns parecem que só funcionam se tiver alguém ali cobrando (GESTOR ESCOLA Y).

O gestor da Escola X ainda acredita que, quando o professor perceber que há uma cobrança, ele vai fazer o uso adequado do HTP. A gestora da Escola Y também destaca que é necessário que tenha alguém para fazer esse acompanhamento, pois, em muitos momentos, os

professores ficam livres nos ambientes da escola e não há como saber se eles estão realmente utilizando o tempo para as atividades próprias da escola ou para atividades pessoais.

Acredito que seja necessário um acompanhamento das atividades pedagógicas realizadas pelos professores nesse horário do HTP, no entanto, esse acompanhamento tem que ser mais de apoio, ou seja, de suporte para o alcance das ações estabelecidas no planejamento. Entretanto, é necessário que o professor também assuma sua responsabilidade nesse tempo dedicado para as atividades extra sala de aula. Assim, o resultado obtido das atividades desempenhadas nesse tempo, serão mais satisfatórios para todos.

Observa-se a partir dessas análises que as principais mudanças visualizadas na escola, a partir da implementação do HTP, estão relacionadas ao trabalho em sala de aula, à organização e ao planejamento das aulas, bem como ao diálogo entre os sujeitos envolvidos no processo de educação.

A gestora da Escola X destacou que uma das principais mudanças que se pode observar é a questão do trabalho em sala de aula, pois se tornou mais efetivo. O gestor da Escola Y ressaltou que “[...] pelo fato de o professor não ir à sala de aula no HTP, isso ajuda a diminuir o estresse dele, porque boa parte dos professores trabalham 40 horas ou até 60 horas”. O entrevistado disse, ainda, que um outro benefício é que o uso do HTP coletivo também ajuda no diálogo entre professor e pedagogo, no caso dos dois turnos, manhã e noite; melhora e estreita a relação professor-pedagogia, gestão e professor.

Para o apoio pedagógico da Escola X, “[...] hoje já se vê um trabalho mais voltado para os alunos, pois o professor tem mais tempo para fazer esse acompanhamento” (APOIO PEDAGÓGICO ESCOLA X – TURNO MATUTINO). Isso trouxe um benefício para os professores, que ficavam sobrecarregados com avaliações e atividades, e eles têm agora um tempo para fazer os seus planejamentos, que devem ser feitos. Para o apoio pedagógico da Escola Y, “[...] houve também benefício para a escola, no planejamento e na organização interna da escola, sobre os alunos, a melhora dos alunos, alunos bastante aplicados” (APOIO PEDAGÓGICO ESCOLA Y – TURNO MATUTINO).

É importantíssima a construção de novos suportes para pensarmos e intervirmos nas escolas, estruturando-se na gestão e no apoio pedagógico, que são os atores fundamentais na construção desses momentos de encontro na escola, provendo meios para que eles sejam mais proveitosos.

Nesse sentido, é fundamental a reorganização do tempo escolar. Segundo cita Lück (2009, p. 82), “[...] as pessoas, com suas competências, comprometimento e capacidade de ação coletivamente organizada, constituem-se na alma da escola e a base de sua qualidade

educacional”. É justamente no ambiente de trabalho que, junto com seus colegas se faz a diferença na qualidade do trabalho educacional realizado no espaço escolar. No entanto, é importante levar em consideração o contexto em que a escola está inserida, para que se criem reflexões individuais e coletivas.

Falamos, ainda, a respeito dos suportes dados pela SEDUC e/ou pela coordenadoria, na área pedagógica e administrativa, para a implementação de 1/3 da jornada de cada professor para o desenvolvimento de atividades extraclasse. Diante do exposto, destacamos alguns posicionamentos dos gestores:

[...] Há apenas o assessoramento da coordenadoria, mas eles falaram que a escola tinha que organizar os tempos de aula para que os professores pudessem ser contemplados com 1/3 para as atividades extraclasse; não há um suporte para os professores no HTP (GESTORA ESCOLA X).

[...] No caso da coordenadoria, os assessores vieram aqui para orientar sobre esse chamado do HTP, sobre a planilha, que o HTP tem que ser cumprido dentro da escola... na ocasião em que o secretário liberou, para as escolas que quisessem ter o HTP coletivo, em um dia pudesse ser feito; nesse sentido sim, mas, uma formação ou alguma coisa assim, ainda não (GESTOR ESCOLA Y).

Percebe-se que há uma grande divergência nas falas, uma vez que os gestores asseguram que houve um suporte, e os entrevistados do apoio pedagógico afirmam nunca terem tido informação ou treinamento de como proceder.

Muitas vezes, enquanto atuava na função de gestor escolar, observei que a SEDUC repassava as informações apenas de maneira global, sem especificar do que tratavam as normativas, sem dar um devido esclarecimento às partes interessadas e/ou um treinamento específico para um servidor tornar-se responsável por tal, deixando diversas dúvidas acerca de sua aplicabilidade legal.

Os entrevistados fizeram considerações sobre a atual organização do HTP dos professores, pontuando se atendem ou não as necessidades pedagógicas da escola. Todos os entrevistados afirmaram que sim, pois o HTP diminuiu o estresse para o planejamento e para a seleção de materiais, bem como facilitou as discussões com os demais professores.

[...] De certa maneira sim. Como eu disse no início, como um dia diminui o estresse, eu falo como quem veio da sala de aula, como professor de língua portuguesa; aqui sempre foi na segunda-feira, essa diminuição de estresse dá tempo para a preparação do material, para correção de prova, planejamento, discussão com os outros colegas da mesma área de conhecimento (GESTOR ESCOLA Y).

O HTP é o momento que o professor busca alternativas para tornar suas aulas mais dinâmicas, preparando os recursos e os materiais disponíveis para que esse momento se torne mais agradável, desta forma, oportunizando os alunos uma aprendizagem significativa. Haddad (2011, p. 90) enfatiza que “a hora atividade do professor não pode estar centrada apenas na execução de atividades rotineiras à prática pedagógica do professor”.

Os entrevistados responderam, ainda, se consideram que o cumprimento do HTP na escola é interessante, pensando nas condições de trabalho do professor. Os gestores apresentaram suas opiniões:

[...] Atende quando, principalmente no sentido, quando a gente organizou por dia, deixou aquele dia destinado, porque era reclamação depois, “meu HTP é alternado, acaba que eu não posso me organizar melhor” (GESTOR ESCOLA X).

[...] Sim. Mas eu creio que poderia ser flexibilizado, se para a promoção de outros trabalhos; por exemplo, se os professores acertarem com a direção uma visita, por exemplo, à academia amazonense de Letras pra produzir trabalho lá; se no HTP coletivo fosse flexibilizado, eles fazerem esse tipo de coisa; para controlar a frequência, pedir uma declaração de comparecimento do lugar onde foram ou coisa parecida assim (GESTOR ESCOLA Y).

O gestor da Escola X destaca que, quando o HTP foi organizado por dia, ficou um tempo maior para os professores se organizarem. Então, acredita-se que acabou atendendo a uma parte das necessidades deles. Essa organização que o gestor da Escola X fez leva em conta inclusive a organização do tempo do professor fora da escola. Sendo alternado, ele teria que voltar na escola mais vezes, o que é importante pensar para a qualidade de vida desse professor que estará menos tempo se deslocando, terá mais tempo para si ou para a família. A gestora da Escola Y pontua que poderia haver uma flexibilização para a promoção de outros trabalhos, em outros locais, o que agregaria valor ao planejamento do HTP.

Para o apoio pedagógico (ESCOLA X, MATUTINO), “[...] é interessante que ele cumpra. O professor já ganhou esse dia do HTP, que ele cumpra os seus deveres”. O apoio pedagógico (ESCOLA Y, NOTURNO) ressalta que “[...] para você fazer um bom trabalho, você tem que se planejar; o professor tem que desenvolver um trabalho que seja adequado à necessidade do aluno, então tem que se planejar”.

Orrutea (2008), em seu trabalho sobre a organização do espaço e do tempo na escola pública, ressalta que “[...] apesar de vivenciar e reconhecer esta realidade, não se evidencia nenhum esforço para mudar a situação, pois a equipe da direção, o núcleo e a secretaria

insistem no que determina a lei, ou seja, a hora atividade cumprida na escola” (ORRUTEA, 2008, p. 13).

Nessa perspectiva, há de se pensar a criação de novos espaços e tempos para que o professor possa realizar as suas atividades extraclasse, seja ela desempenhada dentro ou fora da escola.

Os entrevistados ainda pontuam sobre o que os professores pensam ou falam quanto ao cumprimento do HTP nas condições atuais: “[...] uma boa parte tece comentários positivos quanto ao HTP; outra parte não, ainda discorda, alguns deles querem fazer uso deste HTP fora do ambiente da escola” (GESTOR ESCOLA X). No dizer do gestor da Escola Y, “[...] ainda tem aqueles que acham que o HTP é dia de folga”.

Percebe-se, na fala dos entrevistados, que ainda há uma certa incompreensão no que se refere ao cumprimento do HTP na escola. No entanto, é possível perceber que não é uma realidade geral, pois existem ainda professores que quando confrontamos os resultados obtidos na análise dos questionários aplicados, apresentaram opiniões divergentes.

Ainda que haja confusão, não há como escapar deste processo de construção/desconstrução/reconstrução de uma ação refletida, desorganizada à primeira vista para posterior (re)organização. As situações de incertezas e os conflitos gerados na escola podem se transformar em procedimentos para consolidação de práticas coletivas.

Oliveira (2006) afirma que, neste espaço de tempo destinado às atividades extraclasse, devem-se buscar propósitos e ações que sejam e estejam bem definidas, a fim de fazer com que os atores escolares possam formar seus próprios sentidos e utilizá-lo da melhor forma. A autora expõe, ainda, que as leis, por mais específicas que sejam, não asseguram, na prática, o que de fato está prescrito.

Os entrevistados foram questionados se consideram que deve haver uma organização por parte dos gestores escolares para que o HTP seja produtivo. As respostas do gestor e do apoio pedagógico da Escola Y evidenciaram que o HTP dos professores é organizado num determinado dia da semana, por área de conhecimento. No entanto, muitas vezes isso não está sendo possível devido à dificuldade de conciliar a atividade com os horários dos professores, já que algumas disciplinas (Artes, Ensino religioso, Língua estrangeira moderna, Educação física, Sociologia, Filosofia) são ofertadas em apenas uma ou duas aulas semanais, de acordo com o que estabelece a matriz curricular, forçando o professor a procurar outra escola para fechar sua carga horária-semanal.

[...] Nossa proposta é de que o HTP fosse organizado por área de conhecimento, reunindo os professores da mesma disciplina e as disciplinas afins. Chamamos de HTPC (Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo). A maior dificuldade está no fato de os professores terem que compartilhar aulas em outras escolas, principalmente as disciplinas com poucas aulas semanais (GESTOR ESCOLA Y).

Dessa forma, muitos professores acabam levando as atividades para casa, por não haver espaços e tempo suficientes e adequados para a realização das atividades extraclasse de forma adequada.

Para o gestor e o apoio pedagógico da Escola Y, por ofertarem modalidades de ensino diferentes na Escola X, é evidenciada uma outra forma de organização do HTP dentro do ambiente escolar.

[...] Organizamos o HTP para os professores do fundamental II por disciplina; para o ensino fundamental I, por ano (série), reservando um dia na semana. Eu conheço algumas escolas em que o professor não tem o HTP coletivo e isso dificulta (GESTOR ESCOLA X).

Evidencia-se a necessidade de se definirem diretrizes, a fim de orientar o cumprimento do HTP nas dependências da escola, destacando a necessidade de elaboração de um plano de trabalho em conjunto com a Coordenadoria Distrital de Educação – CDE. O objetivo é o encaminhamento e o acompanhamento das atividades do professor, visto que uma escola é diferente da outra e, com isto, a implementação de políticas públicas gera resultados diferentes.

Neste sentido, Lück (2009, p. 129) argumenta que

[...] para conhecer uma escola é preciso conhecer seu cotidiano, que traduz o que ela realmente é. E ela é o que fazem dela os seus participantes. Nesse sentido, nenhuma escola é igual a outra, embora possam ser parecidas, por expressarem elementos comuns.

Conhecer a prática da gestão escolar possibilita compreender a concepção dos atores frente à temática, bem como identificar aspectos positivos e também as limitações. Percebem-se, ainda, circunstâncias que necessitam de maior atenção, em que há a necessidade de correção de rumos, com a finalidade de orientar a tomada de decisões e a determinação de ações.

Os gestores apontam outras ações além do HTP coletivo para uma melhor organização e para o monitoramento do HTP na escola, conforme relatos a seguir:

[...] Se a Secretaria ou a própria coordenadoria propiciasse algum tipo de ideia, suporte de como se deve fazer ou tentar organizar; se as escolas como um todo tivessem um HTP coletivo, poderiam programar as formações

continuadas de professores nesses dias da HTP deles, e poderiam sair da escola sem prejuízos para os alunos, que não teriam aulas naquele dia. Vejo as formações necessárias, providenciadas pela secretaria e pela coordenadoria, porque, em dias de aula, acaba trazendo prejuízo para escola; se fosse no dia do HTP coletivo estabelecido: segunda linguagem, terça matemática... essas formações poderiam ser feitas (GESTOR ESCOLA Y).

[...] o problema maior é que os professores pensavam que o HTP era um tempo pra eles descansarem e, na verdade, não é pra isso; então, penso que essa organização começa explicando para os professores qual é a finalidade do HTP, e tendo a participação deles dentro da escola nas ações a serem realizadas (APOIO PEDAGÓGICO ESCOLA Y – TURNO NOTURNO).

Segundo Mendes (2008, p. 40), “[...] a hora de trabalho pedagógico coletivo traz como principal característica a valorização da escola como local de formação e o fortalecimento do coletivo como força motivadora de mudanças”. Isso implica a ideia de um espaço/tempo em construção, que professores e gestores ajudam a encaminhar, possibilitando cada vez mais o desenvolvimento do HTP no dia a dia da escola.

A formação em serviço, quando legitimada por seus atores, contextualizada pelo meio e bem estruturada (recursos materiais, físicos e humanos), o HTP pode reunir as condições necessárias para constituir-se em espaço/tempo real de formação docente continuada.

No entanto, percebe-se a necessidade de se pensar o HTP não somente em nível de escola, mas de uma forma mais macro, que atenda também as formações realizadas tanto pelas coordenadorias como pela própria secretaria, evitando assim, a ausência do professor na sala de aula.

No próximo tópico iremos analisar os dados dos questionários aplicado aos professores das duas escolas desse estudo de caso, buscando compreender junto aos professores os procedimentos adotados pela gestão escolar na implementação e organização do HTP.

2.4.2 Análise dos dados dos questionários aplicados aos professores

A aplicação do questionário para os professores aconteceu nas duas primeiras semanas do mês de maio de 2016. As aplicações foram precedidas de reuniões para a explicação do instrumento, de modo que foi atingido o propósito de aplicar o instrumento em 58 professores, sendo 20 da Escola X e 38 da Escola Y.

Nosso intuito nessa pesquisa dirigida aos professores foi analisar os procedimentos utilizados pela gestão escolar na implementação e organização do HTP. Para a obtenção

desses dados, foram formuladas questões direcionadas sobre essa temática. No entanto, as perguntas iniciais estavam relacionadas ao perfil dos professores das escolas X e Y, identificando as semelhanças e as singularidades deles. Além disso, optamos por apresentar a análise do perfil dos professores das escolas X e Y conjuntamente, analisando e comparando os dados dos professores.

Tabela 4: Faixa etária dos respondentes da Escola X

Faixa etária	Nº de respondentes	Percentual
22 a 30 anos	9	45%
31 a 40 anos	8	40%
41 a 50 anos	3	15%
Total	20	100%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na pesquisa de campo, 2016.

De acordo com a pesquisa realizada pela OCDE (2014) a média de idade dos professores brasileiros é de 39 anos, sendo que a maior parte dos docentes tem entre 26 e 45 anos. No entanto na escola X a faixa etária dos respondentes variou entre 22 e 50 anos de idade, obtendo uma média de idade de 33 anos.

Tabela 5: Faixa etária dos respondentes da Escola Y

Faixa etária	Nº de respondentes	Percentual
22 a 30 anos	8	21%
31 a 40 anos	11	29%
41 a 50 anos	14	37%
51 a 62 anos	5	13%
Total	38	100%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na pesquisa de campo (2016).

Na escola Y, as idades variam entre 22 e 62 anos, o que resulta em uma média de 37 anos. Observa-se nessa escola um quantitativo maior de professores com idade superior a 41 anos em comparação com a escola X Assim, na escola Y as professoras têm cerca de 4 anos a mais do que a média de idade da escola X. Porém, é preciso ressaltar que, nesta escola, temos a professora com maior idade, com 62 anos.

É interessante que 32 professores estão na faixa etária entre 22 a 40 anos de idade, mostrando que mais de 55% do quadro de professores são jovens atuando nas escolas, isso

nos dá uma expectativa de poder contar com esse profissional por mais tempo, pois compreendo que a permanência do professor na escola ajuda na organização e no planejamento da gestão escolar.

Sobre a modalidade de ensino em que o professor atua a tabela 6 nos mostra que:

Tabela 6: Modalidade de ensino Escola X

Modalidade de ensino	Nº de respondentes	Percentual
Ensino Fundamental I	12	60%
Ensino Fundamental II	7	45%
Ensino Fundamental I e II	1	5%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelo próprio autor com base na pesquisa de campo (2016).

Conforme já explicitado no capítulo 1, essa pesquisa também visa averiguar o processo de organização do HTP nos diferentes níveis de ensino. A escola X atende apenas alunos do Ensino Fundamental I e II, e nos mostra um dado diferente que é a presença de professores trabalhando nos dois níveis de ensino fundamental.

Na análise do documento da Instrução Normativa - IN de lotação Nº 02/SEDUC/2013 consta que a distribuição da jornada dos professores do ensino fundamental I foi organizada de acordo com a hora-aula da matriz curricular desse nível de ensino que é de 60 minutos. Para o atendimento do HTP na jornada semanal dos professores do ensino fundamental I, a IN de lotação Nº 03/2013 – SEDUC definiu para o ano letivo de 2014, além de o professor titular a inserção de professores especialistas para as disciplinas de Educação Física, Matemática, História e Geografia, garantindo pela primeira vez o HTP semanal para os professores dos anos iniciais, com a inserção de 08 horas semanais, a partir da inclusão dos professores especialistas (AMAZONAS, 2013).

No entanto, observo uma lacuna na IN nº 02/SEDUC/2013, considerando que na ausência do professor especialista, ocasionado por alguma situação adversa, observa-se que o professor titular da turma fica sem o HTP por ter que assumir a turma, para que os alunos não fiquem sem aula, assim, o seu HTP está condicionado à presença do professor especialista na turma. Isso nos traz uma reflexão, para que possamos pensar como corrigir essa deficiência da lotação ou da gestão escolar.

Para os professores lotados no Ensino Fundamental do 6º ao 9º ano e Ensino Médio, permaneceu a organização definida pelas Instruções Normativas de lotação dos dois anos

anteriores (2012 e 2013), com a distribuição de 15 a 16 horas semanais, de uma jornada de 20 horas, para a regência de classe e o restante das horas (4 ou 5) para o HTP.

Na escola Y, observou-se que todos os professores trabalham no ensino médio, pois só é oferecida essa modalidade de ensino, embora alguns professores que trabalham em outras escolas em turno diferente relataram que trabalham também com ensino fundamental II.

Com o propósito de averiguar os professores respondentes sobre os dados profissionais, foram elaborados quatro itens no questionário. Apresentam-se, na tabela 7, os itens associados do questionário que auxiliam nessa análise.

Para os itens 3 a 6 do questionário, são apresentadas na tabela 7, as respostas obtidas com essas questões.

Tabela 7: Respostas obtidas com as questões de número 3 a 6 do questionário escola X

Pergunta	Alternativas	Nº de respondentes	(%)
3. Tempo de trabalho na escola	Entre 1 a 5 anos	14	70%
	Entre 6 a 10 anos	2	10%
	Mais de 10 anos	4	20%
4. Situação trabalhista	Estatutário	15	75%
	Serviço temporário -PSS	3	15%
	Regime complementar	2	10%
5. Carga horária semanal	20 horas	9	45%
	40 horas	11	55%
	60 horas	-	0%
6. Em quantas escolas trabalha	1 escola	11	55%
	2 escolas	9	45%
	3 escolas	-	0%
	Em 4 ou mais escolas	-	0%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na pesquisa de campo (2016).

Conforme pesquisa estadual da OCDE (2014) a maioria dos professores possui entre 6 a 10 anos de experiência na escola. Na escola X o tempo de serviço dos professores está entre 1 e 5 anos.

Segundo Tardif (2010), o fator temporal influencia na construção dos saberes docentes, quanto mais tempo de exercício de sua prática, mais os professores desenvolvem os seus conhecimentos. Assim, percebemos que os professores da escola X ainda estão no início dessa construção.

Tabela 8: Respostas obtidas com as questões de número 3 a 6 do questionário Escola Y

Pergunta	Alternativas	Nº de respondentes	(%)
3. Tempo de trabalho na escola	Entre 1 a 5 anos	17	44,7%
	Entre 6 a 10 anos	13	34,2%
	Mais de 10 anos	8	21,1%
4. Situação trabalhista	Estatutário	22	57,9%
	Serviço temporário -PSS	14	36,8%
	Regime complementar	2	5,3%
5. Carga horária semanal	20 horas	12	31,6%
	40 horas	23	60,5%
	60 horas	3	7,9%
6. Em quantas escolas trabalha	1 escola	22	57,9%
	2 escolas	11	29%
	3 escolas	4	10,5%
	Em 4 ou mais escolas	1	2,6%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na pesquisa de campo, 2016.

Na Escola Y, o tempo de serviço dos professores é bastante variado, diferentemente da Escola X, que concentra uma maior quantidade entre 1 e 5 anos. Mesmo ao somar-se o tempo de trabalho das duas escolas, percebemos um número elevado de professores com 1 a 5 anos. Isso tem ligação com o fato de a SEDUC ter realizado dois concursos públicos e um processo seletivo nesse período.

Quanto à situação trabalhista, identificamos que a maioria dos professores é estatutária. Entre os 20 professores da Escola X, 3 são de serviço temporário; entre 38 professores da Escola Y, 14 professores são de serviço temporário.

Na Escola X, a carga horária semanal dos professores é bastante homogênea, apresentando 9 docentes de 20h e 11 de 40h. Na Escola Y, a maioria dos professores possui uma carga semanal de apenas 40 horas. Ainda, tanto a Escola X quanto a Escola Y apresentam professores com regime complementar. Isso é possível devido ao Capítulo III da Lei Ordinária nº 3951/2013, de 04 de novembro de 2013, que diz, em seu Art. 4º:

§1.º O professor com regime de trabalho de 20 (vinte) horas semanais poderá trabalhar em regime complementar, até o máximo de 40 (quarenta) horas semanais, de acordo com a necessidade da SEDUC;

§2.º O professor com regime de trabalho de 40 (quarenta) horas semanais poderá trabalhar em regime complementar de carga horária, até o máximo 20 (vinte) horas semanais, de acordo com a necessidade da SEDUC (AMAZONAS, 2013).

A pergunta 6 mostra a situação de alguns professores que vivenciam uma jornada diária de trabalho extensa e dividida entre duas, três e até quatro escolas. Conforme informações repassadas pelos docentes da Escola Y, há essa possibilidade devido ao professor obter o regime complementar ou o compartilhamento de carga horária.

Resultados semelhantes foram apresentados pelo Ministério da Educação, que mostra que, em 2009, 40% dos professores da Educação Básica de todo o país trabalham em mais de um turno, sendo 33% em dois turnos e os 7% em três turnos (BRASIL, 2009).

A extensão da jornada de trabalho também é um fator importante para a efetivação do HTP, uma vez que cargas de trabalho excessivas, além de interferirem negativamente na saúde, dificultam a própria atuação profissional. Durante as entrevistas com os gestores, pôde-se perceber a opinião sobre o nível de interferência desse fator na atuação profissional. Tanto os gestores quanto os professores compreendem que o trabalho excessivo, seja numa mesma escola ou em várias escolas, compromete o planejamento e a qualidade do ensino, afetando a saúde dos profissionais e causando a redução do tempo de estudo e para o planejamento de suas ações na escola e, por conseguinte, a organização dos horários do HTP.

Com efeito, as respostas dos professores nesta questão, enfatizaram o problema da carga horária que, associada aos baixos salários, obriga os docentes a preencherem seu dia em diferentes escolas, reduzindo as horas dedicadas ao estudo e ao planejamento (PROFESSOR DA ESCOLA X).

A Tabela 9 apresenta as respostas dos professores acerca da gestão escolar no que se refere há discussão da distribuição dos horários de aula e do HTP.

Tabela 9: Há discussão do gestor com os professores sobre a distribuição dos tempos de aula e do HTP

	SIM	NÃO
Escola X	16	4
Percentual	80%	20%
Escola Y	24	14
Percentual	63%	37%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na pesquisa de campo (2016).

Conforme a Tabela 9, a maioria dos professores registrou que há, por parte da gestão escolar de ambas as escolas, uma participação dos professores na organização dos horários escolares, assim como na organização do HTP, confirmando a resposta do gestor da Escola Y, ao relatar que há discussão com os professores sobre a distribuição da carga horária, conforme análise anterior.

De acordo com os gestores, o HTP dos professores é estabelecido a partir dos horários daqueles que trabalham em outras escolas, que fazem compartilhamento de carga horária. Dentro do possível, os professores são agrupados por disciplina.

Porém, é preciso destacar que, na Escola Y, há uma parcela significativa que assinalaram negativamente. Isso pode sinalizar como cada gestor conduz essa organização. Conforme descrito nas entrevistas com gestores e apoio pedagógico, muitos não utilizam de maneira apropriada o tempo disponível, utilizando-se, em sua maioria, para atividades particulares.

O HTP precisa estar incluso na carga horária semanal dos professores, fazendo-os compreender que é designado à preparação e à avaliação do trabalho didático, à elaboração e à execução de projetos pedagógicos, à articulação com a comunidade, à atualização de registros acadêmicos, e outros que agregam valores à prática docente e ao aperfeiçoamento profissional. Deve, portanto, ser organizado de acordo com a legislação vigente e com o projeto pedagógico da escola.

Na Tabela 10, a seguir, mostramos se de fato o HTP precisa ser cumprido dentro do espaço escolar:

Tabela 10: O Horário de Trabalho Pedagógico deve ser cumprido somente na escola

	SIM	NÃO
Escola X	17	3
Percentual	85%	15%
Escola Y	23	15
Percentual	60,5%	39.5%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na pesquisa de campo (2016).

Na Tabela 10, os professores afirmam que o HTP deve ser cumprido na escola. No entanto, esses dados contradizem o que foi relatado nas entrevistas com gestores e apoio pedagógico, quando esses assinalaram que há discussão quanto ao cumprimento, sendo, muitas vezes, flexível às necessidades particulares de cada profissional.

Reforça-se que o professor que trabalha em mais de uma escola, em mais de um turno, prefere não cumprir o HTP na escola, porque não tem recursos e espaços adequados para tal, corroborando com o que foi explicitado pelo apoio pedagógico.

No Brasil, poucos municípios regulamentaram este direito do professor do ensino fundamental. Na Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas (SEDUC/AM), foi estabelecido a partir de 2013, sendo gradativamente implementado nas escolas da rede estadual.

A Instrução Normativa 003/13/SEDUC prevê que o Horário de Trabalho Pedagógico seja de responsabilidade do coordenador pedagógico, que organizará um plano de trabalho, de modo a orientar o professor no desenvolvimento de suas atividades, dentro da própria escola. O docente deve registrar em instrumentos específicos as atividades realizadas, com as datas e os respectivos horários (AMAZONAS, 2013).

Na Tabela 11, a seguir, procuramos identificar de que forma o HTP tem contribuído para a melhoria do trabalho do professor em sala de aula:

Tabela 11: As atividades do HTP têm contribuído para o trabalho do professor em sala de aula

	SIM	NÃO
Escola X	18	2
Percentual	90%	10%
Escola Y	33	5
Percentual	86.8%	13.2%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na pesquisa de campo (2016).

A Tabela 11 apresenta as respostas dos professores sobre uma possível contribuição do HTP para o trabalho em sala de aula. Conforme os dados, os professores concordam, em sua maioria, que o HTP tem contribuído. De acordo com o gestor da Escola X, a principal contribuição tem sua origem nas trocas de experiências entre os docentes. Nesse sentido, Souza (2013, p. 220) também afirma que “[...] a possibilidade de fazer trocas ao longo do HTP faz com que os docentes vejam nas trocas a principal contribuição destes momentos para seu trabalho em sala de aula”.

Entretanto, a organização das atividades escolares pelos gestores depende “[...] da integração e articulação bem sucedida entre os meios e os objetivos. Isso quer dizer que o trabalho docente deve estar integrado ao planejamento geral determinado pela escola” (LIBÂNEO *et al.*, 2012, p. 426).

De acordo com Haddad (2011, p. 89), “[...] a hora atividade do professor não pode estar centrada apenas na execução de atividades rotineiras à prática pedagógica do professor”. Portanto, o conhecimento na ação traz à tona um conjunto de conhecimentos, fruto das experiências cotidianas, que acaba gerando uma reorganização interior daquela ação praticada.

A Tabela 12, a seguir, ilustra a opinião dos professores em relação aos benefícios do HTP para o aprendizado dos alunos:

Tabela 12: Benefícios do HTP para o aprendizado dos alunos na percepção dos professores

	SIM	NÃO	ÀS VEZES
Escola X	16	-	4
Percentual	80%	0%	20%
Escola Y	19	2	17
Percentual	50%	5,2%	44,8%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na pesquisa de campo, 2016.

Conforme demonstrado na Tabela 12, em ambas as escolas, a maioria dos professores entende que o HTP trouxe benefícios para o aprendizado dos alunos, sustentando o que foi dito pelos gestores e apoio pedagógico. No entanto, dezessete professores da Escola Y disseram que, às vezes, há esse benefício, destacando que não há unanimidade desta relação do HTP com o aprendizado dos alunos.

A Tabela 13, a seguir, aponta as opiniões sobre a flexibilidade do cumprimento do HTP no meio externo à escola:

Tabela 13: Flexibilidade do cumprimento do HTP no meio externo à escola

	SIM	NÃO	ÀS VEZES
Escola X	10	5	5
Percentual	50%	25%	25%
Escola Y	6	20	12
Percentual	15,8%	52,6%	31,6%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na pesquisa de campo, 2016.

Os dados quantitativos apresentados na tabela, observados na Escola X, apontam uma flexibilidade quanto ao cumprimento do HTP no meio externo à escola, conforme relato pelo apoio pedagógico. Isso é permitido porque a escola não tem estrutura física e pedagógica adequada para atender aos professores nesse horário. Portanto, se o professor está em dia com suas atividades, ele é liberado. Na Escola Y, observamos o oposto, uma vez que vinte professores assinalaram que não existe flexibilidade quanto ao cumprimento do HTP no meio externo à escola, e 12 disseram que às vezes. Este ponto vai de encontro ao que diz o gestor sobre a existência de flexibilidade, mostrando uma discordância.

Constata-se que este é um ponto de divergência por parte dos gestores, do apoio pedagógico e dos professores, considerando que muitos alegam não haver estrutura física e recursos tecnológicos para que esse cumprimento ocorra nas dependências da escola.

Segundo dados obtidos em sua pesquisa, Yamamoto (2008, p. 67) destaca que “[...] as menores médias de valores atribuídos referem-se à reunião pedagógica e HTPs, espaços

formativos da escola, indicando que poucos consideram a escola como *locus* privilegiado da formação continuada”.

Os estudos realizados pela autora supracitada mencionam ainda que “[...] a formação continuada, no contexto escolar, ainda está em construção, porém, já é possível perceber, ao mesmo tempo, um caminho percorrido e outro a percorrer” (YAMAMOTO, 2008, p. 80).

Os professores reconhecem a importância do HTP como um tempo destinado para estudo e formação contínua, mas isso ainda não vem sendo suficiente para que a formação se realize. Um ponto positivo do HTP é a troca de experiências entre os docentes, e um dos problemas apresentados é a necessidade de mais tempo para a realização do HTP (CZEKALSKI, 2008).

Na Tabela 14, a seguir, são apresentados os resultados sobre o registro do cumprimento do HTP em algum documento.

Tabela 14: Registro do cumprimento do HTP em documento

	SIM	NÃO	ÀS VEZES
Escola X	15	4	1
Percentual	75%	20%	5%
Escola Y	32	4	2
Percentual	84,2%	10,5%	5,3%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na pesquisa de campo (2016).

Segundo a Tabela 14, uma parcela significativa dos professores aponta que há um documento para o registro do cumprimento do HTP. Na Escola X, esse registro é feito através de uma planilha, onde os professores registram quais atividades realizam no momento do HTP. Já na Escola Y, usa-se o livro ata. Como o HTP é coletivo por disciplinas ou área de conhecimento, realizando-se o devido registro do que acontece nesse livro. Geralmente, este registro é feito pelo apoio pedagógico, e é significativo não apenas para os professores, mas, sobretudo, para os gestores, pois comprova que há o cumprimento do HTP, conforme preconizam as legislações e normativas.

Para Lück (2009, p. 107),

[...] Nenhuma organização pode realizar bem o seu trabalho e prosperar, sem que tenha bons registros e documentação sobre todo o trabalho que realiza, de modo que possa, a qualquer momento, fazer uso das informações correspondentes, tomar decisões objetivas e também prestar contas de seu trabalho.

O registro do HTP é de suma importância para saber como está sendo utilizado o tempo pelos professores, bem como para apontar possíveis adequações e orientações. O

registro dos diferentes momentos do HTP serve para consultas, confronto de informações e situações ocorridas, e mesmo para poder lembrar alguns fatos com suas devidas sequências temporais.

A Tabela 15, a seguir, registra as respostas sobre a supervisão, por algum servidor, deste documento do HTP.

Tabela 15: Supervisão de servidor para o registro do documento do HTP

	SIM	NÃO	ÀS VEZES
Escola X	9	6	5
Percentual	45%	30%	25%
Escola Y	15	17	6
Percentual	39,5%	44,7%	15,8%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na pesquisa de campo (2016).

De acordo com a Tabela 15, as respostas apresentam uma divergência entre os professores da escola X, pois somente 9 têm conhecimento dessa supervisão desses registros, percebe-se que 6 professores apontam que não têm conhecimento desses registros, conforme o apoio pedagógico isso acontece devido alguns professores não entregarem os registros do HTP ao tempo que também não são cobrados, assim, passa despercebido. Na escola Y as respostas estão quase que parelhas entre os que têm conhecimento dessa supervisão (15 professores), mas existe um número de 17 professores que destacam que não há nenhum tipo de supervisão, confrontando assim, até com os dados obtidos através dos gestores, evidenciando que não há uma decisão consensual sobre esse acompanhamento.

Conforme as respostas dos professores que responderam positivamente, assinalam que as supervisões são feitas pelas próprias escolas, ficando a cargo do apoio pedagógico e durante as visitas técnicas dos assessores pedagógicos da coordenação distrital. A supervisão do registro dos HTP's por um servidor específico o incumbe de responsabilidades e de torná-la eficiente e eficaz, instruindo e supervisionando as atividades de ensino, assim como a aprendizagem de todos os alunos.

A tabela 16 ilustra as respostas sobre o planejamento das atividades extraclasse em conjunto com a gestão escolar.

Tabela 16: Planejamento das atividades extraclasse com a gestão escolar

	SIM	NÃO	ÀS VEZES
Escola X	15	1	4
Percentual	75%	5%	20%
Escola Y	19	14	5
Percentual	50%	36,8%	13,2%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na pesquisa de campo, 2016.

Os dados supracitados apresentam uma parcela significativa de professores, de ambas as escolas, que afirmam que há planejamento, evidenciando que as atividades são planejadas com a gestão escolar, sendo esse quesito de fundamental importância para o desenvolvimento do HTP.

As atividades extraclasse têm como objetivo principal complementar o trabalho realizado em sala de aula, disponibilizando ao professor tempo para realização do planejamento, estudo, preparação das avaliações, dentre outras atividades pertinentes ao professor.

Haddad (2011) fala sobre as atividades desenvolvidas fora da sala de aula pelos professores:

[...] Com a defesa da hora atividade como espaço de formação continuada não está a negar-se a importância dos momentos dedicados às atividades práticas inerentes ao trabalho do professor, como o planejamento das aulas, a elaboração e correção das avaliações dos alunos, pelo contrário, afirma-se a importância deste momento para estas atividades, no entanto, defende-se também que um percentual da hora atividade também seja destinado para o aperfeiçoamento e crescimento profissional do professor, o que repercutirá em seu trabalho (HADDAD, 2011, p. 88).

Nesse sentido, é preciso promover mudanças não só administrativas, mas também pedagógicas, para que o HTP seja efetivo no que se propõe. Não basta implementar um terço da carga horária para atividade extraclasse se não construirmos uma nova estrutura de proposta pedagógica. É necessário, também, que se faça um acompanhamento junto ao professor para orientá-lo em relação a suas atividades, e que se ofereçam condições para que o Horário de Trabalho Pedagógico aconteça de maneira produtiva.

A Tabela 17, a seguir, apresenta as respostas sobre a organização dos horários destinados à HTP:

Tabela 17: Organização dos horários destinados à HTP

	SIM	NÃO	ÀS VEZES
Escola X	16	-	4
Percentual	80%	0%	20%
Escola Y	33	2	3
Percentual	86,8%	5,2%	8%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na pesquisa de campo (2016).

A Tabela 17 mostra que a maioria dos profissionais de ambas as escolas relata que é importante a organização dos horários destinados ao HTP. No entanto, 2 professores da Escola Y salientam que essa organização não é importante, e 4 professores da Escola X e mais 3 professores da Escola Y dizem que somente às vezes é importante.

Percebe-se, portanto, que não há uma uniformidade entre os professores, mesmo em se tratando de assuntos tão relevantes como a organização do HTP, considerando que este horário propicia ao docente, a oportunidade de elaboração e execução de projetos pedagógicos, a articulação com a comunidade, a atualização de registros escolares e o aperfeiçoamento profissional.

Ao serem questionados sobre como são organizados os horários do HTP, um número expressivo dos professores da Escola X respondeu que são nos tempos vagos, não havendo um dia exclusivo para os professores que trabalham com o ensino fundamental I (ciclo). Sendo assim, é necessária a presença do professor especialista, conforme relato de uma das professoras que trabalha com essa modalidade de ensino:

[...] na ausência desse professor, os professores titulares têm que assumir a sala de aula, pois a escola não tem um professor substituto caso alguém queira faltar. Isso prejudica o nosso HTP, pois muitas vezes, temos que assumir a sala de aula por semanas. Com isso, temos que levar as atividades extraclasse para casa, para poder dar conta (PROFESSORA ESCOLA X).

Na Escola Y, o HTP é organizado por área de conhecimento e pela gestão escolar, corroborando o que foi dito pelo gestor. No dia do HTP, o professor ministra o primeiro tempo em sala de aula, e os outros quatro tempos são para isso. Nos demais dias, em que o professor está em HTP, esse horário fica livre para fazer o planejamento de suas atividades extraclasse, conforme lhe apraz.

Ao questionar o gestor da Escola Y sobre o tempo livre que é dado ao professor para a realização do HTP, ele enfatiza que “[...] esse tempo é livre para ser cumprido dentro da escola, em qualquer atividade que o professor queira realizar. No entanto, alguns professores interpretam como sendo livre para fazer qualquer coisa, inclusive ir para casa”. Essa é uma questão assinalada por um número expressivo de professores que, de alguma forma, não

concordam com essa organização. Há uma margem grande de professores que não percebem a importância de se organizarem esses horários, o que precisa ser revisto e conversado de maneira coletiva, a fim de buscar soluções para essa problemática.

No que se refere à participação dos gestores nos HTPs, Mariotini (2007) afirma que se observou, confirmando as falas obtidas na presente pesquisa, que a coordenação pedagógica, nas pessoas do professor-coordenador e da direção da escola, também participavam dos HTPs. A organização e o desenvolvimento de atividades neste tempo eram de responsabilidade específica do professor coordenador, com a colaboração e a participação da direção da escola.

Por fim, em relação aos objetivos de sua pesquisa, Mariotini (2007) informa sobre o comportamento dos professores iniciantes na carreira do magistério, ao longo dos HTPs. Se por um lado, eles pareciam acríticos – não questionando o processo e aceitando as reflexões dos colegas no que tange à prática docente, comportando-se mais como ouvintes do que participantes ativos da reflexão –, por outro lado, para esses mesmos professores, este apresenta-se como um procedimento corriqueiro e normal, considerando que o saber pedagógico se constrói na prática cotidiana da sala de aula, e o exercício da atividade reflexiva vai sendo apreendida no processo de inserção na carreira.

A Tabela 18, a seguir, aponta as respostas sobre um dia específico para o cumprimento da HTP:

Tabela 18: Dia específico para o cumprimento do HTP

	SIM	NÃO	ÀS VEZES
Escola X	4	15	1
Percentual	20%	75%	5%
Escola Y	29	6	3
Percentual	76,3%	15,7%	8%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na pesquisa de campo (2016).

Por meio da tabela, é possível verificar dados divergentes entre as escolas. Na Escola X, não há um dia específico para o cumprimento do HTP. Segundo relato da gestora, o HTP é realizado nos tempos em que o professor não está em sala de aula, nas chamadas “janelas” entre as aulas. No entanto, quatro professores dizem que há um dia específico para o cumprimento do HTP, contrastando os argumentos. Na Escola Y, por sua vez, é designado um dia para o HTP, conforme já relatado nas análises anteriores.

Em seguida, os professores pontuaram sobre como ocorre o HTP em sua escola. Entre os argumentos, destacam-se: os horários em que não se está em sala de aula; um dia da

semana; reuniões tratando de assuntos pedagógicos ou até administrativos com o gestor e/ou apoio pedagógico. Nas duas escolas, os professores informaram que usam o HTP para atualização do diário de classe, correção das provas e trabalhos, e planejamento das atividades que serão ministradas em sala de aula.

Diante disto, percebe-se que organizar o HTP e estabelecer dias específicos para o seu cumprimento é de grande valia, para que esse tempo seja devidamente usado com a finalidade a que se propõe, de forma mais organizada e didática.

Nas respostas, os professores da Escola X relatam que a forma como os tempos do HTP estão organizados não são tão produtivos. Nas “janelas” não há tempo para realizar todas as atividades. Muitas vezes, é necessário voltar para a sala de aula, pois só há um ou dois tempos de “janelas” por dia.

A Tabela 19, a seguir, apresenta os dados das respostas sobre a implementação do HTP e um possível favorecimento do trabalho dos docentes quanto à organização dos horários das aulas:

Tabela 19: Favorecimento da organização dos horários das aulas após a implementação do HTP

	SIM	NÃO	ÀS VEZES
Escola X	4	15	1
Percentual	20%	75%	5%
Escola Y	29	6	3
Percentual	76,3%	15,7%	8%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na pesquisa de campo (2016).

De acordo com a Tabela 19, percebemos uma divergência entre as escolas. Isso porque vinte e nove dos professores da Escola Y assinalaram que a organização dos horários das aulas, após a implementação do HTP, favoreceu o trabalho; na Escola X, 15 professores disseram que não favoreceu em nada, sendo imprescindível analisar essa questão, considerando que um dos reflexos do HTP é a melhoria do trabalho dos professores. Conforme as análises anteriores, atribuímos como hipótese que essa parcela dos sujeitos desta pesquisa não percebem que essa organização contribuiu para as condições de trabalho deles.

Apesar de relatarmos algumas dificuldades para a realização de um bom HTP, tais como as conversas paralelas, os espaços, a falta de material pedagógico, o acompanhamento pedagógico, entre outras, entendemos que a dificuldade não está no HTP em si, mas na postura das pessoas que dela participam, que nem sempre valorizam esses momentos. Diante

do tempo limitado, as conversas paralelas ou que fogem demais dos assuntos em pauta são prejudiciais.

Assim, a tônica preponderante nas respostas da Escola X para a realização de um bom HTP é a adequação do tempo e dos espaços diante da complexidade das atividades realizadas e a mudança de postura dos docentes, de forma que estes momentos não sejam desperdiçados.

Tabela 20: Realização de diagnóstico das características físicas e organizacionais da escola para implementação do HTP

	SIM	NÃO	ÀS VEZES
Escola X	6	10	4
Percentual	30%	50%	20%
Escola Y	4	24	10
Percentual	10,5%	63,1%	26,4%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na pesquisa de campo (2016).

De acordo com os dados da Tabela 20, tanto os professores da Escola X quanto da Escola Y assinalaram que não foi feito nenhum diagnóstico das características físicas e organizacionais da escola para a implementação do HTP. Isso é um problema, principalmente porque, conforme evidenciado nas entrevistas e nos questionários, não existe, em ambas as escolas, um espaço específico para a realização do HTP nas escolas, sendo, muitas vezes, feita na sala dos professores, no laboratório ou em qualquer espaço que esteja disponível. Esse é um dos fatores que mais influenciam no não cumprimento do HTP na escola. Dessa forma, é imprescindível que a escola forneça um espaço mais adequado, principalmente se estabelece o cumprimento da HTP em suas dependências.

Quanto às dificuldades para a realização de um bom HTP, é preciso destacar que a opinião dos gestores compatibiliza com o disposto pelos professores, que destacaram como principal obstáculo para sua boa realização: a falta de espaços e de tempo. Assim, diante de todas as necessidades, de todas as atividades que precisam ser realizadas, os espaços e o tempo disponíveis para o HTP são insuficientes.

A Tabela 21, a seguir, mostra se os tempos designados para o HTP são suficientes para a realização das atividades na opinião dos professores que participaram da pesquisa:

Tabela 21: Tempos para o HTP são suficientes para a realização das atividades

	SIM	NÃO	ÀS VEZES
Escola X	5	8	7
Percentual	25%	40%	35%
Escola Y	5	17	16
Percentual	13,2%	44,7%	42,1%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na pesquisa de campo (2016).

Segundo a Tabela 21, a maioria dos professores acredita que o tempo designado para o HTP não é suficiente para a realização das atividades. O que se pode constatar é que, embora o professor pense o HTP predominantemente como espaço para a realização das atividades burocráticas, tal entendimento é perpassado por contradições, que deixam sempre um espaço para a possibilidade de tomada de consciência dos professores. Esse tempo poderia ser transformado em ações essenciais de ordem intelectual e política.

De maneira geral, constatamos que os estudos sobre o HTP apresentam relevantes elementos para observação e muito ainda pode ser feito para que esse momento se constitua em um espaço para formação de professores. Em contrapartida, as pesquisas realizadas por Yamamoto (2008) e Czekalski (2008) também apontam que os professores reconhecem a escola como um importante local de formação, ainda que apresentem insatisfação no que se refere a alguns pontos. Isto demonstra que os HTPs podem tornar-se espaços de formação contínua no interior das escolas.

A Tabela 22, a seguir, sinaliza se a implementação do HTP contribuiu para os resultados da escola:

Tabela 22: A implementação do HTP contribuiu para os resultados da escola

	SIM	NÃO	ÀS VEZES
Escola X	5	8	7
Percentual	25%	40%	35%
Escola Y	5	17	16
Percentual	13,2%	44,7%	42,1%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na pesquisa de campo (2016).

Sobre este aspecto, durante as observações, identificamos que a maioria dos professores de ambas as escolas assinala que a implementação do HTP não contribuiu para os resultados. Isso mostra que ainda há muito o que ser feito para tornar o HTP um instrumento de transformação e avanços para as escolas, e que os professores ainda veem muitos problemas em sua implantação.

Os professores apontam como maiores dificuldades para a realização do HTP a falta de organização para a execução, de recursos tecnológicos, como Internet e computador e, principalmente, de um espaço específico que, conforme destacado anteriormente, é de suma importância. Como apontou um professor da Escola Y, uma das dificuldades “[...] é a falta de acompanhamento pedagógico”. Outro professor da mesma escola diz: “[...] no tempo que é destinado para o HTP, sempre tem reunião com o gestor e/ou apoio pedagógico, restando pouco tempo para a realização das atividades”.

Diante de todo o exposto, verificamos que ainda há muito a ser feito para tornar o HTP um mecanismo efetivo para o desenvolvimento das atividades dos professores nas escolas estudadas. Este desafio defronta-se com outras questões, como já sinalizado na presente análise do questionário aplicado aos professores, de que muitas vezes o docente tem que se dividir entre duas ou três escolas, e não pode destinar seu tempo efetivamente ao planejamento e à avaliação pedagógica de nenhuma delas. Se o professor pudesse trabalhar em uma única escola e nela cumprir o HTP, facilitaria muito o seu contato com a comunidade escolar, o seu envolvimento em projetos e na elaboração do projeto político pedagógico da escola.

Por fim, os resultados obtidos sobre a gestão do Horário de Trabalho Pedagógico permite-nos uma compreensão de seu propósito, com o intuito de avaliá-la e melhorá-la. Isso demonstra que a organização do HTP deve valer-se da análise de seus dados, através das informações geradas por esses instrumentos de pesquisa.

Em síntese, configurou-se um cenário, portanto, em que as escolas enfrentam muitas dificuldades justamente por não haver uma organização adequada e, principalmente, o estabelecimento de um planejamento como ferramenta de gestão dos recursos disponíveis na escola. São muitas as indicações apontadas neste trabalho: a questão da infraestrutura, o acompanhamento por parte da gestão (diretor e coordenador pedagógico), as condições de trabalho dos professores, o planejamento de aulas, o planejamento coletivo, a formação, entre outras que poderão servir como subsídio para futuras pesquisas.

No entanto, buscamos, aqui, pautar a análise da organização do Horário de Trabalho Pedagógico como prática da gestão escolar, analisando as dificuldades dos gestores em sua implementação. A partir do que foi constatado as reflexões sobre o planejamento, o papel dos gestores e professores, e a organização do trabalho pedagógico poderão ser repensadas para propor novas ações. Nesse sentido, as sugestões obtidas com as entrevistas e os questionários são de fundamental importância.

Assim, após a análise dos dados obtidos com a aplicação dos instrumentos metodológicos já explicitados, apresentamos, no Capítulo 3, o Plano de Ação Educacional - PAE, produzido com base na referida análise do processo de implantação do Horário de Trabalho Pedagógico - HTP em duas escolas da rede estadual de educação do Amazonas.

3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL PARA A GESTÃO DO HTP NAS DUAS ESCOLAS PESQUISADAS

Esta pesquisa, conforme destacado em seu início, visa a analisar as dificuldades enfrentadas pelas equipes gestoras de duas escolas da CDE7 no município de Manaus/AM, quanto à implementação e à organização do HTP dos professores. Por ser uma política recentemente implementada, este trabalho procura analisar, particularmente, como as equipes gestoras de duas escolas do município de Manaus organizam o HTP. Para atingir este objetivo, no primeiro capítulo, destacamos a gestão do Horário de Trabalho Pedagógico no contexto da rede estadual do Amazonas, as normas que fundamentam o HTP e o contexto em que estão inseridas, a Coordenadoria Distrital de Educação 07, as escolas que compõem o estudo de caso, e a gestão do HTP pelos gestores escolares.

No segundo capítulo, foram trabalhados, primeiramente, o aporte teórico que fundamenta este trabalho, tendo como principal vertente os aspectos relativos à gestão escolar no que consiste à organização do HTP especificamente, o trabalho dos docentes no HTP e os espaços e os tempos para a realização do Horário de Trabalho Pedagógico. Abordou-se também, acerca da gestão democrática e participativa e sua relação com essa pesquisa. Além desses fundamentos, com base nos dados coletados, foi realizada a análise da gestão do horário de trabalho pedagógico nas Escolas X e Y da rede estadual do Amazonas, do trabalho dos docentes no HTP, e dos espaços existentes para que os professores possam realizá-lo com eficácia.

Por meio da análise dos instrumentos desta pesquisa, evidenciamos que as escolas enfrentam muitas dificuldades na implementação e na organização do HTP, principalmente no que se refere à questão da infraestrutura, pois não dispõem de um espaço apropriado para a realização das devidas atividades pedagógicas. Além disso, o acompanhamento do HTP por parte da gestão (gestor e apoio pedagógico), como destacado pelos professores e apoios pedagógicos, necessita de melhorias. Apesar do atendimento às demandas administrativas e burocráticas, é preciso uma ação mais focada na questão pedagógica.

Além desses aspectos, podemos acrescentar outras dificuldades, tais como: as condições de trabalho dos professores, a falta de organização para a execução do HTP, e a falta de recursos tecnológicos, como Internet e computador. Destacamos, ainda, os problemas relativos ao planejamento coletivo e à formação.

A problematização dos diversos elementos que compõem o caso e as evidências coletadas na pesquisa de campo indicaram a necessidade de as escolas pesquisadas estruturarem ações que auxiliem os gestores na organização do HTP dos professores. Essas

ações foram elaboradas a partir da percepção e das dificuldades sentidas e experimentadas pelo corpo docente, gestores e o apoio pedagógico.

Partindo dessas constatações, construímos a proposta apresentada na subseção seguinte, com um plano de ação que busca colaborar para com a melhoria e a organização do HTP nas escolas estudadas, para, posteriormente, servir de base para a aplicabilidade em outras escolas.

3.1 Formulação da proposta para organização do HTP

Diante do evidenciado na presente dissertação, constatamos que ainda há muito o que ser melhorado na implementação do HTP nas escolas em estudo.

Ao analisar os resultados obtidos através das entrevistas e questionários, constatamos que o tempo destinado ao HTP para realização das atividades a serem desenvolvidas na escola não acontece de maneira plena e adequada, de acordo com o que fora destacado nas análises do Capítulo 2. Por meio dos resultados obtidos com os professores entrevistados, percebemos que há a necessidade de uma organização dos tempos e dos espaços para uma efetiva melhoria em seus resultados. De acordo com Orrutea (2008, p. 11),

[...] O pensar o espaço e o tempo ideal da escola, partindo do real é bem provável que nos deparemos com mitos cristalizados, já com ares de sagrado, porém o mais importante é que ao refletirmos sobre eles, tracemos também perspectivas e rupturas, sempre com vistas ao processo educativo formador e humano.

Todavia, esse espaço e tempo ideal ainda não estão disponíveis nas escolas estudadas, impossibilitando e restringindo o professor em seu momento de planejamento, estudos e interação. Nesse sentido, para a contemplação da Instrução Normativa acerca do local onde o HTP deve ser realizado, a escola necessita, primeiramente, dedicar-se na concepção de espaços e em materiais e equipamentos, além de capacitação continuada dos professores.

Os entrevistados apontaram a necessidade de um local adequado para realizarem as reuniões/formações com os professores. Um espaço/tempo que, entre diferenciados fatores, defronte-se com uma posição para o trato efetivo e afetivo das questões pedagógicas.

Com base nesses resultados, apresentamos propostas, utilizando o modelo 5W2H. Nelas, são indicadas aos gestores das Escolas X e Y algumas atividades para atingir a melhoria da implementação do HTP. Conforme Marshall Júnior *et al.* (2008, p. 112), “[...] a ferramenta 5W2H é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na

elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores”.

A partir dessas constatações, foram detectadas fragilidades nesta política do HTP, que devem ser melhoradas. Assim, após a observação dos mecanismos utilizados para obtenção dos resultados, organizamos o Quadro 4, apresentado a seguir, que sintetiza os desafios e as soluções propostas para os aspectos que ainda precisam ser resolvidos, acompanhados de estratégias para seu enfrentamento:

Quadro 4: Principais fragilidades da pesquisa e propostas de ações

PRINCIPAIS FRAGILIDADES	PROPOSTAS DE AÇÕES
Falta de organização e acompanhamento por parte da gestão (gestor e apoio pedagógico) no cumprimento do HTP no interior das escolas.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar procedimentos e orientações em relação ao HTP nas escolas, por meio do Projeto Político Pedagógico. - Acrescer o HTPC com o intuito de estimular as formações continuadas.
- Adversidades na concepção dos horários e monitoramento do HTP.	- Criar um registro para o acompanhamento e monitoramento do HTP das ações desenvolvidas pelos professores nesse tempo de atividade extraclasse, de acordo com horários disponíveis.
- Falta de espaços em condições adequadas para a realização do HTP, assim como de recursos tecnológicos, como internet e computador nas escolas.	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar junto a SEDUC/AM a criação e/ou adequação de um local específico que atenda as necessidades para o HTP. - Instalação e/ou manutenção de equipamentos (computadores e sistemas operacionais) para os professores para contribuir na melhoria das condições do HTP.
<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade para a realização do planejamento de forma coletiva - HTPC. - Carência de formação continuada para os professores nos tempos do HTP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar o Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC) em dia/turno, definindo como tempo exclusivo para o planejamento e formação continuada dos professores na escola. - Realizar formação continuada dos professores e equipe pedagógica. - Separar horários por área de conhecimento de Humanas, Exatas e Biológicas ou por disciplina.
- Dificuldades dos professores do Ensino Fundamental I (Ciclo) no cumprimento do HTP, devido à falta de professores que compartilham a mesma turma.	Solicitar junto GELOT a lotação de professores do Ensino Fundamental I (Ciclo) na função de professores de apoio para a substituição das cargas vagas dos professores especialistas e de professores de licença médica ou faltosos.

Fonte: Elaboração própria - 2016

Essas ações foram escolhidas devido aos problemas detectados, levando em consideração as limitações financeiras que os gestores têm e o poder de articulação junto à SEDUC/AM, dada a compreensão geral de sua contribuição para a melhoria da qualidade na educação.

Para cada proposta apresentada no Quadro 8, há um plano no modelo 5W2H, com uma ou mais ações, e sua relevância para a solução do problema, que serão detalhadas das seções seguintes.

3.1.1 Propostas para organização e monitoramento do HTP

Sem organização, torna-se difícil chegar a algum lugar, pois é o meio de realização do planejamento. Nas observações feitas durante a pesquisa nas duas escolas, constatamos a dificuldade dos gestores na organização e no monitoramento do HTP.

No que se refere à organização do HTP, foi feito o seguinte questionamento: como está sendo elaborado e distribuído o espaço e o horário de trabalho pedagógico em sua escola? As respostas dos gestores e dos apoios pedagógicos evidenciaram que, embora as escolas procurem organizar o HTP dos professores de forma concentrada, ou seja, agrupando num determinado dia da semana aqueles que ministram disciplinas específicas, no caso da Escola X, por exemplo, isso muitas vezes não está sendo possível, devido a algumas dificuldades. Essas incluem: falta de espaço adequado e organização nos horários do HTP e do HTPC; ausência de legislações específicas que abordem e sustentem especificamente o HTP nas escolas estaduais, inexistência de apoio pedagógico no turno vespertino da Escola X, que auxilie no acompanhamento do HTP; dificuldade de conciliar a atividade com os horários de alguns professores, já que, para fechar a carga horária semanal, precisam trabalhar também em outras escolas.

O HTP, ao tornar-se um espaço exclusivo para o trabalho restrito do docente no desempenho de suas atividades diárias na escola, a ausência do HTPC afasta-o de discussões e debates com os demais profissionais e, assim, impossibilitando e dificultando a troca de saberes e experiências acerca de temáticas de planejamento das aulas, bem como a busca de soluções para os problemas encontrados no processo do ensino aprendizagem. É necessário que se garantam os momentos do trabalho individualizado, para a realização das atividades práticas inerentes à função do professor, mas os momentos coletivos de estudos e discussões no HTPC também são essenciais para a promoção da qualidade do ensino.

No Quadro 5, a seguir, são apresentadas propostas para a organização e o monitoramento do HTP:

Quadro 5: Organização e monitoramento do HTP na Escola X e Escola Y

O quê?	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar diretrizes e orientações acerca do HTP nas escolas, por meio do Projeto Político Pedagógico. -- Inserir o HTPC para as formações continuadas - Criar um registro para o acompanhamento e monitoramento do HTP das ações desenvolvidas pelos professores nesse tempo de atividade extraclasse, de acordo com horários disponíveis.
Quem?	O gestor escolar e o apoio pedagógico.
Por quê?	Conforme análise da pesquisa, observam-se limitações na organização e monitoramento do HTP dos professores, proporcionando um efeito negativo sobre a qualidade do HTP e a jornada de trabalho e dos processos educacionais regidos pelos gestores escolares.
Onde?	- Na própria escola.
Quando?	De fevereiro à abril de 2017 .
Como?	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitando junto à SEDUC a Instrução Normativa que trata da implementação do HTP nas escolas estaduais. - Criando condições didático-pedagógico para realização do HTP: <ul style="list-style-type: none"> * espaço e tempo escolar; * organização da prática pedagógica; - Elaboração de diretrizes e orientações acerca do HTP nas escolas, por meio do Projeto Político Pedagógico, definindo os horários de uso do HTP e do HTPC dos professores de forma democrática, com a participação de todos na tomada das decisões. - Acompanhar o professor regente na elaboração, execução e avaliação do plano de apoio pedagógico que desenvolve no seu HTP. - Organização de um registro para todos os professores, de acordo com horários disponíveis.
Quanto?	Sem custo

Fonte: Elaboração própria (2016).

O Horário de Trabalho Pedagógico, como se apresenta hoje nas escolas, tem ocasionado um grande embate entre os professores e o que estabelece a Instrução Normativa nº 002/2013, de que ela deverá ser cumprida no próprio estabelecimento de ensino. Entendemos, assim, que para o professor desempenhar satisfatoriamente o seu trabalho e organizar suas atividades, faz-se necessário pelo menos um espaço adequado, com

um mínimo de materiais pedagógico e equipamentos, como computadores interligados a internet para a realização das atividades.

A proposta de implantar o HTPC, além do HTP, vai ao encontro do entendimento de que o HTP é um tempo destinado para o professor realizar suas atividades burocráticas, tais como planejamento de aula, correção de provas e/ou trabalhos, atualização do diário de classe, entre outras. Já o HTPC seria utilizado para as formações continuadas – tanto para aquelas realizadas dentro da própria escola quanto pela Coordenadoria e a SEDUC, oportunizando ao professor um período na semana para o aprimoramento de seus estudos e conhecimentos, evitando que os professores se ausentem da sala de aula para as formações.

Nesta pesquisa, verificamos a ausência do HTPC para as formações continuadas dentro das escolas pesquisadas. Apesar de a Escola X disponibilizar o HTPC, esse tempo não se restringe à formação, englobando também reuniões para tratar de temáticas acerca da administração e atividades pedagógicas da escola.

Dessa forma, a criação de um cronograma que padronize um dia/horário semanal para o HTPC na escola, por área de conhecimento ou componente curricular, poderá proporcionar ao professor uma melhor qualidade em seu trabalho.

3.1.2 Proposta de espaços, recursos e equipamentos tecnológicos para a realização do HTP

Foi evidenciado, nesta pesquisa, que as escolas não possuem um espaço específico para a implantação adequada do HTP. Assim, ressaltamos que os HTPs cumpridos na escola rendem muito pouco, porque todos os professores ficam em um único espaço, onde alguns estão apenas pra cumprir a hora e não pra realizar, de fato, as atividades extraclasse, para elaborar o planejamento. Isso atrapalha quem está querendo planejar. É importante, também, acrescentar a deficiência quanto ao acesso à Internet.

Salientamos, desta forma, que em razão de outros fatores terem sido apontados na pesquisa pelos docentes, como falta de recursos pedagógicos -, salas dos professores em espaços físicos reduzidos –, essa proposta reconhece que o atendimento de quaisquer dessas dificuldades envolve a necessidade de recursos financeiros.

Dessa forma, é imprescindível que se reserve um local adequado para a discussão do HTP, excluindo opções como o refeitório e a sala dos professores que, com o movimento constante, acabam influenciando no desempenho e no desenvolvimento de um HTP satisfatório pelos professores.

No quadro 6 exibimos alguns itens que deverão auxiliar para o aperfeiçoamento dos espaços e recursos para a realização do HTP dos professores.

Quadro 6: Espaço, recursos e equipamentos tecnológicos para realização do HTP na Escola X e Escola Y

O quê?	- Construir e/ou adequar um local específico que atenda as necessidades para o HTP. - Fazer a instalação e/ou manutenção de equipamentos (computadores e sistemas operacionais) para os professores para contribuir na melhoria do HTP.
Quem?	O gestor escolar, por meio do Departamento de Administração e Infraestrutura (DEINFRA), juntamente com a Gerência do Sistema da Informação (GESIN).
Por quê?	Devido a falta de espaço adequado para a realização do HTP e insuficiência de computadores e sistemas operacionais na escola para realização das atividades pertinentes ao HTP.
Onde?	- Na própria escola. - Sala dos professores, biblioteca, laboratório de informática e outros ambientes que possam servir na utilização do HTP
Quando?	De fevereiro à abril de 2017.
Como?	- Solicitar junto à SEDUC a construção e/ou adequação de um local específico que atenda as necessidades para o HTP, assim como a Instalação e/ou manutenção de equipamentos (computadores e sistemas operacionais) para os professores para contribuir na melhoria das condições do HTP. - Adequar a estrutura física para instalação de redes lógica e/ou rede sem fio para o acesso a internet nos ambientes utilizados para o HTP. - Elaboração de projeto básico para aquisição de computadores e outros equipamentos necessários de acordo com a demanda da escola por meio do PDDE Escola e do Programa de Autonomia da Gestão das Unidades Escolares - PAGUE e dentre outros que a escola possuir.
Quanto?	Aproximadamente R\$ 500.000,00.

Fonte: Elaboração própria (2016).

A construção ou adequação de um espaço específico para as atividades do HTP é de suma importância para um bom desenvolvimento e aproveitamento. Uma sala com suporte para a Internet banda larga e com computadores é ideal. Contudo, estão claras as limitações de sua proposição, devido ao volume de recursos financeiros necessários.

Com a disponibilização dessa sala específica para o HTP, é importante estabelecer horários individualizados para que os professores façam uso dos recursos sem que isto interfira em seus horários de aula e sem gerar tantos ruídos ou conversas paralelas, visto que esse foi um ponto muito explicitado pelos gestores e professores.

Um dos pontos críticos apontados pelos entrevistados para o não cumprimento do HTP na escola seria a falta de computadores e de uma Internet com uma boa conexão, que permita aos professores pesquisarem e planejarem suas atividades de maneira mais eficaz.

Portanto, há de se pensar na criação de espaços e condições de estudos que garantam aos professores o fortalecimento da capacidade crítica, de modo a contribuir para a melhoria do ensino e o desenvolvimento de sua plenitude como profissional da educação.

3.1.3 Proposta de formação continuada para os professores e a HTPC

A fim de que o HTP se torne parte integrante da cultura organizacional da escola, é necessário todo um processo, por meio de ações que possam dispor de estratégias que norteiem seu trabalho e, ao mesmo tempo, constituam-se como alerta e estímulo para o desenvolvimento de um processo de formação contínua e permanente na escola.

Neste eixo, destacamos a questão da formação continuada, caracterizando os eventos e investimentos, bem como as demandas da prática docente e o sentido na vivência da profissão.

As formações continuadas proporcionam aos educadores troca de experiências, promovendo importantes reflexões sobre as práticas desenvolvidas. São considerados fatores de grande importância para a atuação do profissional da educação.

Especificamos as ações voltadas para este fim do Quadro 7, a seguir:

Quadro 7: Formação continuada para os professores e a HTPC na Escola X e Escola Y

O quê?	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar formação continuada dos professores e equipe pedagógica. - Implantar o Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC) em dia/turno, definindo como tempo exclusivo para o planejamento e formação continuada dos professores na escola. - Separar horários por área de conhecimento de Humanas, Exatas e Biológicas ou por disciplina.
Quem?	A formação para os professores será organizada pela equipe gestora, com a colaboração dos assessores pedagógicos da Coordenadoria Distrital de Educação 7 – CDE7, Departamento de Gestão Escolar – DEGESC e a Gerência de Formação do CEPAN.
Por quê?	Por entender que o tempo destinado ao HTPC pode também ser utilizado para a formação continuada dos professores em serviços, na busca da melhoria do ensino.
Onde?	Na escola ou em outros locais que possam ser ofertadas essas formações.
Quando?	Durante todo o ano letivo no período de fevereiro à novembro de 2017.
Como?	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitando junto a Coordenadoria Distrital de Educação (CDE7) formação para os apoios pedagógico e professores sobre as diretrizes e orientações contidas na instrução normativa da SEDUC/AM e/ou outras leis referentes à HTPC. - Organizando os tempos do HTPC de forma concentrada, ou seja, reunindo num mesmo dia da semana os professores da mesma disciplina de ensino, com o objetivo de organizar as Reuniões Técnicas, possibilitando a participação dos professores em palestras, oficinas e demais atividades, promovendo, assim, a troca de experiências e discussões acerca dos pressupostos teórico-metodológicos das diferentes disciplinas a partir das Diretrizes Curriculares Estaduais. Para o ano de 2017 a organização do HTPC segue a seguinte orientação: 2ª feira: Educação Física e Artes 3ª feira: Língua Portuguesa e Língua Estrangeira Moderna 4ª feira: Matemática e Física 5ª feira: História, Geografia, Filosofia, Sociologia e Ensino Religioso 6ª feira: Ciências, Biologia e Química. - Construção de um instrumento como sugestão de plano mensal das formações no HTPC na escola. - Construção de um cronograma anual de formações aos professores pelos gestores a serem ofertadas no HTPC de acordo com o componente curricular e/ou nível/modalidade de ensino. - Realizar momentos de discussão coletiva entre todos os segmentos envolvidos de forma direta com as ações pedagógicas da escola, especialmente gestores e professores, no sentido de buscar um entendimento conjunto sobre a responsabilidade de cada um no processo de formação continuada, de modo a responsabilizar o todo escolar para essa prática em serviço. - Utilização de aplicativos, softwares educacionais para os professores na elaboração das aulas, assim como o uso dos recursos digitais.
Quanto?	Uma estimativa de R\$ 20.000,00 para aquisição de materiais pedagógicos a serem utilizados nas formações.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

A gestão escolar será a responsável pela execução das ações que compõem as formações. O local utilizado para as formações ficará a critério de cada escola, conforme os espaços disponíveis.

As formações continuadas deverão ser incorporadas ao Plano de Ação Anual da escola. Assim, a implementação se dará a partir do início do ano letivo de 2017, conforme cronograma e carga horária de cada temática a ser trabalhada.

Yamamoto (2008, p. 39) destaca que:

[...] Como partes de desenvolvimento da formação continuada, estão sendo promovidas experiências que buscam estimular componentes formativos que tenham uma articulação com o cotidiano escolar, atrelando as práticas formativas aos contextos de trabalho. Essa compreensão implica a necessidade das instituições escolares criarem espaços e tempos institucionalizados que favoreçam processos coletivos de reflexão e intervenção, na prática pedagógica, por meio de reuniões pedagógicas, dentro da carga horária dos profissionais, construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola, inclusive programa de avaliação contínua e avaliação coletiva deste.

A metodologia das formações deve contemplar a apropriação e a aplicação de conhecimentos teóricos em situações concretas relacionadas a cada tema, com a socialização de boas práticas e situações reais da rotina escolar. Serão ministradas por profissionais da própria escola – gestor, apoio pedagógico ou professores –, e ainda por profissionais lotados na CDE7 e nos departamentos da sede da SEDUC/AM. Assim, as formações não preveem custos adicionais com os instrutores, pois esses já fazem parte do quadro de servidores da SEDUC/AM, e já desempenham funções relacionadas aos temas.

Os recursos materiais, como papel, xerox, caneta, pasta, data show, lanche, computador e acesso à Internet, serão disponibilizados através de um plano de ação da própria escola, sendo providos pelo Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE e pelo Programa de Autonomia da Gestão das Unidades Escolares - PAGUE. A execução das formações não envolve gastos com recursos humanos, conforme demonstrado anteriormente.

Os temas que comporão cada formação devem considerar os aspectos legais e institucionais, e devem refletir os aspectos práticos vivenciados na rotina da escola.

Ressaltamos que de todas as atividades extraclasse admitidas no espaço do HTP, de acordo com as normativas, a formação continuada, no coletivo dos professores, é a mais importante para o aperfeiçoamento profissional e um dos principais objetivos da política.

É importante salientar que, quando perguntamos aos entrevistados se havia relação entre o Horário de Trabalho Pedagógico e a formação continuada, a maioria respondeu que não, por ser um momento dedicado à correção de provas e à preparação de aulas.

Haddad (2011) aponta a necessidade para que o horário de trabalho pedagógico seja utilizado também como espaço de formação continuada, realizando momentos de estudos e discussões coletivas. O envolvimento do coletivo contribui para uma maior articulação entre as partes, ou seja, entre as diversificadas disciplinas que compõem o currículo escolar.

Portanto, entende-se que, para que haja uma melhora significativa no trabalho escolar, é imprescindível que tempo e um espaço específico sejam reservados para que a formação continuada dos professores possa ser executada em virtude de, a grande maioria dos professores ter uma jornada de trabalho muito extensa e cansativa, conforme fora observado nos resultados da pesquisa, o que acaba por impossibilitar a continuação dos seus estudos.

3.1.4 Proposta para a contratação e lotação de professores de apoio para o ensino fundamental I (Ciclo) para as cargas vagas ou substituição de professores em licença médica ou faltosos na Escola Y

Ao realizar a pesquisa na Escola Y, que atende aos alunos do ensino fundamental I e II, constatou-se certa insatisfação dos professores do ensino fundamental I, ao relatarem que, muitas vezes, em seu HTP, eles ficam na sala de aula por ausência de profissionais que assumam as turmas nesse horário. Segundo eles, isso ocorre devido às cargas vagas dos professores especialistas que não foram lotados pela SEDUC/AM, ou pela abstenção de professores naquele horário que compartilham a mesma turma.

Conforme observamos no Capítulo 1, o HTP é um direito do professor estabelecido pela Lei nº 11.398, e na SEDUC/AM normatizada através da Instrução Normativa nº 002/2013. Assim, apontamos como proposta para a resolução deste problema que o Departamento de Gestão Escolar - DEGESC elabore uma Instrução Normativa Pedagógica para a lotação de professores de apoio para atuarem nas escolas que atendem ao ensino fundamental I (Ciclo), em substituição aos professores que estão de licença médica ou faltosos.

O Quadro 8 especifica essa questão:

Quadro 8: Contratação e lotação de professores de apoio para o ensino fundamental I (Ciclo) na Escola Y

O quê?	Contratação e lotação de professores de apoio nas escolas de ensino fundamental I (Ciclo) para substituição das cargas vagas e/ou de professores em licença média e faltosos.
Quem?	Gestor, junto ao Departamento de Gestão de Pessoas – DGP e a Gerência de Lotação – GELOT
Por quê?	Conforme relato dos professores da Escola Y que trabalham com o ensino fundamental I (Ciclo) que na falta de um professor especialista, que são os professores que substituem no seu HTP, eles tem que assumirem a sala de aula do professor ausente, com isso, eles não realizam o HTP.
Onde?	Na escola, nas salas ou turmas que não há professor naquele horário.
Quando?	No período de lotação de professores no início do ano letivo de 2017, através de edital específico para a função.
Como?	Levantamento de demanda de cargas vagas. Solicitar junto ao Departamento de Gestão de Pessoas - gerência de lotação (GELOT) a lotação de professores para as cargas vagas e/ou a lotação de professores de apoio, para assumirem as turmas que estão sem aula devido a ausência ou falta de professores.. Solicitar junto ao Departamento de Gestão Escolar – DEGESC, a elaboração de uma Instrução Normativa Pedagógica com as competências dos professores de apoio do ensino fundamental I (Ciclo).
Quanto?	Estimativa de R\$ 200.000,00 anual.

Fonte: Elaboração própria , 2016.

Entende-se que a lotação do professor de apoio acarretará em um acréscimo considerável da folha de pagamento da SEDUC/AM. No entanto, urge a necessidade deste profissional dentro das escolas que atendem a essa modalidade de ensino, pois a ausência dele ocasiona prejuízo dos professores “titulares” das turmas, pois não terão tempo o suficiente para realizar as atividades extraclasse.

Contudo, apesar dos limitados recursos financeiros, tendo em vista os problemas apontados, essa ação se faz necessária para o cumprimento do HTP pelos professores do ensino fundamental I.

Outra função significativa que os professores de apoio poderão desenvolver na escola, quando não estiverem em sala de aula, é o auxílio aos apoios pedagógicos na organização e no monitoramento do HTP dos docentes, minimizando as demandas administrativas (burocráticas) deles, para que tenham melhores condições de realizar o assessoramento pedagógico, principalmente nas atividades de planejamento e estudo no HTPC.

As propostas de intervenção aqui apresentadas estão voltadas para o Horário de Trabalho Pedagógico (HTP), implementado pela Secretaria Estadual de Educação do Amazonas - SEDUC/AM em toda a rede estadual. No entanto, as propostas de intervenção desta pesquisa aplicam-se apenas às escolas aqui estudadas, sendo desenvolvidas sugestões de ações para o processo de adequações do HTP, que pode estender-se, futuramente, às demais escolas estaduais.

Concluimos que as ações aqui descritas representam uma mudança estrutural na política educacional em relação à organização do Horário de Trabalho Pedagógico do professor, de modo que a dedicação às atividades extraclasse possa refletir positivamente na aprendizagem significativa dos alunos e em sua qualidade de vida.

3.2 Possíveis dificuldades e soluções para o caso pesquisado

Como o eixo norteador da pesquisa é o HTP, é importante que se questione se o tempo que é disponibilizado aos professores para as atividades extraclasse e a formação continuada, estão sendo realmente destinados para este fim, devendo assim, possibilitar ao professor absorver e vivenciar uma prática pedagógica mais real, menos utópica, interferindo, sobremaneira, na transformação do desenvolvimento destes profissionais.

Identificamos, com os resultados deste estudo, que o tempo destinado às atividades extraclasse, denominado nesta pesquisa de HTP, tem sido utilizado prioritariamente para a transmissão de recados, a discussão de assuntos internos e sobre os alunos. Os professores respondentes relatam a importância do HTP como momento de troca de experiências, ideias e assuntos referentes à prática pedagógica. Entretanto, este horário não está sendo usado para tal, limitando-se, muitas vezes, a conversas paralelas e atividades que nada têm a ver com a prática docente.

É importante que haja um trabalho em conjunto dos gestores, do apoio pedagógico e dos professores para a obtenção dos melhores resultados na implantação do HTP nas escolas estudadas, não apenas para o ambiente escolar e no aspecto coletivo, mas, sobretudo, para a parte mais interessada, que são os alunos. Portanto, o HTP precisa ser retomado como tempo exclusivo para assuntos referentes à prática escolar, para que se cumpram os objetivos, contribuindo para a construção de uma instituição escolar comprometida com a educação.

3.3 Avaliação das propostas

A ampliação do HTP é um dos fatores principais para a valorização do trabalho do professor sendo necessário que haja discussões coletivas acerca da importância de utilizar-se os espaços da hora atividade para etapas e fases de estudo quando se fizerem necessários, em vistas à promover e inspirar um trabalho pedagógico de qualidade, já que este espaço foi uma conquista árdua da classe pois nem sempre o professor teve este direito assegurado em sua carga horária semanal.

Destacamos, ainda, que embora assumamos, nesta dissertação, a utilização do HTP como espaço para o desenvolvimento das atividades extraclasse, não excluimos a necessidade de criação de uma política de formação continuada para os professores sob a responsabilidade de cada rede de ensino. O HTP proporciona um momento relevante para que se possa discutir o processo pedagógico e a melhoria do ensino e buscar a solução dos problemas. No entanto, há sim a necessidade de outros momentos de formação continuada, que possibilitem o aprimoramento do trabalho do professor.

Dessa forma, percebemos que apropriação do HTP ainda não está definida nas duas escolas pesquisadas, como um tempo de apropriação orgânica para as atividades extraclasse ou até mesmo para as formações de professores em serviço, além da ausência de ambiente adequado para diminuir a sobrecarga de trabalho, já que as incompatibilidades que existem na esfera escolar inviabilizam sua integral efetivação.

Assim, pontua-se que o HTP como espaço para formação continuada em serviço ainda não é realidade. Há muito que caminhar. Porém, identificamos que, embora os professores das escolas pesquisadas tenham atestado que o HTP, em sua maioria, é voltado para a realização de atividades práticas significativas às tarefas escolares, eles reconhecem a relevância da formação continuada em serviço.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação se desenvolveu a partir da questão problema “quais as dificuldades enfrentadas pelas equipes gestoras de duas escolas da Coordenadoria Distrital de Educação 7 na implementação e na organização do Horário de Trabalho Pedagógico (HTP) dos professores?”. Um dos objetivos desta pesquisa era, portanto, a proposição de um plano educacional para o aprimoramento das ações gestoras na organização e no monitoramento do HTP.

A pesquisa realizada constatou que os dispositivos legais, como a Instrução Normativa, o Estatuto do Magistério e o Plano Nacional de Educação, apontam o HTP para a realização das atividades extraclasse, ou seja, os momentos individuais do professor para a realização das atividades inerentes a sua prática diária, e os momentos que têm sido mediados pelo apoio pedagógico tem sido reservados à discussão sobre o planejamento do ensino, raramente ocorrendo momentos apropriados para leituras e estudos.

O PAE representa uma ferramenta de grande importância para os gestores das escolas da CDE7 pesquisadas, para a correção das dificuldades encontradas, pois busca, entre outras coisas: elaborar diretrizes e orientações acerca do HTP nas escolas, por meio do Projeto Político-Pedagógico; a inserção do HTPC para as formações continuadas; a criação e/ou adequação, junto à SEDUC/AM, de um local específico que atenda as necessidades para o HTP, além da instalação e/ou manutenção de equipamentos (computadores e sistemas operacionais) para os professores, a fim de contribuir para a melhoria das condições. No entanto, reconhecem-se os limites das ações aqui propostas e a necessidade de se avaliarem os impactos deste PAE na melhoria dos procedimentos da gestão.

Como já dissemos neste trabalho, apesar da existência de documentos normativos utilizados para o desenho das políticas públicas, percebe-se que eles são insuficientes para sua efetivação. É importante haver um conhecimento aprofundado por parte dos atores envolvidos na implementação do HTP no contexto da prática. Daí a importância de uma orientação, da formação como etapa inicial do processo de implantação do HTP.

A implementação da política educacional do HTP corresponde a um ganho evidente quanto ao aumento do tempo disponível para os professores para a realização das atividades extraclasse. Todavia, esta pesquisa mostrou que o HTP está fragmentado, sobrecarregado por assuntos burocráticos/administrativos, como preenchimento de diário de classe e repasse de assuntos diversos, o que pode ser interpretado como uma “perda”, considerando que poderia ser aproveitado em benefício do planejamento das aulas e da formação do professor.

Constatou-se, no decorrer de toda a pesquisa bibliográfica, que ainda há muito o que se explorar em relação à temática apresentada. Existem poucos materiais e estudos realizados sobre HTP e, particularmente, há ainda mais escassez de pesquisas sobre a temática no estado do Amazonas, o que acabou sendo um dos grandes obstáculos a ser vencido pelo autor, que, por meio dos resultados coletados em campo, buscou material para subsidiar e enriquecer o tema proposto.

Assim, espera-se que este trabalho contribua efetivamente para com mudanças provocadas no exercício docente, na organização das escolas, na consolidação do planejamento como base de uma boa gestão escolar, e no envolvimento e reintegração dos profissionais em suas respectivas funções.

Referências:

ALMEIDA, H. L. M.; BRITO, V. M.; ALMEIDA, L. M. **Espaço Escolar**. 26 de Novembro de 2008. Disponível em <<http://www.webartigos.com/articles/11855/1/EspacoEscolar/pagina1.html>>. Acesso em: 02 mai. 2016.

ALONSO, Myrtes. **O Trabalho Coletivo na Escola**. In: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Formação de Gestores Escolares para a Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação. PUC-SP, 2002. pp. 23-28.

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

AMAZONAS. **Lei nº 08** de 05 de julho de 2005. Finalidades e Competências dos Órgãos da Seduc/AM. Manaus, AM, 2005.

AMAZONAS. **Lei nº 1.778/87**. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério do Estado do Amazonas. Diário Oficial do Estado, caderno Atos do Poder Legislativo Estadual, p. 1. Publicado no dia 09 de janeiro de 1987. Disponível em: <<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica.do>>. Acesso em: 16 mar. 2015.

AMAZONAS. **Lei Nº 3.268** que aprovou o Plano Estadual de Educação do Amazonas. Diário Oficial do Estado, caderno Poder Executivo, nº 31.379, publicado em 07 de julho de 2008. Disponível em: <<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica.do>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

AMAZONAS. **Lei nº 3.951** de 04 de novembro de 2013. Institui o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos servidores da Secretaria Estadual de Educação e Qualidade do Ensino – Seduc.

AMAZONAS. Secretaria de Educação e Qualidade de Ensino. **Plano de Ação 2012**. Disponível em: <<http://www.educacao.am.gov.br>>. Acesso em: 28 ago. 2015.

AMAZONAS. 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.

AMAZONAS. 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 nº 32.463, ANO CXVII, caderno Poder Executivo, p. 16-18. Publicado em 26/12/2012. Disponível em: <<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica.do>>. Acesso em: 08 jun. 2015.

AMAZONAS. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas. **Instrução Normativa nº 02/2013**. Disciplina os procedimentos operacionais relativos ao processo de lotação e movimentação de pessoal da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino. DOE caderno Publicações Diversas, p.19-21. Publicado em 06/05/2013. Disponível em: <<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica.do>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

AMAZONAS. 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 nº 32.713, ANO CXX, caderno Publicações Diversas, p.17-20. Publicado em 03/01/2014. Disponível em: <<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica.do>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

AMAZONAS. 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, p.15-17. Publicada em 02/10/14. Disponível em: <<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica.do>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

AMAZONAS. Lei Nº 3.951 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, nº 32.673, ANO CXIX, publicado em 04 de novembro de 2013. Disponível em: <<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica.do>>. Acesso em: 22 maio 2015.

AMAZONAS. **Resolução Nº 122/2010- CEE/AM** aprovada em 30 de novembro de 2010 que aprovou o Regimento Geral das Escolas Públicas Estaduais, em todos os seus termos. Disponível em: <http://www.cee.am.gov.br/?option=com_phocadownload&view=category&id=8:1997&Itemid=194>. Acesso em: 22 maio 2015.

BEGNAMI, Maria Luiza Vechetin. **Formação Continuada: o HTPC como espaço para a autonomia formativa**. Americana: UNISAL, 2013. 201 f.

BORDUCHI, R. J. de A. **A hora de trabalho pedagógico coletivo a partir da implementação da Lei Complementar no 613/2011**: estudo de caso em uma escola municipal de Limeira/SP. Dissertação (mestrado profissional). Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2013. 176 p.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei n. 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/03/leis/19394.html>>. Acesso em: 29 ago. 2015.

BRASIL. **Lei do Piso Nacional para os Profissionais do Magistério da Educação Básica nº 11.738** de 16 de julho de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/111738.htm>. Acesso em: 30 ago. 2015.

BRASIL. **Lei n. 12.551**, de 15 de dezembro de 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm>. Acesso em: 20 jun. 2015.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADIN) nº 4167**, de 27 de abril de 2011. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=101084>>. Acesso em: 1 set. 2015.

BRASIL. 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 01/08/2013, seção 1, p.17.

BRASIL. **Lei n. 13.005** de 25 de junho de 2014. Plano Nacional de Educação 2014-2024. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014. 86 p. Disponível em: <<http://www.observatoriodopne.org.br/uploads/reference/file/439/documento-referencia.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Estudo do MEC sobre a Lei do piso salarial nacional dos professores**. Brasília: MEC, 2011. Disponível em: <portal.mec.gov.br/piso-salarial-de-professores>. Acesso em: 20 ago. 2015.

BRASIL. **Professores do Brasil: impasses e desafios**. GATTI, Bernadete Angelina & BARRETO, Elba Siqueira de Sá (Org.) Brasília: UNESCO, 2009. 294 p. Disponível em: <<http://docslide.com.br/documents/professores-do-brasil-pesquisa-unesco-2009.html>>. Acesso em: 29 set. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. **Resolução nº 7**, de 14 de dezembro de 2010. Fixa Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental de 9 (nove) anos. Disponível em: <portal.mec.gov.br/dmdocuments/rceb007_10.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2015.

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. Londrina, 2008.

DOURADO, L. F. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 28, n. 100, out. 2007. pp. 921-946.

FIGUEIREDO, B. F. **Um Estudo sobre a Gestão da Hora Atividade do professor nas Escolas Técnicas Estaduais de Mato Grosso– SECITEC**. Dissertação, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HADDAD, C. R. & SILVA, D.V. da. A hora atividade como processo de formação continuada. *In: IX Anped sul, 2012, Caxias do Sul, UCS, Anais...* pp. 1-14. Disponível em:

<<http://www.ucs.br/etc/conferencias/inolex.php/anpedsul/paper/viewFile/641/555>>. Acesso em: 03 ago. 2015.

HADDAD, C. R. **A hora atividade: espaço de alienação ou de humanização do trabalho pedagógico?:** A mediação do pedagogo sobre o trabalho do professor no processo do ensino e aprendizagem. 2011. 167 f. Dissertação (Mestrado), Curso de Educação, Departamento de Políticas Públicas, Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em: <<https://www.tepeutp.com.br/sobre-3>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

LIBANÊO, J.C; OLIVEIRA, J. F. & TOSCHI, M. S. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, H. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, v. 17, n.72, pp. 1-195, fev./jun. 2000.

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

_____. **Liderança em gestão escolar.** 4 ed. Petrópolis, RJ:Vozes, 2010.

_____. **Gestão Educacional:** uma questão paradigmática. 9 Ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MARCONI, M. de A. & LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARIOTINI, S. D. **A contribuição dos Horários de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC) na formação continuada de professores iniciantes.** Dissertação (Mestrado em Educação), Centro Universitário Moura Lacerda de Ribeirão Preto, 2007. Disponível em: <http://mestrado.mouralacerda.edu.br/index.php?option=com_jdownloads&Itemid=124&task=view.download&cid=72> . Acesso em: 12 abr. 2016.

MARSHALL JUNIOR, I.; LEUSIN, S.; CIERCO, A. A.; MOTA, E. B. & ROCHA, A. V. **Gestão da Qualidade.** 9 ed. FGV, 2008.

MEIRELES DE FREITAS, J. C. **Processo de Implantação da Certificação ISO 9001:** o caso de uma coordenadoria distrital de educação do Amazonas. 2015. 126f.

MENDES, C. C.T. **HTPC:** Hora de trabalho Perdido Coletivamente? Presidente Prudente: [s.n], 2008, 113 f.

NASCIMENTO, D. M. do. **Metodologia do trabalho científico:** teoria e prática. 2 Ed. São Paulo: Fórum, 2008.

NASCIMENTO, D. M. do. **Metodologia do trabalho científico:** teoria e prática. 2 Ed. São Paulo: Fórum, 2008.

OLIVEIRA, N. A. R. de. **HPTC como espaço de formação:** uma possibilidade. Dissertação de Mestrado em Linguística Aplicada e Estudos de Linguagem. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, SP, 2006. Disponível em:< <http://www4.pucsp.br/pos/lael/lael-inf/teses/noeli2.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 19 ago. 2016.

ORRUTEA, A. da S. **Caderno temático: a organização do espaço e do tempo na escola pública.** 2008. Disponível em: <www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1441-6.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2016.

RODRIGUES, E. S. S. **Organização do tempo pedagógico no trabalho docente: relações entre o prescrito e o realizado.** 2009. Dissertação do Mestrado em Educação. Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba, 2009.

SOUZA, G. R. de. **Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPCs): espaço de formação contínua e de produção de saberes docentes?.** Presidente Prudente: [s.n], 2013.

TARDIFF, M. **Saberes docentes e formação profissional.** 15 ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2010.

YAMAMOTO, C. **Formação continuada na escola. Dissertação** (Mestrado em Educação), Faculdade de Educação e Letras da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2008. Disponível em: <http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1224>. Acesso em: 10 mar. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Questionário aplicado aos professores

Prezado(a) professor(a),

Sou professor da rede estadual e municipal de educação e, atualmente, estou na gestão de uma escola estadual e cursando o mestrado profissional pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), em parceria com a SEDUC/AM.

Solicito que responda a este questionário. Não será preciso colocar seu nome, pois os dados permanecerão sigilosos. Este questionário visa a analisar as práticas de gestão e organização da Hora de Trabalho Pedagógico pela gestão escolar, tema de minha pesquisa.

Todas as questões devem ser respondidas com base no que observam na escola e na percepção que têm sobre o tema.

Agradeço sua colaboração.

Evaldo Bezerra Pereira

Instruções gerais:

Marque a(s) resposta(s) para as questões propostas, de acordo com sua opinião.

Para cada uma das afirmações, você deverá optar por uma das respostas:

BLOCO I	DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS
----------------	---------------------------------------

1. Qual é a sua idade?

2. Qual é a modalidade de ensino em que atua? (se você trabalhar em mais de uma modalidade de ensino, poderá marcar mais de uma alternativa).

() Ensino Fundamental I

() Ensino Fundamental II

() Ensino Médio

3. Há quantos anos você trabalha como professor(a) nesta escola?

4. Qual é a sua situação trabalhista nesta escola?

- a) Estatutário
- b) Professor de serviço por contrato temporário – PSS
- c) Regime complementar

5. Qual é a sua carga horária semanal? (considere a carga horária total contratual: horas-aula + horas para as atividades extraclasse, se houver).

6. Em quantas escolas você trabalha?

- a) Apenas nesta escola
- b) Em duas escolas
- c) Em três escolas
- d) Em 4 ou mais escolas

BLOCO II	A GESTÃO ESCOLAR E A HORA DE TRABALHO PEDAGÓGICO
----------	--

Marque um “X” em uma das opções de resposta sobre a gestão nesta escola:

7. O (a) diretor(a) discute com os professores a distribuição dos horários a ser cumprido em sala de aula o o HTP.

Sim Não

8. A HTP deve ser cumprida na escola.

Sim Não

9. As atividades realizadas na HTP têm contribuído para o trabalho dos professores em sala de aula.

Sim Não

10. A implementação de 1/3 da jornada de trabalho docente para o desenvolvimento de atividades extraclasse trouxe benefícios para a aprendizagem dos alunos?

Sim Não Às vezes

11. Existe flexibilidade quanto ao cumprimento da HTP no meio externo à escola, caso este tenha sido planejado anteriormente?

Sim Não Às vezes

BLOCO III	A GESTÃO ESCOLAR E A ORGANIZAÇÃO DA HORA DE TRABALHO PEDAGÓGICO – HTP
------------------	--

12. O cumprimento da HTP é registrado através de algum documento?

Sim Não Às vezes

Em caso de resposta positiva, em qual documento é feito o registro?

13. O registro documental do cumprimento da HTP é supervisionado por algum servidor dedicado exclusivamente a tal função?

Sim Não Às vezes

Se sua resposta for “sim”, identifique a instituição que realiza essa supervisão:

Escola Coordenadoria Seduc

14. As atividades extraclasse são planejadas em conjunto com a gestão escolar?

Sim Não Às vezes

15. Você considera que deve haver uma organização dos horários destinados a HTP para que ela seja produtiva?

Sim Não Às vezes

Relate brevemente como é a organização dos horários destinados a HTP em sua escola. Faça uma avaliação sobre esta organização.

16. Existe um dia específico para o professor realizar somente a HTP?

Sim Não Às vezes

Independente de sua resposta, relate como ocorre a realização da HTP.

17. A organização dos horários das aulas, após a implementação de 1/3 da jornada de trabalho docente para o desenvolvimento de atividades extraclasse, favoreceu o trabalho dos docentes?

Sim Não Às vezes

18. Foi realizado um diagnóstico das características físicas e organizacionais da escola para a verificação de necessidades para a implementação da HTP?

Sim Não Às vezes

19. Os espaços ou ambientes designados para a realização da HTP são adequados?

Sim Não Às vezes

Relate como são esses espaços:

20. A forma como os tempos da HTP são organizados pela gestão escolar são suficientes para a realização das atividades extraclasse?

Sim Não Às vezes

21. As mudanças ocorridas a partir da implementação da HTP contribuíram para a melhoria dos resultados da escola?

Sim Não Às vezes

22. Quais as maiores dificuldades que você encontra na realização da HTP?

23. O que a Hora de Trabalho Pedagógico representa para você como professor(a)?

APÊNDICE B

Roteiro de Entrevista com os gestores

Prezado(a) gestor(a),

Sou professor da rede estadual e municipal de educação e, atualmente, estou na gestão de uma escola estadual e cursando o mestrado profissional pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), em parceria com a SEDUC/AM.

Solicito que responda a este questionário. Não será preciso colocar seu nome, pois os dados permanecerão sigilosos. Este questionário visa a analisar as práticas de gestão e organização da Hora de Trabalho Pedagógico pela gestão escolar, tema de minha pesquisa.

Todas as questões devem ser respondidas com base no que observam na escola e na percepção que têm sobre o tema.

Agradeço sua colaboração.

Evaldo Bezerra Pereira

1. Há quantos anos você é gestor(a) desta escola?
2. Você tem conhecimento se existe, por parte da Secretaria de Educação e/ou da Coordenadoria Distrital de Educação 7, alguma lei, decreto ou parecer que dispõe orientações sobre a organização da HTP nas escolas? Se sim, você poderia relatar o que dispõe?
3. Há discussão com os professores sobre a distribuição da HTP a ser cumprida na escola? Se sim, em que momento é realizada esta discussão?
4. Existe flexibilidade quanto ao cumprimento da HTP no meio externo à escola? Se não, qual é o motivo da não liberação?
5. Como é organizado o cumprimento da HTP no interior da escola? O(a) professor(a) tem um dia específico para a HTP ou acontece de forma aleatória?
6. Quais são as atividades desenvolvidas pelos professores nos horários de HTP?

7. O cumprimento da HTP é registrado através de algum documento? Se sim, quais documentos? Esses registros documentais são supervisionados por algum servidor dedicado exclusivamente a tal função?
8. Os espaços de que a escola dispõe são adequados para que o professor realize a HTP de forma satisfatória? Quais são os espaços ou ambientes reservados para os professores cumprirem a HTP?
9. Esse tempo disponibilizado para o professor realizar a HTP tem sido utilizado somente para este objetivo? Se não, para que mais é usado este tempo pelos professores?
10. O que pode ser feito para que o professor faça uso efetivo deste horário, que é específico para as atividades extraclasse?
11. Quais foram as principais mudanças na escola a partir da implementação da HTP?
12. Quais foram os suportes dados pela SEDUC e/ou pela Coordenadoria, nas áreas pedagógica e administrativa, para a implementação de 1/3 da jornada de cada professor para o desenvolvimento de atividades extraclasse?
13. Você considera que a atual organização dos horários da HTP, dos professores, atendem as necessidades pedagógicas da escola? E administrativas?
14. Você considera que o cumprimento da HTP na escola é interessante pensando nas condições de trabalho do professor? O que os professores de sua escola falam sobre isso?
15. Você considera que deve haver uma organização por parte dos gestores escolares para que a HTP seja produtiva? Se sim, quais ações você sugere para a uma melhor organização e um monitoramento efetivo da HTP na escola?
16. Levando-se em consideração o que dispõe a Lei nº 11.738, quais são os principais desafios da gestão para o integral cumprimento desta Lei?
17. Há mais alguma coisa que queira falar antes de terminarmos a entrevista?

APÊNDICE C

Roteiro de Entrevista com os(as) pedagogos(as) ou apoio pedagógicos

Prezado(a) pedagogo(a) ou apoio pedagógico,

Sou professor da rede estadual e municipal de educação e, atualmente, estou na gestão de uma escola estadual e cursando o mestrado profissional pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), em parceria com a SEDUC/AM.

Solicito que responda a este questionário. Não será preciso colocar seu nome, pois os dados permanecerão sigilosos. Este questionário visa a analisar as práticas de gestão e organização da Hora de Trabalho Pedagógico pela gestão escolar, tema de minha pesquisa.

Todas as questões devem ser respondidas com base no que observam na escola e na percepção que têm sobre o tema.

Agradeço sua colaboração.

Evaldo Bezerra Pereira

1. Há quantos anos você trabalha(a) nesta escola? Há quanto tempo você está na função de pedagogo(a) ou apoio pedagógico?
2. Tem conhecimento se existe, por parte da Secretaria de Educação e/ou da Coordenadoria Distrital de Educação 7, alguma lei, decreto ou parecer que dispõe sobre a organização da HTP nas escolas? Se sim, você poderia relatar o que dispõe?
3. Há discussão com os professores sobre a distribuição das HTPs a serem cumpridas na escola? Se sim, em que momento é realizada essa discussão?
4. Existe flexibilidade quanto ao cumprimento da HTP no meio externo à escola? Se não, qual é o motivo da não liberação?
5. Como é organizado a HTP no interior da escola? O professor(a) tem um dia específico para a HTP ou acontece de forma aleatória?
6. Quais são as atividades desenvolvidas pelos professores nos horários de HTP?
7. O cumprimento da HTP é registrado através de algum documento? Se sim, quais documentos? Esses registros documentais são supervisionados por algum servidor dedicado exclusivamente a tal função?

8. Os espaços que a escola dispõe são adequados para que o professor realize a HTP de forma satisfatória? Quais são os espaços ou ambientes reservados para os professores cumprirem a HTP?
9. Esse tempo disponibilizado para o professor realizar a HTP tem sido utilizado somente para esse objetivo? Se não, para que mais é usado esse tempo pelos professores?
10. O que pode ser feito para que o professor faça uso efetivo deste horário específico para as atividades extraclasse?
11. Quais foram as principais mudanças na escola a partir da implementação da HTP?
12. Quais foram os suportes dados pela SEDUC e/ou pela Coordenadoria, na área pedagógica e administrativa, para a implementação de 1/3 da jornada de cada professor para o desenvolvimento de atividades extraclasse?
13. Você considera que a atual organização dos horários da HTP dos professores atende as necessidades pedagógicas da escola? E administrativas?
14. Você considera que o cumprimento da HTP na escola é interessante, pensando nas condições de trabalho do professor? O que os professores de sua escola falam sobre isso?
15. Você considera que deve haver uma organização por parte da equipe gestora da escola para que a HTP seja produtiva? Se sim, quais ações você sugere para uma melhor organização e um monitoramento efetivo da HTP na escola?
16. Levando-se em consideração o que dispõe a Lei nº 11.738, quais são os principais desafios da gestão para o integral cumprimento desta Lei?
17. Há mais alguma coisa que queira falar antes de terminarmos a entrevista?