

DOI: 10.46943/XI.CONEDU.2025.GT17.034

# A GESTÃO ESCOLAR EM UMA ESCOLA DE TEMPO INTEGRAL DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE TEOTÔNIO VILELA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Simônica Maria Rocha da Silva<sup>1</sup>

Mônica Vanderlei dos Santos Bezerra<sup>2</sup>

## RESUMO

A Lei 14.640 sancionada no dia 31 de julho de 2023 que institui o programa Escola em Tempo Integral, publicada no Diário Oficial, surge como estratégia para induzir a criação de matrículas em tempo integral em todas as etapas e modalidades da educação básica, em estados e municípios, em todas as etapas da educação básica. Nessa perspectiva, o presente artigo objetiva refletir sobre o papel da gestão escolar na condução dos processos educativos na escola em tempo integral, percorrendo os caminhos, desafios e possibilidades de um currículo que assegure a formação dos estudantes atendidos nesta modalidade, compreendendo enquanto sujeito na sua totalidade, enquanto ser histórico e social. O estudo realizado em uma Escola de Ensino Fundamen-

- 1 Doutoranda e Mestre em Ciências da Educação pela Universidade Autônoma de Assunção PY; graduada em Pedagogia pela Universidade Cruzeiro do Sul; graduada em Letras Português/Inglês pela Universidade Estadual de Alagoas UNEAL, especialista em Psicopedagogia Pela Universidade Estadual de Alagoas UNEAL, especialista em Educação Infantil pela Faculdade São Luís de França, especialista em Língua Portuguesa: Redação e Oratória e em Gestão Escolar: Orientação e Supervisão pela faculdade São Luís, [simonicamrocha@gmail.com](mailto:simonicamrocha@gmail.com);
- 2 Doutoranda e Mestre em Ciências da Educação pela Universidade Autônoma de Assunção PY; Especialista em Gestão Escolar pela Universidade Estadual de Alagoas - UNEAL; Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual de Alagoas - UNEAL e, Pedagoga da Universidade Federal de Alagoas, [monica.santos@arapiraca.ufal.br](mailto:monica.santos@arapiraca.ufal.br).

tal de Tempo Integral, da Rede Pública Municipal de Ensino do município de Teotônio Vilela, Alagoas, amparou-se na pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com aplicação de questionário, através do *Google Forms*; respaldando-se teoricamente em Arroyo (2013), Lück (2009), Gadotti (2009), Paro (2015) e na legislação vigente. Os dados obtidos refletem que a qualidade da educação não depende apenas da implementação de uma escola com carga horária ampliada. A educação integral depende da superação de diferentes desafios que vão desde a estrutura física, passando pela formação dos docentes e a estruturação de um currículo que considere a formação do indivíduo na sua integralidade, sendo, portanto, uma formação para a humanização, verdadeiramente integral.

**Palavras-chave:** Escola de Tempo Integral, Educação Integral, Gestão Escolar, Qualidade da Educação.

## INTRODUÇÃO

A temática sobre educação integral tem ganhado força, tornando-se evidente em diferentes espaços de debate sobre a qualidade da educação pública no Brasil. Todavia, vale ressaltar que esse tema não é novo, visto que Aristóteles, filósofo Grego, no século IV, A.C, já sustentava a ideia de uma educação que formasse o ser humano de maneira completa, integral, ultrapassando o limite do conhecimento intelectual e da razão e chegando à educação que instruisse o indivíduo nas dimensões ética, moral, física, emocional e social. (GADOTTI, 2009).

No processo reflexivo sobre a gestão escolar na escola de tempo integral, torna-se indispensável diferenciar o que é escola de tempo integral e educação em tempo integral. Entende-se, nessa via, que a escola de tempo integral, enquanto modalidade de ensino, está vinculada ao conceito de tempo cronológico, referindo-se à ampliação de permanência na escola. Conforme, resalta Gadotti:

As propostas atuais de tempo integral estão muito mais preocupadas em estender o direito de passar “mais tempo na escola” às camadas mais pobres da população. A escola privada das classes médias e ricas já é de tempo integral. Pode-se dizer que o aluno da escola privada dispõe de tempo integral dedicado a sua educação. Geralmente ele dispõe de um “contraturno”, com aulas complementares de esporte, lazer, reforço em línguas estrangeiras, balé, judô etc. (GADOTTI, 2009, p. 32).

Compreender que a educação acontece de maneira integral, considerando a multidimensionalidade do ser humano não pode ser reduzida a compreensão de horas de permanência, mas como o tempo pode ser uma possibilidade de tornar a escola um ambiente rico em experiências, possibilidades de convivência e de aprendizado contínuo.

Por outro lado, é importante trazer uma reflexão sobre a educação integral, retomando o que defende o mesmo autor: O princípio geral da educação integral é, evidentemente, como vimos, o da integralidade. O conceito de integralidade refere-se à base da educação, que deve ser inte-

gral, omnilateral e não parcial e fragmentada. Uma educação integral é uma educação com qualidade sociocultural. A integração da cultura, da saúde, do transporte, da assistência social etc. Com a educação possibilita a integralidade da educação. Não se trata apenas de estar na escola em horário integral, mas de ter a possibilidade de desenvolver todas as potencialidades humanas, que envolvem o corpo, a mente, a sociabilidade, a arte, a cultura, a dança, a música, o esporte, o lazer etc.

Nestas notas introdutórias, pretende-se situar a discussão sobre o entendimento de escola em tempo integral e educação integral interligando aos desafios e possibilidades vivenciados pela gestão escolar na sua atuação no âmbito de uma escola da rede pública municipal do município de Teotônio Vilela, Alagoas.

Assim, dá-se seguimento à reflexão que é objetivo deste estudo sobre o papel da gestão escolar na condução dos processos educativos na escola em tempo integral, buscando compreender os caminhos e os principais obstáculos e oportunidades, levando em conta o papel do gestor nesse processo. Além disso, o exercício de reflexão deste estudo perpassa pela compreensão de que, “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 organização da escola,” (LÜCK, 2009, p. 45).

Nessa perspectiva, observa-se que o gestor escolar deve estar atento para possibilitar a organização do currículo que garanta aos estudantes diferentes situações de aprendizagem, nas quais possam interagir, desenvolvendo-se de forma plena em todas as dimensões da existência. Para tal, faz-se indispensável que a concepção de escola como espaço de aprendizagem coletiva esteja vinculada à ação gestora, visto que se essa ação não estiver devidamente articulada com o fazer pedagógico, o trabalho poderá ser engessado numa concepção de educação limitada, apenas, à extensão do tempo de permanência.

Apresentados os conceitos de escola em tempo integral, educação integral e a compreensão sobre o papel do gestor escolar, retomamos a

justificativa que motivou direcionar o olhar à verificação sobre a atuação da gestão escolar na escola de tempo integral.

Este artigo é fruto de um estudo realizado em uma Escola de Ensino Fundamental de Tempo Integral, da Rede Pública Municipal de Ensino do município de Teotônio Vilela, Alagoas, amparou-se na pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com aplicação de questionário, através do Google Forms; pesquisa desenvolvida durante o curso de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Educação da *Universidad Autónoma de Asunción* (UAA). O presente artigo objetiva refletir sobre o papel da gestão escolar na condução dos processos educativos na escola em tempo integral, percorrendo os caminhos, desafios e possibilidades de um currículo que assegure a formação dos estudantes atendidos nesta modalidade, compreendendo enquanto sujeito na sua totalidade, enquanto ser histórico e social.

Com a expansão das matrículas no ensino em tempo integral, motivada pela Lei Nº 14.640, sancionada no dia 31 de julho de 2023 que institui o programa Escola em Tempo Integral, publicada no Diário Oficial da União, torna-se imperativo refletir sobre as atribuições do gestor escolar frente aos processos educativos inerentes à referida modalidade de ensino. considerando o que compete ao gestor escolar para conduzir todas as atividades que compõem o cotidiano escolar, garantindo, prioritariamente, as condições para que o aluno aprenda. Assim, conforme defende ARROYO (2022), a reflexão sobre a formação humana de maneira integral, vai além de ampliar o tempo de escolarização. Não basta ampliar a carga horária, faz-se necessário ponderar a relação entre crescimento numérico de inserção de estudantes nessa modalidade e a garantia de um currículo que contemple o tempo como uma possibilidade de ampliar os saberes, favorecendo os espaços e tempos pedagógicos com atividades significativas e que valorizem o desenvolvimento da pessoa nas suas múltiplas dimensões.

Destacamos, ainda, a importância de refletir sobre os desafios e as possibilidades vivenciadas pelo gestor na escola em tempo integral, cor-

roborando com LÜCK (2009) sobre a necessidade de uma visão ampla de gestão escolar que contemple o entendimento das dimensões de organização e das dimensões de implementação para contribuir concretamente para o funcionamento condizente com o que se espera de uma escola que forma pessoas na sua plenitude.

Visto que a “educação integral é uma concepção de educação que não se confunde com o horário integral, o tempo integral ou a jornada integral” (GADOTTI, 2009, p. 30). Assim, não se pretende defender a ideia de ampliar o tempo de permanência na escola, mas o uso desse tempo como elemento que contribua para o aumento de oportunidades de desenvolver diferentes potencialidades do estudante.

À luz desse entendimento, “a administração estará tanto mais comprometida com a transformação social, quanto mais os objetivos com ela perseguidos estiverem articulados com essa transformação”, (PARO, 2012, p. 106). Além do mais, o papel do gestor escolar nas instituições de ensino em tempo integral não pode ser concebido de maneira isolada e desvinculada da realidade e das vivências dos estudantes e suas famílias, descaracterizando o sentido da função que se organiza sob a condição da liderança comunitária e cooperativa em linhas de atuação democrática.

A ação gestora sob a ótica colaborativa evidencia a importância do trabalho do gestor escolar, enquanto líder dos processos educativos. A ele compete organizar, liderar, bem como, acompanhar e monitorar o conjunto de ações desenvolvidas pela escola, sendo necessário compreender que não adianta ter mais horas de expediente se não houver um sentido para cada ação, com o objetivo de validar um currículo que integre vivências com significados reais para os estudantes que lá estão.

O debate em torno da gestão escolar nas escolas em tempo integral e seus desafios e possibilidades aponta que a ampliação da carga horária por si só não garante a qualidade do ensino. É importante considerar a superação dos desafios que vão desde a infraestrutura, passando pela adaptação do modelo do turno parcial, bem como a ausência de espaços adequados para que os estudantes permaneçam por um período mais

longo de tempo na escola. Outro aspecto se refere ao engessamento do currículo totalmente desconectado da proposta de formação integral da pessoa; além da interferência externa na autonomia da escola, limitando à participação do conselho escolar. Quanto às possibilidades, a pesquisa sinaliza para a formação do gestor, do corpo docente e o fortalecimento do protagonismo estudantil e autonomia docente como estratégias para a implementação de uma escola em tempo integral na perspectiva da formação integral.

Portanto, entende-se que o papel da gestão escolar na coordenação das práticas educativas na escola em tempo integral é imprescindível para promover a articulação entre currículo, práticas pedagógicas e realidade local, além de enfrentar desafios como infraestrutura, formação continuada e adequação das rotinas escolares. Ao percorrer os caminhos, desafios e possibilidades dessa modalidade, a gestão atua como mediadora e articuladora, garantindo que o tempo ampliado de permanência na escola se traduza em aprendizagens significativas e no desenvolvimento pleno dos alunos.

## METODOLOGIA

Partindo do pressuposto de que para se descrever uma pesquisa, é primordial, seguir uma metodologia que a subsidie, conforme o autor *“define a la metodología como el conjunto de procesos que el hombre debe seguir en el proceso de investigación y demostración de la verdad, lo que permitirá aplicar el conocimiento y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad”* (RODRIGUEZ, 2007, *apud* CAMPOY, 2018, p. 39). Ou seja, ela é o caminho detalhado para descrevermos os dados que foram observados.

A justificativa deste artigo se alinha ao pensamento de Campoy, quando ele afirma que:

En líneas generales, la investigación científica es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, busca infor-

mación fidedigna y relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento. Su finalidad consiste en solucionar problemas científicos y se caracteriza por ser reflexiva, sistémica y metódica. (CAMPOY, 2018, p. 31).

Nesse contexto, esta investigação intitulada “A gestão escolar em uma escola de tempo integral da rede pública municipal de teotônio vilela: desafios e possibilidades”, vem refletir sobre o papel da gestão escolar na condução dos processos educativos na escola em tempo integral, percorrendo os caminhos, desafios e possibilidades de um currículo que assegure a formação dos estudantes atendidos nesta modalidade, compreendendo enquanto sujeito na sua totalidade, enquanto ser histórico e social.

Para perseguir o objetivo do estudo, optou-se pela pesquisa do tipo qualitativa de caráter exploratório e descritivo. Considerando que a pesquisa, “é entendida como um conjunto de processos sistemáticos e empíricos utilizado para o estudo de um fenômeno; é dinâmica, mutável e evolutiva e pode se apresentar de três formas: quantitativa, qualitativa e mista.” (SAMPIERI *et al*, 2014, p. 23). Na mesma linha de pensamento os autores Minayo e Chizzotti acrescentam que a pesquisa qualitativa é especialmente adequada para investigar fenômenos sociais complexos, permitindo a interpretação dos significados atribuídos pelos sujeitos às suas práticas e vivências, (MINAYO, 2001; CHIZZOTTI, 2003). No entanto, todas têm sua importância no contexto investigativo, devendo ser compreendida a relevância e especificidade de cada uma de maneira igualmente significativa. Assim, justifica-se a escolha do estudo do tipo qualitativo para buscar respostas ao que se propõe nesta investigação.

A pesquisa foi realizada em uma Escola de Ensino Fundamental de Tempo Integral, pertencente à Rede Pública Municipal de Teotônio Vilela, Alagoas. A escolha da referida instituição se deu por critérios de acessibilidade e importância da mesma no município, bem como, por estar inserida na política nacional de educação integral e ainda, por sua consolidação com a ampliação da jornada escolar.

Para atingir a eficiência em relação à coleta dos dados, decidiu-se pela aplicação de um questionário semiestruturado, que foi construído pelas pesquisadoras e aplicado por através da plataforma *Google Forms*. Tal instrumento foi destinados aos cinco professores que compõem a equipe diretiva da escola pesquisada, a partir de questões que colaborassem para a reflexão sobre o papel da gestão escolar na condução dos processos educativos na escola em tempo integral, perscrutar os desafios e possibilidades de um currículo que assegure a formação do indivíduo numa perspectiva integral. Procurou-se percorrer esse caminho, subsidiado por Pradanov e Freitas, ao afirmar que “o questionário, numa pesquisa, é um instrumento ou programa de coleta de dados. Se sua confecção for feita pelo pesquisador, seu preenchimento será realizado pelo informante ou respondente,” (PRADANOV e FREITAS, 2013, p. 108) Entendendo, assim, que o questionário estabelece uma linguagem clara, possibilitando ao sujeito respondente fornecer respostas coerentes ao que está sendo perguntado sem que haja prejuízo nos dados coletados e na análise e interpretação dos resultados referentes ao que se busca compreender.

Acrescentando a isso, a utilização de ferramentas digitais como o *Google Forms* retrata também uma adaptação metodológica às possibilidades tecnológicas da contemporaneidade, ampliando o acesso e a praticidade na coleta de dados. Em consonância com essa discussão, Castells descreve que a tecnologia “é a sociedade, e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas.” (CASTELLS, 2013, p. 43).

A análise e a interpretação dos dados se constituem em processos que estão interligados, sendo estes, fundamentais para a construção do conhecimento. Segundo Bardin, “a fase de análise propriamente dita não é mais do que a aplicação sistemática das decisões tomadas”, (BARDIN, 2016, p. 131), visando a organização dos dados para responder eficazmente o problema proposto na investigação. O autor acrescenta ainda que, o pesquisador “tendo à sua disposição resultados significativos e fieis,

pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos.” (BARDIN, 2016, p. 131).

Para a análise e interpretação dos dados, organizou-se as respostas em categorias temáticas, possibilitando com isso, extrair e descrever todas as informações consideradas relevantes. Gil ressalta que a sistematização dos dados é fundamental para garantir a coerência entre os dados coletados e os objetivos da pesquisa. (GIL, 2008). Já a análise foi conduzida pelos princípios da análise de conteúdo, que de acordo com Bardin, permite identificar padrões, recorrências e singularidades nas respostas dos participantes. (BARDIN, 2016).

Somando-se a isso, Campos assegura que:

No universo das pesquisas qualitativas, a escolha de método e técnicas para a análise de dados, deve obrigatoriamente proporcionar um olhar multifacetado sobre a totalidade dos dados recolhidos no período de coleta (corpus), tal fato se deve, invariavelmente, à pluralidade de significados atribuídos ao produtor de tais dados, ou seja, seu caráter polissêmico numa abordagem naturalística. Um método muito utilizado na análise de dados qualitativos é o de análise de conteúdo, compreendida como um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento (CAMPOS, 2004, p. 611).

Nesse sentido, a análise de conteúdo é uma ferramenta decisiva para que se possa entender os processos de gestão escolar de forma humanizada, o que reforça sua pertinência neste estudo.

Assim sendo, a efetivação desta pesquisa, a análise e interpretação dos dados coletados foram realizadas com o propósito de responder ao objetivo proposto.

Já no que diz respeito à Ética, entendemos como um conjunto de normas e valores que regem uma sociedade; no trabalho acadêmico também não pode deixar de existir. Nesse contexto, para a construção deste trabalho, essa pesquisa respeitou os princípios éticos previstos na Resolução N° 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que trata das pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Todos os participantes da pesquisa foram

informados sobre os objetivos do estudo, garantindo o anonimato, a confidencialidade dos dados e o Registro de Consentimento Livre e Esclarecido (RCLE), conforme preconizado pelas diretrizes éticas da pesquisa científica. Os participantes assinaram demonstrando-se assim, motivação em participar da pesquisa.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### ENTRE DESAFIOS E POSSIBILIDADES: A GESTÃO ESCOLAR EM UMA ESCOLA DE TEMPO INTEGRAL DE TEOTÔNIO VILELA

De acordo com os dados coletados por meio dos questionários do *Google Forms* aplicados aos cinco professores que compõem a equipe gestora que atua em uma escola de tempo integral da rede pública municipal de Teotônio Vilela, há evidências de percepções positiva no que se refere à proposta de ampliação da jornada escolar. Os participantes consideram que o aumento de permanência dos estudantes no ambiente escolar pode contribuir para a melhoria das aprendizagens, salientando, porém, que a mera ampliação do tempo escolar, dissociada de transformações pedagógicas estruturais, não se mostra suficiente para assegurar a qualidade da educação.

Em linhas gerais, os respondentes destacam que ações concomitantes ao aumento na jornada precisam ser consideradas. Eles apontam a importância de melhores condições estruturais, revisão na proposta curricular e plano com ações formativas adequadas. As respostas evidenciam também que há uma compreensão compartilhada sobre o papel estratégico da gestão escolar na consolidação dessa modalidade, ressaltando a importância da liderança pedagógica, da articulação entre os segmentos e da efetivação da gestão democrática. Dando ênfase ao papel do diretor na escola de tempo integral para enfrentar os desafios existentes e encontrar possibilidades para tornar o tempo um aliado no desenvolvimento centrado na formação humana em sua totalidade.

Durante a ordenação dos achados empíricos, verificou-se que, enquanto os professores e gestores consideram a importância dos avanços decorrentes da implementação do tempo integral, ainda persistem desafios notáveis relacionados à infraestrutura, à formação docente e à autonomia administrativa. Observa-se, nesse sentido, uma tensão entre o ideal de uma educação integral – que busca atender às múltiplas dimensões do desenvolvimento humano – e as limitações práticas enfrentadas pelas escolas em contextos municipais, marcados por recursos restritos e por processos de adaptação de um modelo tradicional de ensino que atende turnos parciais para uma proposta mais ampla e integrada, conforme deve ser a escola em tempo integral.

De mais a mais, os resultados revelam que a consolidação da escola em tempo integral depende não apenas do aumento da carga horária, mas, sobretudo, da construção de um currículo inovador, flexível e contextualizado, capaz de integrar as dimensões cognitivas, sociais, emocionais e culturais da aprendizagem. Observa-se que a ampliação do tempo deve vir acompanhada de oportunidades pedagógicas significativas, que estimulem o protagonismo dos estudantes e fortaleçam os vínculos de pertencimento à comunidade escolar. Essa leitura geral dos dados fundamenta a organização das categorias analíticas que, a seguir, sistematizam de forma mais detalhada os principais eixos temáticos identificados na pesquisa.

Para uma melhor compreensão dos dados coletados, a análise foi organizada em categorias. Sendo distribuídas em seis categorias, conforme descritas a seguir:

## **A PRIMEIRA CATEGORIA CONSIDEROU O IMPACTO DA AMPLIAÇÃO DA QUANTIDADE DE HORAS NA APRENDIZAGEM E NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO.**

A primeira categoria considerou o impacto da ampliação da quantidade de horas na aprendizagem e na qualidade da educação. Os resultados obtidos a partir do questionário aplicado demonstraram que

16,7% se mantiveram neutro, enquanto 83,3% de concordância que a ampliação da carga horária pode contribuir para a melhoria da aprendizagem e impactar positivamente na qualidade da educação, indicando, assim, um entendimento quase total que atribui à ampliação do tempo na escola um fortalecimento no processo de ensino e aprendizagem, possibilitando uma avanço no que diz respeito ao desenvolvimento integral dos estudantes e reafirmando a relevância da escola em tempo integral como política pública educacional, conforme o gráfico apresentado a seguir:



Nesta mesma categoria, observa-se que as respostas estão no mesmo padrão quando se pergunta sobre a ampliação da carga horária e sua relação com a qualidade da educação. Para 83,3% dos participantes o tempo de permanência ampliado impacta diretamente na qualidade da educação, enquanto 16,7% se mantém neutro ao opinar sobre a referida questão.



Tal perspectiva está respaldada com os pressupostos da educação integral, que busca formar o sujeito em sua totalidade – intelectual, emocional, física e social. Como afirma Arroyo (2018):

Educação integral, não é a mesma coisa do que escola de tempo integral. Educação integral é uma concessão de que o ser humano é um sujeito total e integral. Enquanto sujeito de conhecimento, de cultura, de valores, de ética, de identidade, de memória, de imaginação. E a educação tem que dar conta de todas as dimensões das formações do ser humano. A própria LDB no Artigo 2º ela coloca isso, a função da educação é garantir o pleno desenvolvimento do ser humano. Essa seria a ideia de educação integral. Agora a ideia de educação de tempo integral ela em parte coincide com isso, no sentido de que para poder dar conta de todas as dimensões da formação humana é necessário mais tempo, mas não só mais tempo na escola. A escola não é necessariamente o tempo de educação integral. A gente se educa no trabalho, se educa na família, se educa no convívio, se educa até lutando pela vida. Se educa uma criança que luta pela vida na cidade, um adolescente, que luta pela sobrevivência ou um jovem, ele também está em processo de formação. Que a formação humana não se dá só na escola, a escola tem que garantir também ser um tempo de formação humana. Ela tem que reconhecer que além do tempo da escola enquanto tempo de formação humana integral há outros tempos. E os outros tempos tem que ser levado em consideração. A escola tem que dialogar com os outros tempos de formação. A ideia de que fora da escola não há formação isso é falso. Fora da escola há formação e muita formação, talvez formação mais forte, mais marcante do que a formação do tempo de escola. (ARROYO, 2018).

Nesse sentido, educar integralmente é reconhecer o estudante como um sujeito histórico, social, cultural e afetivo, e não apenas como receptor de conteúdos escolares.

E nesse sentido também, os respondentes foram unânimes e ressaltaram que apenas a ampliação do tempo não garante a qualidade da educação, mas que essa qualidade depende também da superação de diferentes desafios que ainda persistem. Nesse sentido, Gadotti destaca que “mais tempo na escola só se traduz em mais aprendizagem quando há intencionalidade pedagógica e práticas que promovam o protagonismo dos estudantes”. (GADOTTI, 2009, p. 22).

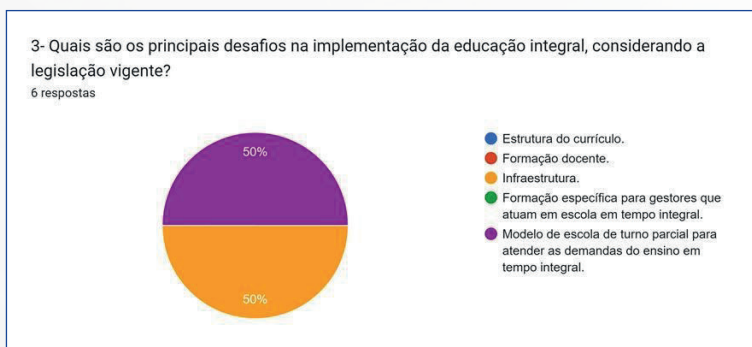
Os participantes apontaram também a imprescindibilidade de um currículo ampliado, flexível, criativo e que considere a realidade dos estudantes e suas múltiplas necessidades e interesses. Essa visão está em

consonância com o que propõe o *Programa Escola em Tempo Integral*, ao afirmar que a ampliação do tempo na escola, quando articulada a práticas pedagógicas significativas, pode favorecer o desenvolvimento integral dos estudantes e ampliar as oportunidades de aprendizagem. (BRASIL, 2023).

Salientamos ainda, o *Guia para Elaboração da Política de Educação Integral em Tempo Integral* que reforça a qualidade da educação integral está diretamente relacionada à construção de um currículo que dialogue com os territórios, com os sujeitos e com suas múltiplas dimensões (BRASIL, 2024).

## A SEGUNDA CATEGORIA DIZ RESPEITO AOS DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA EDUCAÇÃO INTEGRAL

Em se tratando da segunda categoria, diz respeito aos desafios enfrentados na implementação da educação integral. De acordo com os dados obtidos, evidenciou-se que os principais desafios se referem à infraestrutura escolar e à adequação do modelo de turno parcial às exigências do tempo integral, considerando que o primeiro teve o índice de (50%) e o segundo desafio implica em (50%) na percepção dos respondentes, conforme o gráfico apresentado a seguir:



A ausência de espaços adequados para atividades teatrais, laboratoriais e esportivas também foram mencionadas pela equipe diretiva, considerando que estes espaços proporcionariam melhor experiência aos

estudantes com maior tempo de permanência na escola durante todo o dia. Os resultados sinalizam também que para se consolidar uma educação integral é necessário mais investimento em materiais, na infraestrutura e em recursos pedagógicos, bem como, em um currículo que contemple a diversidade de interesses e necessidades dos estudantes, corroborando com o pensamento de Arroyo, ao afirmar que é imperativo:

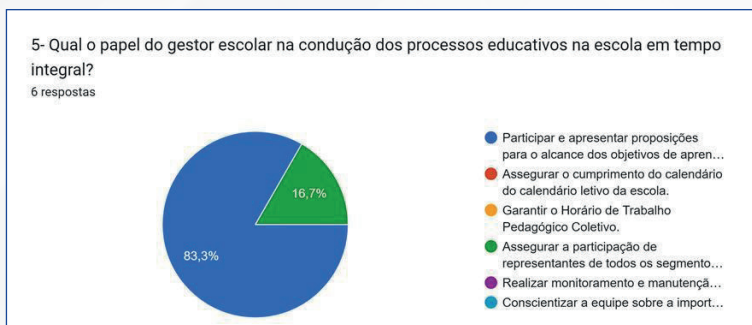
Repensar e reorganizar toda a lógica em que planejamos o tempo-espaço, desde a enturmação até a sequenciação dos conteúdos, das aprendizagens e das avaliações. Repensar radicalmente os rituais de reprovação-repetência, as rupturas de sequências temporais, de desrespeito às especificidades de cada tempo mental, cultural, identitário, humano... Os conteúdos, as didáticas, as avaliações terão de ser repensados para assegurar o direito primeiro aos educandos de recuperar, ao menos nas salas de aula, seu viver, sua condição corporal, espacial, temporal inseparáveis do direito ao conhecimento, à cultura, aos valores, à formação plena como humanos... (ARROYO, 2012, p. 43).

Sob esse entendimento, desvela-se que os participantes concordam que a gestão ainda tem muitos desafios a serem superados na implementação da educação integral.

## **A TERCEIRA CATEGORIA SE REFERE AO “PAPEL E ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR”**

Nessa categoria, salientou-se a importância da ação do gestor na condução das ações educativas, visto que a maioria dos participantes (83,3%) reconhece a significância de o gestor participar ativamente das proposições que visam ao alcance dos objetivos de aprendizagem.

O gráfico a seguir confirma o que já foi dito:

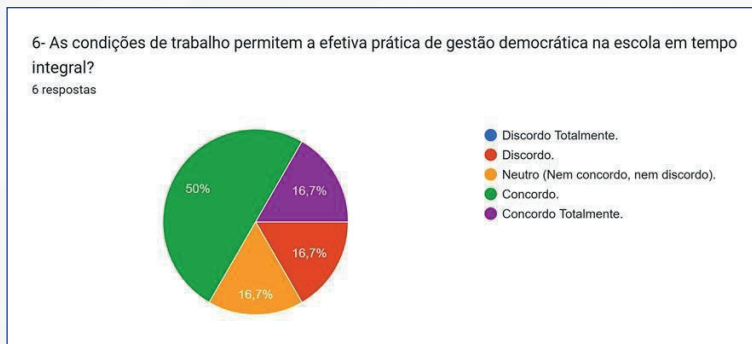


Entende-se, nesse contexto que conhecer, compreender e incorporar em suas ações os fundamentos e princípios da educação, assim como as determinações legais norteadoras dos processos educacionais constitui-se, portanto, uma das primeiras e contínuas preocupações do diretor escolar na busca de realizar 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. (LÜCK, 2009).

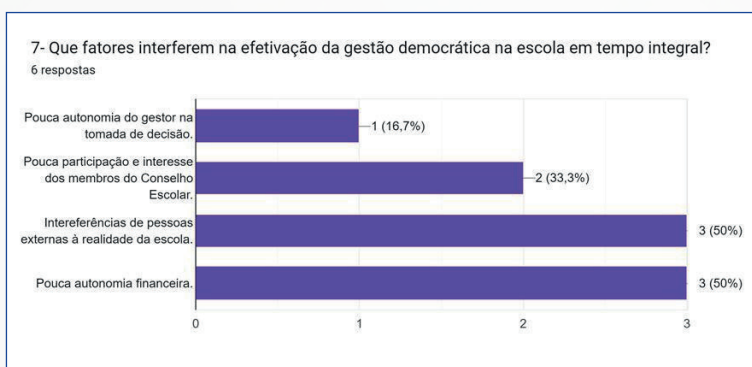
Além disso, os respondentes acreditam que para efetivar o currículo integral estão as possibilidades do desenvolvimento de projetos integradores, a promoção da formação continuada e o incentivo ao protagonismo discente e a autonomia docente. Assim, a gestão deve ser compreendida como uma potente estratégia de mediação entre as dimensões pedagógica, curricular e comunitária, assumindo papel fundamental na promoção de práticas formativas integradas.

## A QUARTA CATEGORIA SE REPORTA À “GESTÃO DEMOCRÁTICA E CONDIÇÕES DE TRABALHO”

Na referida categoria, obteve-se (50%) dos respondentes afirmando apenas que concordam que as condições de trabalho permitem a efetiva prática da gestão democrática, enquanto (16,7%) responderam que concordam totalmente com a sustentação, (16,7%) responderam que discordam e (16,7%) se mantiveram neutros na percepção sobre o que foi questionado.



Ainda nessa categoria, no entanto, persistem alguns elementos que dificultam sua consolidação, como interferências externas à escola (50%), pouca autonomia financeira (50%) e reduzida participação do Conselho Escolar (33,3%), pouca autonomia do gestor na tomada de decisão (16,7%). Conforme demonstra o gráfico abaixo:



Esses dados revelam que, embora existam esforços para fortalecer a gestão participativa, ainda há entraves institucionais e estruturais que limitam a autonomia e o protagonismo coletivo das equipes gestoras. Nessa perspectiva, deve-se concordar com o entendimento de Luck, ao defender que:

[...] a gestão democrática é proposta como condição de:

i) aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; ii) de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos. Sobretudo, a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso,

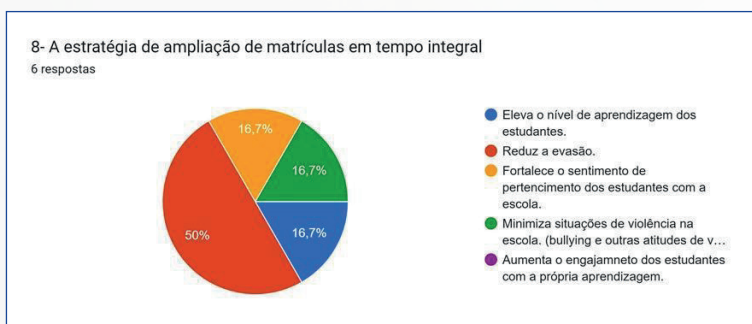
sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro. (LÜCK, 2009, p. 70).

Portanto, é importante considerar os percalços enfrentados pelo diretor para tonificar a gestão escolar, de maneira a torná-la verdadeiramente democrática, dirimindo a interferência de fatores externos que interferem na autonomia da escola.

## A QUINTA CATEGORIA TRATA DOS “RESULTADOS E EFEITOS DA EDUCAÇÃO INTEGRAL”

Nessa categoria, evidenciou-se **as percepções positivas sobre os impactos dessa modalidade**. Para os participantes, a ampliação das matrículas em tempo integral contribui para reduzir a evasão escolar (50%), fortalecer o sentimento de pertencimento dos estudantes (16,7%), elevar o nível de aprendizagem dos estudantes (16,7%) e, minimizar situações de violência e bullying (16,7%). Tais resultados reforçam a compreensão de que a educação integral favorece a inclusão, o engajamento e a convivência saudável no ambiente escolar.

Pode-se analisar as informações na imagem a seguir:



Para fortalecer a potência do ensino em tempo integral, faz-se imperativo considerar as proposições de Arroyo, sinalizando a importância de:

alargar a função da escola, da docência e dos currículos para dar conta de um projeto de educação integral em tempo

integral que articule o direito ao conhecimento, às ciências e tecnologias com o direito às culturas, aos valores, ao universo simbólico, ao corpo e suas linguagens, expressões, ritmos, vivências, emoções, memórias e identidades diversas (ARROYO, 2012, p. 44).

Com isso, o tempo cronológico se torna meio para o alcance dos objetivos de pensar uma escola que articula o desenvolvimento intelectual, físico e socioemocional.

## A SEXTA CATEGORIA CORRESPONDE À “ADEQUAÇÃO DO CURRÍCULO E ATENDIMENTO ÀS NECESSIDADES DOS ESTUDANTES”

Na sexta e última categoria organizada neste estudo, analisou-se que metade dos participantes (50%) considera que o currículo da escola em tempo integral atende às necessidades dos estudantes de acordo com a legislação vigente, enquanto (33,3%) mantêm posição neutra e (16,7%) afirma que o currículo atende totalmente às demandas emergentes de uma escola em tempo integral.



Salientamos que essa divisão aponta para reflexões importantes sobre a implementação do currículo integral, pois revela a necessidade de maior alinhamento entre as práticas pedagógicas e as diretrizes legais, de modo a assegurar a formação integral e contextualizada dos educandos. Conforme Gadotti afirma que:

Por isso é que, para se construir uma proposta de educação, precisa-se de tempo para integrar ao currículo escolar a sus-

tentabilidade ambiental, os direitos humanos, o respeito e a valorização das diferenças e, sobretudo, a construção de uma intensa sinergia entre escolas e sociedades, numa troca permanente de saberes e experiências. (GADOTTI, 2009, p. 96).

Assim, entende-se que ainda há um caminho a ser percorrido para que as escolas em tempo integral se consolidem em espaços de formação que pense o sujeito na sua totalidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das análises, constata-se a relevância do estudo sobre a gestão escolar em uma escola de tempo integral da rede pública municipal e seus desafios e possibilidades para o âmbito da gestão e da educação comprometida com a totalidade do desenvolvimento discente. Os resultados obtidos possibilitaram identificar que a reflexão sobre o papel da gestão escolar na condução dos processos educativos na escola em tempo integral, perpassa pela superação dos desafios apresentados e o fortalecimento das possibilidades que confluem para formação dos estudantes atendidos nesta modalidade, compreendendo enquanto sujeito na sua totalidade, enquanto ser histórico e social.

Assim, espera-se que as breves considerações aqui suscitadas contribuam para o avanço do conhecimento, ampliando novos debates sobre a necessidade de repensar esta modalidade para além da ampliação do tempo de permanência na escola.

## REFERÊNCIAS

ARROYO, Miguel. Ofício de mestre: imagens e auto-imagens. 3. ed. Petrópolis: **Vozes**, 2013.

ARROYO, Miguel. Currículo, território em disputa. Petrópolis: **Vozes**, 2013.

ARROYO, Miguel. Pluralidade como condição para educação integral. Centro de Referências em Educação Integral, 2018. Disponível em: <https://>

educacaointegral.org.br/reportagens/miguel-de-arroyo-pluralidade-como-condicao-para-educacao-integral/. Acesso em: 27 jul. 2025.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: **Edições 70**, 2016.

BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução N° 510/2016, de 07 de abril de 2016. **Dispõe sobre a pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. Brasília: CNS, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/atos-normativos/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf/view>. Acesso em: 10 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Lei n° 14.640/23. **Institui o Programa Escola em Tempo Integral**; e altera a Lei n° 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, a Lei n° 13.415, de 16 de fevereiro de 2017, e a Lei n° 14.172, de 10 de junho de 2021. Diário Oficial da União: Brasília, 1° de agosto de 2023. Seção 1, p.1-2. Disponível em:

<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/Lei/L14640.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/Lei/L14640.htm)>. Acesso em: 25 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa Escola em Tempo Integral**. Brasília: MEC, 2023. Disponível em: <https://ciap.org.br/wp-content/uploads/2024/09/PROGRAMA-ESCOLA-EM-TEMPO-INTEGRAL.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Guia para a elaboração da Política de Educação Integral em Tempo Integral**. Brasília: MEC, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/escola-em-tempo-integral/documentos-arquivos/AFCAR-TILHAEDUCACAOEMTEMPOINTEGRAL210X297.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2025.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. Rev. Bras. Enferm. Brasília, n. 57, p. 611-614, set./out. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/wBbjs9fZBDrM3c3x4bDd3rc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 jul. 2025.

CAMPOY, T. *Metodología de la investigación científica. Manual para elaboración de tesis y trabajos de investigación*. Asunción: **Marben editora e gráfica S. A**, 2018.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. São Paulo: **Paz e Terra**, 2013.

CHIZZOTTI, Antônio. Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais. 5. ed. São Paulo: **Cortez**, 2003.

GADOTTI, Moacir. Educação integral no Brasil: inovações em processo. São Paulo: **Instituto Paulo Freire**. 2009.

GADOTTI, Moacir. Educação integral: educação de tempo integral para uma sociedade integrada. São Paulo: **Instituto Paulo Freire**, 2009.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: **Atlas**, 2008.

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

LÜCK, Heloísa. Gestão educacional: o papel do gestor na construção da escola pública de qualidade. Petrópolis: **Vozes**, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 9. ed. São Paulo: **Hucitec**, 2001.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: **Cortez**, 2012.

PARO, Vitor Henrique. A qualidade da escola pública: a importância da gestão escolar. Ampliação das redes de ensino fundamental nos municípios paulistas: referências, dados e questões da política pública de educação. Tradução . São Paulo: **Fundap**, p. 106. 2015.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: **Cortez**, 2015.

PRADANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: **Feevale**, 2013.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. Metodologia de pesquisa. 5. ed. São Paulo: **McGraw-Hill**, 2014.