



B1

ISSN: 2595-1661

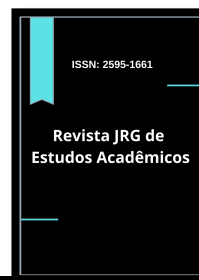
ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [Portal de Periódicos CAPES](https://portaldeperiodicos.capes.gov.br)

Revista JRG de Estudos Acadêmicos

Página da revista:

<https://revistajrg.com/index.php/jrg>



A Gestão Democrática como Fator de Qualidade na Educação Integral: um Estudo de Caso em Dianópolis-TO

Democratic Management as a Factor of Quality in Integral Education: A Case Study in Dianópolis-TO

DOI: 10.55892/jrg.v9i20.3087

ARK: 57118/JRG.v9i20.3087

Recebido: 15/03/2026 | Aceito: 23/03/2026 | Publicado on-line: 24/03/2026

Neidenara Fernandes da Silva¹

<https://orcid.org/0009-0002-6645-9028>

<http://lattes.cnpq.br/3183289363101170>

UNITINS, TO, Brasil

E-mail: neidenarafernandes@gmail.com

Myriam Marta Soares de Mello²

<https://orcid.org/0000-0002-3384-1047>

<http://lattes.cnpq.br/2701385733527762>

UNITINS, TO, Brasil

E-mail: myriam.mello25@gmail.com

Messias Rodrigues Medeiros³

<https://orcid.org/0009-0003-4349-4602>

<http://lattes.cnpq.br/3546029383966718>

UNITINS, TO, Brasil

E-mail: prof.messiasjr@gmail.com



Resumo

A Educação em Tempo Integral (ETI) tem sido apresentada como estratégia de promoção da equidade e da qualidade social da educação pública brasileira. Entretanto, observa-se um hiato entre a concepção normativa dessa política e sua concretização no cotidiano escolar, especialmente em contextos de vulnerabilidade social. Este estudo teve como objetivo analisar de que maneira a gestão democrática da Escola Municipal em Tempo Integral Santa Luzia, localizada em Dianópolis-TO, contribui para a efetivação da educação integral, considerando seus desafios estruturais, financeiros e pedagógicos. Trata-se de uma pesquisa de abordagem mista, de caráter descritivo e explicativo, que utilizou questionários, entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise documental do Projeto Político-Pedagógico. Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatística descritiva e os qualitativos por Análise de Conteúdo. Os resultados evidenciam que a gestão escolar atua de forma colaborativa e participativa, promovendo planejamento coletivo e articulação com a comunidade. Contudo, foram identificadas limitações significativas relacionadas à infraestrutura, insuficiência de recursos financeiros e necessidade de formação continuada. Conclui-se que a gestão democrática é condição essencial para a efetivação da educação integral, mas sua consolidação depende do fortalecimento das políticas públicas de financiamento, infraestrutura e valorização profissional.

¹ Graduada em administração

² Graduada em Ciências Contábeis. Mestra em Administração

³ Graduado em Ciências Econômicas; Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócio



Palavras-chave: Gestão escolar; Educação em tempo integral; Qualidade do ensino.

Abstract

Full-Time Education (FTE) has been presented as a strategy to promote equity and social quality in Brazilian public education. However, there is a gap between the normative conception of this policy and its implementation in the daily school context, especially in socially vulnerable communities. This study aimed to analyze how democratic school management at Santa Luzia Municipal Full-Time School, located in Dianópolis-TO, contributes to the implementation of integral education, considering its structural, financial, and pedagogical challenges. This is a mixed-methods research with descriptive and explanatory characteristics, using questionnaires, semi-structured interviews, participant observation, and document analysis of the Political-Pedagogical Project. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics, while qualitative data were examined through Content Analysis. The results indicate that school management operates collaboratively and participatively, fostering collective planning and community engagement. However, significant limitations related to infrastructure, insufficient funding, and the need for continuous professional development were identified. It is concluded that democratic management is essential for the consolidation of integral education, although its effectiveness depends on strengthened public policies for funding, infrastructure, and professional valorization.

Keywords: School management; Full-time education; Teaching quality

1. Introdução

No Brasil, cresce o número de projetos na educação básica pública que têm como característica marcante a criação da jornada integral. A partir da abertura política, na década de 1980, algumas experiências ocorreram nessa direção, sendo a de mais longa duração e repercussão a dos Centros Integrados de Educação Pública (CIEPs), no Rio de Janeiro. A partir da virada do século, com base no artigo 34 da LDB/96, intensificasse o surgimento, nos sistemas públicos estaduais e municipais, de projetos que envolvem o aumento do tempo diário de permanência das crianças e adolescentes nas escolas como afirma Coelho (2009, p.2).

A educação pública brasileira, na busca constante por promover equidade e aprimorar a qualidade do ensino, tem dado especial destaque à Educação em Tempo Integral (ETI) como uma das principais estratégias de transformação no cenário socioeducacional. Mais do que simplesmente ampliar a duração da jornada escolar, esse modelo propõe uma reorganização do tempo e do espaço pedagógico, fundamentada em uma proposta de formação integral que combina dimensões cognitivas, socioemocionais, culturais e cidadãs. No entanto, observa-se frequentemente uma lacuna considerável entre a concepção teórica das políticas de tempo integral e sua concretização no cotidiano das unidades escolares, o que levanta o seguinte questionamento central: como a gestão democrática pode atuar como fator de qualidade na efetivação da Educação em Tempo Integral em uma escola pública municipal situada em contexto de vulnerabilidade socioeconômica considerando os desafios estruturais e financeiros?

Nesse contexto, a gestão escolar surge como um elemento-chave, atuando como responsável por articular as demandas da política educacional às especificidades da comunidade escolar. No Brasil, a ETI é apoiada pelo Plano Nacional de Educação (PNE - Lei nº 13.005/2014), que prevê a expansão das matrículas sob a premissa de que a ampliação da jornada promova o "pleno desenvolvimento do educando" e a "igualdade de



condições para o acesso" (BRASIL, 2014). Contudo, a gestão não deve ser vista apenas sob uma ótica administrativa burocrática; ela deve ser o eixo norteador que garante que o tempo ampliado se converta em oportunidades reais de aprendizagem significativa (LÜCK, 2009).

A Escola Municipal em Tempo Integral Santa Luzia, em Dianópolis -TO, emerge neste cenário como um objeto de estudo que revela tanto potencialidades quanto desafios. Situada em uma comunidade de baixa renda, onde a maioria das famílias é beneficiária de programas sociais, a escola enfrenta obstáculos históricos da educação pública, como limitações orçamentárias e infraestrutura insuficiente. Assim, a gestão democrática torna-se essencial não apenas como uma obrigação legal, mas como uma ferramenta de justiça social para promover equidade e inclusão em cenários de vulnerabilidade socioeconômica. Segundo Coelho (2009, p.6) caso a escola de tempo integral apenas reproduza a escola convencional, o efeito será a potencialização dos problemas de inadaptação.

A escolha por essa escola justifica-se por seu papel emblemático na implementação da política de ETI em uma comunidade de baixa renda, onde a maioria das famílias é beneficiária de programas sociais. Analisar sua gestão permite compreender como a escola atua em um contexto de vulnerabilidade para promover equidade e inclusão, revelando tanto as inovações locais quanto as dificuldades estruturais que caracterizam a prática da educação integral na rede pública.

Diante disso, a presente pesquisa tem como objetivo analisar a gestão da Escola Municipal em Tempo Integral Santa Luzia, identificando seus principais desafios, práticas administrativas e pedagógicas, bem como suas contribuições para o fortalecimento de uma educação pública de qualidade. Trata-se de uma investigação de abordagem mista (quantitativa e qualitativa), que utilizou questionários, entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação participante como instrumentos de coleta de dados. Essa escolha metodológica possibilita compreender tanto os aspectos mensuráveis da gestão quanto os significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos.

A estrutura deste artigo organiza-se em: referencial teórico, que discute as bases legais e as dimensões da qualidade e da gestão; metodologia, detalhando o percurso investigativo; resultados e discussão, onde os dados da Escola Santa Luzia são confrontados com a teoria; e as considerações finais, que sintetizam os achados e apontam caminhos para a eficácia do modelo integral.

Espera-se que a análise desse estudo de caso permita compreender como a gestão escolar, em contexto de vulnerabilidade social, pode atuar como mediadora entre política pública e prática cotidiana, revelando tanto potencialidades quanto limites da implementação da Educação em Tempo Integral.

2. Metodologia

A pesquisa foi realizada na Escola Municipal em Tempo Integral Santa Luzia, contando com a participação de 05 profissionais da equipe gestora (diretora, coordenadores pedagógicos, coordenador de apoio, supervisores de campo e secretário escolar), todos com tempo de atuação na instituição entre 2 e 10 anos.

Trata-se de uma pesquisa de abordagem mista, conforme Creswell e Clark (2013), integrando métodos quantitativos e qualitativos. A dimensão quantitativa envolveu aplicação de questionários estruturados e levantamento da infraestrutura escolar, analisados por meio de estatística descritiva simples. A dimensão qualitativa envolveu entrevistas semiestruturadas, análise documental do PPP e observação participante da rotina escolar.



Quanto aos objetivos, o estudo é descritivo e explicativo. Buscou-se não apenas registrar as práticas de gestão (descrição), mas também identificar os fatores que contribuem para os sucessos ou entraves na implementação da ETI (explicação), conforme os preceitos de Gil (2019) e Lakatos e Marconi (2017).

A observação foi sistematizada por meio de diário de campo e roteiro previamente elaborado, registrando aspectos relacionados à organização pedagógica, uso de recursos e práticas participativas.

Os dados qualitativos foram analisados por meio da Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2016), organizando-se categorias temáticas como: gestão democrática, desafios estruturais, práticas pedagógicas e participação comunitária enquanto os dados quantitativos e de infraestrutura foram organizados por meio de Estatística Descritiva, apresentados em quadros comparativos para facilitar a visualização do cenário escolar.

3. Resultados e Discussão

A gestão escolar na perspectiva da educação em tempo integral transcende a simples ampliação da jornada discente, configurando-se como um desafio complexo que demanda uma reestruturação profunda do projeto político-pedagógico. Nesse modelo, a gestão seja ela administrativa, pedagógica ou financeira deve articular-se de forma coerente e intencional para transformar o tempo adicional em oportunidades educativas significativas. Isso implica ir além da custódia dos alunos para oferecer um currículo integrado e plural, que equilibre a formação acadêmica com o desenvolvimento de habilidades socioemocionais, atividades culturais, esportivas e o protagonismo juvenil.

Para Libâneo (2015), a eficácia da escola está intrinsecamente ligada à capacidade de sua gestão em mobilizar recursos e pessoas em torno de objetivos comuns. Nesse sentido, o gestor atua como um articulador central, fomentando uma gestão democrática e participativa que envolva toda a comunidade escolar na construção de uma escola de tempo integral que seja, de fato, um espaço de formação integral, inclusão e equidade.

Apesar do avanço nas discussões teóricas e normativas, persiste um significativo hiato entre a concepção da política de tempo integral e sua concretização no cotidiano das unidades escolares. Muitas instituições enfrentam obstáculos substanciais, como a carência de recursos financeiros, a inadequação dos espaços físicos, a resistência de partes da comunidade e a necessidade de constante formação da equipe docente. Esses desafios impõem à gestão a complexa tarefa de mediar, inovar e buscar soluções criativas para garantir a oferta de uma educação de qualidade (CAVALIERE, 2009; MOLL, 2012).

A Escola Municipal Santa Luzia, localizada na Avenida Central, S/N, Setor Santa Luzia, Município de Dianópolis, Estado do Tocantins, localizada em área urbana, foi autorizada a funcionar pela Lei nº 1016 de 22 de fevereiro de 2007, iniciando suas atividades pedagógicas, em uma casa alugada na Rua Buritis, enquanto aguardava o término da construção do prédio próprio, localizado na mesma rua, essa conquista foi fruto dos esforços e apoio do Prefeito Municipal de Dianópolis, José Salomão Jacobina Aires e Ex - Secretário Municipal de Educação Padre Jackson Sousa da Silva, bem como da Associação do Bairro Cavalcante e moradores do Setor Santa Luzia. No dia 15 de abril do mesmo ano foi a cerimônia de inauguração do prédio próprio da escola. Teve a Lei de criação aos (16) dezois dias do mês de abril de dois mil e doze.

Surtiu da demanda de crianças que residiam nos Setores. Cavalcante, Santa Luzia, Campo Velho e Nova Cidade, que precisavam ser matriculadas, era um bairro novo distante do centro da cidade, com poucas residências, as ruas não eram asfaltadas, com muitas pessoas de baixa renda, onde a maioria é beneficiada com programas sociais



Programa Bolsa Família. Esse cenário exige que a gestão atue como uma rede de proteção social, onde a escola não é apenas um local de ensino, mas um espaço de garantia de direitos básicos, como alimentação e segurança.

A Equipe é composta por 42 profissionais, têm 218 discentes matriculados nas turmas de Educação Infantil pré I e II, Ensino Fundamental anos iniciais de 1º ao 5º ano, totalizando 09 turmas. A escola define sua missão em promover uma educação de qualidade na construção da cidadania e a visão educacional é atender os alunos e a comunidade ofertando uma educação pública de qualidade através do trabalho em equipe.

Conforme Coelho (2009, p.8) O tempo integral pode ser um grande aliado, desde que as instituições tenham as condições necessárias para que em seu interior ocorram experiências de compartilhamento e reflexão. Para isso, além de definições curriculares compatíveis, toda uma infraestrutura precisa ser preparada do ponto de vista de espaços, dos profissionais e da organização do tempo. Numa escola de tempo integral, as atividades ligadas às necessidades ordinárias da vida (alimentação, higiene, saúde), à cultura, à arte, ao lazer, à organização coletiva, à tomada de decisões, são potencializadas e adquirem uma dimensão educativa.

A Escola Municipal Santa Luzia, abrange uma área total construída de 904,05 m², 3.600 m² de área livre um espaço físico amplo e adequado, porém precisa de algumas adaptações, pois o terreno é grande facilitando a construção de novos espaços, no ano de 2025, foi restaurado o laboratório de informática, em 2026 planejam a construção de mais duas salas de aula, e um refeitório.

A análise da infraestrutura (Quadro 1) revela um contraste nítido entre as exigências do modelo de Educação em Tempo Integral e a realidade física da escola.

QUADRO 1 - Infraestrutura da escola

Dependências	Quantidade	Condições de uso
Diretoria	01	Adequado
Secretaria	01	Adequado
Sala de professores/biblioteca	01	Necessita de ampliação, dificulta o planejamento coletivo e descanso.
Sala de coordenação pedagógica	Não tem	
Sala de orientação educacional	Não tem	
Sala de leitura	Não tem	
Sala de TV e vídeo	Não tem	
Sala de informática	01	Está em processo de finalização, no momento é usada para sala de aula e descanso, uso limitado para pesquisa e inclusão digital.
Sala de multimeios	Não tem	
Sala de ciências/laboratório	Não tem	
Auditório	Não tem	
Sala de aula	04	São amplas e climatizadas, estão em boas condições de uso, tem grades nas janelas. Conforto térmico para a jornada de 7h.
Almoxarifado	01	Necessita de ampliação, espaço pequeno.
Depósito material de limpeza	01	Adequado
Despensa	01	Adequado
Refeitório	Não tem	Será construído futuramente para atender aos alunos da jornada integral, os alunos realizam refeições em espaços improvisados.
Recreio coberto	01	



Quadra de esportes descoberta	Não tem	Limita o desenvolvimento motor e lazer.
Quadra de esportes coberta	Não tem	Limita o desenvolvimento motor e lazer.
Circulações internas	01	Adequado
Cozinha	01	Adequado
Área de serviço	Não tem	
Sanitário dos funcionários	01	Adequado
Sanitário dos alunos	08	São 04 femininos e 04 masculinos, estão em boas condições de uso.
Vestiário dos alunos	Não tem	
Sanitário dos portadores de necessidades especiais	02	São 01 masculino e 01 feminino, precisam de organização e adaptação.

Fonte: elaborado pelo autor

Na escola apresenta-se algumas áreas de melhoria reformas dos banheiros, adaptação da infraestrutura, refeitório, mais recursos para compra de material pedagógico.

De acordo com as observações realizadas na gestão escolar, os professores realizam seus planejamentos pedagógicos semanalmente, geralmente nas segundas e terças-feiras, sendo a organização dividida por modalidade de ensino. Durante esse momento, elaboram as atividades conforme o nível de aprendizagem de cada série, realizam acompanhamentos individuais e desenvolvem ações de reforço escolar voltadas às necessidades específicas dos alunos. Além disso, a instituição oferta oficinas de capoeira, música, horta pedagógica, alfabetização e letramento, buscando integrar o conhecimento escolar à cultura e à vivência dos estudantes, proporcionando uma aprendizagem significativa.

A ausência do refeitório, quadra, salas, biblioteca e laboratórios em uma escola de tempo integral evidencia o que Cavaliere (2009) denomina como o desafio da "infraestrutura digna". Como garantir o "aprender a ser" e o "aprender a conviver" sem espaços adequados essa realidade acaba forçando a gestão a buscar soluções criativas, como o uso de áreas livres para oficinas de capoeira e horta pedagógica, projetos de leituras, atividades dinâmicas. Como afirmou o Entrevistado 1: "É difícil manter o aluno sete horas na escola sem um espaço adequado para refeição e atividades físicas. "Essa fala evidencia a ação entre a política de tempo integral e sua concretização prática. A ampliação do tempo exige condições materiais que sustentem a formação integral.

Outro aspecto relevante refere-se à elaboração e execução do Projeto Político-Pedagógico (PPP), que orienta todo o processo educativo. O PPP constitui-se como o principal instrumento de planejamento e gestão da escola, direcionando as ações pedagógicas e administrativas com o propósito de promover a coerência entre teoria e prática.

Conforme Veiga (2013, p. 18), "o PPP é a expressão do compromisso coletivo com a formação humana e social dos sujeitos, articulando as intenções pedagógicas e as ações educativas no cotidiano escolar". Assim, o documento é revisado periodicamente para favorecer a reflexão e o amadurecimento das práticas do corpo docente e discente, em consonância com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o Currículo Base da Educação Infantil e do Ensino Fundamental do Documento Curricular do Tocantins (DCT).

As metodologias de ensino e aprendizagem priorizadas no Projeto Político-Pedagógico (PPP) geralmente incluem abordagens que promovem a participação ativa dos alunos, a interdisciplinaridade e a contextualização do conhecimento. O PPP busca integrar práticas pedagógicas que favoreçam a construção do conhecimento de forma colaborativa, valorizando a diversidade cultural e as realidades dos estudantes. Através disso, o currículo foi organizado e implementado, considerando as competências e



habilidades previstas na BNCC (BRASIL, 2017), a prática pedagógica deve “considerar as experiências, interesses e necessidades dos estudantes, promovendo a integração entre os conhecimentos e os contextos socioculturais nos quais estão inseridos”.

O currículo escolar, portanto, é estruturado de modo a integrar disciplinas e projetos interdisciplinares, possibilitando a construção coletiva do conhecimento. Essa perspectiva está alinhada ao entendimento de Moran (2018), para quem as metodologias ativas valorizam o protagonismo do estudante e a mediação docente, tornando o aprendizado mais dinâmico, colaborativo e conectado à realidade.

Observou-se também que as práticas pedagógicas adotadas pelos docentes variam entre os métodos tradicionais e os métodos ativos. Enquanto alguns professores mantêm uma abordagem expositiva, centrada no professor, outros incorporam práticas participativas, explorando atividades artísticas, materiais confeccionados e situações do cotidiano dos alunos. Essa variação de métodos ocorre devido alguns professores terem resistência a mudanças, avanços tecnológicos, e fortalecimento de formações continuadas que abrangem a jornada integral.

A diversidade metodológica contribui para o desenvolvimento integral do estudante, conforme defende Freire (1996, p. 69), ao afirmar que “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar possibilidades para a sua produção ou a sua construção”.

Há interação entre professores e alunos durante as aulas, com abertura para perguntas, reflexões e discussões coletivas, o que reforça o caráter dialógico do processo educativo. O acompanhamento dos resultados de aprendizagem ocorre bimestralmente, em parceria com a equipe diretiva, sendo os dados analisados e socializados em reuniões com os pais, fortalecendo o vínculo escola-família e o compromisso de todos com o sucesso escolar dos estudantes.

Dessa forma, evidencia-se que a instituição pauta suas ações pedagógicas em um trabalho colaborativo e reflexivo, que busca garantir a qualidade do ensino, a valorização das diferenças e o desenvolvimento integral do aluno.

QUADRO 2 - Recursos didáticos

Descrição do equipamento	Quantidade	Condições de uso
Data show	01	Está com defeito, porém funciona.
Notebook com acesso à internet	05	03 funcionam e 02 com defeito
Caixa de som grande	01	Boas condições de uso
Microfone	02	Em uso, porém necessita de manutenção.
Aparelho de TV	01	Boas condições de uso
Caixa de som USB pequena	01	Boas condições de uso, adquirida recentemente.
Computadores para uso dos alunos	05	Precisam de manutenção
Impressora	06	03 funcionam e 03 com defeito precisam de manutenção
Encadernadora	01	Boas condições de uso
Guilhotina	01	Boas condições de uso
Mimeografo	01	Boas condições de uso
CPU	11	04 precisam de manutenção
Estabilizadores	12	02 precisam de manutenção
Transformador	02	Boas condições de uso
Mesa para computador	02	Boas condições de uso
Mural móvel em madeira	02	Boas condições de uso
Mural móvel em ferro	02	Boas condições de uso



Computadores com acesso à internet	13	05 em boas condições de uso e 07 no laboratório de informática que necessitam de manutenção.
Livros didáticos e livros complementares		Recebem anualmente todos atualizados
Softwares multidisciplinares		Uso para sala de recursos
Jogos interativos		Uso nas salas de aula quanto na sala de recurso
Bolas, cordas, jogos da memória, jogos de xadrez, damas, alfabeto móvel silábico quebra-cabeça, bingos entre outros.		Boas condições de uso
Quadro-branco	05	Boas condições de uso

Fonte: elaborado pelo autor

Quanto aos recursos didáticos explícitos no quadro 2, observa-se uma dependência de equipamentos que necessitam de manutenção constante. A gestão administrativa, diante da insuficiência de repasses diretos, recorre a estratégias de autogestão e parcerias embora essa "criatividade" demonstre o compromisso da gestão, ela também sinaliza uma precarização do financiamento público, onde a comunidade escolar assume responsabilidades que deveriam ser do poder público.

Esses recursos ajudam a criar um ambiente educacional inclusivo e funcional, com foco em atender tanto às necessidades acadêmicas quanto socioemocionais dos alunos. Os materiais de multimídia e plataformas digitais são utilizados nas aulas para apresentação de projetos, conteúdos, palestras, e uso na sala de recursos, além da publicidade das ações da escola. Isso faz com que a escola promova a integração de novas tecnologias no ensino. Nesse contexto, as tecnologias digitais tornam-se ubíquas e integradas naturalmente para "pesquisar, criar, compartilhar, publicar, colaborar, em qualquer lugar e a qualquer hora" (MORAN, 2018, p. 34).

A gestão administrativa e pedagógica é exercida pela equipe gestora da unidade escolar e pelos seus órgãos de apoio, tais como: conselho escolar e Associação de Pais e Mestres. Esta estrutura organizacional encontra respaldo em Libâneo (2015, p. 102), quando afirma que "a gestão democrática da escola requer a participação efetiva dos diversos segmentos da comunidade escolar nos processos de deliberação coletiva".

É uma participação coletiva e democrática que envolve tanto a comunidade interna quanto a comunidade externa, por meio do Projeto Político-Pedagógico (PPP) que é revisado anualmente onde a escola analisa o que precisa acrescentar e o que precisa melhorar, são propostas ações e projetos criativos que valoriza o ensino e a aprendizagem dos alunos, nos quais adquirem ou confeccionam os recursos pedagógicos, tecnológicos, além de obter parcerias com outros órgãos públicos, buscam pela melhora no atendimento aos alunos com necessidades específicas. No entanto para efetivação das ações (PPP) é necessário participação e envolvimento de todos.

Para acompanhamento do avanço escolar dos alunos e prestações de contas as informações são comunicadas e disseminadas para a comunidade escolar interna e externa por meio de diversas estratégias. Incluindo, reuniões regulares com pais e responsáveis, reuniões com servidores que são organizadas para apresentar as metas educacionais e discutir o progresso dos alunos e demandas da escola. Além disso, a utilização de boletins informativos permite que as informações sejam compartilhadas de forma contínua e acessível. As redes sociais e o site da escola também desempenham um papel crucial na divulgação de eventos e atualizações sobre os objetivos da instituição. Esta prática vai ao encontro do que prevê Paro (2015, p. 45), ao destacar que "a



transparência na gestão e a comunicação eficaz são requisitos fundamentais para a construção da confiança entre escola e comunidade".

A participação dos pais ainda enfrenta barreiras ligadas à jornada de trabalho das famílias. A gestão tenta superar isso através de redes sociais e reuniões bimestrais. O Conselho de Classe atua como instância avaliativa real, onde o desempenho do aluno é analisado de forma multidimensional, e não apenas por notas, buscando atingir os pilares de Delors (1998), especialmente o "aprender a ser" que envolve promover a imaginação e a criatividade incentivando as crianças a se conhecerem e a interagir com o mundo ao seu redor, algo essencial para o crescimento pessoal e social.

A gestão de recursos é gerida pela gestora da escola com auxílio da Associação de Apoio da Escola Santa Luzia e conselho escolar é feita pela equipe reuniões com o objetivo de listar as prioridades para o atendimento das atividades pedagógicas. Esta sistemática está alinhada com as ideias de Luck (2009, p.107), "Recursos não valem por si mesmos, mas pelo uso que deles se faz, a partir do significado a eles atribuído pelas pessoas e a forma como são utilizados por elas na realização do processo educacional".

Para ter um gerenciamento constante dos recursos alguns projetos são realizados como rifas, venda de lanches, bazar, festa junina e toda a verba arrecadada são revestidas na aquisição de materiais pedagógicos. Há também a prestação de contas, que são divulgadas em reuniões e fixadas em murais nos corredores da escola. Como preconiza Luck (2019, p. 134), ao afirmar que "a gestão financeira escolar deve ser transparente e orientada para as prioridades pedagógicas, assegurando que os recursos sejam alocados de forma a impactar positivamente o processo de ensino-aprendizagem".

A realização de ações para arrecadar recurso demonstra mobilização comunitária e exercício de autogestão. Contudo, também revela insuficiência dos repasses públicos, como PDDE e FUNDEB. A criatividade da gestão pode ser interpretada tanto como prática democrática quanto como sintoma de precarização estrutural.

Os recursos financeiros são advindos por meios de repasse de verbas do PDDE (através da Associação de Apoio da Escola Santa Luzia), parcerias (comércio local, comunidade, pais), FUNDEB, FNDE (recursos para merenda escolar de acordo com a quantidade de alunos, distribuído pela Secretaria Municipal de Educação de Dianópolis-SEMED), PDE (recursos do Plano de Desenvolvimento da Educação), e arrecadação da festa de junina que é feita todos os anos.

O acompanhamento e avaliação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) fatores que fazem parte da avaliação: conselho de classe realizado uma vez por bimestre envolve professores, coordenadores (pedagógico, apoio, projetos, laboratório), secretário e gestor. Ocorre por meio da análise de ficha preenchida pelo professor que mostra o desempenho de cada aluno em cada disciplina e o perfil da turma. Conforme afirma Libâneo (2015, p. 178), "o conselho de classe é instância decisória e avaliativa que deve promover a reflexão sobre a prática pedagógica e orientar as intervenções necessárias para a superação das dificuldades de aprendizagem".

Há uma avaliação institucional que acontece através de questionários e conversa informal com os servidores por meio de reuniões periódicas, encontros com educadores para analisar o resultado de ações, projetos e aprendizagem dos alunos, reuniões de pais e alunos representantes que são solicitadas sugestões orais e escritas das informações do cotidiano da sala de aula onde será analisado e organizado na elaboração de metas e ações.

As estratégias e ações do PPP são implementadas na prática através de um planejamento cuidadoso e da execução de atividades específicas que visam alcançar os objetivos desejados. Inicialmente, é fundamental realizar uma análise do contexto em que



se pretende atuar, identificando as necessidades e os recursos disponíveis. Em seguida, as ações são delineadas com base em metas claras e mensuráveis, que permitem avaliar o progresso ao longo do tempo. A capacitação dos envolvidos é outro aspecto crucial, pois garante que todos compreendam suas funções e responsabilidades.

Os docentes acompanham os resultados da aprendizagem e rendimento dos alunos bimestralmente junto com a equipe diretiva e divulgados nas reuniões realizadas com os pais em análise com todos os envolvidos no processo educativo, além do acompanhamento em sala. Os instrumentos de monitoramento e avaliação envolvem questionários, sugestões dos envolvidos por meio de reuniões e encontros de forma participativa, onde a avaliação envolve toda a comunidade escolar, desde a parte pedagógica até a parte de infraestrutura física da escola, bem como, os aspectos pedagógicos: professores, coordenação, direção e alunos que contribuem identificando as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

Os dados do Quadro 1 e 2 evidenciam um dos maiores desafios da Escola Santa Luzia: a precariedade da infraestrutura e a insuficiência de recursos. A ausência de espaços fundamentais para uma escola de tempo integral, como refeitório, quadra de esportes, salas de aula e laboratórios, compromete a proposta de formação integral. Como garantir o "aprender a conviver" e o "aprender a ser" sem um espaço adequado para socialização durante as refeições ou para a prática esportiva e cultural? A falta desses espaços, que Arroyo (2012) define como "condições humanas para aprender", obriga a gestão a constantes adaptações, utilizando, por exemplo, a sala de informática em processo de finalização como sala de aula e descanso.

Essa carência estrutural é sentida no cotidiano e expressa pelos participantes. Conforme relatou o Entrevistado 2: "O maior desafio é manter as crianças envolvidas por muito tempo sem um espaço adequado. A gente faz o que pode com o que tem, mas falta muito."

A situação dos recursos didáticos citados no quadro 2 reforça esse quadro. Computadores e datashows com defeito, impressoras que não funcionam e acesso à internet limitado, além de itens de insuficientes como a caixa de som grande que tem somente uma disponível para todos, situação que dificultam a implementação de metodologias mais inovadoras. A fala do Entrevistado 2 ilustra a frustração: "A gente planeja uma aula com vídeo, com pesquisa, mas na hora o datashow não funciona, a internet cai. Ou então planejamos uma aula fora da sala chove e aí voltamos para o quadro e o livro, pois não temos uma quadra coberta. Isso desanima."

Esta realidade conecta a dificuldade metodológica à falta de infraestrutura física e tecnológica, mostrando que a variação entre métodos tradicionais e ativos, observada na pesquisa, não é apenas uma opção pedagógica, mas também uma imposição das circunstâncias. Essa fala evidencia a ação entre a política de tempo integral e sua concretização prática a ampliação do tempo exige condições materiais que sustentem a formação integral.

4. Considerações Finais

A análise da gestão na Escola Municipal em Tempo Integral Santa Luzia permitiu concluir que a eficácia do modelo de educação integral está intrinsecamente ligada à capacidade da gestão em articular recursos limitados e mobilizar a comunidade em torno de um projeto coletivo.

Por meio da gestão democrática ela contribui para minimizar impactos da vulnerabilidade social, fortalecendo vínculos escola-família e ampliando oportunidades educativas. Apesar das limitações físicas, a escola consegue promover contribuições



positivas para a formação dos estudantes, especialmente no desenvolvimento de competências socioemocionais, das aprendizagens e na redução da evasão escolar. A liderança pedagógica, ao incentivar o planejamento coletivo e a diversificação metodológica, caminha para a concretização dos PNE, BNCC e DCT.

Recomenda-se, para futuras políticas municipais, o investimento em formação continuada para os profissionais da ETI e a modernização no âmbito tecnológico da escola. Em suma, a gestão da Escola Santa Luzia demonstra que, mesmo em cenários de vulnerabilidade, a democracia escolar é o motor que transforma o tempo ampliado em qualidade social do ensino.

Assim, conclui-se que a qualidade social da educação integral não depende exclusivamente da ampliação do tempo escolar, mas da articulação entre gestão democrática, infraestrutura adequada, formação docente contínua e financiamento público suficiente.

Referências

- ARIÈS, Philippe. História social da criança e da família. Rio de Janeiro: LTC, 1978.
- ARROYO, M. G. **O direito a tempos-espacos de um justo e digno viver**. In: _____. **Educação e Exclusão da Cidadania**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos**. Porto: Porto Editora, 2018.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**.
- BRASIL. **Decreto nº 6.253**, de 13 de novembro de 2007. Dispõe sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB, regulamenta a Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007, e dá outras providências. Brasília: Casa Civil, 2007a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6253.htm. Acesso em: 12 fev. 2026.
- BRASIL. **Lei nº 13.005**, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília: Casa Civil, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 10 fev. 2026.
- BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular** Brasília: 2018. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/escola-em-tempo-integral/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal.pdf. Acesso em: 10 fev. 2026.
- BRASIL. **Portaria nº 1495**, de 02 de agosto de 2023. Dispõe sobre a adesão e a pactuação de metas para a ampliação de matrículas em tempo integral no âmbito do Programa Escola em Tempo Integral e dá outras providências. Brasília: Ministério da Educação, 2023b. Disponível em: https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/programas_suplementares/educacao-basica/portaria-no-1-495-de-2-de-agosto-de-2023.pdf/view. Acesso em: 10 fev. 2026.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Documento Final da Conferência Nacional de Educação 2024 - Plano Nacional de Educação 2024-2034**. Brasília: Ministério da Educação, 2024. Disponível em: https://proifes.org.br/wp-content/uploads/2024/03/CONAE-2024-Doc-Final-29-02-_compressed.pdf. Acesso em: 20 jan. 2026.



- CAVALIERE, A. M. **Escola de tempo integral versus alunos em tempo integral**. Em Aberto, Brasília, v. 22, n. 80, p. 51-63, abr. 2009.
- CAVALIERE, A.M. **Escolas públicas de tempo integral: uma ideia forte, uma experiência frágil** In: CAVALIERE, A.M.; COELHO, L.M.C. Educação brasileira e(m) tempo integral. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 93-111
- COELHO, L. M. C. da C. **Histórias de vida de gestores de escolas de tempo integral: entre desafios e possibilidades**. Jornal de Políticas Educacionais, v. 11, n. 17, p. 1-17, 2017.
- COELHO, L. M. C. C. **História (s) da educação integral**. Em aberto, Brasília, v. 22, n. 80, p. 83-96, 2009.
- CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de Métodos Mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- CURY, C. R. J. **A Gestão Democrática na Escola e o Direito à Educação**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007.
- DELORS, J. (Org.). **Educação: um tesouro a descobrir**. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 1998.
- DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de. **A qualidade da educação: perspectivas e desafios**. Educação & Sociedade, v. 30, n. 109, 2009.
- FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GADOTTI, M. **Projeto Político-Pedagógico da Escola: fundamentos para a sua realização**. In: _____. **Organização do trabalho na escola**. São Paulo: Livro Pronto, 2009.
- HELOANI, José Roberto. **O trabalho do gestor escolar: entre o poder e a impotência**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 118, p. 197-213, jul. 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2012.
- LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- MOLL, J. (Org.). **Caminhos da educação integral no Brasil: direito a outros tempos e espaços educativos**. Porto Alegre: Penso, 2012.
- MORAN, José. **Metodologias ativas para uma aprendizagem mais profunda**. In: BACICH, Lilian; MORAN, José (orgs.). Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática. Porto Alegre: Penso, 2018.
- MOREIRA, A. F. B. **A BNCC e a (re)produção de desigualdades: o que todo educador precisa saber**. In: FRIGOTTO, G. (Org.). **Escola "sem" Partido: esfinge que ameaça a educação e a sociedade brasileira**. Rio de Janeiro: UERJ, LPP, 2018.
- OLIVEIRA, Romualdo Portela de. **Gestão da educação: uma contribuição para o debate educacional brasileiro**. In: OLIVEIRA, Romualdo P.; DUARTE, Maria Eliza (orgs.). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Xamã, 2010. p. 21-40.
- PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2003.



- PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Editora Ática, 2015.
- PLACCO, V. M. N. S. (Org.). **O Coordenador Pedagógico e o Espaço de Mudança**. São Paulo: Loyola, 2008.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- SAVIANI, D. **História das Ideias Pedagógicas no Brasil**. 3. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível**. 30. ed. Campinas: Papirus, 2013.