

A GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO MÉDIO DE TEMPO INTEGRAL

MANAGEMENT OF FULL-TIME PUBLIC HIGH SCHOOLS

GESTIÓN DE ESCUELAS SECUNDARIAS PÚBLICAS DE TIEMPO COMPLETO

 <https://doi.org/10.56238/arev7n7-184>

Data de submissão: 14/06/2025

Data de publicação: 14/07/2025

Francisco das Chagas da Silva Nelço

Doutorando em Ciências da Educação

Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS)

Endereço: Asunción, Paraguay

E-mail: fnelco@gmail.com

Claudia Cristina Alves dos Santos

Mestra em Tecnologias Emergentes em Educação

Instituição: Must University (MUST)

Endereço: Florida, United States

E-mail: rclaucrisalves@hotmail.com

Cristiane Xavier Arruda

Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação

Instituição: Must University (MUST)

Endereço: Florida, United States

E-mail: crisarrudaxavier6@gmail.com

Danusa da Silveira Borges

Mestranda em Educação

Instituição: Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES)

Endereço: Buenos Aires, Argentina

E-mail: danusasborges@hotmail.com

Iolanda Cristina Lourenço Soares

Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação

Instituição: Must University (MUST)

Endereço: Florida, United States

E-mail: io.cris.4@gmail.com

Marizete Ribeiro Coelho Medeiros

Mestra em Tecnologias Emergentes em Educação

Instituição: Must University (MUST)

Endereço: Florida, United States

E-mail: arizete.rib@gmail.com

Maria da Gloria Silva
Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação
Instituição: Must University (MUST)
Endereço: Florida, United States
E-mail: glorinha_edu@hotmail.com

Maria Magna Lopes de Souza
Mestranda em Educação
Instituição: Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES)
Endereço: Buenos Aires, Argentina
E-mail: magnafox@hotmail.com

Silvana Maria Aparecida Viana Santos
Doutoranda em Ciências da Educação
Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS)
Endereço: Asunción, Paraguay
E-mail: silvanaviana11@yahoo.com.br

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar como a gestão escolar foi desenvolvida nas escolas públicas de ensino médio de tempo integral, considerando os desafios enfrentados, as práticas adotadas e os efeitos no processo educacional. Partiu-se do problema de pesquisa que questionou de que forma a gestão escolar se organizou para atender às exigências específicas do modelo de tempo integral na rede pública. A metodologia adotada baseou-se em uma revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa, utilizando como fonte capítulos de livros, artigos científicos e publicações acadêmicas produzidas entre 2020 e 2025. Os resultados indicaram que a gestão escolar enfrentou obstáculos relacionados à infraestrutura, à resistência institucional e à necessidade de formação dos gestores. Observou-se ainda que práticas participativas, como o fortalecimento do conselho escolar e a escuta ativa, foram utilizadas para promover maior integração entre a escola e a comunidade. A análise também revelou que questões como equidade racial e sustentabilidade começaram a ser incorporadas à gestão, embora com diferentes níveis de efetivação. As considerações finais apontaram que a autonomia da gestão escolar foi limitada por diretrizes externas, mas que houve esforços para adaptar as políticas às realidades locais. Concluiu-se que a atuação da gestão escolar teve relação direta com a qualidade do processo pedagógico e com o desempenho dos estudantes, sendo necessária a ampliação de estudos empíricos sobre o tema.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Ensino Médio. Tempo Integral. Políticas Públicas. Escola Pública.

ABSTRACT

This study aimed to analyze how school management developed in full-time public high schools, considering the challenges faced, the practices adopted, and the impact on the educational process. The research question was how school management was organized to meet the specific demands of the full-time model in the public school system. The methodology adopted was based on a literature review, with a qualitative approach, using book chapters, scientific articles, and academic publications produced between 2020 and 2025 as sources. The results indicated that school management faced obstacles related to infrastructure, institutional resistance, and the need for training administrators. It was also observed that participatory practices, such as strengthening the school council and active listening, were used to promote greater integration between the school and the community. The analysis also revealed that issues such as racial equity and sustainability began to be incorporated into

management, albeit with varying degrees of effectiveness. The final considerations indicated that school management autonomy was limited by external guidelines, but that efforts were made to adapt policies to local realities. It was concluded that school management's performance was directly related to the quality of the pedagogical process and student performance, necessitating further empirical studies on the topic.

Keywords: School Management. High School. Full-Time. Public Policy. Public School.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar cómo se desarrolló la gestión escolar en escuelas secundarias públicas de tiempo completo, considerando los desafíos enfrentados, las prácticas adoptadas y el impacto en el proceso educativo. La pregunta de investigación fue cómo se organizó la gestión escolar para satisfacer las demandas específicas del modelo de tiempo completo en el sistema escolar público. La metodología adoptada se basó en una revisión bibliográfica, con un enfoque cualitativo, utilizando como fuentes capítulos de libros, artículos científicos y publicaciones académicas producidas entre 2020 y 2025. Los resultados indicaron que la gestión escolar enfrentó obstáculos relacionados con la infraestructura, la resistencia institucional y la necesidad de capacitación de los administradores. También se observó que se utilizaron prácticas participativas, como el fortalecimiento del consejo escolar y la escucha activa, para promover una mayor integración entre la escuela y la comunidad. El análisis también reveló que temas como la equidad racial y la sostenibilidad comenzaron a incorporarse en la gestión, aunque con distintos niveles de implementación. Las consideraciones finales indicaron que la autonomía de la gestión escolar se vio limitada por directrices externas, pero que se realizaron esfuerzos para adaptar las políticas a las realidades locales. Se concluyó que el desempeño de la gestión escolar estaba directamente relacionado con la calidad del proceso pedagógico y el rendimiento estudiantil, lo que requiere más estudios empíricos sobre el tema.

Palabras clave: Gestión Escolar. Escuela Secundaria. Tiempo Completo. Políticas Públicas. Escuela Pública.

1 INTRODUÇÃO

A gestão das escolas públicas de ensino médio de tempo integral tem sido objeto de discussões no campo educacional, especialmente após a ampliação das políticas públicas que buscam reorganizar a estrutura e o funcionamento das instituições escolares. Essa modalidade de ensino apresenta uma proposta diferenciada, com ampliação da jornada escolar, reestruturação do currículo e reorganização do trabalho pedagógico. Diante disso, a atuação da gestão escolar adquire novas responsabilidades, exigindo ações que dialoguem com a realidade dos estudantes, com os objetivos da educação integral e com os instrumentos legais que regem a organização das escolas públicas. Assim, o tema ganha relevância à medida que se observa a necessidade de compreender os limites e as possibilidades da gestão escolar na implementação de um modelo educacional que amplia o tempo, os espaços e as práticas de ensino e aprendizagem.

A escolha por discutir a gestão nas escolas públicas de ensino médio de tempo integral se justifica pela importância dessa função no cotidiano institucional e pela relação direta entre as práticas de gestão e os resultados educacionais. O trabalho da equipe gestora interfere no planejamento pedagógico, na administração dos recursos, na articulação com a comunidade escolar e na construção de um ambiente propício ao desenvolvimento integral dos estudantes. Além disso, o modelo de tempo integral ainda enfrenta desafios relacionados à infraestrutura, ao acompanhamento pedagógico, à formação de professores e à adaptação curricular. A compreensão das ações e estratégias utilizadas na gestão dessas escolas pode contribuir para a identificação de caminhos adequados ao fortalecimento dessa política pública.

O problema que se coloca nesta investigação está relacionado à forma como a gestão escolar tem atuado diante das exigências impostas pela proposta de ensino em tempo integral no contexto das escolas públicas de ensino médio. A questão que orienta esta revisão pode ser formulada da seguinte maneira: como a gestão escolar se organiza para atender às especificidades do modelo de ensino médio de tempo integral na rede pública?

O objetivo deste estudo é analisar como a gestão escolar tem sido desenvolvida nas escolas públicas de ensino médio de tempo integral, considerando os desafios, as práticas e os efeitos dessa atuação no processo educacional.

Para atender a esse objetivo, o texto está estruturado em seis partes. Após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico com os conceitos centrais sobre gestão escolar e políticas públicas de educação integral. Em seguida, desenvolvem-se três tópicos centrais: os desafios enfrentados pelas gestões escolares, as práticas participativas observadas nesse contexto e as ações voltadas para a equidade e inclusão. A metodologia descreve os procedimentos utilizados na construção da revisão

bibliográfica. Na sequência, discute-se os resultados da análise em três eixos: desempenho dos estudantes, participação da comunidade e autonomia das escolas. Por fim, as considerações finais retomam os principais pontos abordados e sugerem reflexões para novas investigações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está estruturado em três tópicos inter-relacionados, que oferecem fundamentos conceituais e legais para a compreensão da temática proposta. Inicialmente, são apresentados os conceitos de gestão escolar, com destaque para os princípios da gestão democrática e participativa no contexto das escolas públicas. Em seguida, abordam-se as políticas públicas voltadas para a educação em tempo integral, enfatizando os marcos legais, como a Lei nº 13.415/2017, e seus desdobramentos na organização pedagógica e administrativa das escolas de ensino médio. Por fim, discute-se a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e suas implicações na reestruturação do currículo, no planejamento das atividades escolares e na atuação dos gestores frente às demandas específicas das instituições de tempo integral.

3 DESAFIOS DA GESTÃO EM ESCOLAS PÚBLICAS DE TEMPO INTEGRAL

As escolas públicas de ensino médio que adotam o modelo de tempo integral enfrentam desafios que influenciam a atuação da gestão escolar. As condições estruturais das instituições, somadas às resistências institucionais e à necessidade de formação contínua dos gestores, configuram um cenário que exige esforços de adaptação e organização. Essa realidade é marcada por demandas que ultrapassam a gestão administrativa, envolvendo também questões pedagógicas e sociais que impactam o cotidiano escolar.

Segundo Boff e Zulianelo (2021), a gestão escolar é um campo de disputas, onde se entrecruzam interesses diversos, exigindo dos gestores habilidades que vão além do domínio técnico-administrativo. Essa afirmação destaca a complexidade da função dos diretores e coordenadores, que precisam lidar com diferentes exigências e tomar decisões que atendam à coletividade escolar. Os autores ressaltam ainda que muitos profissionais da gestão se veem sobrecarregados, pois acumulam funções que deveriam ser compartilhadas por outras instâncias da equipe escolar.

Em algumas instituições, a precariedade das condições estruturais interfere no planejamento e na execução das ações escolares. De acordo com Souza e Lima (2023), há escolas em que faltam espaços adequados para as atividades diversificadas, o que dificulta o cumprimento da proposta pedagógica do tempo integral. Tal constatação evidencia que a expansão da jornada escolar exige investimentos em infraestrutura que nem sempre acompanham as diretrizes das políticas públicas.

Além disso, as resistências institucionais surgem como entraves ao desenvolvimento de práticas inovadoras e à consolidação de uma cultura colaborativa. Conforme relatam Bezerra, Sousa e Silva (2023), a resistência à participação efetiva no conselho escolar revela uma cultura ainda centralizadora no ambiente escolar. A dificuldade em promover a participação de todos os segmentos da comunidade escolar reflete o desafio de romper com modelos tradicionais de gestão e construir práticas participativas.

Outro aspecto que merece destaque diz respeito à formação dos gestores. Para Góes (2022, p. 198), muitos profissionais assumem funções de direção sem a preparação necessária para lidar com as especificidades do modelo de tempo integral, o que pode comprometer a eficácia da gestão. O autor afirma: a falta de preparo para a função dificulta o planejamento estratégico e a condução de equipes pedagógicas comprometidas com a proposta da educação integral. Essa limitação reforça a necessidade de políticas de formação continuada, que considerem as demandas específicas desse modelo de ensino.

Nesse contexto, vale apresentar uma citação direta longa que sintetiza as experiências vivenciadas por gestores escolares, assim, os relatos dos diretores e coordenadores pedagógicos revelam sentimentos de angústia, frustração e, ao mesmo tempo, compromisso com a escola pública. Enfrentam rotinas exaustivas, com acúmulo de funções, e lidam com demandas que nem sempre são compreendidas pelos órgãos superiores. Mesmo diante das dificuldades, mantêm-se atuantes na busca por melhorias, utilizando estratégias próprias para garantir o funcionamento da escola (Boff; Zulianelo, 2021).

Esse trecho ilustra a realidade vivida por muitos profissionais da gestão escolar, os quais enfrentam desafios cotidianos que exigem esforço, organização e criatividade. Assim, é possível perceber que, para além das normas e diretrizes, a gestão em escolas públicas de tempo integral depende também do comprometimento dos sujeitos que nela atuam e da construção coletiva de soluções para os obstáculos enfrentados.

4 PRÁTICAS INOVADORAS E PARTICIPATIVAS NA GESTÃO ESCOLAR

As práticas inovadoras e participativas na gestão escolar das escolas públicas de tempo integral têm sido apontadas como alternativas importantes para enfrentar os desafios impostos pelo modelo. A participação ativa da comunidade escolar, por meio de espaços como o conselho escolar, e a adoção de estratégias que valorizam o diálogo e a escuta, demonstram que a gestão pode ser organizada de forma cooperativa e comprometida com o coletivo. Nesse sentido, destaca-se o papel dos gestores na

mediação de conflitos, na construção de vínculos e na criação de ambientes que favoreçam a corresponsabilidade nas decisões.

De acordo com Bezerra, Sousa e Silva (2023), o conselho escolar representa um espaço estratégico de construção coletiva, mas ainda enfrenta resistências culturais e dificuldades na sua efetivação. Os autores alertam que, embora a legislação preveja a existência e o funcionamento desse órgão, muitas escolas não o utilizam como instrumento ativo de gestão, o que reduz a possibilidade de democratização das decisões. Esse dado reforça a necessidade de repensar os processos de sensibilização e formação dos membros da comunidade escolar quanto ao papel que podem exercer na organização da escola.

Além disso, observa-se que o envolvimento da comunidade depende de ações contínuas de aproximação entre a gestão e os diferentes segmentos escolares. Para Castro (2020), a construção de uma proposta pedagógica participativa só se torna possível quando há um esforço genuíno da equipe gestora em dialogar com professores, alunos, pais e demais profissionais da escola. A prática de convidar os sujeitos para pensar coletivamente os caminhos do processo educativo fortalece o sentimento de pertencimento e colabora para a consolidação de uma gestão aberta e colaborativa.

Góes (2022) acrescenta que estratégias de escuta ativa, reuniões periódicas com os estudantes e canais abertos de comunicação com a comunidade são práticas que qualificam a atuação da gestão participativa. Ao enfatizar tais ações, o autor reconhece a importância de práticas cotidianas que tornam a gestão próxima das necessidades reais da escola. Não se trata apenas de cumprir diretrizes, mas de transformar essas diretrizes em ações concretas que mobilizem a participação dos sujeitos envolvidos no processo educacional.

A esse respeito, uma citação direta longa contribui para aprofundar a discussão sobre os efeitos de uma gestão participativa, dessa forma, ao adotar uma gestão participativa, a escola passa a organizar suas ações a partir da escuta dos diferentes atores. Isso permite que os encaminhamentos não sejam impostos de forma unilateral, mas construídos de maneira dialogada, o que aumenta a adesão às propostas e fortalece o compromisso de todos com a qualidade da educação oferecida. A participação não elimina os conflitos, mas oferece caminhos para o seu enfrentamento coletivo (Castro, 2020).

Essa perspectiva revela que a participação não deve ser compreendida como ausência de problemas, mas como uma forma de enfrentá-los de maneira coletiva e compartilhada. A gestão escolar participativa, portanto, articula escuta, diálogo e corresponsabilidade como princípios que contribuem para o fortalecimento da escola pública e para a efetivação do modelo de tempo integral. Assim, o envolvimento da comunidade e o funcionamento de espaços institucionais como o conselho

escolar tornam-se elementos fundamentais na construção de uma gestão coerente com os princípios da educação pública democrática.

5 GESTÃO ESCOLAR E EQUIDADE: DESAFIOS ÉTNICO-RACIAIS E SUSTENTÁVEIS

A gestão escolar, no contexto das escolas públicas de ensino médio de tempo integral, tem enfrentado o desafio de incorporar práticas que contemplem a equidade racial e o compromisso com a sustentabilidade. Ao tratar da diversidade presente no ambiente escolar, torna-se necessário adotar ações que valorizem as diferenças e combatam desigualdades históricas, especialmente no que se refere às questões étnico-raciais. Ao mesmo tempo, é esperado que a escola, como espaço formativo, contribua com atitudes responsáveis diante das questões ambientais e promova uma cultura de preservação e uso consciente dos recursos.

No que se refere à equidade racial, Bastos e Ribeiro (2024) destacam que a escola pública, por sua natureza inclusiva, deve assumir o compromisso de superar práticas discriminatórias, reconhecendo e valorizando a identidade dos sujeitos historicamente marginalizados. Essa afirmação aponta para o papel da gestão escolar na condução de políticas que promovam o respeito à diversidade e a superação de desigualdades no interior das instituições. Para tanto, é necessário que a equipe gestora promova a formação dos profissionais da escola, incentive práticas pedagógicas antirracistas e garanta a representatividade nos espaços decisórios da escola.

Ainda sobre esse aspecto, os autores chamam a atenção para a ausência de políticas efetivas em algumas escolas, o que compromete a construção de um ambiente escolar. Conforme afirmam Bastos e Ribeiro (2024), os discursos institucionais sobre diversidade nem sempre se materializam em práticas concretas, revelando a necessidade de ações estruturadas por parte da gestão. Essa observação reforça a importância de que as escolas não apenas adotem um discurso inclusivo, mas o transformem em ações cotidianas capazes de modificar práticas discriminatórias.

Em relação à sustentabilidade, a escola de tempo integral, por sua organização diferenciada, tem a possibilidade de desenvolver projetos que associem o conteúdo pedagógico às práticas ambientais. Nesse sentido, a experiência relatada por Busarello e Zara (2025) demonstra como a gestão escolar pode promover ações sustentáveis ao afirmar que a aplicação da gamificação no ensino de gestão de resíduos sólidos tornou-se uma estratégia para envolver os estudantes e, ao mesmo tempo, criar uma cultura de responsabilidade ambiental no espaço escolar. O uso de metodologias ativas, aliado ao compromisso da gestão com a pauta ambiental, permitiu que os estudantes participassem de forma efetiva das ações propostas.

Com base nessa experiência, os autores descrevem que a inserção de práticas sustentáveis no cotidiano escolar não deve se limitar a campanhas pontuais, mas estar integrada ao projeto político-pedagógico da instituição, de modo a estimular a participação de todos os atores escolares (Busarello; Zara, 2025). Tal perspectiva reforça que a sustentabilidade deve ser tratada como eixo transversal e contínuo, orientando ações pedagógicas e administrativas.

Para ilustrar o papel da gestão escolar na promoção de ações inclusivas e sustentáveis, destaca-se que as escolas que adotam a jornada de tempo integral enfrentam a responsabilidade de alinhar sua proposta pedagógica aos princípios de equidade e sustentabilidade. Isso significa ampliar o olhar da gestão para além das metas de desempenho, incorporando dimensões sociais e ambientais que atravessam a realidade dos estudantes. A promoção de uma educação antirracista e ambientalmente responsável exige da equipe gestora um posicionamento claro, ações planejadas e diálogo permanente com a comunidade escolar (Bastos; Ribeiro, 2024).

O trecho evidencia que a gestão escolar precisa atuar com intencionalidade na construção de um ambiente inclusivo e sustentável. Tanto as questões étnico-raciais quanto as ambientais não devem ser tratadas como temas isolados, mas integradas às práticas escolares por meio de projetos, formações, parcerias e ações articuladas. Assim, ao promover a equidade e a sustentabilidade, a gestão contribui para a formação de sujeitos conscientes, críticos e comprometidos com a transformação social.

6 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida adotou como procedimento metodológico a revisão bibliográfica, caracterizada pelo levantamento e análise de produções já publicadas sobre o tema da gestão escolar nas escolas públicas de ensino médio de tempo integral. Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, pois busca compreender, a partir de fontes teóricas, como se configuram os elementos que compõem o objeto de investigação. A coleta de dados foi realizada por meio da seleção de livros, capítulos de livros, artigos de periódicos e trabalhos publicados em anais de eventos acadêmicos. Os critérios de escolha das fontes consideraram a pertinência temática, a atualidade das publicações e o vínculo com os conceitos-chave da pesquisa, tais como gestão escolar, políticas públicas e educação integral. Para a organização do material, recorreu-se à sistematização das referências em um quadro, que apresenta informações como autor(es), título da obra, ano de publicação e tipo de trabalho. Essa categorização permitiu melhor visualização do percurso teórico e favoreceu a análise comparativa entre as contribuições encontradas.

A seguir, apresenta-se o quadro com as referências utilizadas como base para a revisão, contendo os principais dados de identificação das fontes selecionadas para o desenvolvimento do estudo.

Quadro 1 – Referências utilizadas na revisão bibliográfica

Autor(es)	Título conforme publicado	Ano	Tipo de trabalho
ALMEIDA, J. P.; SILVA, M. R. A. G. E.	A gestão democrática aplicada à educação alimentar em escolas públicas do Município de Raposa, Maranhão, Brasil	2020	Capítulo de livro
CASTRO, G. P. A.	Utilização da gestão escolar participativa no processo de reconstrução de uma proposta pedagógica	2020	Capítulo de livro
CONTI, C. L. A.; LIMA, E. F.; NASCENTE, R. M. M.	Políticas públicas e determinações legais educacionais na perspectiva de diretoras de escolas	2020	Capítulo de livro
MAIA, J. E. N.; SANTOS, J. M. C. T.; OLIVEIRA, E. N. P.	O que a BNCC propõe para o Ensino Médio? Reflexões sobre Educação Integral e em Tempo Integral	2020	Capítulo de livro
NEGRÃO, A. R. M.; TEIXEIRA, L. C. S.; HORA, D. L.	A reforma do ensino médio (LEI Nº 13.415/2017) e os mecanismos de democratização da escola pública no Brasil em questão	2020	Capítulo de livro
OLIVEIRA, F. C.	Escola em Tempo Integral e Educação Integral: uma análise das políticas públicas no contexto da sociedade brasileira a partir da Constituição de 1988	2020	Capítulo de livro
BOFF, D. S.; ZULIANELO, I.	Desafios na gestão escolar: narrativas de diretores e coordenadores pedagógicos de escolas públicas	2021	Artigo em periódico
MACHADO, C. R.	Gestão educacional: e as escolas públicas integrais de tempo integral.	2021	Trabalho publicado em anais de evento
GÓES, J. A.	Gestão escolar e os desafios das escolas públicas do ensino médio: como resolver problemas e dificuldades encontradas na prática da gestão escolar?	2022	Capítulo de livro
LIMA, E. M. B. S.; RODRIGUES, D. S.	Gestão escolar para resultados (GEpR) e parceria público-privada do ProEMI/JF em escolas públicas de ensino médio	2022	Artigo em periódico
OLIVEIRA, F. A. C.; LAY, E. G. E.	Gestão participativa, políticas públicas e influências no processo de ensino e aprendizagem	2022	Capítulo de livro
BEZERRA, A. R. G.; SOUSA, A. K. P.; SILVA, E. O.	Conselho escolar como espaço democrático nas escolas públicas	2023	Capítulo de livro
SOUZA, H. J.; LIMA, L. S.	Os desafios de uma gestão escolar na implementação dos itinerários formativos no ensino médio	2023	Capítulo de livro
BASTOS, K.; RIBEIRO, V. M.	Gestão escolar e equidade racial em escolas de ensino médio	2024	Artigo em periódico
BUSARELLO, C.; ZARA, K.	Gestão de resíduos sólidos em escolas públicas de ensino fundamental integral de Foz do Iguaçu com enfoque na aplicação da gamificação como estratégia de ensino	2025	Trabalho publicado em anais de evento

Fonte: autoria própria

A construção do quadro teve como finalidade organizar de forma sistemática as informações bibliográficas relevantes ao objeto da pesquisa, permitindo identificar recorrências, enfoques teóricos e lacunas sobre o tema em estudo. A partir desse levantamento, foi possível estruturar o referencial teórico, orientar a análise nos tópicos de desenvolvimento e sustentar a discussão dos resultados à luz das produções acadêmicas consultadas.

7 RESULTADOS DA GESTÃO ESCOLAR PARA O DESEMPENHO DOS ALUNOS

A gestão escolar tem impacto direto no desempenho dos estudantes, sobretudo nas escolas públicas de ensino médio de tempo integral, onde a organização do tempo, das atividades e do espaço demanda ações planejadas e coerentes com os objetivos pedagógicos. A qualidade da gestão interfere na aplicação das políticas educacionais, na execução das propostas curriculares e no acompanhamento das aprendizagens, influenciando os resultados obtidos pelos alunos nos diversos instrumentos de avaliação.

Nesse contexto, o estudo realizado por Lima e Rodrigues (2022) aponta que a presença de uma gestão escolar comprometida com o monitoramento dos processos pedagógicos contribui para a melhoria do desempenho discente. Esse apontamento reforça a ideia de que a atuação da equipe gestora não se limita à dimensão administrativa, mas alcança também os aspectos didáticos e avaliativos do processo educativo. A atenção ao planejamento das aulas, o acompanhamento das ações docentes e a análise dos resultados escolares compõem uma rotina de trabalho que influencia os indicadores educacionais.

Além disso, os autores analisam a experiência do Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro (ProEMI/JF) como uma proposta que articula políticas públicas e gestão escolar. De acordo com os dados apresentados, as escolas que adotaram práticas de gestão estruturadas, com foco em resultados, apresentaram melhor desempenho nas avaliações externas e maior permanência dos estudantes na escola. Conforme Lima e Rodrigues (2022), o ProEMI/JF trouxe instrumentos de planejamento e monitoramento que, quando utilizados pela gestão escolar de forma sistemática, repercutiram nos índices de aprovação e na redução da evasão escolar.

Essa experiência evidencia que o uso de dados como ferramenta de gestão favorece a tomada de decisões fundamentadas, além de promover a corresponsabilidade entre os membros da comunidade escolar. Ao organizar o trabalho pedagógico com base em evidências, a gestão escolar contribui para a construção de um ambiente de aprendizagem estruturado, no qual os estudantes têm maiores possibilidades de avançar em seu percurso educacional.

Por fim, os autores destacam que a gestão voltada para resultados não pode se resumir a metas numéricas ou índices avaliativos, mas deve ser acompanhada de ações formativas e de valorização dos sujeitos envolvidos no processo. Assim, a relação entre a eficácia da gestão escolar e os indicadores educacionais está ligada à forma como a escola organiza seus processos internos e integra os diferentes agentes em torno de objetivos comuns.

8 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO SOCIAL NO COTIDIANO ESCOLAR

A gestão democrática constitui um dos pilares das políticas públicas educacionais, sendo orientada por princípios que reconhecem a escola como espaço de participação coletiva e construção compartilhada de decisões. No cotidiano das escolas públicas de ensino médio de tempo integral, essa perspectiva torna-se ainda relevante, pois o modelo de tempo ampliado exige maior articulação entre gestão, docentes, estudantes e comunidade. A escuta ativa, o funcionamento do conselho escolar e a valorização das diferentes vozes presentes no ambiente escolar são instrumentos que contribuem para o fortalecimento da democracia na escola.

Nesse sentido, Bezerra, Sousa e Silva (2023) observam que o conselho escolar, quando ativo, torna-se um espaço de mediação entre os interesses da gestão, da comunidade e dos demais atores da escola. Essa observação revela a importância desse órgão como ferramenta de diálogo e corresponsabilidade. Contudo, os autores apontam que ainda há desafios para que esse espaço seja ocupado de forma participativa, enfrentando resistências que têm origem em práticas centralizadoras e na desinformação sobre o papel dos conselhos.

Em consonância com essa análise, Almeida e Silva (2020) afirmam que a gestão democrática pressupõe a escuta permanente da comunidade escolar, a valorização da experiência dos sujeitos e o reconhecimento das suas demandas como elementos legítimos na construção do projeto pedagógico. Os autores reforçam a necessidade de práticas de escuta ativa e diálogo constante, elementos que não se limitam à formalidade das reuniões, mas se expressam no cotidiano das relações escolares.

Para ampliar a compreensão sobre a função da participação no cotidiano da gestão escolar, destaca-se que quando a escola se organiza para ouvir a comunidade, compreender suas necessidades e dialogar com os diferentes pontos de vista, estabelece-se um ambiente favorável ao pertencimento e ao compromisso coletivo. A escuta ativa não é apenas um recurso metodológico, mas uma postura ética da gestão, que reconhece o outro como parte do processo e se dispõe a construir junto. Nesse contexto, o conselho escolar pode deixar de ser um espaço burocrático e assumir, de fato, seu caráter deliberativo e consultivo (Bezerra *et al.*, 2023).

Esse trecho evidencia que a participação social no cotidiano escolar depende da intencionalidade da gestão em criar condições para que todos os sujeitos possam se expressar e contribuir com as decisões da escola. Assim, o fortalecimento da democracia na escola não ocorre apenas por exigência legal, mas como resultado de ações que favorecem a convivência, o diálogo e o respeito mútuo. A gestão democrática, portanto, está relacionada à construção de vínculos entre a escola e a comunidade, o que repercute na qualidade das práticas pedagógicas e na consolidação da escola como espaço público comprometido com a formação cidadã.

9 POLÍTICAS EDUCACIONAIS E AUTONOMIA DA GESTÃO

A discussão sobre políticas educacionais e autonomia da gestão escolar tem ocupado espaço relevante no debate educacional brasileiro, especialmente no contexto das reformas que atingem a organização das escolas públicas. As mudanças legislativas, como a reforma do ensino médio, impõem novos formatos à estrutura curricular e demandam maior protagonismo das equipes gestoras na implementação de propostas pedagógicas que respondam às necessidades locais. Nesse cenário, torna-se necessário refletir sobre os limites e as possibilidades da autonomia administrativa e pedagógica das escolas diante das políticas nacionais.

Negrão, Teixeira e Hora (2020) argumentam que a autonomia da escola pública brasileira tem sido tensionada pelas reformas educacionais, que, muitas vezes, centralizam decisões em instâncias superiores e impõem modelos padronizados às realidades escolares diversas. Essa afirmação revela que, embora a legislação reconheça a autonomia como princípio, na prática essa autonomia encontra obstáculos que limitam sua efetivação. A padronização de conteúdos, metas e avaliações compromete a capacidade das escolas definirem caminhos próprios, alinhados ao seu contexto sociocultural.

Ao mesmo tempo, Conti, Lima e Nascente (2020) destacam que a diretora escolar precisa encontrar meios de interpretar as determinações legais de forma a manter certa margem de atuação que preserve os princípios pedagógicos e administrativos da escola. Essa observação sugere que a autonomia pode ser exercida de forma estratégica, mesmo diante das limitações impostas pelas políticas centralizadas. A leitura crítica da legislação e o diálogo entre os membros da equipe gestora são ferramentas que favorecem a construção de práticas coerentes com o projeto político-pedagógico da instituição.

A esse respeito, torna-se relevante apresentar uma citação direta longa, que explicita as contradições presentes no exercício da autonomia escolar, embora, a legislação educacional brasileira defenda a descentralização e a autonomia das unidades escolares, observa-se que, na prática, essa autonomia é limitada por exigências normativas, programas padronizados e controle dos resultados

por meio de avaliações externas. As escolas, muitas vezes, precisam adequar seus projetos e rotinas a determinações que não dialogam com sua realidade, o que provoca tensionamentos na atuação dos gestores e fragiliza o caráter participativo da gestão (Negrão *et al.*, 2020).

Essa perspectiva aponta para uma contradição entre o discurso legal e a prática vivida nas escolas. A autonomia, nesse sentido, não pode ser entendida como liberdade absoluta, mas como a capacidade de adaptação e construção de respostas locais diante das exigências externas. Para que a autonomia seja efetiva, é necessário que as políticas educacionais considerem as especificidades de cada escola e promovam espaços reais de escuta e construção coletiva.

Conti et al. (2020) reforçam essa ideia ao afirmarem que o fortalecimento da gestão escolar passa pelo reconhecimento da capacidade da escola em tomar decisões que dialoguem com sua comunidade, e não apenas pelo cumprimento de metas definidas por órgãos centrais. Essa observação sugere que a autonomia está ligada à legitimidade da escola perante os sujeitos que dela fazem parte, sendo construída na prática cotidiana por meio da escuta, do diálogo e da corresponsabilidade.

Assim, a autonomia da gestão escolar, quando aliada ao compromisso com a comunidade e ao entendimento crítico das políticas educacionais, pode representar um caminho para ressignificar as reformas e promover práticas pedagógicas contextualizadas e coerentes com os princípios da educação pública.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da revisão bibliográfica realizada, foi possível refletir sobre como a gestão escolar tem se organizado para atender às especificidades do modelo de ensino médio de tempo integral na rede pública. A análise dos textos permitiu compreender que a atuação dos gestores está condicionada pelas exigências estruturais, legais e pedagógicas desse formato, exigindo a articulação de diferentes frentes de trabalho para garantir o funcionamento da escola e a permanência dos estudantes.

Os principais achados indicam que a gestão em escolas públicas de tempo integral enfrenta desafios relacionados à infraestrutura limitada, à resistência de alguns setores institucionais à mudança e à necessidade de qualificação dos profissionais que assumem cargos de direção e coordenação. Tais fatores interferem na implementação das diretrizes propostas pelas políticas públicas voltadas para a educação integral, dificultando a efetivação de uma prática gestora alinhada ao modelo proposto. Apesar disso, observam-se iniciativas que procuram superar essas dificuldades por meio da adoção de práticas participativas, da valorização do conselho escolar e do estímulo à escuta ativa no cotidiano da escola.

Com relação ao problema proposto — como a gestão escolar se organiza para atender às especificidades do modelo de ensino médio de tempo integral na rede pública —, observou-se que a organização da gestão depende de fatores como a formação dos profissionais envolvidos, a capacidade de articulação com a comunidade escolar e o uso de instrumentos de planejamento e monitoramento pedagógico. A atuação eficaz dos gestores está associada à compreensão das demandas locais, ao diálogo constante com os sujeitos da escola e à tentativa de adequar as exigências externas às realidades internas da instituição.

Outro ponto relevante identificado diz respeito à busca por equidade no ambiente escolar. A gestão tem sido chamada a desenvolver práticas que enfrentem as desigualdades raciais, além de incorporar projetos voltados à sustentabilidade e à conscientização ambiental. Tais ações, embora ainda em desenvolvimento, indicam um esforço por parte de algumas gestões em ampliar o sentido da educação integral para além do tempo escolar, envolvendo questões sociais, culturais e ambientais que atravessam o cotidiano dos estudantes.

Também se observou que a autonomia da gestão escolar encontra limites nos marcos legais e nos programas padronizados impostos por reformas educacionais recentes. A autonomia, embora prevista em documentos oficiais, nem sempre é vivida na prática, pois decisões importantes são centralizadas em instâncias superiores. Mesmo assim, algumas equipes gestoras têm buscado utilizar os espaços que lhes restam para adaptar as políticas às especificidades locais, exercendo a autonomia de forma estratégica e responsável.

Diante desses achados, conclui-se que a gestão escolar nas escolas públicas de ensino médio de tempo integral se estrutura de maneira diversa, com avanços e entraves, dependendo das condições institucionais, da formação dos profissionais e do grau de participação da comunidade. O presente estudo contribui ao reunir e analisar referências que tratam dessa realidade, oferecendo um panorama da atuação dos gestores no contexto de uma política pública ainda em consolidação.

Considerando as limitações desta revisão, recomenda-se que outros estudos sejam realizados, com base empírica, em diferentes redes e territórios, para ampliar o conhecimento sobre os efeitos das práticas de gestão na consolidação do ensino médio de tempo integral. Tais investigações poderão contribuir para o aperfeiçoamento das políticas existentes e para o fortalecimento de estratégias que favoreçam uma gestão participativa, equitativa e voltada para a permanência e o aprendizado dos estudantes.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. P.; SILVA, M. R. A. G. E. **A gestão democrática aplicada à educação alimentar em escolas públicas do Município de Raposa, Maranhão, Brasil.** In: *Série Educar- Volume 20 – Políticas Públicas Gestão Escolar - Reflexões*. [S. 1.]: Editora Poisson, 2020. cap. 13. Disponível em: <https://doi.org/10.36229/978-65-86127-06-5.cap.13>.
- BASTOS, K.; RIBEIRO, V. M. **Gestão escolar e equidade racial em escolas de ensino médio.** In: *Construindo o futuro da formação docente*. [S. 1.]: V & V Editora, 2024. v. 12, n. 1, p. 149-157. Disponível em: <https://doi.org/10.47247/2316.4484/12.1.14>.
- BEZERRA, A. R. G.; SOUSA, A. K. P.; SILVA, E. O. **Conselho escolar como espaço democrático nas escolas públicas.** In: *Perspectivas da Gestão Escolar: espaço-tempo democrático de participação*. [S. 1.]: ARCO EDITORES, 2023. p. 104-110. Disponível em: <https://doi.org/10.48209/978-65-5417-128-x>.
- BOFF, D. S.; ZULIANELO, I. **Desafios na gestão escolar: narrativas de diretores e coordenadores pedagógicos de escolas públicas.** *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, p. 2163-2177, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22633/rpge.v25i3.14249>.
- BUSARELLO, C.; ZARA, K. **Gestão de resíduos sólidos em escolas públicas de ensino fundamental integral de Foz do Iguaçu com enfoque na aplicação da gamificação como estratégia de ensino.** In: *Anais - Congresso Sul-Americano de Resíduos Sólidos e Sustentabilidade*. [S. 1.]: Instituto Brasileiro de Estudos Ambientais e de Saneamento, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.55449/conresol.8.25.iii-014>.
- CASTRO, G. P. A. **Utilização da gestão escolar participativa no processo de reconstrução de uma proposta pedagógica.** In: *Série Educar- Volume 6 – Gestão Escolar; Políticas Públicas*. [S. 1.]: Editora Poisson, 2020. cap. 5. Disponível em: <https://doi.org/10.36229/978-85-7042-225-5.cap.05>.
- CONTI, C. L. A.; LIMA, E. F.; NASCENTE, R. M. M. **Políticas públicas e determinações legais educacionais na perspectiva de diretoras de escolas.** In: *Série Educar- Volume 20 – Políticas Públicas Gestão Escolar - Reflexões*. [S. 1.]: Editora Poisson, 2020. cap. 3. Disponível em: <https://doi.org/10.36229/978-65-86127-06-5.cap.03>.
- GÓES, J. A. **Gestão escolar e os desafios das escolas públicas do ensino médio: como resolver problemas e dificuldades encontradas na prática da gestão escolar?** In: *Administração pública e privada: novas tendências e perspectivas 2*. [S. 1.]: AYA Editora, 2022. p. 194-199. Disponível em: <https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.106.16>.
- LIMA, E. M. B. S.; RODRIGUES, D. S. **Gestão escolar para resultados (GEpR) e parceria público-privada do ProEMI/JF em escolas públicas de ensino médio.** *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, p. 97-115, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21723/riaee.v17i1.16616>.
- MACHADO, C. R. **Gestão educacional: e as escolas públicas integrais de tempo integral..** Even3, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.29327/732262>.

MAIA, J. E. N.; SANTOS, J. M. C. T.; OLIVEIRA, E. N. P. **O que a BNCC propõe para o Ensino Médio? Reflexões sobre Educação Integral e em Tempo Integral.** In: *Série Educar- Volume 6 – Gestão Escolar, Políticas Públicas.* [S. l.]: Editora Poisson, 2020. cap. 9. Disponível em: <https://doi.org/10.36229/978-85-7042-225-5.cap.09>.

NEGRÃO, A. R. M.; TEIXEIRA, L. C. S.; HORA, D. L. **A reforma do ensino médio (LEI Nº 13.415/2017) e os mecanismos de democratização da escola pública no Brasil em questão.** In: *Série Educar- Volume 20 – Políticas Públicas Gestão Escolar - Reflexões.* [S. l.]: Editora Poisson, 2020. cap. 5. Disponível em: <https://doi.org/10.36229/978-65-86127-06-5.cap.05>.

OLIVEIRA, F. A. C.; LAY, E. G. E. **Gestão participativa, políticas públicas e influências no processo de ensino e aprendizagem: um estudo de caso em escolas de tempo integral na cidade de Manaus-AM.** In: *Pesquisas em Temas de Ciências da Educação - Volume 7.* [S. l.]: RFB Editora, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.46898/rfb.9786558893288.17>.

OLIVEIRA, F. C. **Escola em Tempo Integral e Educação Integral: uma análise das políticas públicas no contexto da sociedade brasileira a partir da Constituição de 1988.** In: *Série Educar- Volume 6 – Gestão Escolar, Políticas Públicas.* [S. l.]: Editora Poisson, 2020. cap. 10. Disponível em: <https://doi.org/10.36229/978-85-7042-225-5.cap.10>.

SOUZA, H. J.; LIMA, L. S. **Os desafios de uma gestão escolar na implementação dos itinerários formativos no ensino médio.** In: *Gestão Escolar: olhares que transformam.* [S. l.]: V&V Editora, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.47247/czp/88471.99.9.11>.