

A importância da gestão escolar na (re) implantação da escola em tempo integral.

The importance of school management in the (re)implementation of full-time schooling.

Simône Gomes dos Santos¹ ; Mílvio da Silva Ribeiro² 

RESUMO

A investigação parte dos desafios administrativos e pedagógicos enfrentados pela equipe gestora diante da ampliação da jornada escolar, defendendo que a eficácia do ensino integral não se restringe à extensão do tempo cronológico, mas depende da capacidade da gestão em articular infraestrutura, formação continuada e integração comunitária. Questiona-se, assim, quais obstáculos emergem na transição para o modelo integral e como impactam a rotina pedagógica. O objetivo geral consiste em analisar o protagonismo da gestão escolar na condução da (re)implementação da modalidade, investigando limitações de infraestrutura, recursos financeiros e formação continuada, além de comparar percepções da diretoria e vice-diretora sobre os efeitos do projeto no desenvolvimento socioemocional dos alunos. A discussão fundamenta-se em Cavaliere (2007) e Gadotti (2009) sobre educação integral; em Lück (2009) acerca das dimensões da gestão escolar; e em Perrenoud (1999) quanto à avaliação formativa. A metodologia adotada foi relato de experiência sustentado por questionários aplicados à gestão. Conclui-se que, embora a escassez de recursos e a resistência inicial das famílias tenham representado barreiras, a gestão democrática e o planejamento coletivo possibilitaram avanços em 2025, evidenciando melhorias na disciplina, no vínculo escola-comunidade e na organização da rotina pedagógica, reafirmando a escola como espaço de proteção e desenvolvimento integral.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Escola de Tempo Integral. Educação Integral. Desafios.

ABSTRACT

The investigation starts from the administrative and pedagogical challenges faced by the management team in the face of the extension of the school day, arguing that the effectiveness of full-time education is not restricted to the extension of chronological time, but depends on the ability of management to articulate infrastructure, continuing education and community integration. Thus, it is questioned what obstacles emerge in the transition to the integral model and how they impact the pedagogical routine. The general objective is to analyze the role of school management in conducting the (re)implementation of the modality, investigating limitations of infrastructure, financial resources and continuing education, in addition to comparing perceptions of the board and vice-principal about the effects of the project on the socio-emotional development of students. The discussion is based on Cavaliere (2007) and Gadotti (2009) on integral education; in Lück (2009) about the dimensions of school management; and in Perrenoud (1999) regarding formative assessment. The methodology adopted was an experience report supported by questionnaires applied to management. It is concluded that, although the scarcity of resources and the initial resistance of families represented barriers, democratic management and collective planning enabled advances in 2025, evidencing improvements in discipline, in the school-community bond and in the organization of the pedagogical routine, reaffirming the school as a space for protection and integral development.

Keywords: School Management. Full-Time School. Integral Education. Challenges.

¹ Doutoranda da Faculdade Interamericana de Ciências Sociais - FICS

² Professor na Faculdade de Teologia, Filosofia e Ciências Humanas Gamaliel – FATEFIG - Brasil. Doutor em Geografia pela UFPA.

1 INTRODUÇÃO

A discussão sobre a qualidade da educação pública brasileira tem colocado a Escola de Tempo Integral (ETI) no centro das políticas públicas contemporâneas. No entanto, a transição de uma unidade escolar para este modelo não se resume à mera ampliação da jornada cronológica; ela exige uma ressignificação das práticas de gestão e do projeto político pedagógico. O presente estudo investiga a importância da gestão escolar na (re)implantação da escola de tempo integral, tomando como estudo de caso a experiência da EMEIFTI Professora Beatriz de Moura Arias durante o biênio 2024-2025.

A presente análise foca nos desafios administrativos, pedagógicos e relacionais enfrentados pela equipe gestora. Sob o questionamento, quais os principais obstáculos enfrentados pela gestão escolar no processo de transição para o modelo integral e de que forma a atuação das lideranças pode mitigar a escassez de recursos e a resistência da comunidade? Defende-se que a gestão escolar atua como o eixo articulador capaz de transformar o tempo ampliado em espaço educativo qualificado, desde que fundamentada na gestão democrática e na avaliação formativa.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar o protagonismo da gestão escolar na condução do processo de implementação da ETI. Para tanto, delineamos através dos objetivos: Investigar as limitações de infraestrutura, recursos financeiros e formação continuada que condicionam a prática gestora e avaliar as estratégias de engajamento da comunidade escolar e o impacto das ações pedagógicas no desenvolvimento socioemocional dos discentes.

A fundamentação teórica deste trabalho apoia-se em expoentes da educação e gestão. A concepção de educação integral é discutida sob a ótica de Cavaliere (2007) e Gadotti (2009), que alertam para a necessidade de o tempo estendido estar a serviço de uma formação multidimensional, evitando que a escola se torne apenas um local de guarda.

No que tange às dimensões da gestão escolar e a competência das lideranças em articular o coletivo são fundamentadas em Lück (2009). Por fim, a organização do trabalho pedagógico e a regulação das aprendizagens por meio da avaliação formativa encontram suporte nas teorias de Perrenoud (1999).

A metodologia adotada é o relato de experiência com abordagem qualitativa, fundamentado na análise de questionários aplicados à direção e vice-direção da referida unidade escolar. Estruturalmente, o trabalho apresenta a análise dos desafios iniciais, a evolução do

projeto entre 2024 e 2025 e uma análise comparativa das perspectivas das gestoras, culminando em reflexões sobre a sustentabilidade do modelo integral no contexto da rede pública.

Os principais desafios de implementação que gestão escolar enfrentou, refere-se aos obstáculos estruturais que impactaram diretamente a eficácia do ensino integral. A diretora ressaltou a escassez de recursos financeiros e a carência de insumos tecnológicos como barreiras primordiais.

Somado a isso, a resistência da comunidade externa e a ausência de uma formação prévia sistematizada pela mantenedora configuraram um cenário de incertezas. Segundo Lück (2009), a gestão democrática deve ser o alicerce para superar tais crises, promovendo a corresponsabilidade entre os atores escolares.

A formação continuada foi classificada como insuficiente pela gestão. A literatura aponta que "a implementação de políticas de tempo integral sem a devida preparação docente tende a converter o tempo ampliado em mero depósito de alunos" (Cavaliere, 2007, p. 1018). Este risco foi mitigado na unidade em tela através do alinhamento interno da equipe, permitindo a continuidade do projeto em 2025, ano em que a totalidade das turmas aderiu ao regime integral, otimizando a rotina operacional.

Sobre os aspectos curriculares e a participação comunitária, foi possível verificar que currículo da ETI, ainda em fase de consolidação, revelou a necessidade de metodologias que sustentem o interesse discente ao longo do dia. A gestão identificou que a participação das famílias é pouco ativa, sugerindo-se, conforme o relato da vice-diretora Adriana, o uso de tecnologias e vídeos explicativos para estreitar o vínculo escola-família.

Quanto à avaliação, ambas as gestoras convergem para a defesa da avaliação formativa. Tal perspectiva alinha-se ao pensamento de Perrenoud (1999), que define a avaliação formativa como aquela que auxilia o aluno a aprender e o professor a regular seu ensino, sendo essencial em ambientes de permanência prolongada onde o desenvolvimento socioemocional é monitorado.

A infraestrutura foi diagnosticada como parcialmente adequada. A necessidade de reformas em espaços coletivos (cozinha e banheiros) e a ampliação de salas são demandas urgentes para suportar a nova carga horária. No que tange ao clima organizacional, houve divergência analítica: enquanto a diretora avaliou a colaboração entre docentes e mediadores como moderada, a vice-diretora a considerou muito significativa, destacando-a como pilar para o acompanhamento pedagógico e fortalecimento do trabalho coletivo.

Os principais impactos no desenvolvimento discente, revelam que apesar dos percalços, os impactos na vida dos estudantes são notórios. Observou-se um incremento na disciplina, melhor aproveitamento de recursos e, sobretudo, o fortalecimento de vínculos de segurança e acolhimento. A adaptação, que em 2024 foi marcada pela convivência híbrida entre turmas regulares e integrais, estabilizou-se em 2025, resultando em avanços no desenvolvimento socioemocional e na organização da rotina escolar.

2 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, conduzida sob a forma de um relato de experiência. Segundo Minayo (2012), a abordagem qualitativa é adequada para o estudo de processos sociais e institucionais, pois permite a compreensão de significados, crenças e valores dos sujeitos envolvidos em fenômenos complexos, como a (re)implantação de um modelo educacional.

O estudo foi realizado na Escola Professora Beatriz de Moura Arias. Os sujeitos da pesquisa foram as duas principais lideranças da unidade escolar: a diretora, com 28 anos de experiência na rede pública, e a vice-diretora, com dois anos de atuação na função. A escolha desses sujeitos justifica-se pelo papel central que desempenham na tomada de decisão e na articulação pedagógica durante a transição para o regime de Tempo Integral.

A coleta de dados ocorreu entre o encerramento do ano letivo de 2024 e o ano de 2025, utilizando como instrumento questionários estruturados. O questionário foi elaborado com perguntas abertas e fechadas, abrangendo as seguintes dimensões da gestão:

- Infraestrutura e recursos financeiros;
- Currículo e práticas pedagógicas;
- Formação continuada da equipe;
- Clima organizacional e participação da comunidade;
- Avaliação dos impactos no desenvolvimento discente.

Para a análise das informações, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), que permitiu organizar os relatos em categorias temáticas. Os dados foram submetidos a um processo de triangulação de perspectivas, confrontando as respostas da diretora e da vice-diretora com o referencial teórico de Lück (2009), Gadotti (2009), Cavaliere (2007) e Perrenoud (1999). Esta abordagem possibilitou identificar pontos de convergência e divergência nas falas,

proporcionando uma visão multifacetada sobre os desafios e as conquistas da gestão na implementação da Escola de Tempo Integral.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A implementação de uma Escola de Tempo Integral (ETI) exige, antes de tudo, a compreensão de que o aumento da carga horária não é um fim em si mesmo, mas um meio para a consecução da formação plena do sujeito. A literatura educacional estabelece uma distinção fundamental entre a jornada ampliada e a proposta pedagógica integral.

Segundo Cavaliere (2007), existe o risco latente de a ampliação do tempo converter-se em uma estratégia de guarda ou assistência social, caso não seja sustentada por um projeto pedagógico robusto e intencional. A autora adverte que “a escola de tempo integral, para além da permanência do aluno, deve ser um espaço de democratização do saber e de vivências culturais que a jornada reduzida muitas vezes impossibilita” (Cavaliere, 2007, p. 1020).

Nesse sentido, a ampliação do tempo não deve ser lida como mais do mesmo, mas como uma oportunidade de ressignificar o espaço escolar. Complementando essa visão, Gadotti (2009) “reforça que a educação integral é um conceito multidimensional que rompe com a fragmentação do conhecimento.” Para o autor, o foco deve residir na educação de todo o ser humano, integrando as dimensões cognitiva, afetiva, física e social.

Integrando às impressões dos autores à gestão da Escola Professora Beatriz de Moura Arias, essa necessidade de integração reflete-se na busca por atividades diversificadas que transcendam a grade curricular tradicional, visando manter o engajamento discente e o desenvolvimento da autodisciplina. Ademais, a transição para o tempo integral impõe à gestão o desafio de organizar o que Lück (2009) denomina como "cultura de resultados educacionais".

Para a autora, a gestão deve assegurar que a extensão do tempo escolar resulte em aprendizagens significativas, o que exige um planejamento estratégico que envolva todos os atores da comunidade. Sem essa articulação, a infraestrutura - citada como parcialmente adequada pelas gestoras da unidade - torna-se um limitador da proposta de Gadotti (2009), uma vez que a educação integral pressupõe ambientes que favoreçam a experimentação e o convívio social qualificado.

A eficácia desta modalidade também perpassa a capacidade da equipe pedagógica em lidar com a heterogeneidade discente sob uma nova ótica avaliativa. Conforme Perrenoud

(1999), o tempo ampliado oferece o cenário ideal para a regulação das aprendizagens, permitindo que o erro seja trabalhado como parte do processo educativo. A (re)implantação da ETI na unidade escolar analisada não é apenas um desafio logístico de horários e refeições, mas um exercício de gestão democrática que busca, nas palavras de Cavaliere (2007), a superação do caráter meramente tutelar para a construção de uma escola verdadeiramente cidadã.

As dimensões da gestão e o papel do gestor escolar, contribui para o sucesso de um projeto piloto de ETI, visto que repousa sobre a capacidade de liderança da equipe gestora, que deve atuar como o eixo de sustentação de uma nova cultura organizacional.

Nesse sentido, Lück (2009) define que a gestão escolar não é um ato puramente administrativo ou burocrático, mas sim um processo dinâmico de mobilização de pessoas e recursos. Para a autora, a gestão deve ser entendida como uma ação global, em que as dimensões administrativa, financeira e pedagógica convergem para um objetivo comum: a aprendizagem efetiva do aluno.

A autora destaca que a gestão democrática é a base para superar resistências, como as observadas entre as famílias e os próprios alunos no início da implementação na escola Beatriz de Moura Arias. A resistência inicial, muitas vezes fruto do desconhecimento sobre o novo modelo, exige que o gestor possua competências relacionais para promover o diálogo e a transparência.

Segundo Lück (2009, p. 24), "a gestão escolar com foco na participação é o que garante a sustentabilidade das transformações educacionais", pois transforma o projeto da escola em um compromisso coletivo, e não apenas em uma imposição externa.

Neste contexto, o gestor atua como um articulador estratégico que deve garantir que a infraestrutura e o currículo caminhem em harmonia. Conforme pontuado pela diretora e vice-diretora, a escassez de recursos financeiros e a carência de profissionais qualificados surgem como obstáculos significativos.

No entanto, segundo Luck, a função do gestor é justamente mediar essas carências, otimizando o que o autor chama de "capital humano" e buscando alternativas criativas para as limitações materiais. Sem essa articulação vigorosa, as deficiências estruturais podem tornar-se barreiras intransponíveis que comprometem a qualidade do ensino integral.

Além disso, a gestão de uma ETI dialoga diretamente com a concepção de Gadotti (2009) sobre a escola como centro comunitário. O gestor precisa ter uma visão holística para entender

que a organização do tempo e do espaço - como a reforma de banheiros e cozinha ou a adaptação tecnológica mencionada pelas diretoras - são condições pedagógicas fundamentais.

A gestão, portanto, deixa de ser apenas "gerência de prédios" para se tornar "gestão de possibilidades", onde cada decisão administrativa tem um reflexo direto na dignidade do acolhimento e na segurança do estudante.

O papel do gestor na (re)implantação da ETI transcende a execução de ordens; ele exige uma postura proativa de liderança pedagógica. Isso significa que, mesmo diante de uma formação oferecida pela mantenedora que foi considerada insuficiente, cabe à gestão local fomentar momentos de formação continuada em serviço e planejamento coletivo, transformando a escola em uma organização que aprende enquanto executa, garantindo que o projeto pedagógico se mantenha vivo e resiliente frente às dificuldades cotidianas.

A construção curricular em uma ETI exige flexibilidade e inovação. A sugestão da vice-diretora sobre o uso de tecnologias e vídeos para aproximar a comunidade encontra eco na necessidade de um currículo vivo. No entanto, o ponto de maior convergência entre as gestoras e a teoria é a adoção da avaliação formativa.

Nesse sentido, Perrenoud (1999) argumenta que a avaliação não deve servir para rotular ou excluir, mas para regular o processo de aprendizagem em tempo real. Em um regime de tempo integral, onde o contato entre professor e aluno é intensificado, a avaliação formativa torna-se indispensável. De acordo com o autor, "aliar é, antes de tudo, criar situações de aprendizagem que permitam ao aluno tomar consciência de seus progressos e ao professor ajustar sua intervenção pedagógica" (PERRENOUD, 1999, p. 45).

Essa perspectiva justifica a escolha das gestoras por métodos que priorizem o progresso individual e o desenvolvimento socioemocional, em vez de métricas puramente quantitativas.

A organização curricular em uma Escola de Tempo Integral exige uma ruptura com a rigidez dos modelos tradicionais. Para que o tempo ampliado não se torne exaustivo ou monótono, a gestão deve fomentar um currículo que seja, ao mesmo tempo, flexível e tecnologicamente integrado.

A sugestão da vice-diretora sobre a produção de vídeos e o uso de áreas tecnológicas reflete o que Gadotti (2009) define como a necessidade de uma escola conectada com a realidade contemporânea e com os interesses dos estudantes. Entretanto, a inovação curricular só produz efeitos reais quando acompanhada por uma mudança profunda na cultura avaliativa.

Por seu turno, diante deste cenário, Perrenoud (1999), o autor defende que a avaliação não deve ser um instrumento de pressão ou mera atribuição de notas, mas uma ferramenta de regulação das aprendizagens. No contexto da ETI, onde a convivência entre professores e alunos é prolongada, a avaliação formativa permite identificar lacunas de aprendizagem no momento em que elas ocorrem. Ou seja, “avaliar de forma formativa é observar, interpretar e intervir para apoiar o processo de aprendizagem, transformando cada erro em uma oportunidade de nova regulação pedagógica” (PERRENOUD, 1999, p. 82).

Na Escola Beatriz de Moura Arias, a defesa das gestoras por métodos formativos alinha-se à tese de Perrenoud de que o sucesso escolar em ambientes de tempo integral depende de um acompanhamento próximo e contínuo. Isso exige que o corpo docente atue como mediador, capaz de ajustar suas estratégias de ensino de acordo com o ritmo de cada estudante.

A resistência inicial dos alunos e a dificuldade de manter o interesse nas aulas - apontadas no relato - são desafios que a avaliação formativa busca sanar, ao tornar o aluno protagonista de seu próprio progresso.

Além disso, a integração de tecnologias, como proposto pela equipe gestora, serve como suporte para essa regulação. O uso de recursos audiovisuais e plataformas tecnológicas não apenas diversifica o currículo, mas oferece dados em tempo real sobre o desenvolvimento discente. Para Cavaliere (2007), essa sofisticação das práticas pedagógicas é o que diferencia a verdadeira "Educação Integral" de um simples "Tempo Integral" assistencialista.

Portanto, a gestão pedagógica na ETI deve assegurar que a tríade currículo-tecnologia-avaliação funcione de forma integrada. A clareza nos papéis e a definição de metas, defendidas pela vice-diretora, são fundamentais para que o planejamento coletivo se converta em avanços no desenvolvimento socioemocional e cognitivo, transformando o cotidiano escolar em uma experiência educativa multidimensional e significativa.

Sobre o clima organizacional em uma ETI é o termômetro de sua viabilidade pedagógica, uma vez que o sucesso do projeto depende intrinsecamente da colaboração entre professores, mediadores e equipe gestora. A divergência de percepções entre a diretora que observou uma colaboração moderada, e a vice-diretora, que enfatizou o fortalecimento do trabalho coletivo, revela a complexidade das relações em um ambiente sob pressão de mudanças.

Essa disparidade de visões reforça a tese de Lück (2009) sobre a importância da gestão de pessoas como a dimensão mais sensível da administração escolar.

Para Lück (2009), a gestão do clima organizacional passa pela construção de uma unidade de objetivos. Em um cenário de (re)implantação, as incertezas iniciais e a falta de profissionais qualificados podem fragmentar o grupo. É papel da gestão, portanto, utilizar a escuta ativa e a clareza de papéis para reduzir o que a autora define como "ruídos de comunicação".

A clareza nas responsabilidades de cada mediador e professor é o que permite que o trabalho coletivo deixe de ser um esforço isolado e se torne uma rede de apoio mútuo, fundamental para lidar com a indisciplina e o cansaço discente ao longo da jornada ampliada. Nesse sentido, o trabalho coletivo na ETI dialoga com a proposta de Gadotti (2009), que enxerga a escola como um organismo vivo. O clima organizacional não é estático; ele é construído nas reuniões de planejamento e nos momentos de troca informal.

Quando a gestão investe em momentos de escuta e alinhamento - como sugerido pela vice-diretora-, ela está, na verdade, fortalecendo o desenvolvimento socioemocional não apenas dos alunos, mas da própria equipe docente. Uma equipe que se sente amparada e segura tende a reproduzir esses mesmos valores no trato com os estudantes, gerando o ambiente de acolhimento observado nas conquistas de 2025.

O clima organizacional em uma ETI constitui o termômetro de sua viabilidade pedagógica, dado que o sucesso do projeto depende intrinsecamente da sinergia entre professores, mediadores e equipe gestora. A divergência de percepções entre a diretora, que observou uma colaboração moderada, e a vice-diretora, que enfatizou o fortalecimento do trabalho coletivo, revela a complexidade das relações em um ambiente sob pressão de mudanças estruturais.

Essa disparidade de visões reforça a tese de Lück (2009) sobre a importância da gestão de pessoas como a dimensão mais sensível da administração escolar. Para a autora, a gestão do clima organizacional exige a construção de uma unidade de objetivos, especialmente em cenários de (re)implantação onde incertezas e a falta de profissionais qualificados podem fragmentar o grupo.

Nesse sentido, é papel da gestão utilizar a escuta ativa e a clareza de papéis para reduzir os ruídos de comunicação, transformando esforços isolados em uma rede de apoio mútuo, essencial para mitigar a indisciplina e o cansaço discente advindos da jornada ampliada.

Sob essa ótica, o trabalho coletivo na ETI Gadotti (2009), concebe a escola como um organismo vivo e dinâmico. O clima organizacional não é uma condição estática, mas uma construção cotidiana forjada tanto nas reuniões formais de planejamento quanto nos momentos

de troca informal. Quando a gestão investe em alinhamento e escuta, como proposto pela vice-diretora, ela fortalece o desenvolvimento socioemocional da própria equipe docente.

Esse investimento no capital humano é reflexivo: uma equipe que se sente amparada e segura institucionalmente tende a reproduzir esses valores no trato com os estudantes. Assim, o acolhimento observado nas conquistas de 2025 é o resultado direto de uma gestão que compreende que o bem-estar dos educadores é o alicerce para a segurança e o progresso dos alunos no ensino integral.

Portanto, a transição para o tempo integral exige que a gestão atue na mediação de conflitos e na promoção de um clima de confiança. Conforme discute Perrenoud (1999) sobre a cooperação profissional, uma vez que, trabalhar em equipe é uma competência que precisa ser aprendida e cultivada.

A evolução do projeto na Escola Beatriz de Moura Arias demonstra que, apesar das dificuldades de adaptação com diferentes domínios de sala e trocas de professores, a persistência no planejamento coletivo é o que permite transmutar a colaboração moderada em um trabalho coletivo muito significativo, garantindo a sustentabilidade da proposta pedagógica integral.

CONCLUSÃO

A análise da (re)implantação da Escola de Tempo Integral na escola Professora Beatriz de Moura Arias revela que a eficácia desse modelo educacional transcende a simples ampliação da jornada escolar, sendo profundamente ligada à competência da gestão em articular dimensões pedagógicas, administrativas e humanas. Nesse sentido foi possível evidenciar que, apesar de obstáculos severos - como a carência de recursos financeiros, infraestrutura parcialmente adequada e uma formação continuada insuficiente oferecida pela mantenedora, a liderança escolar atuou como fator de resiliência.

As perspectivas convergentes da diretora e da vice-diretora demonstraram que a resistência inicial da comunidade foi superada por meio da transparência e de uma gestão de pessoas que, embora tenha enfrentado divergências de percepção sobre o trabalho coletivo, logrou êxito em consolidar um ambiente de acolhimento e segurança em 2025.

A pesquisa permitiu identificar que o sucesso da ETI depende de uma gestão que saiba transitar entre a urgência das reformas estruturais e a sensibilidade do suporte socioemocional.

A defesa da avaliação formativa, fundamentada em Perrenoud (1999), e a busca por um currículo multidimensional, proposto por Gadotti (2009), mostraram-se como estratégias fundamentais para manter o interesse discente e reduzir a indisciplina. Assim, a transição para o tempo integral na unidade em estudo não foi um processo linear, mas um movimento de adaptação contínua que transformou lacunas institucionais em oportunidades de fortalecimento dos vínculos escolares.

A convergência entre a teoria e a prática observada neste estudo evidencia que a gestão escolar, ao atuar na (re)implantação da ETI, assume um papel de mediação cultural e política. Conforme postula Lück (2009), a liderança não se restringe à resolução de problemas imediatos, mas projeta-se na construção de uma visão compartilhada que ressignifica o tempo de permanência do aluno.

Nesse sentido, a transição vivenciada na Escola Professora Beatriz de Moura Arias demonstra que, ao priorizar o desenvolvimento socioemocional e a disciplina através de métodos participativos, a gestão rompe com o modelo de escola-depósito criticado por Cavaliere (2007). Essa postura transforma a unidade escolar em um espaço de proteção e desenvolvimento, onde a ampliação da jornada deixa de ser um fardo logístico para se tornar um ambiente de possibilidades educativas reais, fundamentadas no acolhimento e no respeito à subjetividade do educando.

Ademais, a implementação bem-sucedida, conforme relatada em 2025, ressalta a necessidade de uma infraestrutura que suporte o currículo multidimensional de Gadotti (2009). A gestão, ao transitar entre a carência de recursos e a execução pedagógica, revela que a qualidade da educação integral está diretamente associada à capacidade de criar um ecossistema de aprendizagem constante.

A utilização da avaliação formativa de Perrenoud (1999) como norteador das práticas docentes não apenas auxilia na regulação da aprendizagem, mas também atua como um mecanismo de justiça curricular, garantindo que o tempo estendido seja aproveitado para sanar disparidades cognitivas e sociais.

Assim, o estudo reforça que o protagonismo da gestão escolar é o fator determinante para converter as diretrizes governamentais em experiências significativas, garantindo que a escola cumpra sua função social de promover a cidadania e a equidade no contexto do ensino integral.

Ao comparar as perspectivas da gestão, observa-se uma convergência diagnóstica quanto aos desafios externos, como a resistência inicial das famílias e as limitações da infraestrutura física. Ambas as gestoras identificam a carência de uma política de formação continuada específica e robusta por parte do Estado, o que sobrecarrega a gestão local na mediação de conflitos e na organização pedagógica.

Contudo, enquanto a diretora foca sua análise na viabilidade financeira e administrativa do projeto frente à escassez de recursos, a vice-diretora prioriza a dimensão operacional e relacional, enfatizando a necessidade de clareza nos papéis profissionais e a importância do suporte tecnológico para a inovação curricular.

Assim, as visões se complementam ao evidenciar que o sucesso da Escola em Tempo Integral não depende exclusivamente da extensão do relógio, mas da qualidade das interações e do suporte institucional. As conquistas de 2025 - traduzidas em melhor desempenho socioemocional e maior engajamento discente - demonstram que a gestão da Escola Professora Beatriz de Moura Arias conseguiu transmutar a crise de implementação em um processo de maturação institucional.

Nesse sentido, fica evidente que, para a sustentabilidade do projeto, é imperativo o investimento em reformas estruturais e na valorização do capital humano através de capacitações que atendam às especificidades do modelo integral.

No âmbito social, o estudo reafirma o papel da Escola de Tempo Integral como instrumento de equidade e proteção social. Ao registrar o avanço no desenvolvimento socioemocional e a melhoria na organização da rotina discente, a pesquisa demonstra que, mesmo diante de limitações de insumos, a escola pública é capaz de oferecer uma formação cidadã de qualidade quando gerida com clareza de metas e foco no bem-estar coletivo.

No âmbito acadêmico, esta pesquisa mostra-se relevante por documentar as nuances reais da implementação de políticas públicas no chão da escola, oferecendo dados que podem subsidiar futuros estudos sobre gestão democrática e eficiência pedagógica em regimes integrais.

Conclui-se que a gestão escolar é o elemento catalisador que converte o tempo cronológico em tempo educativo, garantindo que a permanência prolongada do aluno se traduza em efetiva democratização do saber.



REFERÊNCIAS

CAVALIERE, A. M. *Tempo de escola e qualidade na educação pública*. Educação & Sociedade, Campinas, v. 28, n. 101, p. 1015-1035, 2007.

GADOTTI, M. *Educação Integral: idealismo ou necessidade?* São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2009.

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

PERRENOUD, P. *Avaliação: da excelência à regulação da aprendizagem - entre duas lógicas*. Porto Alegre: Artmed, 1999.