

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS  
PÚBLICAS E GESTÃO EDUCACIONAL  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Estefani Baptistella

**DESAFIOS DA GESTÃO EM ESCOLAS DE TEMPO INTEGRAL NO  
MUNICÍPIO DE SANTA MARIA/RS**

Santa Maria, RS

2021



**Estefani Baptistella**

**DESAFIOS DA GESTÃO EM ESCOLAS DE TEMPO INTEGRAL NO MUNICÍPIO  
DE SANTA MARIA/RS**

Monografia de Especialização em Gestão Educacional apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM/RS).

Orientadora: Prof. Dra. Rosane Carneiro Sarturi

Santa Maria, RS

2021



**Estefani Baptistella**

**DESAFIOS DA GESTÃO EM ESCOLAS DE TEMPO INTEGRAL NO MUNICÍPIO  
DE SANTA MARIA/RS**

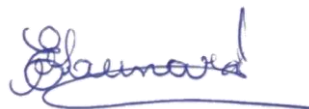
Monografia de Especialização em Gestão Educacional  
apresentada ao Curso de Especialização em Gestão  
Educativa, do Programa de Pós-graduação em  
Políticas Públicas e Gestão Educacional, da  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM/RS).

**Aprovada em 09 de dezembro de 2021:**



---

**Rosane Carneiro Sarturi, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)



---

**Elisiane Machado Lunardi, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**



---

**Antônio Carlos Minussi Righes, Dr. (IFFAR)**

Santa Maria, RS  
2021



## **AGRADECIMENTOS**

Chegar nesse momento final de escrita e defesa é olhar para o passado e ver que no caminho muitas dificuldades foram encontradas, mas conquistas e superações também fizeram parte desse processo. Escrever uma monografia em tempos de pandemia do COVID-19 não foi simples. Foram meses de angústia e ansiedade, meses que pareciam não chegar ao fim. Mas chegou, eu cheguei!

Agradeço, antes de tudo, à Deus, pela saúde de todos e pela fé em momentos árdios enfrentados nessa caminhada!

À minha mãe, Mari. Por ser minha melhor amiga, por entender que nem sempre é possível a ida para casa no final de semana e por termos passado por esta caminhada juntas, superando as dores e dificuldades que tivemos no caminho, mas sempre com alegria!

Ao meu pai, Ivan, por entender minha ausência em alguns momentos. Pelo incentivo nos estudos e por nunca dizer não em minhas ideias.

Ao meu irmão Roger, por ser o “mala” que ainda gosta de um colo na chegada em casa e por me apoiar nas minhas oportunidades.

Ao meu companheiro, Guilherme. Faltam palavras para dizer tudo que você significa em minha vida. Mas quero dizer que você é minha inspiração e fonte de persistência em todos os momentos de choros e dificuldades. Agradeço pela paciência e pelos milhões de conselhos.

À minha orientadora, prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rosane, pelos incentivos nos estudos, pelos diversos puxões de orelha e pela orientação em mais uma caminhada concluída.

Aos professores da banca pelas significativas contribuições nesse trabalho de monografia e principalmente, pelo aceite do convite em compor a banca nesse momento de minha formação acadêmica.

Aos professores do curso, pelas dicas, ensinamentos e reflexões, sempre pertinentes para o desenvolvimento dessa pesquisa. Também, pelo acolhimento em tempos de pandemia, nas atividades desenvolvidas de forma remota.

As escolas que participaram da pesquisa, meu agradecimento pelo acolhimento, compartilhamento de conhecimento e atenção em tempos de COVID-19.

Ao grupo de estudos e pesquisa ELOS, pelas discussões, conversas e aprendizagens. Em especial a colega Juliana, pela amizade, conversas, ajudas com as tecnologias e pelas inúmeras “figurinhas” compartilhadas.

As minhas amigas, que não cabe citar os nomes de todas, por entenderem que a disposição na hora do chimarrão nem sempre era possível, e pelas mensagens de apoio, incentivo e carinho. Em especial, a minha amiga e comadre Ketlin, por ter uma paciência enorme comigo, pelas mensagens de incentivo diárias e ser acalento em dias caóticos.

E por último, ao meu fiel companheiro de leituras, aulas, *lives*, momentos de escritas e reflexão: *Arturito*. Que esteve presente na maioria desses momentos, desde muito pequeno até atualmente.

*Gratidão por ter tod@s vocês na minha vida, com certeza  
minha caminhada até aqui foi mais leve graças a presença de vocês!!*



*“Tudo que um sonho precisa para ser realizado é alguém que acredite que ele possa ser realizado.”  
(Roberto Shinyashiki)*

*“Educadores são minas de novos desejos para novos tempos, eles criam pulsões de vida para além de qualquer índice; eles desenham novos horizontes, com a própria vida, para os que estão entrando na vida.” (Alexandre Filordi)*

*“É a experiência aquilo que “nos passa” ou que nos toca. Ou que nos acontece, e ao nos passar nos forma e nos transforma. Somente o sujeito da experiência está, portanto, aberto à sua própria transformação.”  
(Larrossa Bondía)*

*“Tudo seria perfeito se pudéssemos fazer duas vezes as coisas!” (Walter Benjamin)*

## RESUMO

### DESAFIOS DA GESTÃO EM ESCOLAS DE TEMPO INTEGRAL NO MUNICÍPIO DE SANTA MARIA/RS

AUTOR: Estefani Baptistella  
ORIENTADORA: Rosane Carneiro Sarturi

Esta monografia do Curso de Especialização em Gestão Educacional, do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional (PPPG) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), aborda a temática da gestão escolar das escolas municipais de Tempo Integral de Santa Maria/RS. Tem por objetivo geral analisar a gestão escolar da equipe gestora das escolas municipais de Tempo Integral de Santa Maria/RS. Está fundamentada em uma pesquisa com abordagem qualitativa, do tipo estudo de casos múltiplos, realizada em duas escolas municipais de Tempo Integral de Santa Maria/RS, a partir de entrevistas com a equipe gestora, como forma de construção dos dados. Para análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo. O referencial teórico está organizado com base em autores/as como: Arroyo (2012), Chrispino (2016), Moll e Leclerc (2012), Luck (2007, 2008), Libâneo, Oliveira, Toschi (2010). Os resultados da pesquisa referem-se na possibilidade de destacar que a Educação Integral nas escolas municipais de Santa Maria/RS ainda é um processo que está sendo vivenciado diariamente e construído conforme as necessidades em que as escolas que já implementaram a Educação Integral passam durante o dia a dia do contexto educacional. Conclui-se que as escolas participantes da pesquisa ainda estão em processo de adequações em relação ao desenvolvimento da Educação Integral, mas, nota-se que estão empenhadas nesse processo, vivenciando e aprimorando cada vez os princípios e o bom andamento da formação integral dos alunos. Também, buscam estabelecer constante diálogo e participação da comunidade na construção dos projetos e deliberações da escola, estreitando laços e prosseguindo de maneira coletiva nas decisões necessárias para a organização escolar.

**Palavras-chave:** Políticas públicas educacionais. Escola de Tempo Integral. Gestão Escolar.



## ABSTRACT

### MANAGEMENT CHALLENGES IN FULL-TIME SCHOOLS IN THE COUNTY OF SANTA MARIA/RS

AUTHOR: Estefani Baptistella  
SUPERVISOR: Rosane Carneiro Sarturi

This monograph from the Specialization Course in Educational Management of the Graduate Program in Public Policy and Educational Management (PPPG) of the Federal University of Santa Maria (UFSM), addresses the theme of school management of municipal schools of Full-Time of Santa Maria/RS. Its general objective is to analyze the school management of the management team of Full-Time municipal schools in Santa Maria/RS. It is based on a qualitative research approach, of the multiple case study type, carried out in two municipal Full-Time schools in Santa Maria/RS, based on interviews with the management team as a way of building the data. For data analysis, content analysis was used. The theoretical framework is organized based on authors as: Arroyo (2012), Chrispino (2016), Moll and Leclerc (2012), Luck (2007, 2008), Libâneo, Oliveira, Toschi (2010). The results of the research refer to the possibility of highlighting that Integral Education in the municipal schools of Santa Maria/RS is still a process that is being experienced daily and built according to the needs that the schools that have already implemented Integral Education go through during the day by day of the educational context. It is concluded that the schools participating in the research are still in the process of adapting to the development of Integral Education, but it is noted that they are committed to this process, experiencing and improving each time the principles and the good progress of the integral formation of the students. They also seek to establish constant dialogue and community participation in the construction of school projects and deliberations, forging closer links and proceeding in a collective way with the necessary decisions for the school organization.

**Keywords:** Educational public policies. Full-time School. School management.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Sistematização da análise de conteúdo.....	32
Figura 2- Categorias de Análise.....	33
Figura 3- Subcategorias de análise elencadas para o capítulo 4.....	45
Figura 4- Marcos Legais da Educação Integral no Brasil.....	49
Figura 5- Subcategorias de análise elencadas para o capítulo 5.....	54
Figura 6- Representação da Gestão Escolar nas escolas.....	56
Figura 7- Subcategorias de análise elencadas para o capítulo 6.....	61



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Trabalhos científicos selecionados para a primeira etapa do estado do conhecimento.....	36
Quadro 2- Trabalhos científicos escolhidos para análise do estado do conhecimento.....	37





## **LISTA DE SIGLAS**

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

EI: Educação Integral

LDB: Lei de Diretrizes e Bases

MEC: Ministério da Educação

PIBID: Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência

PNE: Plano Nacional de Educação

PPP: Projeto Político Pedagógico

PS: Processo Seletivo

REDE: Regime de Exercícios Domiciliares Especiais

RS: Rio Grande do Sul

TI: Tempo Integral

UFSM: Universidade Federal de Santa Maria

## SUMÁRIO

<b>OS DIVERSOS CAMINHOS PERCORRIDOS PELA PROF<sup>a</sup> MALUQUINHA: DO INTERIOR ATÉ A CHEGADA NA PÓS-GRADUAÇÃO.....</b>	<b>21</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>25</b>
1.1 A pandemia do coronavírus (COVID-19) e as movimentos de ressignificação de tempos e espaços .....	27
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>30</b>
2.1 Os contextos e sujeitos da pesquisa.....	33
<b>3 ESTADO DO CONHECIMENTO: OLHARES SOBRE EDUCAÇÃO INTEGRAL E GESTÃO ESCOLAR NAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS .....</b>	<b>35</b>
<b>4 A CONEXÃO ENTRE EDUCAÇÃO INTEGRAL E GESTÃO ESCOLAR NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE TEMPO INTEGRAL DE SANTA MARIA/RS..</b>	<b>45</b>
<b>5 ARTICULAÇÕES ENTRE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E TEMPO INTEGRAL .....</b>	<b>54</b>
<b>6 A ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO DAS ESCOLAS DE TEMPO INTEGRAL DO MUNICÍPIO DE SANTA MARIA/RS .....</b>	<b>61</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>80</b>
Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	80
Termo de Confidencialidade.....	82



## **OS DIVERSOS CAMINHOS PERCORRIDOS PELA PROF<sup>a</sup>. MALUQUINHA: DO INTERIOR ATÉ A CHEGADA NA PÓS-GRADUAÇÃO**

Se eu pudesse resumir minha caminhada até aqui em uma única palavra, esta seria GRATIDÃO, porém, é inviável pensar em uma única palavra para resumir uma caminhada enriquecedora, perpassando por diferentes tempos e espaços.

Criada no interior de Nova Palma/RS, ao meu redor, durante a minha infância, animais como gatos, cachorros, vacas, galinhas eram comuns. Caminhar sobre as pedras, montar casinhas no meio do mato e correr descalça no pátio de casa são lembranças que deixam saudades de uma infância marcada por “uma creche” improvisada que minha mãe montava e desmontava na beira do mato na sombra para eu brincar enquanto ela e meu pai trabalhavam na lavoura.

Assim era minha rotina até ingressar na minha primeira escola. Essa era uma escola do campo e pequena, porém acolhedora. Nela cursei da Pré-Escola até a antiga oitava série, em turmas seriadas. A alegria de chegar na escola, ter novos amigos e aprender coisas desconhecidas tomava conta de mim. Na parte da manhã eu continuava em casa com os meus pais e na parte da tarde eu ia para a escola.

Logo, as inquietações sobre a docência tomaram conta de mim. Sempre curiosa e inquieta, observava na docência um encanto. Foi assim que pedaços de madeiras encontrados na beira do mato se tornaram meus primeiros alunos e os materiais que disponibiliza para eles eram as folhas verdes que caíam das árvores.

Da minha primeira escola tenho saudade das aulas, dos professores que se tornaram amigos, da área verde e com certeza da hora do recreio, na qual o diretor sempre vinha com uma corda e logo se formava uma fila para pularmos. Assim foi até chegar o momento de ir estudar na cidade.

Fui para Nova Palma cursar o ensino médio e, ao chegar, me deparei com uma escola totalmente diferente: sem pátio verde, apenas cimento, cercas ao redor e um prédio verde gigante onde tínhamos aula. Os colegas e professores mudaram. Tudo era focado e direcionado para o vestibular que acontecia em dezembro. Assim foram os meus três anos de Ensino Médio: foco nos estudos, pois o vestibular estava chegando!

Todos os anos, uma prova do Processo Seletivo (PS) para ingressar na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) era aplicada. Cada ano, eu realizava uma prova que ao final dos três anos resultava em uma pontuação que nos permitia a inscrição em algum curso na UFSM.

No momento da inscrição do PS em 2015, decidi que iria me inscrever em Pedagogia Licenciatura Plena (Diurno). Neste momento, vários questionamentos foram feitos pelos meus familiares, porém meus pais sempre apoiaram as minhas decisões e me fortaleciam nos momentos difíceis.

Passadas as festas de fim de ano, veio o resultado, juntamente com a aprovação. Euforia! Festa! Alegria! Estes foram os sentimentos que tomaram conta da minha casa. O orgulho em vir fazer a matrícula da filha em uma universidade pública era tanto dos meus pais quanto meu.

Enfim, chegou o dia de começar as aulas. No primeiro semestre as aulas foram um pouco confusas, sentia que havia muita teoria para aprender e pouca prática em sala de aula. Então, conversando com colegas do curso, estes me orientaram a me inscrever no Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID).

O ingresso no PIBID aconteceu no segundo semestre do curso. Mesmo ingressando cedo na prática e regência da sala, tive a certeza que escolhi a profissão certa e que iria aprender muito com o PIBID. Fiz parte do PIBID subprojeto Pedagogia/Anos Iniciais, sob coordenação da prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Rosane Carneiro Sarturi, durante o período de agosto de 2016 até fevereiro de 2018.

Falar do PIBID remete a muita saudade. Foram 18 meses intensos em minha vida. Saudade de estar em sala de aula, de curtir o momento como regente em sala, com alunos que adoravam quando entrava em sala. Saudade de uma escola de periferia, Escola Estadual de Educação Básica Augusto Ruschi, que levo no meu coração até hoje. Saudade das amizades que conquistei, dos planejamentos e escritas das reflexões diárias de estar lá, estar na sala de aula. Saudade de ter alunos que recebiam sempre com muito amor e carinho, questionando quando era o próximo dia de PIBID.

Com o passar do tempo, vários eventos científicos foram surgindo, assim, abraçava essas oportunidades como forma de escrever sobre minhas vivências do PIBID em que eu poderia me inscrever.

Uma nova jornada se iniciou em 2018, quando a Prof.<sup>a</sup> Rosane, coordenadora do PIBID, me convidou para ser bolsista no projeto Interlocução entre Educação Básica e Superior: [re]articulações na Gestão Escolar e Formação Docente. Minha participação consistia em pesquisar as experiências de Educação Integral exitosas no Brasil e nos países estrangeiros.

Passei a frequentar o Grupo de Pesquisa ELOS/CNPQ e a participar das discussões e rodas de conversas. Pude compreender um pouco mais sobre pesquisa científica no meio acadêmico bem como entender e discutir os conceitos importantes na temática da educação, bem como da Educação Integral.

Em muitas reuniões e orientações com a prof<sup>a</sup> Rosane, vinha delineando meu tema para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), até chegar na temática de estudo da situação da Educação Integral em uma escola do município de Santa Maria/RS. Defendido em agosto de 2019, antes mesmo de iniciar os estágios finais do curso de Pedagogia. Em meio aos estudos, planejamentos e orientações dos estágios, continuava participando das reuniões do ELOS e delimitando a pesquisa para o projeto de seleção na especialização em Gestão Educacional na UFSM.

Realizadas as etapas da seleção, o resultado chega e junto dele, a aprovação. A felicidade mais uma vez toma conta de mim e de meus familiares, pois estava ingressando na pós-graduação. Mais um sonho que se torna realidade, juntamente com as notas dos estágios lançadas no portal para almejar e esperar a sonhada formatura.

Em meados de janeiro do ano de 2020, uma nova jornada começa: uma ligação e a confirmação de uma vaga como professora de educação infantil em uma escola privada de Santa Maria, perto da minha casa. Que felicidade! “Lá vai mais uma vez a Estefani”, sentimentos misturados com um novo desafio: minha turma é berçário!!!

Em 08 de fevereiro de 2020 foi o dia da sonhada e desejada formatura e de soltar aquele grito: Eu consegui! Deste dia levo comigo a emoção de todos familiares e amigos por terem comemorado comigo, mas também, uma frase, que por si só já se explica: *“Que exerçamos nossa profissão com amor e respeito, pois encontra-se em nossas mãos uma das profissões mais nobres que um ser humano pode carregar - a profissão que forma, desforma e, principalmente, transforma vidas!”*

Em março desse mesmo ano, mais uma jornada começa: a especialização. Marcada pela insegurança de conseguir conciliar aula e trabalho, mas a escolha estava feita e novos desafios viriam pela frente. Com apenas uma semana de aula o mundo inteiro para, uma pandemia assombra nossas vidas. Assim como a UFSM, a escola em que trabalho precisou parar.

A pandemia do coronavírus (COVID-19) trouxe muitos medos. Medo por não conseguir sair de casa e se sentir seguro. Medo por se sentir sozinha, sair da rotina. Medo por não saber como será a volta na escola. Medo por não saber como será o semestre na UFSM.

Assim, chega o ensino remoto nas escolas e na UFSM. Porém, diferente da UFSM, as atividades nas escolas continuaram sendo desenvolvidas à distância pelos professores com participação dos alunos, mas com pouco retorno.

O ensino remoto, *lives*, aulas *on-line* foi o modo como a UFSM e outras instituições de ensino deram sequência nas suas atividades. Assim, em setembro de 2020, o edital para ingresso no mestrado acadêmico foi aberto. Mais uma vez, a Estefani encarou “os medos e aflições” e fez todo o processo de seleção *on-line*.

No mês seguinte, a aprovação no mestrado tornou a casa dos meus pais uma festa. Mesmo sabendo que o semestre seria *on-line*, não seria um problema acompanhar do interior, contudo, uma primeira despedida foi necessária: deixar a escola para me dedicar aos estudos.

Nesse tempo, interrupções e adversidades aconteceram: minha mãe passa por um processo cirúrgico o que torna o momento de muito cuidado e zelo, assim, retornei para o interior de Nova Palma.

Desse modo, o semestre iniciou: com as disciplinas da especialização e mais disciplinas do mestrado que estava começando. Muitos desafios e inquietações durante o semestre *on-line*. Trabalhos, leituras, discussões, muitas oportunidades de *lives* transmitidas que agregaram muitos conhecimentos para a escrita desde trabalho.

Na sequência dos estudos, em abril de 2021, contatei as escolas e construí os dados para a finalização desta monografia. Após mais leituras, reflexões e aprendizagens, “nasce”, em meio em tempos de pandemia, o trabalho final de escrita do curso de Especialização em Gestão Educacional.

*GRATIDÃO POR ESTE MOMENTO!*



## 1 INTRODUÇÃO

As discussões sobre qualidade e democratização da educação brasileira estão emergindo cada vez mais nas discussões sobre educação, acarretando, assim, o debate sobre a importância da Educação Integral na educação. Essa se caracteriza por ser uma proposta de aumento do tempo em que a criança permanece na escola.

O acréscimo de tempo necessita ser preenchido com atividades lúdicas e de formação cidadã, de modo a trabalhar com atividades diferenciadas daquelas já realizadas no turno regular. Porém, é necessário um corpo docente preparado para o desenvolvimento dessas atividades da mesma maneira que a escola apresenta uma infraestrutura apropriada, para que se possa potencializar o Tempo Integral na escola.

Esta pesquisa do Curso de Especialização em Gestão Educacional do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria (PPPG/UFSM), compreende a temática da pesquisa - Educação Integral - como política pública educacional, direcionada para a gestão escolar das escolas municipais de Tempo Integral de Santa Maria, Rio Grande do Sul (RS).

A escolha pela temática justifica-se, tendo em vista que a Educação Integral está cada vez mais recorrente nos debates sobre educação de qualidade, pois é entendida como uma educação voltada para a formação integral, ou seja, uma formação que vai além dos conteúdos curriculares.

Para tanto, é importante que os gestores das escolas compreendam que os objetivos da organização escolar de Tempo Integral são voltados para a formação integral do estudante, passando pelo desenvolvimento de projetos lúdicos, atividades diferenciadas, proporcionando espaços para expor suas aprendizagens, dúvidas, reflexões, vivências, assim sendo, desenvolver a formação integral do aluno, dentro e fora do contexto escolar.

Diante do exposto, constrói-se a seguinte problemática de pesquisa: **Como a gestão escolar está sendo vivenciada pela equipe gestora das escolas municipais de Tempo Integral de Santa Maria/RS?**

A partir da proposição do problema apresentado, elenca-se o objetivo geral da pesquisa: **Analisar a gestão escolar da equipe gestora das escolas municipais de Tempo Integral de Santa Maria/RS.**

A partir do objetivo geral, destacam-se como objetivos específicos:

- Identificar os pressupostos teóricos que orientam as políticas públicas educacionais para a Educação Integral e a gestão escolar;
- Reconhecer os elementos que constituem a gestão escolar das escolas de Tempo Integral.
- Verificar como a equipe gestora das escolas de Tempo Integral do município de Santa Maria organiza-se para garantir as ações pedagógicas em Tempo Integral.

A construção dos dados baseou-se em entrevistas com a equipe gestora das escolas participantes da pesquisa e após, foi desenvolvida a técnica de análise do conteúdo para sistematização dos dados juntamente com o referencial teórico da pesquisa.

Para isso, dividiu-se esta pesquisa em duas etapas. A primeira etapa de estudo do estado do conhecimento desenvolveu-se na busca de materiais teóricos para aprimorar a parte teórica da pesquisa. Já a segunda etapa, caracteriza-se pela pesquisa desenvolvida nas escolas. Dessa maneira, o trabalho foi dividido em três capítulos expondo os resultados da pesquisa realizada.

Inicialmente, discutiram-se os pressupostos teóricos da gestão escolar e Educação Integral com relação nas políticas públicas para ambos. Na sequência, a discussão foi orientada através dos elementos da gestão escolar que constituem a Educação Integral das escolas em que a pesquisa foi realizada. Posteriormente, o último capítulo destinou-se ao debate entre as ações pedagógicas realizadas nas escolas participantes da pesquisa, na perspectiva de garantir a Educação Integral nas escolas.

Após os três capítulos, as considerações finais são apresentadas para sistematizar as possíveis conclusões, articulando os resultados e discussões apresentadas no corpo do estudo.

## **1.1 A PANDEMIA DO CORONAVÍRUS (COVID-19) E OS MOVIMENTOS DE RESSIGNIFICAÇÃO DE TEMPOS E ESPAÇOS**

No final do ano de 2019, inicialmente na China, surgiu o primeiro caso do novo vírus, coronavírus (COVID-19), com alta taxa de transmissão, provocando infecções respiratórias, levando, em muitos casos, a fatalidade. Inicialmente, o vírus se espalhou rapidamente entre os países asiáticos e europeus, e posteriormente para os países da América. Com isso, a epidemia que surgiu na China, foi considerada como pandemia, pois já havia atingido a maioria dos países do mundo. Isso é resultado da alta mobilidade de pessoas entre os países, da mesma maneira que a transmissão do COVID-19 ocorre rapidamente entre as pessoas que tiveram contato com o vírus e/ou apresentam sintomas.

Quase dois meses depois, o COVID-19 chega ao Brasil, através de uma pessoa brasileira que havia viajado para a Itália, país que já estava contaminado com o vírus. No dia 12 de março de 2020, é confirmada a primeira morte por COVID-19 no Brasil. A partir disso, os números aumentaram rapidamente, chegando a números arrasadores de fatalidade, chegando a uma taxa que chega a girar em torno de 2,9% de óbitos, sendo considerada uma das taxas mais elevadas do mundo, conforme o site do Canal de Televisão (CNN Brasil). Com isso, a rotina de toda a população mudou conforme medidas protetivas necessárias, afetando também a educação, havendo ressignificações de tempos e espaços.

Logo no início do curso de especialização, em 16 de março de 2020, a UFSM publica a Portaria nº 97.935 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, 2020), que suspende as atividades presenciais, como medida de prevenção do vírus, com prazo de 30 dias. Porém, com o aumento de casos e propagação da pandemia, novas portarias de suspensão das atividades foram sendo publicadas.

Assim, com discussões sobre a suspensão das atividades presenciais, diversas instruções normativas foram publicadas da mesma forma que a UFSM regulamenta o Regime de Exercícios Domiciliares Especiais (REDE), através da Resolução nº 024 de 11 de agosto de 2020 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, 2020). Dessa maneira, as atividades presenciais foram suspensas

e substituídas para o formato remoto, *on-line*, garantindo a segurança de todos os envolvidos nesse processo.

A pandemia do COVID-19 agravou-se no decorrer do tempo, gerando novos desafios e inquietações. As disciplinas realizadas durante o curso foram prosseguindo totalmente de forma remota da mesma maneira que a pesquisa e construção desse trabalho foram desenvolvidas remotamente. Edgar Morin (2021) reflete sobre a pandemia, dizendo: “Nunca estivemos tão fechados fisicamente no isolamento e nunca tão abertos para o destino terrestre. Estamos condenados a refletir nossos caminhos, nossa relação com o mundo e sobre o próprio mundo [...]” (MORIN, 2021, p. 22).

Nesse sentido, refletimos no fato da pandemia ter colocado muitas questões sociais em debate, como por exemplo, as desigualdades existentes nos diversos contextos, principalmente na articulação das tecnologias com a educação, pois o uso das tecnologias foi fundamental nesse processo vivenciado na pandemia. Sendo assim:

A pandemia veio, de fato, pôr à prova essas competências digitais das novas gerações e mostrar a grande utilidade da internet, pois foi a digitalização que permitiu a sobrevivência da escola. A lição a retirar, vivendo nós num mundo híbrido, num fluxo entre o real e o virtual, é que o digital não pode ser negligenciado, antes reforçado, para que, quando ameaças como a atual pandemia surgirem sobre nossas vidas, possamos rapidamente adaptar. (SILVA; RIBEIRINHA, 2020, p. 204).

Com as ressignificações de tempos e espaços, da mesma forma que o modo como a educação foi transformada, muitas mudanças e desafios foram enfrentados por professores e alunos, desde a educação básica até a educação superior. Muitos professores tiveram que superar a lacuna quanto ao uso das tecnologias, no formato de aulas remotas, na execução de vídeos e atividades em plataformas digitais estabelecidas pelas secretarias de educação ou afins.

Para os alunos, os desafios foram semelhantes, porém, a desigualdade social foi um fator gritante na pandemia, pois muitos alunos e alunas das redes de ensino não possuem acesso as tecnologias, gerando novas lacunas para a realização das atividades escolares. Dessa forma, diversas escolas adotaram o regime das atividades impressas para facilitar o acesso à educação aos alunos e a entrega através do transporte escolar ou de maneira *drive-tru* para que nenhum aluno ficasse prejudicado em relação aos demais.

Outro desafio evidente da pandemia é consequência do anterior: os espaços escolares foram modificados para dentro da casa dos alunos e o papel do professor também foi modificado, sendo esse, assumido, em parte, por pais, avós, tios e/ou responsáveis pelas crianças. Todavia, esses responsáveis também tiveram desafios com esse novo modo de gerir o processo ensino-aprendizagem adotado pela escola, visto que, no nosso país as taxas de analfabetismo e baixa escolaridade são altas, causando poucos retornos nas atividades por consequência disso.

Outro fator notório na pandemia em relação as atividades, foi ocasionado pela falta de tempo/horário para o desenvolvimento dessas atividades, pela razão do trabalho fora de casa, *home office* ou pelas outras demandas rotineiras da vida das famílias. Essas, que por vezes, possuem mais de um estudante na escola, não conseguindo suprir todas as necessidades num curto espaço de tempo, por razões diversas e conflitos gerados durante a pandemia, decorrentes dessa nova maneira de educar, em casa.

A discussão da possível volta do presencial associado ao uso das competências digitais é uma questão decorrente dos debates atuais sobre a educação na pandemia. Algumas escolas e instituições de ensino superior retornaram às atividades presenciais, de maneira escalonada ou presencial, em pleno processo de retorno. Outras, ainda estudam a maneira de retornar conforme o ensino híbrido, que é uma metodologia de ensino com o objetivo de unir elementos do presencial e do *on-line*, como meio para se ampliar as oportunidades de compartilhamento de vivências, já que o ensino remoto chegou para ressignificar os diferentes tempos e espaços escolares.

A vacina contra a COVID-19 no nosso país está sendo aplicada para a população, o que logo irá acarretar a possível volta à normalidade. Contudo, essa volta pode ser frágil, sensível e de maneira em que todos se sintam acolhidos, pois nossas vidas foram afetadas nos aspectos sociais, educacionais e econômicos durante todo o processo que enfrentamos da pandemia, que ainda estamos enfrentando e que possivelmente apresentará outros enfrentamentos no futuro.

## 2 METODOLOGIA

Considerando os objetivos e a problemática de pesquisa, como caminho metodológico utilizado foi uma pesquisa com abordagem qualitativa, do tipo estudo de casos múltiplos. Conforme Yin (2001) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real adequado quando as circunstâncias são complexas e podem mudar. Porém, a metodologia dessa pesquisa abrange mais de um caso, nessa condição, utiliza-se o estudo de casos múltiplos. Logo:

O mesmo estudo pode conter mais de um caso único. Quando isso ocorrer, o estudo precisa utilizar um projeto de casos múltiplos, e esses projetos aumentaram com muita frequência nos últimos anos. [...]. Assim, cada área pode ser o objeto de um estudo de caso individual, e o estudo como um todo teria utilizado um projeto de casos múltiplos. (YIN, 2001, p. 67).

Quanto a abordagem do problema de pesquisa, é considerada como uma pesquisa qualitativa, que apresenta características relevantes ao estudo apresentado. Nesse sentido Flick (2009) defende alguns critérios tais como um estudo das relações sociais devido a pluralização das esferas da vida. Esse tipo de estudo mantém a objetividade no objeto estudado, ou seja, analisa os dados das categorias de análise. Assim:

Os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos. (FLICK, 2009, p. 23)

Para a construção de dados, foram realizadas entrevistas, com questões abertas, com a equipe gestora das escolas municipais de Tempo Integral, do município de Santa Maria /RS, caracterizadas como sujeitos de pesquisa.

Devido ao contexto da pandemia do coronavírus (COVID-19), as entrevistas aconteceram de forma *on-line*, via *google meet*, com a equipe gestora das escolas em horários distintos, para não haver constrangimentos durante o diálogo e obtenção de resultados. Assim, foi desenvolvida de forma sincrônica, com

pesquisador e o sujeito da pesquisa, *on-line* simultaneamente, com a troca direta de perguntas e respostas.

Flick (2013) esclarece que as entrevistas *on-line* possuem vantagens, pois o domínio de *software* adequado pode garantir a boa obtenção de resultados, além de ter a garantia de que a metodologia *on-line* é adequada ao perfil e cultura dos sujeitos participantes.

Dessa forma, escolheram-se as entrevistas, mesmo que de forma virtual, como uma das técnicas de coleta de dados, pois o pesquisador tem um contato mais direto com o colaborador da pesquisa, tendo por finalidade se inteirar de suas opiniões acerca de um determinado assunto, neste caso, a problemática do presente estudo.

Com os dados produzidos, foi realizada a análise de conteúdo como proposta de análise metodológica. Chizzotti (2008) reflete que a análise conteúdo consiste na relação entre as citações de determinados temas a um determinado assunto que está presente na discussão. Ressalta ainda que:

É um tipo da análise de comunicação que pretende garantir a imparcialidade objetiva, socorrendo-se da quantificação das unidades do texto claramente definidas, para gerar resultados quantificáveis ou estabelecer frequência estatística das unidades de significado. (CHIZZOTTI, 2008, p.114)

Já Bardin (2011) caracteriza a análise de conteúdo como é um conjunto de técnicas que analisa as diferentes comunicações sobre o assunto, ou seja, não existe certo ou errado, apenas regras para serem seguidas. Assim:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. (BARDIN, 2011, p. 48)

Seguindo a autora, sugerem-se três etapas no processo da análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (BARDIN, 2011), representadas na figura 1. Por meio dessas etapas, que os dados construídos foram analisados.

A primeira etapa, pré-análise, caracteriza-se pela organização do material e escolha de documentos que serviram para a elaboração das hipóteses e também

na elaboração de indicadores, isto é, a fase inicial da pesquisa, quando delimita-se o material para o desenvolvimento do estudo, realiza leituras e prevê as próximas etapas da pesquisa.

Na fase de exploração de material acontece a codificação, decomposição e enumeração dos resultados obtidos, ou seja, como diz Bardin (2011) é uma fase longa e fastidiosa. É nessa fase também que o pesquisador organiza os resultados para a fase final que é a análise.

Por fim, o tratamento dos resultados é a etapa que se realizará a inferência e interpretação dos resultados. É uma das fases mais complexas, como Bardin (2011, p. 101) comenta que: “[...] tendo a sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas”. Da mesma maneira que, a análise de conteúdo não pode ser tratada de forma fragmentada, mas sim trazendo movimento na produção do conhecimento.

Figura 1- Sistematização da análise de conteúdo



Fonte: elaborada pela autora (2021), com base no livro de Bardin (2011).

As categorias de análises foram elencadas após as entrevistas e definidas conforme a análise dos dados construídos. Na figura abaixo, apresenta-se essas categorias que estão relacionadas com a temática desse trabalho. As categorias são descritas como relevantes por Chizzotti (2008, p. 117), pois: “[...] é fundamental para se atingir os objetivos que se pretende, pois devem estar claramente definidas e serem pertinentes aos objetivos pretendidos na pesquisa, a fim de condensar um significado a partir das unidades vocabulares.”



Figura 2- Categorias de Análise



Fonte: elaborada pela autora (2021)

De acordo Bardin (2011, p.148): “[...] Classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles.” Dessa maneira, as categorias elencadas e apresentadas na figura 2, foram definidas para sistematizar e auxiliar no processo das discussões e articulações dos dados construídos, juntamente com o referencial teórico da pesquisa.

## 2.1 OS CONTEXTOS E SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em duas escolas de Tempo Integral do município de Santa Maria, Rio Grande do Sul (RS). Destaca-se que essas escolas foram escolhidas para participarem da pesquisa, pois implementaram a Educação Integral em seu currículo e estão desenvolvendo atividades que buscam a formação integral dos estudantes. As duas escolas são da rede pública municipal de Santa Maria/RS e atendem alunos da Educação Infantil aos Anos Finais do Ensino Fundamental.

As escolas não serão identificadas nominalmente, para manter sigilo de sua identidade. Para isso, caracterizamos como Escola A e Escola B. Quanto sua localização, a Escola A fica localizada na região sul de Santa Maria/RS e a Escola B localiza-se na região leste de Santa Maria (RS).

A Escola A, implementou o Tempo Integral no ano de 2015, nas turmas de Educação Infantil a Anos Iniciais, promovendo a permanência do educando na escola, contribuindo para uma formação integral, com suas necessidades básicas e educacionais. Qualificando, dessa forma, o aproveitamento escolar, garantindo a qualidade do processo educacional, visando o desenvolvimento social, cultural, moral e ético.

No Projeto Político Pedagógico (PPP), a escola prioriza que os alunos tenham uma experiência estimulante no pensamento, uma reflexão crítica de descoberta e discussões de fatos relevantes, levantados conforme as necessidades e curiosidades dos mesmos.

Na Escola B, o Tempo Integral foi implementado no ano de 2018, apenas nas turmas de Educação Infantil. Por este motivo, a escola ainda está se adaptando aos princípios da formação integral dos alunos, porém, em relatos, destacam que buscam uma integralidade entre os conteúdos/temáticas, juntamente, com as necessidades da família em deixar o aluno em Tempo Integral na escola.

Em vista disso, a Educação Integral na Escola B está num processo de reflexões e ajustes, priorizando os acertos e modificando os erros, caminhando na perspectiva de desenvolvimento integral, articulando escola, alunos e família. Desse modo, o PPP da escola B ainda não apresenta as definições claras da Educação Integral presentes na escola.

### **3 ESTADO DO CONHECIMENTO: OLHARES SOBRE A EDUCAÇÃO INTEGRAL E GESTÃO ESCOLAR NAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS**

Para aprimorar os conhecimentos e dar continuidade na pesquisa, foi realizado o estado do conhecimento, buscando produções científicas sobre a temática da pesquisa fundamentadas nos descritores: Educação Integral e Tempo Integral. Do mesmo modo que gestão escolar e equipe gestora são descritores desta pesquisa.

O estado do conhecimento se caracteriza pela pesquisa e análise crítica das produções científicas, percorrendo caminhos para chegar ao objetivo final: a aprendizagem através da articulação dos trabalhos (Okoli, 2009). No mesmo sentido, Morosini e Fernandes (2014) caracterizam estado do conhecimento como sendo um estudo de:

[...] identificação, registro, categorização que levem à reflexão e síntese sobre a produção científica de uma determinada área, em um determinado espaço de tempo, congregando periódicos, teses, dissertações e livros sobre uma temática específica. (MOROSINI; FERNANDES, 2014, p. 155).

Levando em consideração as reflexões das autoras, inicia-se a pesquisa de estado do conhecimento. Desse modo, uma primeira pesquisa foi realizada no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Foi escolhido este manancial por reunir grande número de produções científicas publicadas em diversas áreas do conhecimento, bem como, produções que abrangem várias regiões do nosso país da mesma forma que produções em língua estrangeira. A pesquisa no manancial foi desenvolvida através dos descritores: Educação Integral, Tempo Integral, gestão escolar e equipe gestora, da mesma maneira que a delimitação do tempo de publicação foi definida entre os anos de 2010 a 2020.

Em uma primeira pesquisa, feita a partir dos descritores, foram destacados 12 artigos, após a leitura do título e das palavras-chave dos mesmos. No quadro abaixo se encontra a relação do ano de publicação, título do trabalho e autores. Destaca-se que muitos trabalhos não foram selecionados para a próxima etapa do estudo, pois sua temática não condizia com a temática desse estudo.

Quadro 1- Trabalhos científicos selecionados para a primeira etapa do estado do conhecimento

ANO	TÍTULO	AUTORES
2010	Tempo integral na escola melhora a qualidade?	Machado, C.
2013	Tendências do Acesso à Educação Integral no Brasil: Percursos Dissonantes na Educação Básica	Moehlecke, S.
2014	Educação Integral, Escola de Tempo Integral e Currículo Integrado: uma Análise a partir de uma Escola Pública	Oliveira, O. V. Kiss, R. C. S
2015	Uma escola de Tempo Integral	Caiuby, B. B. Boschetti, V. R.
2016	As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras	Souza, A. R.
2016	Construindo uma Tipologia das Políticas de Educação Integral em Tempo Integral	Parente, C. M. D
2016	Educação em Tempo Integral em uma Escola de Educação Infantil de Santa Maria-RS: Diálogos Possíveis	Andrade, N. D. Wiebusch, A. Segat, T. C.
2017	Innovational Leadership in School Management	Sagir, M.
2018	Gestão Democrática na Escola: A Participação no Contexto da Prática de um Programa de Educação em Tempo Integral	Menezes, J. S. S. Brasil, R. S.
2018	Importância e Necessidade de Formas de Organização e Gestão Escolar	Costa, L. D. S., et al.
2018	Outras “Pedagogias” para a Educação em Tempo Integral	Sirino, M. B. Ferreira, A. V. Mota, P. F.
2020	Educação em Tempo Integral: Alguns Desafios para a Gestão Escolar	Bernado, E. S

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Após a seleção dessas pesquisas, ocorreu a segunda etapa, baseada nas técnicas de análise: análise do resumo dos trabalhos selecionados observando o referencial teórico (OKOLI, 2009), com base nos artigos apresentados no quadro 1. Desse modo, foram descartados seis artigos, pois apresentam considerações que envolvem outros descritores ao longo do texto, encaminhando-se para outras direções, que não eram adequadas para a análise dessa pesquisa. Também, por apresentarem conteúdos já conhecidos e teorias consolidadas em relação à temática pesquisada.

Como consequência, um novo quadro ilustra os seis artigos considerados para a análise desse estado do conhecimento, selecionados por abrangerem argumentos em seu material que irão contribuir de forma significativa para este presente estudo.

Quadro 2- Trabalhos científicos escolhidos para análise do estado do conhecimento

ANO	TÍTULO	AUTORES
2014	Educação Integral, Escola de Tempo Integral e Currículo Integrado: uma Análise a partir de uma Escola Pública	Oliveira, O. V. Kiss, R. C. S
2015	Uma escola de Tempo Integral	Caiuby, B. B. Boschetti, V. R.
2016	Construindo uma Tipologia das Políticas de Educação Integral em Tempo Integral	Parente, C. M. D
2017	Innovational Leadership in School Management	Sagir, M.
2018	Importância e Necessidade de Formas de Organização e Gestão Escolar	Costa, L. D. S., et al.
2020	Educação em Tempo Integral: Alguns Desafios para a Gestão Escolar	Bernado, E. S

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Com os artigos selecionados, conforme consta-se no quadro 2, a terceira etapa aconteceu: leitura e análise individual de cada artigo, seguindo os seguintes

passos: tema do artigo, objetivo geral, problema de pesquisa, metodologia, referencial teórico e resultados (OKOLI, 2009).

Na análise dos artigos selecionados, percebeu-se que a temática girava em torno da Educação Integral e da Escola de Tempo Integral, assim como, sua distinção. A gestão escolar vem aparecendo para demonstrar como as escolas estão organizando-se com a implementação da Educação Integral em seu currículo. Deduz que como a Educação Integral ainda é uma questão a ser analisada nas escolas, conseqüentemente poucas produções envolvem a gestão escolar associada à Educação Integral.

O objetivo geral dos artigos volta-se em compreender os pressupostos da Escola de Tempo Integral, juntamente com a Educação Integral, bem como, a maneira que os processos de gestão escolar estão acontecendo na Escola de Tempo Integral, sua organização e as inovações decorrentes dessa nova demanda de política pública educacional.

Já o problema de pesquisa traz nos artigos a investigação da concepção de Educação Integral quanto às possibilidades de ampliação de tempos, espaços e conteúdos voltados para a cidadania e, ainda, quais as políticas públicas educacionais que estão sendo consolidadas na Educação Integral. Como se pode perceber no artigo de Parente (2016) que aponta questionamentos que embasam as políticas que estão sendo desenvolvidas nas escolas que implementaram a Educação Integral em seu currículo: “[...] Quais os principais condicionantes das políticas de Educação Integral em Tempo Integral que vêm sendo desenvolvidos nos últimos anos? Quais as principais características das políticas que vêm se consolidando? [...]” (PARENTE, 2016, p. 564-565).

Os artigos nos remetem a uma metodologia de pesquisa de campo, do tipo estudo de caso com entrevistas, muitas vezes, com professoras, alunos coordenadoras e diretores das escolas participantes. Também, destacam-se as observações realizadas nas escolas, da mesma forma que a análise documental do Projeto Político Pedagógico caracteriza em alguns dos artigos analisados.

Os principais autores que embasam o referencial teórico são: Cavaliere (2009) defendendo a relevância da ampliação do tempo na escola; Leclerc e Moll (2012), que nos trazem a importância de permitir aos alunos que usufruam dos seus direitos, com suas diferentes características e múltiplas linguagens; Libâneo (2012, 2013) articulando os tempos e espaços com a organização escolar bem

planejada e; Luck (2002) caracterizando o conceito de gestão escolar nos artigos analisados.

Também, destacam-se os autores: Monlevade (2012), que vem sendo citada, pois reflete sobre como financiar a jornada integral e seu impacto; Nóvoa (1992, 1995) que expõem a sua concepção de escola como um espaço de inovação educacional, bem como, um ambiente em que a autonomia esteja presente, com uma constante formação de professores.

Concluindo esta etapa, os resultados dos artigos selecionados para essa análise do estado do conhecimento nos indicam que a Educação Integral conduziu muitos desafios para as escolas, principalmente na ampliação da jornada escolar e na questão da infraestrutura das escolas. Bernado (2020) nos fala que é importante considerar que a Educação Integral precisa propiciar diversas oportunidades de aprendizagem articuladas com o Projeto Político Pedagógico da escola e, assim, proporcionar ao estudante uma educação de fato integral e que seja de qualidade.

Outra questão que os artigos nos desvelam é a busca pela participação efetiva dos pais, alunos e funcionários. Essa participação precisa acontecer continuamente, tanto no planejamento, implementação e avaliação, quanto na construção do projeto e processos pedagógicos, ampliando a gestão escolar democrática na escola. Muitas vezes, essa participação necessita ser provocada pela escola. Para isso, os gestores das escolas precisam possuir boas habilidades para resolução desses e outros problemas que surgem no ambiente escolar.

As escolas, que segundo análise dos autores dos artigos, conseguiram se consolidar, buscaram uma formação de valores no aproveitamento escolar dos alunos como resultado da ampliação cultural, social, esportiva e tecnológica de currículo. Como Oliveira e Kiss (2014) mencionam uma evolução sistemática da aprendizagem, com uma escola atenta as reais necessidades dos alunos, proporcionando a formação integral do aluno, juntamente, com enriquecimento da gestão escolar.

As autoras Caiuby e Boschetti (2015) estabelecem um conceito de tempo caracterizado como intenso, proveitoso, um tempo relativo, deixando visível em seus resultados que professores e alunos compartilham vivências, experiências e conhecimentos, sendo esses utilizados no cotidiano escolar.

Além de possibilitar um aprofundamento das aulas, é respeitada e aproveitada também a curiosidade e a individualidade dos alunos, quando os professores possuem uma escuta atenta a realidade de seus alunos, aguçando o desejo pela pesquisa entre seus discentes. Assim, é pensada a Educação Integral e de Tempo Integral, nas quais as matérias obrigatórias se mesclam com as matérias diversificadas e ambas auxiliam na aprendizagem e no desenvolvimento integral do aluno.

Finalizada as análises dos artigos seguindo os critérios, apresentam-se reflexões sobre as aprendizagens acerca do estado do conhecimento, da mesma forma, sobre os artigos analisados.

Durante a leitura e análise dos artigos, os mesmos nos apresentam uma constituição de territórios educativos diferenciados remetendo a uma Educação Integral de qualidade com formação integral dos alunos, ou seja, quando acontece uma mescla de atividades e não fragmentações, assim como, que não seja uma educação pronta, inerte e acabada. Que os conteúdos perpassem a sala de aula e que os alunos possam compreender sua importância no processo ensino-aprendizagem.

A fim de concretizar o exposto acima, a gestão necessita manter-se em constante inovação encontrando novos métodos para resolver os problemas enfrentados com mudanças para aumentar a boa relação entre escola, família e comunidade visando uma articulação entre os saberes, os tempos, os espaços e a comunidade.

As experiências, fatos, vivências, percepções podem ser trabalhadas nos diferentes tempos e espaços, com diferentes oportunidades educativas, isto é, que aconteça de fato uma interligação entre as atividades, aprimorando a relação teoria e prática, na busca do integral de cada faixa etária com uma convivência, compartilhamento, reflexão e ação nas escolas de Tempo Integral. Portanto, uma Educação Integral com currículo na integração dos conhecimentos a partir da interdisciplinaridade num constante trabalho.

Na sequência do estado do conhecimento, foi de suma importância caracterizar os descritores utilizados para encontrarmos os artigos selecionados para a análise feita anteriormente, além de outros termos bases que foram utilizados nesse trabalho.



As políticas públicas educacionais, como trabalham com o macro, faz com que elas tenham influência no cotidiano das pessoas, é o primeiro descritor caracterizado, pois é a partir desse que os demais se articulam. Chrispino (2016) esclarece que o conceito de política pública é polissêmico e amplo, assim:

O conceito de políticas públicas não surge por si mesmo ou por fatores endógenos. Ele é delimitado pelas múltiplas possibilidades de conexão de ações que contribuem para fazer dela a política pública, o centro de equilíbrio dessas forças sociais diferentes. (CHRISPINO, 2016, p. 17)

Entendida como uma política pública educacional, a Educação Integral vem caracterizar a formação do indivíduo por inteiro dentro da escola. Destaca-se que, no atual Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 13.005/2014 (BRASIL, 2014), a Meta 6 estabelece: “Oferecer Educação em tempo integral em, no mínimo, 50% das escolas públicas, de forma a atender, pelo menos, 25% dos alunos da Educação Básica a ser alcançada até 2024”.

Para a efetivação dessa meta, é necessário que as escolas compreendam os princípios da Educação Integral e a representação da organização escolar das propostas educacionais, e isso não pode se transformar somente em mais tempos das crianças na escola, mas sim, um ressignificação desse tempo.

O educador Anísio Teixeira, preocupado com a falta de oportunidade social que existia no país, observou uma possível possibilidade de oferecer uma formação integral. Em relação a isso, Felicio (2012, p. 5) agrega que:

[...] a educação integral deve ser capaz de responder a uma multiplicidade de exigências, ao mesmo tempo em que deve objetivar a construção de relações na direção do aperfeiçoamento humano, o que comporta na oferta de possibilidades para que o indivíduo possa evoluir, plenamente, em todas as suas dimensões.

A diferença entre Educação Integral e Tempo Integral precisa ser considerada, pois como vimos nas análises, essa diferença ainda não está consolidada nas escolas. O Tempo Integral consiste somente na organização de uma escola pública que oferte mais tempo de horas de escola em que o objetivo é de cumprir com a sua função social de permitir às crianças, adolescentes e jovens o acesso por mais tempo ao conteúdo curricular. Já a Educação Integral, como já

mencionada, busca a formação integral do aluno em diversos aspectos, articulando teoria e prática, associadas ao desenvolvimento dos seus princípios.

Em suas discussões, Camargo (2018) analisa que uma Educação em Tempo Integral seria aquela capaz de educar as crianças e jovens para além dos conteúdos, ou seja, para a vida em sociedade. Desta forma, a Educação Integral torna-se uma discussão polêmica quando se debate acerca da organização das práticas, porque é preciso considerar a ampliação da jornada escolar e diferentes tempos e espaços nas relações cotidianas de trabalho e nas representações que se produzem, provocando um constante movimento de formações, além de transformações.

Com isso, o desenvolvimento social, político, econômico e cultural é o princípio referenciado em uma escolha de projetos que desenvolva a teoria e a prática juntas. Portanto, uma Educação Integral com currículo na integração dos conhecimentos a partir da interdisciplinaridade num constante trabalho, permeado pelo diálogo efetivando, assim, a gestão democrática escolar. Dessa forma:

No universo escolar, na medida em que a qualidade da gestão escolar se mensura também pelos níveis de democracia e de diálogo presentes na instituição, com vistas a se enxergar a escola como um espaço de construção da cidadania. (SOUZA, 2019, p. 274)

Para isso, o professor precisa ressignificar as ações que ocorrem dentro da sala de aula, ou seja, busca-se uma relação que desenvolva o compartilhamento de experiências, descobertas conjuntas, respeito à cultura, à história, aos gostos e aos sonhos individuais, articulando a relação ensino- aprendizagem. Um professor que seja (trans)formador em sua didática em sala de aula, em que os alunos sejam acolhidos por ele.

As escolas, segundo Ball (2010), vêm se tornando mais conscientes e atentas à necessidade de organizar os modos por meio dos quais elas se apresentam, ou seja, um ambiente favorável à aprendizagem, pois as mudanças ocorrem rapidamente. Da mesma maneira que a Educação Integral representa a mudança em prol de uma boa qualidade educacional, proporcionando uma aprendizagem com sentido e significado para os alunos, desse modo:

[...] a ampliação da jornada escolar representa também a garantia do direito a outros tempos e espaços educativos, considerando a educação como direito e garantia de aprendizagens significativas e formação humana na integralidade dos sujeitos. (VEIGA, 2003, p. 140)

Em outras palavras, a ampliação do tempo precisa favorecer uma aprendizagem significativa, em que os tempos e espaços sejam de (re)significações, promovendo rupturas entre o horário normal e o contra turno, oferecendo ao aluno uma formação integral de qualidade.

Falando em organização escolar, podemos entender que é uma parte da escola que reúne pessoas que interagem entre si, com o propósito de alcançar objetivos educacionais que favorecem o desenvolvimento da escola com qualidade, de acordo com o contexto em que a escola estiver inserida. Ou seja:

A organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2010, p. 316).

Para que isso se consolide, a organização escolar precisa caminhar no mesmo sentido da gestão escolar. Essa tem papel fundamental, pois precisa englobar todos esses princípios e instituir os mecanismos a fim de pôr em prática na organização dos tempos e espaços na escola.

As autoras Oliveira e Menezes (2018), sinalizam que o termo gestão escolar representa uma perspectiva de compartilhamento de ideias, ou seja, a participação de todos no processo de organização e funcionamento da escola. Da mesma forma, o sistema seja articulador com ações coletivas e burocráticas, visando agregar as pessoas no regime de colaboração num contexto de valores e significados. Sendo assim:

Gestão escolar é um conceito construído historicamente, impregnado de valores e significados específicos trazidos dentro de um contexto político e educacional, os quais vêm sendo construídos e reconstruídos nos últimos anos [...]. (OLIVEIRA; MENEZES, 2018, p. 897)

Nesse caminho, a gestão, com suas metas e ações buscam as transformações da escola, na articulação, mobilização, organização e do conjunto escolar, para alcançar uma boa satisfação na qualidade da educação e das ações

realizadas pelo sistema de ensino (LUCK, 2008). Tendo em vista que a qualidade da Educação Integral advém de uma gestão comprometida e compartilhada, a gestão democrática caracteriza-se como:

[...] a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de forma a garantir qualidade para todos os alunos. O processo de gestão deve coordenar a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação nas escolas em específico. (OLIVEIRA; MENEZES, 2018, p. 880)

Nessa perspectiva, Dourado (2007) vai dizer que a escola é o *lócus* privilegiado de produção e apropriação do saber, cujas políticas, gestão e processos, se organizam em prol dos objetivos da formação. Isto é:

[...] uma concepção ampla de gestão que considere a centralidade das políticas educacionais e dos projetos pedagógicos das escolas, bem como a implementação de processos de participação e decisão nessas instâncias, balizados pelo resgate do direito social à educação e à escola, [...] (DOURADO, 2007, p. 924).

O gestor da escola, ou seja, o diretor, precisa ter como orientação de sua ação as políticas públicas estabelecidas pelo Estado, trazendo essas para a prática da escola em que está inserida, auxiliando no processo de construção do PPP e dos demais documentos da escola. Essa construção necessita ser significativa e a participativa, ou seja, necessita ser elaborada de forma coletiva.

É necessário compreender que a direção é princípio e atributo da gestão, conforme destacam Libâneo, Oliveira e Toschi (2010). Segundo esses autores, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização e coordena os trabalhos, de modo que sejam realizados da melhor maneira possível. Do mesmo modo que é essencial que o gestor esteja aberto as mudanças que ocorrem na educação, investindo em qualidade, bem como, na investigação da importância das melhorias nos tempos e espaços da escola.

Portanto, a escola de Tempo Integral é uma forma de fazer com que a criança se socialize com conhecimentos e atividades que sejam significativas para ela, visando assim, uma escola de Tempo Integral que assuma os princípios da Educação Integral na sua organização escolar, na qual a gestão escolar possa estabelecer e alcançar novas percepções e superar os desafios que a implementação da Educação Integral traz para seu currículo.

#### 4 A CONEXÃO ENTRE EDUCAÇÃO INTEGRAL E GESTÃO ESCOLAR NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE TEMPO INTEGRAL DE SANTA MARIA/RS

Este capítulo destina-se a suceder as investigações realizadas a partir do objetivo específico: Identificar os pressupostos teóricos que orientam as políticas públicas educacionais para a Educação Integral e a gestão escolar. Também, destaca-se que nesse capítulo, que emergiam, além da categoria Educação Integral, as seguintes subcategorias de análise, representadas na figura 3:

Figura 3- Subcategorias de análise elencadas para o capítulo 4



Fonte: elaborada pela autora (2021)

Como já mencionado, a Educação Integral foi explanada pela primeira vez por Anísio Teixeira, nas reformas da Educação, nos anos 1930. As ideias de Anísio eram baseadas em transformar a escola pública em um espaço de formação humana, uma formação integral, rompendo o ensino tradicional existente na época (CAMARGO, 2018).

Com as críticas ao modelo tradicional de ensino, Anísio e demais educadores, discutiram e criaram o documento chamado de Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova. Segundo Shiroma e seus colaboradores (2002), esse movimento ficou marcado pela diversidade política e ideológica, com ideias consensuais de reconstrução educacional em âmbito nacional com o princípio da escola pública, leiga, obrigatória e gratuita.

Além disso, os educadores reivindicavam por um sistema de ensino com mais qualidade, pela educação de qualidade e como direito de todos, assegurada pelo Estado, com uma descentralização administrativa. Porém, pouco tempo depois do manifesto e das lutas pelas reivindicações, as ideias foram estagnadas com o início do regime ditatorial no Brasil, no ano de 1964. (DRABACH, 2013).

Em 1985, com o fim da era militar, surgem novas necessidades de reformular a educação e foi nesse contexto que a Constituição Federal de 1988 foi elaborada, a partir de inquietações com princípios voltados para a democratização

e melhorias do sistema educacional brasileiro. Segundo Drabach (2013), nos debates em torno da Constituição Federal, o conceito de gestão destinou-se ao ensino público, com direitos e deveres democráticos.

Nos anos 80, inspirado nas ideias de formação integral de Anísio Teixeira e defendendo a educação pública de qualidade, Darcy Ribeiro criou os Centros Integrados de Educação Pública (CIEP), com o objetivo de proporcionar uma educação de qualidade além de assistência social aos estudantes. No decorrer do tempo, expandiram-se sendo criadas mais de 500 escolas voltadas para a formação integral. (CAVALIERE, 2007).

Já na década de 1990, outra experiência com princípios de formação integral, foi a criação dos chamados Centros Integrados de Atendimento à Criança (CIAC), que depois receberam outro nome, os chamados Centro de Atenção Integral à Criança e Adolescente (CAIC). Além disso, esta década é marcada por grandes debates sobre a Educação. Ressalta-se, a elaboração da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996). A principal questão discutida aqui é que os estados e municípios tornam-se responsáveis pela democratização da educação.

A educação, no Art. 1º da LDB já nos mostra que ela perpassa por diversos campos educativos e formativos, que engloba os diversos espaços perpassados pelos estudantes, ou seja, desde a família até a escola. Sucedendo a isso, no Art. 3º da Lei, apresentam-se os princípios do ensino. No Inciso 8, destaca a gestão democrática do ensino do ensino, com participação coletiva de todos os envolvidos na escola (pais, professores, alunos, comunidade) (BRASIL, 1996).

Complementando isso, o Art. 14 da LDB (BRASIL, 1996), certifica que nos sistemas de ensino, a participação dos professores na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas é fundamental, da mesma forma que a comunidade seja apta a efetivar sua participação. De imediato, começamos a apresentar os dados construídos. Nas entrevistas, a Escola B expos que:

[...] o que a gente busca é **unir mais a equipe, construir mais ideias juntos, construir projetos coletivamente** e isso faz parte da gestão democrática. Isso faz uma iniciativa compartilhada com os colegas e também aberta” (Escola B, grifo meu)

Como podemos notar, a Escola B tem essa atenção quanto à participação de todos os participantes do processo escolar nas decisões que precisam ser

tomadas, do mesmo modo que procuram manter-se um diálogo constantemente com seus docentes, desencadeando a gestão democrática, expressa na LDB 9394/96 (BRASIL, 1996). Segundo Oliveira (2009), o trabalho coletivo de elaboração do planejamento, currículo e do PPP é pressuposto do conceito de gestão democrática, na qual, os docentes participam efetivamente das decisões do cotidiano escolar.

A gestão da educação nacional, conforme a Constituição de 1988 (BRASIL, 1988) e a LDB 9394/96 (BRASIL, 1996), é representada pela organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal e é de responsabilidade da União, Estados e Municípios, com variadas formas de articulações para ofertar a educação escolar, tanto no âmbito público, quanto no âmbito privado. Conseqüentemente, cabe à escola, conforme o que consta na LDB 9394/96:

Art. 12: VI: Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração” entre está e a sociedade;  
VII: Informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica (BRASIL, 1996)

Com a situação da pandemia do COVID-19, muitas ressignificações foram necessárias para que as crianças e jovens não ficassem desamparados nesse momento difícil. Por recomendações da Organização Mundial de Saúde (OMS) as escolas foram fechadas para evitar o contágio e propagação do vírus. Como consequência, as aulas passaram a ser desenvolvidas de maneira remota, por atividades não presenciais, que, conforme a Lei nº 14.040, de 18 de agosto de 2020,

Art. 14: por atividades pedagógicas não presenciais na Educação Básica, entende-se o conjunto de atividades realizadas com mediação tecnológica ou por outros meios, a fim de garantir atendimento escolar essencial durante o período de restrições de presença física de estudantes na unidade educacional. (BRASIL, 2020)

Nessa situação de calamidade pública em decorrência do coronavírus com maior intensidade, as escolas mantiveram contato com a família/comunidade para dar seguimento nas atividades escolares dos estudantes, dispondo na prática o que expressa o artigo 12 citado anteriormente. Dessa forma:

Os professores dão as atividades e os **pais mediam, mas eles nos procuram**. Os alunos mesmos quando recebem já entram em contato ou sinalizam onde não entenderam para a gente aprimoram. Dificilmente a gente recebe uma atividade em branco, eles respondem tudo. (Escola A, grifo meu)

Desse modo, a escola busca a aproximação com os pais e a comunidade, em uma articulação satisfatória para o desenvolvimento das atividades escolares em tempos de pandemia. Também:

O diferencial que a gente tem é as atividades que vão para a casa. O comprometimento dos colegas com a escola e também acredito que um diferencial da nossa escola é no momento que os **projetos são construídos eles fazem mais sentido para a realidade de nossos alunos**. Outro diferencial que eu vejo aqui é o **diálogo que a gente tem com nossas famílias**. (Escola B, grifo meu)

Tendo em vista as associações realizadas com a LDB 9394/96 (BRASIL, 1996), manifesta que na referida lei, também se encontra a jornada escolar integral de 7 horas diárias, do mesmo modo, que no Art. 34, Inciso 2, o Tempo Integral pode ser ministrado conforme os critérios dos sistemas de ensino, ou seja, são os sistemas de ensino que ajustam conforme as demandas a jornada em Tempo Integral nas escolas.

Porém, foi somente no ano de 2007, que o Ministério da Educação (MEC) criou o Programa Mais Educação. Com estratégias de oportunizar as crianças mais tempo na escola, desenvolvendo atividades no contra turno em diferentes áreas do conhecimento. Este programa visava a participação de crianças e escolas com baixo desempenho escolar, baseados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Em 2015, o MEC modificou o nome do programa e este passa a se chamar Programa Novo Mais Educação. Todavia, o programa apenas materializou-se como estratégia do governo como uma possível possibilidade de ampliação da jornada escolar para Tempo Integral (CAMARGO, 2018).

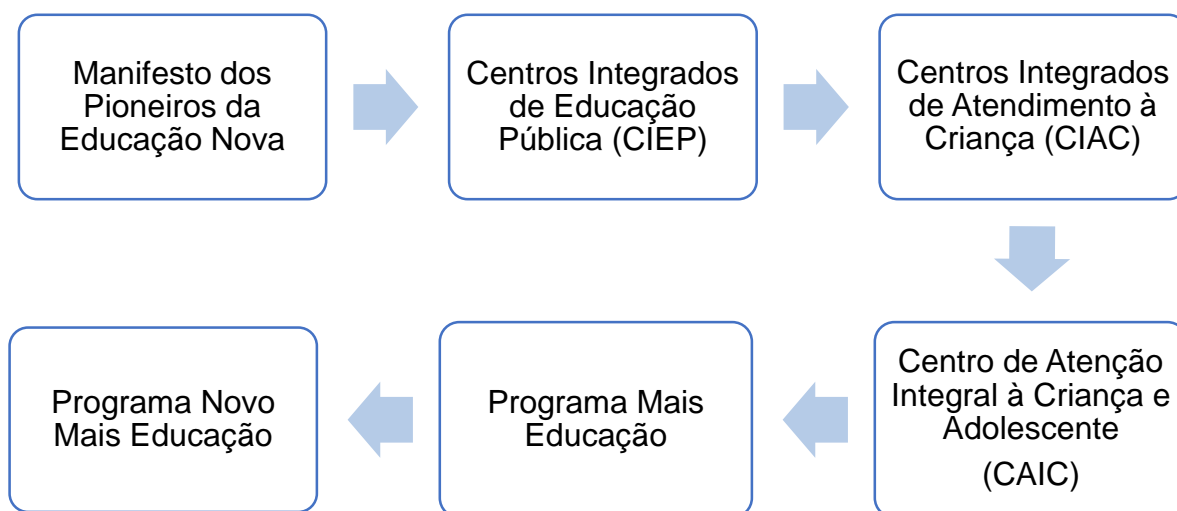
Atualmente, o Plano Nacional de Educação (PNE), que está em vigência desde o ano de 2014 e encerra-se em 2024, estabelece na Meta 6: “Oferecer Educação em tempo integral em, no mínimo, 50% das escolas públicas, de forma a atender, pelo menos, 25% dos alunos da Educação Básica a ser alcançada até 2024” (BRASIL, 2014).

Contudo, essas estratégias que se encaminham para a efetivação e melhorias da educação, desenvolvem-se lentamente pelos governos, gerando



atrasos em relação ao alcance das metas. Abaixo, apresenta-se uma figura que sistematiza os marcos legais discutidos.

Figura 4- Marcos Legais da Educação Integral no Brasil



Fonte: elaborada pela autora (2021).

Observa-se, conforme a figura, que a Educação Integral vem sendo discutidos no Brasil a bastante tempo, com diversos autores. A educadora Jaqueline Moll discute a Educação Integral e seus desafios perante a sociedade, pois:

Educação Integral demanda que na escola sejam vivenciados sistemas de valores e construção do conhecimento. O desafio do educador é acompanhar a transformação dos alunos nesse vivenciamento. Propor e defender um sistema de valores subordinado à ética maior de respeito, solidariedade e cooperação é a missão do educador; (MOLL, 2012, p.106)

Conforme o documento orientador para a Educação Integral no Brasil, a mesma apresenta diversas características e princípios, baseadas sempre na busca pela formação integral dos alunos, ou seja:

A Educação Integral exige mais do que compromissos: impõe também e principalmente projeto pedagógico, formação de seus agentes, infraestrutura e meios para sua implantação. Ela será o resultado dessas condições de partida e daquilo que for criado e construído em cada

escola, em cada rede de ensino, com a participação dos educadores, educandos e das comunidades que podem e devem contribuir para ampliar os tempos e os espaços de formação de nossas crianças, adolescentes e jovens na perspectiva de que o acesso à educação pública seja complementado pelos processos de permanência e aprendizagem. (BRASIL, 2009, p. 6)

Ao discutirmos sobre Educação Integral e seus princípios, notamos que as escolas participantes da pesquisa apresentam uma atenção aos princípios da formação integral, desenvolvendo suas atividades voltadas para eles, dessa maneira:

A questão do desenvolvimento pleno nas questões físicas intelectual social e emocional de ver ele como **ser holístico integral numa educação de tempo integral numa escola de tempo integral**, porque nossa escola de tempo integral, mas desenvolvemos a educação integral haja vista pelos projetos que a gente desenvolve na perspectiva de currículo integrado. (Escola A, grifo meu)

Nesse sentido, a Escola A procura desenvolver os princípios da Educação Integral, com os projetos, que são considerados como o momento da prática pela escola, da mesma forma que, primam pelo desenvolvimento dos alunos na tentativa de mudar o futuro através da educação. Dentre os projetos desenvolvidos, estão, segundo a escola: “[...] a horta, a gente tem a questão da culinária, bolachas, geleias, o projeto do sabão, o brechó. Temos também a customização de roupas, temos também os guardiões mirins das sementes crioulas do milho. (Escola A)”.

Na mesma direção, observa-se que a Escola B, desenvolve suas atividades em Tempo Integral com outro campo de atuação, mas prioriza a demanda da formação integral, desse modo:

Este ano aqui na escola a gente está organizada com o plano de ação que foi norteado pela mantenedora. Esse plano de ação compreende, esses aspectos que você falou, **ações voltadas para a aprendizagem do aluno** que foi uma das principais aprendizagens que a gente entrou em consenso com nossos professores abrangendo a **nossa gestão democrática em que tudo foi construído junto com eles**. (Escola B, grifo meu)

Tendo em vista a expressão gestão democrática, decorrendo da fala da Escola B, é possível verificar a importância da participação de todos os envolvidos na escola para a elaboração e execução das atividades da escola. Conforme já mencionado, na LDB 9394/96 (BRASIL, 1996), conta que são os sistemas de

ensino que definem como será a gestão democrática e sua participação nos processos de elaboração do projeto pedagógico escolar.

Nesse contexto, o papel da gestão escolar é de suma relevância para o prosseguimento das atividades elaboradas em conjunto, empenhando-se nas relações com todos os envolvidos no processo escolar, da mesma maneira, com as secretarias de educação, na busca por uma educação de qualidade. Além disso, a gestão necessita ser aberta ao diálogo, do mesmo modo que:

A gestão, portanto, requer humildade e aceitação. Administrar a escassez, gerir conflitos, tomar decisões em situações complexas. E nada disso aparece nos manuais. A formação de “gestores reflexivos” a preparação para atuar nessas zonas de sombra da impopularidade. (VIEIRA, 2007, p. 59)

Dessa forma, a gestão escolar pode ser entendida como um processo político democrático, no qual as pessoas participam, debatem, questionam e constroem juntos os projetos para o bom andamento da escola, sendo assim, desenvolvendo as políticas públicas educacionais dentro da escola. Nessa perspectiva, as políticas educacionais expressam:

[...] a multiplicidade e a diversidade da política educacional em um dado momento histórico. Dizem respeito a áreas específicas de intervenção, daí porque se fala em políticas de educação infantil, educação básica, educação superior, etc. Cada uma delas, por sua vez, pode se desdobrar em outras. (VIEIRA, 2007, p. 56)

Considerando a complexidade das demandas sociais que fazem parte do constante diálogo no processo escolar, a Educação Integral faz parte das políticas públicas educacionais na perspectiva de alcançar a formação integral dos alunos, além de elevar a qualidade do ensino, com necessidades de promover articulações e convivências entre todos os envolvidos no processo escolar, expandindo seus princípios, por meio da gestão escolar democrática e participativa. À vista disso, ampliam-se os tempos e espaços escolares, sendo assim:

O tempo qualificado é aquele que mescla atividades educativas diferenciadas e que, ao fazê-lo, contribui para a formação integral do aluno, para a superação da fragmentação e do estreitamento curricular e da lógica educativa demarcada por espaços físicos e tempos delimitados rigidamente. (BRASIL, 2009, p. 28)

A ampliação de tempo na proposta de Educação Integral prevê que a organização escolar precisa ressignificar os tempos e espaços, sendo que é preciso considerar também que os tempos (re)inventam seus modos de viver um novo tempo na escola, em que os espaços estejam interligados com o tempo, em outras palavras, um espaço de acolhimento. Da mesma maneira que:

Alargar a função da escola, da docência e dos currículos para dar conta de um projeto de educação integral em tempo integral que articule o direito ao conhecimento, às ciências e tecnologias com o direito às culturas, aos valores, ao universo simbólico, ao corpo e suas linguagens, expressões, ritmos, vivências, emoções, memórias e identidades diversas (MOLL, 2012, p. 44)

Dessa maneira, a ampliação do tempo, não prima sozinho por um projeto educativo de qualidade, é necessário levar em consideração as relações que estão sendo estabelecidas e buscar romper com o ensino tradicional, proporcionando aos alunos e alunas uma aprendizagem significativa. Do mesmo modo que:

Vemos como um ganho para a comunidade essa permanência deles, essa extensão do tempo, se está na escola está seguro, está com profissionais, com **tempo qualificado**, vai ter alimentação saudável, vai ser **um tempo que leva-se em consideração todas as dimensões do aluno** e vais ter certeza que esse tempo que está aqui vai ser um tempo de qualidade. (Escola A, grifo meu)

Tratando da ampliação do tempo, percebe-se que com a implementação da Educação Integral, houve melhorias no sentido de aproximar a comunidade e escola, sendo que os alunos que permanecem na Escola A o dia todo, estão seguros e recebendo uma educação de qualidade, na perspectiva da formação integral. Com políticas públicas de permanência e qualificação do tempo, elevam-se os índices de ensino e aprendizagem dos estudantes. Portanto,

As políticas públicas, como cultura, assistência social, esporte e meio ambiente, invadem o campo das chamadas ações/programas socioeducativo objetivando proporcionar às crianças e adolescentes brasileiros ampliação do universo cultural, aprendizados de iniciação tecnológica e inclusão digital, aprendizados no campo esportivo, consciência e trato ambiental (CARVALHO, 2006, p. 8)

Nesse sentido, as políticas públicas são criadas para atender as necessidades e/ou problemas da sociedade como um todo, através de ações,

metas e planos, na maioria das vezes, com investimento financeiro para alcançar melhorias na sociedade, em prol do bem-estar social.

Em vista disso, pode-se falar que a política educacional relaciona-se com a gestão educacional pela sua proposta pedagógica de gestão. Assim, é possível afirmar que a gestão educacional situa-se na esfera macro e que a gestão escolar é a esfera micro. Conforme Drabach (2013, p. 63): “A gestão escolar orienta-se para assegurar aquilo que é próprio de sua finalidade – promover o ensino e a aprendizagem, viabilizando a educação como um direito de todos, conforme determinam a Constituição e a Lei de Diretrizes e Bases”.

Portanto, as políticas públicas estão associadas com a gestão escolar, no caminho de elevar a qualidade da educação brasileira e proporcionar momentos de ensino-aprendizagem variados que estimulem a formação integral dos estudantes, dentro e fora das escolas. As escolas participantes da pesquisa, Escola A e B, expuseram suas percepções em relação a Educação Integral e a gestão escolar. Nota-se a preocupação com os princípios da Educação Integral da mesma forma que os atributos da gestão escolar, sendo essa, democrática e participativa, associando os diferentes sujeitos envolvidos no processo escolar presentes nas escolas.

## 5 ARTICULAÇÕES ENTRE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E TEMPO INTEGRAL

Com o objetivo de reconhecer os elementos que constituem a gestão escolar das escolas de Tempo Integral, este capítulo destina-se a fundamentar os princípios da gestão escolar em Tempo Integral. As subcategorias de análises elencadas para auxiliar na discussão dos dados foram:

Figura 5- Subcategorias de análise elencadas para o capítulo 5



Fonte: elaborada pela autora (2021)

Dada a importância da gestão escolar associada com a Educação Integral, apresentada no capítulo anterior, faz-se necessário, inicialmente, rever o conceito de gestão. Para tanto, retoma-se Luck (2007), que define:

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, pela participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação, mediante seu compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. (LUCK, 2007, p. 13)

Nesse sentido, a gestão vem para abranger todos os processos políticos que acontecem dentro da escola, desde a implementação das políticas públicas até a construção do projeto político pedagógico (PPP). Dessa maneira, prioriza o princípio da gestão democrática, explícito na Constituição Federal do Brasil de 1988, no Art. 206 (BRASIL, 1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) 9394/96, no Art. 3º (BRASIL, 1996).

A Constituição Federal de 1988 foi elaborada após o fim do regime militar no Brasil, marcada por inúmeras discussões e mudanças na busca de construir um país democrático, em que todos deveriam ter acesso à educação, pois:

A Constituição de 1988 e a LDB de 1996 legitimaram o princípio da gestão democrática da educação, delegando aos sistemas e às escolas a adoção de mecanismos que favoreçam a construção desse modelo de gestão. Dessa forma, através do processo educativo torna-se possível a configuração de uma base para a construção de um país mais democrático, uma vez que a criação de espaços de participação e

envolvimento da comunidade escolar nas decisões que ocorrem na escola tendem a ser difundidas em outros espaços sociais. (DRABACH, 2013, p. 51)

Por isso, o conceito de gestão democrática passou por inúmeras intervenções, buscando, a partir disso, provocações significativas nas políticas educacionais, na efetivação da qualidade do processo educacional nas escolas, priorizando a gestão democrática posta na constituição. Desse modo:

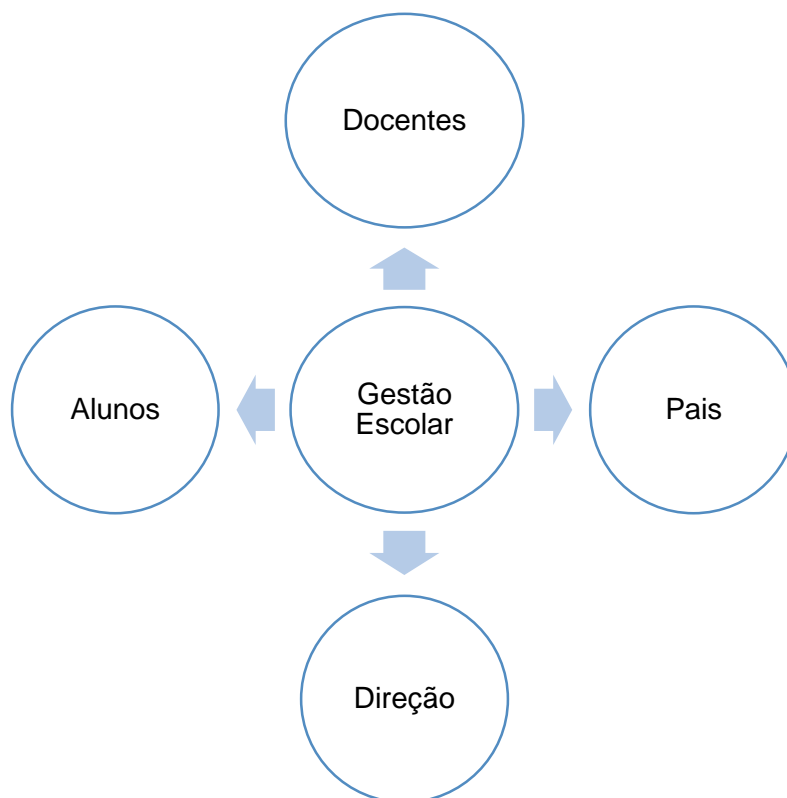
**A gestão democrática é um instrumento construído no coletivo.** Agora mesmo com a questão do ensino remoto, tudo vai sendo regulamentado porque é uma coisa que está sendo construído. O PPP agora, sendo construído aos poucos pelo ensino remoto, aprimorando conforme o tempo, a partir das vivências e experiências que tivemos para construir isso no coletivo. (Escola A, grifo meu)

De acordo com a fala da Escola A, pode-se destacar a importância do coletivo na participação dos processos democráticos que acontecem dentro da escola, ou seja, a partir das ações pedagógicas, vivências, experiências e compartilhamento de ideias provocadas por um PPP democrático que atenda toda as necessidades do contexto escolar em que a escola está inserida.

Conforme relato da Escola B, de que: “A integralidade e a importância que tem a nossa escola pela necessidade de nossas famílias”, o papel da escola justifica-se na importância do acolhimento da comunidade, além do seu papel de socializar os conhecimentos. Da mesma maneira que, a Escola A expõe: “A questão da identidade da escola, de quem a gente atende e os compromissos que a escola estabelece com os alunos.”

Com isso, a gestão democrática é consolidada, através de iniciativas compartilhadas entre escola e comunidade, propondo espaços em que a participação possa se realizar, em prol de todos. Abaixo, encontra-se uma figura sistematizando todos os envolvidos no processo de gestão escolar, nas ações compartilhadas, buscando uma escola de qualidade.

Figura 6- Representação da Gestão Escolar nas escolas



Fonte: elaborada pela autora (2021)

A partir disso, a gestão escolar encontra-se em constantes transformações, na perspectiva da reflexão sobre as mudanças no cenário educacional brasileiro. Nesse mesmo caminho, Drabach (2013) reflete sobre a necessidade de organizar esses espaços para que contemple a todos, isto é:

A necessidade de um redirecionamento na organização da estrutura escolar se dava em defesa de uma administração coletiva da escola, com a participação da comunidade nas tomadas de decisão, na elaboração de metas para o ensino em cada unidade escolar e a exclusividade do financiamento da escola pública pelo poder público. (DRABACH, 2013, p. 48)

Com isso, o direcionamento da gestão escolar em Tempo Integral é baseado nas ações democráticas participativas, seguindo os princípios da Educação Integral, do mesmo modo que, articulados com a gestão democrática dos estabelecimentos de ensino. De acordo com Paro (2007), na LDB 9393/96 o



caráter democrático é associado ao ensino público, assim, a escola se torna um espaço de inovação e (trans)formação, proporcionando a implementação de novas políticas públicas que possam promover a qualidade do processo educacional.

Em razão disso, para considerar a Educação Integral como modo de proporcionar uma educação de forma integral, desenvolvendo os diversos aspectos presentes nos estudantes, entre eles, físicos, sociais, emocionais, é necessária uma nova maneira de ver a prática na escola, propondo uma reinvenção da prática educativa no sentido de:

[...] seu desenclausuramento, de seu reencontro com a vida, do desenrijecimento de seus tempos, da interlocução entre os campos do conhecimento em função da compreensão e da inserção qualificada no mundo. No reencontro com a vida coloca -se a perspectiva de um projeto educativo que, ancorado na instituição escolar, possa recriar seu sentido na relação com outros interlocutores, outros espaços, outras políticas e equipamentos públicos. (MOLL, 2012, p. 175)

A elaboração e execução das propostas pedagógicas, conforme a LDB 9394/96 (BRASIL, 1996), é uma das atribuições da escola e a gestão necessita orientar para que essa proposta seja o norte da escola com caminhos definidos. Sendo assim, cabe a gestão escolar organizar aos estabelecimentos de ensino e suas competências no sentido de priorizar os princípios democráticos. No entanto, com as escolas de Tempo Integral sendo implementadas cada vez no sistema de ensino, os gestores escolares passam por desafios diários, sendo esses, destacado pelas Escolas B:

Quando você pergunta sobre a gestão, eu acredito que o desafio da gestão em trabalhar com o tempo integral é a **questão dos recursos humanos, demanda de mais professores**, mais estagiários, uma logística da escola se modifica, a equipe aumenta então, são ideias diferentes. O desafio da gestão está nessa parte na administrativa e nos recursos humanos, porque a escola muda o fluxo de como era antes (Escola B, grifo meu)

Os desafios que a gestão escolar enfrenta dentro da escola são inúmeros, mas percebe-se, pelos relatos das Escolas A e B, que prevalece o diálogo e compartilhamento de informações para que a escola seja capaz de manter-se em equilíbrio com as adversidades que surgem pelo caminho. Desse modo:

Quando a gente tem turno de tempo integral a gestão precisa sempre estar **em conexão e diálogo entre nós e os professores**, nas formas

também de estruturar as rotinas da escola, porque muda, tem que ser inserido o café, o almoço, lanche e a rotina do fluxo dos espaços da escola, que turma vai ocupar a pracinha vai estar no pátio ou na quadra, isso também a gente está sempre em constante diálogo, isso também **a gestão tem que estar constantemente em diálogo com o professor se vem de encontro com a realidade da turma.** (Escola B, grifo meu)

Segundo Luck (2013), a gestão demanda de uma visão global dos fatos e abrange os desafios da educação que veem desencadeando com o tempo, por isso, necessita de uma ação articulada, dinâmica e participativa. Ainda, promover a organização dos espaços e processos socioeducativos, com um “[...] enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo” (LUCK, 2013, p. 25).

Nessa perspectiva, as transformações na educação precisam ocorrer para contribuir na aprendizagem dos alunos, fazendo a reflexão da ação do docente e articulando teoria e prática, pois, “[...] novos tempos requerem nova qualidade educativa, implicando mudanças nos currículos, na gestão educacional, na avaliação dos sistemas e na profissionalização dos professores” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2010, p. 35).

Para a efetivação das transformações que acontecem dentro da escola, é necessário que os docentes possam ter momentos para refletir sobre sua prática, compartilhar conhecimentos e adquirir novos conhecimentos e experiências para aprimorar cada vez mais suas ações dentro da escola, como por exemplo, nos espaços de formação, isto é:

Dentro da formação continuada dos professores, a gente faz e desenvolve, discute **teóricos da educação**, até mesmo para a elaboração do PPP, temos **debate com textos**, a gente faz, discute. (Escola B, grifo meu)

As discussões, como a Escola B nos relata, são momentos em que os professores reúnem-se dentro da escola para discutir e refletir diversas questões. Atualmente, devido ao contexto da pandemia do COVID-19, essas formações tornaram-se limitadas pelo fato das novas regras de convívio social, porém, houve um aumento de rodas de conversas, minicursos, palestras e eventos ministrados de maneira virtual, o que possibilitou o acesso à diversidade de temáticas para os professores. Dessa forma:

A pandemia proporcionou **formação de qualidade**, mas está proporcionando muita informação ao mesmo tempo. O momento está bem oportuno, cabe a cada professor buscar e querer o seu assunto, ir atrás do que interessa para **modificar sua prática.** (Escola B, grifo meu)

No contexto da pandemia, nota-se a importância das formações que abrangem variadas temáticas, em busca de aprimorar os conhecimentos dos professores, proporcionando a esses momentos em que se sintam acolhidos. Também, ressaltam-se as parcerias entre as escolas e as instituições de ensino superior. Conforme a Escola A:

A parceria com a universidade, a licenciatura do campo, a gente vai **estabelecendo parcerias para poder realizar nosso trabalho**. Sempre que alguém faz alguma proposta a gente recebe, vem da mantenedora alguma possibilidade e a gente participa, **sempre buscamos participar de tudo**. (Escola A, grifo meu)

Essas parcerias envolvem muito mais que aprendizagem, elas estreitam laços para que a teoria (universidade) possa articular os conceitos e aprendizagens com a prática (escola). Porém, o efeito dessas parcerias depende das expectativas que são criadas e dos resultados que são encontrados, ou seja, nem sempre os conceitos que a universidade traz estão de acordo com o cotidiano da escola. Ainda assim, esse contato com diferentes conceitos e concepções sobre educação é importante para favorecer aos estudantes e docentes novos saberes sobre a prática.

Acreditando na ideia de transformação, Larrosa (2015), diz que a experiência é o que nos passa, o que nos acontece, o que nos toca. Sendo a Educação Integral uma (trans)formação para a escola, observa-se que a transformação necessita ser feita na perspectiva de elevação da qualidade educacional, não apenas dos estudantes, mas também dos docentes e de todos os envolvidos nos processos educativos.

De acordo com Cavaliere (2007), Educação Integral é um conceito que busca responder ao contexto brasileiro com uma ação social integral, de forma que possa contribuir para o processo de democratização das instituições públicas. Dessa maneira, a importância da autonomia no funcionamento da escola reforça a ideia dos recursos educativos consistentes no PPP, visto que a demanda de ações educativas da escola é grande e abrange variados segmentos escolares, sendo esse fato destinado para a gestão. Posto isso:

A autonomia da gestão escolar possibilita que os diferentes sujeitos que compõem a escola possam relativamente trabalhar a partir de seus anseios e das demandas da comunidade na qual a instituição está inserida. Neste contexto, vivenciar a autonomia entre gestores, coordenadores e professores favorece uma organização pedagógica,

administrativa e financeira na qual contribua com os ideais propostos no planejamento escolar idealizado por todos os membros da unidade educativa. (SILVA; SANTOS, 2016, p. 41)

Entretanto, uma política de Educação Integral é uma ação capaz de promover rupturas do ensino tradicional, no qual a educação é centrada nos conteúdos curriculares para transformar a visão sobre educação em uma escola de formação integral em que as portas estejam abertas para outros tempos e espaços, nos quais, a comunidade possa ser e fazer parte da escola. Para que isso seja efetivado, é preciso que a gestão escolar seja democrática, aberta a novas transformações e demandas decorrentes do contexto social e principalmente, uma gestão em que priorize o bem-estar de todos os sujeitos presentes ou não na escola.

A gestão escolar democrática na escola, juntamente com outras ações, torna-se necessária para a superação a dicotomia ainda presente nas escolas do mesmo modo que isso não é apenas tarefa da escola, mas sim de toda comunidade escolar e da família, com a proposta de estreitamento de laços através de espaços democráticos de diálogo.

Com a implementação da Educação Integral nas escolas é indispensável a articulação com a gestão escolar democrática para que seja de fato, uma escola de Tempo Integral, que desenvolva a Educação Integral em seu PPP. Nesse sentido, vê-se a preocupação das escolas participantes da pesquisa em promover espaços democráticos, visando a participação de todos, no qual, a participação e interação dos envolvidos nos processos escolares tornam-se fundamentais para elaboração dos documentos norteadores da escola, na busca de uma educação de qualidade para os estudantes.

## 6 A ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO DAS ESCOLAS DE TEMPO INTEGRAL DO MUNICÍPIO DE SANTA MARIA/RS

O último capítulo de discussão da pesquisa pretende alcançar o objetivo de verificar como a equipe gestora das escolas de Tempo Integral do município de Santa Maria organizam-se para garantir as ações pedagógicas em Tempo Integral. Abaixo, encontram-se as subcategorias utilizadas nesse capítulo.

Figura 7- Subcategorias de análise elencadas para o capítulo 6



Fonte: elaborada pela autora (2021)

As escolas necessitam de uma organização escolar adequada para que possam desenvolver sua função de maneira satisfatória, ou seja, possuem princípios com caráter pedagógico com objetivos variados e com relação com o contexto social em que a escola está inserida. Assim, uma função da escola é interagir e buscar relação com comunidade, com as práticas sociais existentes nesse contexto.

Nesse contexto de organização escolar, volta-se para a LDB 9394/96 (BRASIL, 1996), que ao tratar da organização da educação, estabelece no Art. 8º:

Art. 8º A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino.

§ 1º Caberá à União a coordenação da política nacional de educação, articulando os diferentes níveis e sistemas e exercendo função normativa, redistributiva e supletiva em relação às demais instâncias educacionais.

§ 2º Os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta Lei. (BRASIL, 1996)

Conforme a Lei menciona, é possível dizer que o sistema de organizacional do Brasil possuiu articulações entre as esferas de ensino, porém, não possui um sistema nacional de educação. Saviani (1999) discute a diferença entre sistema nacional de educação e sistema educacional, assim, vê-se que no Brasil, existe um sistema educacional de ensino, com ações articuladas em prol do desenvolvimento da educação, mas isso não significa que existe um sistema nacional de educação, pois:

Além do mais, o conceito de sistema denota um conjunto de atividades que se cumprem tendo em vista determinada finalidade, o que implica que as referidas atividades são organizadas segundo normas que decorrem dos valores que estão na base da finalidade preconizada. Assim, sistema implica organização sob normas próprias (o que lhe confere um elevado grau de autonomia) e comuns (isto é, que obrigam a todos os seus integrantes) (SAVIANI, 1999, p. 121)

Desse modo, cabe a cada estado ou município organizar o sistema educacional de acordo com o contexto e a realidade social presente. O município de Santa Maria, localizado no centro do estado do Rio Grande do Sul, é responsável pela Educação Infantil e Anos iniciais, contendo, conforme pesquisa no site da Prefeitura Municipal de Santa Maria/RS, em torno de 77 escolas municipais e três escolas conveniadas. À vista disso, os processos de elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) são determinados pela Resolução Nº 29, de 12 de setembro de 2011, que trata de:

Art. 3º: O Projeto Político Pedagógico é o documento norteador das ações pedagógicas das Instituições Escolares, tendo por base referenciais teóricos que delimitam as opções epistemológicas, socioantropológicas, filosóficas, políticas e pedagógicas. (SANTA MARIA, 2011)

Nesse contexto, a escola torna-se fundamental, pois traz a realidade existente para dentro da escola, tornando-se uma escola para todos e que possibilite aos alunos espaços com diferentes culturas, assim, a escola torna-se de qualidade incluindo ações econômicas, políticas, culturais e pedagógicas.

A valorização da comunidade escolar, como já descrito, é efetivada pela gestão democrática participativa, e também, essa concebe aos professores um trabalho interativo, com construção coletiva dos objetivos e funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso (LIBÂNEO, 2012). No relato abaixo, vemos o quanto importante o diálogo é para a relação escola e comunidade/família:

Assim, o **diálogo existe para facilitar as questões sociais da escola**, a escola sempre busca se encontrar com a família. Agora devido tudo ser online, as professoras tiveram o primeiro contato online, ali **nos grupos a família que interage**, principalmente dos menores, então isso aí já é uma interação família e escola, **agora estamos bem próximos apesar de estarmos distantes**. (Escola B, grifo meu)

Durante a pandemia do COVID-19, muitas atividades foram estagnadas por motivo de segurança em função da alta transmissão do vírus, contudo, podemos ver que as escolas participantes da pesquisa, continuaram mantendo o contato com as famílias, de maneira virtual, para tornar esse novo modo de educação acessível, conforme as necessidades de cada realidade social. Dessa forma:

As questões do PPP levamos tudo para a reunião. **A gente está sempre revendo e reconstruindo.** Agora é mais complicado pela questão do presencial. **No coletivo a gente tem como ver**, como é melhor resolver as problemáticas. (Escola A)

Conforme a resolução nº 29 do município de Santa Maria (SANTA MARIA, 2011), percebe-se que a participação de todos os envolvidos no processo escolar é de suma relevância para a escola, assim:

A Instituição Escolar deverá promover a participação dos professores, funcionários, pais ou responsáveis e alunos no processo de elaboração, implementação e avaliação do Projeto Político Pedagógico, com ampla finalidade de consolidar os princípios e práticas de gestão democrático-participativa no Sistema Municipal de Ensino. (SANTA MARIA, 2011)

Nesse viés, também se ressalta a importância que as famílias têm nesse momento de fragilidade que a pandemia causou e no desenvolvimento das atividades que foram destinadas para a casa, pois houve uma mudança nos tempos e espaços gigantesca, em que, muitas vezes, pais e/ou responsáveis tornaram-se professores. Dessa forma:

A gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso (LIBÂNEO, 2001, p. 7).

Por conseguinte, a Escola A nos conta que é necessário olhar para a realidade social em que a escola estiver inserida, e foi o que o aconteceu com essa escola, pois:

A questão que a gente leva em conta trazendo para nossa realidade agora é a pandemia e a **questão da utilização de plataformas**, não somos contra as tecnologias, dentro da nossa realidade aqui da escola, **se o aluno precisa impresso, vamos fazer impresso.** Mas nessa realidade que é ensino remoto você pode colocar uma possibilidade de acesso, mas a gente sabe que a maioria não vai acessar, se você adotar

uma plataforma e restringir o uso a plataforma, você vai direto na questão da equidade. (Escola A, grifo meu)

Diante disso, a preocupação como acesso aos alunos é uma questão em constante debate, visto que, é fundamental que a gestão escolar possua uma comunicação satisfatória com os professores e as famílias para o bom desenvolvimento das demais atribuições da escola. Pois:

A gente tem que **garantir o acesso e a qualidade**, dar esse retorno para eles do que estão desenvolvendo, e a equidade, essa questão é fundamental **a gente não pode fazer algo que vai prejudicar o aluno que não tem acesso**, a gente tenta da melhor forma possível. (Escola A, grifo meu)

É imprescindível o olhar atento dos gestores para esses alunos e famílias que necessitam de apoio no atual contexto pandêmico. Da mesma maneira, Oliveira (2014) faz referência aos docentes, que sua organização na escola e em sala de aula possa dar condições de desenvolver a autonomia dos alunos e o seu interesse em seguir aprendendo ao longo da vida, dentro e fora da escola, da mesma maneira, que professor e aluno compartilhem suas experiências, vivências, conquistas e aprendizagens.

Mesmo em tempos incertos, é indispensável que os professores pensem em suas ações pedagógicas voltadas para o contexto social da escola, abrangendo diferentes oportunidades educativas para que esses não se sintam excluídos desse processo. Desta forma:

As nossas ações sempre são voltadas para o contexto geral da escola, quando nós estávamos no presencial, **muitas ações eram desenvolvidas em conjunto**, tínhamos pais que vinham ajudar na escola, nas tarefas, tínhamos isso antes e acho que agora intensificou mais ainda, pois agora estamos tendo a parte que os pais estão percebendo a importância da escola, do nosso trabalho, estão auxiliando nas atividades das crianças. (Escola B)

Para os professores, as transformações que a educação vem trazendo ao longo do tempo são para que esses possam se desacomodar e romper as barreiras do ensino tradicional. Da mesma maneira que, a Educação Integral traz para os professores novos desafios em sua prática, mas também na teoria, na elaboração dos planejamentos e formações realizadas para aprimorar sua prática.



Outro desafio enfrentado pelas escolas é a questão da organização da carga horária dos docentes. Muito se vê que os docentes não possuem dedicação exclusiva na mesma escola, possuem carga horária em duas escolas o que dificulta o processo de planejamento para as crianças que estão em escolas de Tempo Integral. Conforme relato que ressalta:

**A questão da dificuldade do planejamento ser um só**, sendo um desafio, até porque temos professores com **visões diferentes atuando na mesma turma, com organização da sala de aula diferente**. Mas a gente caminha sempre na busca de unificar esse planejamento, mas mesmo assim ele é harmônico, acontece sempre na humanidade. (Escola B, grifo meu)

Nesse sentido, a gestão escolar pode possibilitar para que esses professores momentos de planejamento coletivo e/ou compartilhamento de ideias entre os professores, pois a gestão e organização referem-se:

[...] aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, à racionalização do trabalho e à coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola, envolvendo os aspectos, físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educador, as relações humano-interacionais, o planejamento, a administração, a formação continuada, a avaliação do trabalho escolar (LIBANÉO, 2001, p. 7)

Dessa maneira, a organização dos professores por parte da gestão escolar democrática necessita ser de uma maneira que tenham espaços formativos, nos quais possam discutir, compartilhar e construir juntos caminhos para o desenvolvimento integral dos alunos. De acordo com os relatos da Escola B, em que “[...] a gestão pode organizar o mesmo professor na mesma turma, que é o caso da professora do berçário, que é concursada 20 horas e no turno da tarde tem uma suplementação”.

Sendo assim, a organização escolar não é uma função da escola neutra ou estática, necessita ser pensada no coletivo, englobando os professores, alunos, comunidade possibilitando, assim, uma discussão democrática sobre as ações, projetos e práticas pedagógicas a serem desenvolvidas na escola.

A organização escolar não seria uma coisa totalmente objetiva e funcional, um elemento neutro a ser observado, mas uma construção social levada a efeito pelos professores, alunos, pais e integrantes da comunidade próxima. Além disso, não seria caracterizado pelo seu papel

no mercado, mas pelo interesse público. A visão crítica da escola resulta em diferentes formas de viabilização da gestão democrática (LIBÂNEO, 2001, p. 1).

Com o contexto da pandemia do COVID-19, as escolas necessitaram organizar maneiras de que pudessem manter o diálogo com os professores e da mesma maneira com os alunos/famílias. Em vista disso, a possibilidade do uso das tecnologias para auxiliar nesse processo foi fundamental, sendo propostas aos professores reuniões virtuais para discussão e elaboração dos planejamentos a serem desenvolvidos com as crianças. Assim:

Agora em tempos de pandemia, **como a equipe se aproximou bastante**, num retorno próximo, eu acho que vai ser um passo a mais pelo fato delas terem se aproximado de conseguir fazer esse **planejamento coletivo**, porque ele tem que ser um **planejamento integrado** e muitas vezes a gente percebe um planejamento diferenciado, professor da manhã faz um planejamento e professor da tarde faz outro, apesar de nosso aluno ser único. (Escola B, grifo meu)

Ainda, percebe-se que as escolas de Tempo Integral apresentam desafios a serem superados, tanto por parte da gestão escolar como por parte do professor, pois esse segue uma determinada metodologia de aula e o seu colega, do outro turno, pode ter uma metodologia educativa totalmente diferenciada. Outro desafio que necessita ser superado pelas escolas de Tempo Integral é a questão da infraestrutura e as questões dos tempos e espaços.

Destaca-se que a formação integral dos alunos não pode se restringir somente as escolas, mas também as famílias e a comunidade, sendo que essas podem ressignificar suas práticas e saberes, compartilhando saberes. A Educação Integral vem para romper a fragmentação das escolas, propondo uma ampliação dos tempos e espaços, com princípios, características e projetos que priorizem a formação integral dos alunos.

O desenvolvimento de projetos na perspectiva da Educação Integral precisa englobar os princípios da formação integral enquanto processo formativo e também as dimensões físicas, intelectuais, sociais e emocionais. Isto é, uma formação que vai além dos conteúdos, superando as fragmentações que ainda existem na educação. Dessa maneira, as escolas possibilitam espaços educativos em que nos projetos essas características estejam presentes, pois,

Todos os projetos que são **desenvolvidos com os alunos, eles são construídos junto com os professores**, aí já temos ações coletivas, e dentro desses projetos ainda pensamos em como abranger nossa comunidade escolar, nossa família. (Escola B, grifo meu)

É essencial pensar na escola de Tempo Integral com momentos de reflexão sobre projetos, práticas, ações e momentos de escuta sensível, oportunizados pela gestão com todos os envolvidos no processo escolar para que seja possível, de fato, uma formação integral aos estudantes.

Portanto, nos processos de implementação da Educação Integral nas escolas, é imprescindível que a gestão escolar democrática prossiga no mesmo caminho da Educação Integral, buscando maneiras de transformar a escola em Tempo Integral, superando os desafios e assumindo o currículo em Tempo Integral na escola.

Nesse viés, as escolas A e B ainda possuem desafios em suas ações pedagógicas relacionadas com a Educação Integral. Porém, nota-se a importância da participação de todos no processo de implementação e desenvolvimento das escolas, priorizando sempre o desenvolvimento integral do aluno. Também, a gestão escolar democrática como agente articulador de todos os processos que acontecem dentro da escola, sendo aberta ao diálogo e possibilitando uma organização escolar adequada aos professores, alunos, funcionários, pais e comunidade.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo a pesquisa, retoma-se o problema da pesquisa que buscou responder: Como a gestão escolar está sendo vivenciada pela equipe gestora das escolas municipais de Tempo Integral de Santa Maria/RS? É possível destacar que a Educação Integral nas escolas municipais de Santa Maria/RS ainda é um processo que está sendo vivenciado diariamente e construído conforme as necessidades em que as escolas que já implementaram a Educação Integral passam durante o dia a dia do contexto educacional. Porém, isso gera um sentimento de insegurança, pois pelo que se percebe a Educação Integral ainda é um grande desafio para as escolas, gestão e professores.

Durante a pesquisa, também foram discutidos conceitos como: políticas públicas, organização escolar, Tempo Integral e Educação Integral, gestão escolar, gestão escolar democrática, entre outros. Esses conceitos serviram para subsidiar a pesquisa com referencial teórico apropriado, enriquecendo a escrita da mesma.

É possível afirmar com as discussões dos conceitos Educação Integral e Tempo Integral que ainda não é nítida a diferença entre os dois conceitos, tanto nas análises realizadas no estado do conhecimento, quanto no desenvolvimento da pesquisa com as escolas. A Educação integral prevê o desenvolvimento integral dos alunos, que prioriza os conteúdos relacionados com os demais aspectos físicos, sociais, emocionais e intelectuais. Para isso, as escolas necessitam de uma organização escolar diferenciada, em que oportunize o desenvolvimento integral ampliando os tempos e espaços.

Já o Tempo Integral, sozinho, não desenvolve a Educação Integral, mas é condição para que a mesma possa ocorrer. Pois, se for apenas uma característica de aumento do tempo das crianças na escola por fatores que não estejam ligados com a Educação Integral, como por exemplo, ocupar o tempo extra das crianças com outras atividades extraescolares, não pode caracterizar uma Educação Integral. Desse modo, o Tempo Integral auxilia as crianças a estarem socializadas com os conteúdos escolares por mais tempo, consistindo somente na organização das escolas que ofertem mais tempo de horas na escola.

Dessa forma, as escolas participantes da pesquisa ainda estão em processo de adequações em relação ao desenvolvimento da Educação Integral, mas, nota-se que estão empenhadas nesse processo, vivenciando e aprimorando

cada vez os princípios e o bom andamento da formação integral dos alunos. Também, buscam estabelecer constante diálogo e participação da comunidade, na construção dos projetos e deliberações da escola, estreitando laços e prosseguindo de maneira coletiva as decisões necessárias para a organização escolar.

A participação da comunidade na escola é um dos alicerces da gestão escolar democrática, pois essa prioriza a participação de todos os envolvidos no processo escolar, percorrendo as diferentes áreas de atuação da escola. Sendo assim, com a implementação da Educação Integral, a gestão escolar democrática necessita estar atenta às mudanças necessárias na escola, para atender os princípios de formação integral.

Na perspectiva da Educação Integral, os princípios para a formação integral destinam-se em desenvolver práticas pedagógicas baseadas na autonomia, no desenvolvimento pleno, na gestão democrática, entre outros princípios. Para isso, falar de gestão escolar democrática remete as práticas escolares em conjunto em prol do bom andamento da escola, priorizando sempre a formação dos alunos.

Nesse viés, as políticas públicas para a Educação Integral são necessárias para dar suporte na implementação do Tempo Integral e da Educação Integral nas escolas, abrangendo as ações fundamentais para atender as necessidades do contexto social, ampliando as possibilidades de acesso e permanência na escola, elevando assim, os índices de qualidade educacional.

Para isso, é necessário que a gestão escolar seja articuladora no processo de implementação da Educação Integral nas escolas, cumprindo seu papel com eficiência, sendo democrática e participativa no seu desempenho. Assim, a gestão escolar democrática emerge como uma construção coletiva da organização escolar, na tomada de decisões, para a definição de objetivos e estratégias.

Com os relatos das escolas é importante a participação dos profissionais da educação nos processos de gestão dentro de escola, para uma maior abrangência de conhecimentos para elevar a qualidade educacional.

Pensando nas escolas de Tempo Integral, a pandemia do COVID-19 tardou a implementação da Educação Integral em mais escolas, ocasionando baixos índices de desenvolvimento da formação integral. Da mesma forma que a pandemia causou grandes mudanças no cotidiano de toda a população. O ensino presencial passou a ser completamente remoto de maneira virtual, em que muitos

desafios surgiram para alunos, famílias e professores, pois não estavam preparados para ressignificar tempos e espaços, bem como muitos não tinham e ainda não tem acesso à internet ou equipamentos necessários para viver o ensino remoto.

Diante de todos os desafios que a pandemia ocasionou, percebe-se que as políticas públicas necessitam estar ligadas a investimentos e ações para a educação. Enfim, as políticas públicas precisam considerar o contexto como um todo desde a escola até as desigualdades sociais, os professores, os alunos, os pais e a comunidade.

Em vista disso, as escolas em que essa pesquisa foi desenvolvida, buscaram diferentes modos de manter o acesso à educação, diversificando as maneiras de entrega de materiais, aulas de maneira remota e o contato com a família, observando desse modo, a realidade social em que a escola está inserida na busca de uma melhor forma de atendimento escolar para os alunos.

Nota-se que a Educação Integral ainda apresenta alguns desafios para as escolas, dentre eles, a demanda dos professores e a organização escola. Como os professores são concursados apenas 20 horas por matrícula na rede municipal de Santa Maria/RS, nem sempre é possível o mesmo professor atender a turma em Tempo Integral na escola. Em alguns casos, acontece que o professor tenha um regime de suplementação, sendo esse de mais 20 horas, assumindo 40 horas e assim, atuando em Tempo Integral na escola.

Porém, na maioria dos casos relatados na escola, os professores possuem somente 20 horas, atuando em um único turno na escola e no outro turno, um professor diferente assume a turma. Ou seja, ainda existem fragilidades no desenvolvimento da Educação Integral nas escolas participantes na pesquisa. Conforme relatos, o planejamento de projetos é de forma conjunta entre todos os professores, sendo assim, os professores que atuam na mesma turma têm conhecimento sobre as possibilidades de práticas pedagógicas a fim de alcançar os objetivos da formação integral.

A Educação Integral efetiva-se na escola buscando o desenvolvimento social, político, econômico e cultura. Aliado a isso, a gestão escolar democrática proporciona um constante diálogo na sua prática dentro da escola. São necessárias novas adaptações na organização escolar, da mesma maneira que novas articulações entre tempo e espaço e uma gestão escolar que possibilite

constantes formações, além de transformações e que se mantenha em constante inovação.

Portanto, as escolas de Tempo Integral, com uma gestão democrática, participativa e inovadora, com tempos e espaços ressignificados, possuindo em sua organização escolar a autonomia com uma efetiva participação dos segmentos escolares. Assim, as escolas de Tempo Integral que assumam de fato os princípios da Educação Integral, articuladas com uma gestão escolar democrática são responsáveis por promover a elevação dos índices de qualidade educacional no país, pois a Educação Integral visa, além dos conteúdos escolares, a formação para a vida em sociedade.

## REFERÊNCIAS

ARROYO, M. O direito a tempos-espços de um justo digno viver. In. MOLL, J. MOLL, J. **Caminhos da educação integral no Brasil: direito a outros tempos e espaços**. Porto Alegre: Penso, 2012.

BALL, S. J. Performatividades e Fabricações na Economia Educacional: rumo a uma sociedade performativa. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v.35, n. 2, p. 37-55, maio/ago. 2010. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/view/15865>>. Acesso em: 18 mai. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução por Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERNADO, E. S. Educação em tempo integral: alguns desafios para a gestão escolar. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 15, n. 1, p. 79-94, jan./mar. 2020. e-ISSN: 1982-5587. Disponível em: <<https://doi.org/10.21723/riaee.v15i1.12116>>. Acesso em: 11 jun. 2020.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 05 out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 12 ago. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 22 ago. 2021.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica**. Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=13448-diretrizes-curriculares-nacionais-2013-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=13448-diretrizes-curriculares-nacionais-2013-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 03 de set. 2021.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Brasília, 25 jun. 2014. Disponível em: <<https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>>. Acesso em: 08 ago. 2021.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Educação Integral**: texto referência para o debate nacional. Brasília: Ministério da Educação, 2009. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/cadfinal\\_educ\\_integral.pdf](http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/cadfinal_educ_integral.pdf)>. Acesso em: 15 ago.2021.

\_\_\_\_\_. Presidente da República. **Lei nº 14.040, 18 de agosto de 2020**. Estabelece normas educacionais excepcionais a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020; e altera a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.040-de-18-de-agosto-de-2020-272981525>>. Acesso em: 20 ago. 2021.



CAIUBY, B. B.; BOSCHETTI, V. R. Uma escola de tempo integral. **Laplage em Revista (Sorocaba)**, vol.1, n.1, jan.-abr. 2015, p.84-97. ISSN:2446-6220. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.24115/S2446-62202015119p.84-97>>. Acesso em: 08 jun.2020.

CAMARGO, R. M. B.; **Quem escondeu o ritmo oculto?** um estudo de caso comparado ente o ritmo escolar no Brasil e França. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS. 2018.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant. O Lugar da Educação Integral na Política social. **Caderno CENPEC: educação, cultura e ação comunitária**, n. 2, p. 07-13, 2006.

CAVALIERE, A. M. Tempo de Escola e Qualidade na Educação Pública. **Educação & Sociedade**, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 1015-1035, out. 2007.

CHIZZOTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

CHRISPINO, A. **Introdução ao estudo das políticas públicas**: uma visão interdisciplinar e contextualizada. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

COSTA, L.D.S.; PESSONI, L. M.L.; MORAES-FILHO, I.M.; SANTOS, C. C.T.; QUEIROZ, H. A.; ARAUJO, L. M. Importância e necessidade de formas de organização e gestão escolar. **Revista Científica Sena Aires**. Out-Dez; 7(3): 214-27, 2018.

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação no Brasil: limites e perspectivas. **Revista Educação Sociedade**, Campinas, v. 18, n. 100 – Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2021.

DRABACH, N.P. A Trajetória Da Administração Da Educação Pública do Brasil e a Construção da Democracia. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, nº 51, p. 42-53, jun/2013.

FELÍCIO, H. M. S. Análise curricular da escola de tempo integral na perspectiva da educação integral. **Revista e- Currículum**, São Paulo, v.8, n.1, p. 1- 18, abril, 2012. Disponível em: <[file:///C:/Users/Microsoft%20User/Downloads/9035-22191-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Microsoft%20User/Downloads/9035-22191-1-SM%20(1).pdf)>. Acesso em: 20 mai. 2021.

FLIK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução por Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, U. **Introdução a metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Tradução por Magda Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013.

GUARÁ, Isa Maria F. Rosa. É imprescindível educar integralmente. **Caderno CENPEC**: educação, cultura e ação comunitária, n. 2, p. 15-24, 2006.

LARROSA, J. **Tremores: escritos sobre experiência**. Belo Horizonte: Autêntica, 2015.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

\_\_\_\_\_, J. C. O sistema de organização e gestão da escola. In: LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**:- teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUCK, H. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. (Série Cadernos de Gestão, vol. I)

\_\_\_\_\_, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. (Série Cadernos de Gestão, vol. II).

\_\_\_\_\_, H. **A gestão participativa na escola**. Série Cadernos de Gestão. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

MACHADO, C. Tempo Integral na escola melhora a qualidade?. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, São Paulo, n. 08. E- ISSN: 1519-9029. Disponível em: <<https://doi.org/10.22633/rpge.v.0i8.9265>>. Acesso em: 07 jun. 2020.

MENEZES, J. S. S.; BRASIL, R. S. Gestão democrática na escola: a participação no contexto da prática de um programa de educação em tempo integral. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 22, n. esp.1, p. 137-158, mar., 2018. E-ISSN:1519-9029. Disponível em: <<https://doi.org/10.22633/rpge.v22.nesp1.2018.10787>>. Acesso em: 16 jun. 2020.

MOEHLECKE, S. Tendências do acesso à educação integral no Brasil: percursos dissonantes na educação básica. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v.22, n. esp.3, p. 1297-1312, dez., 2018 ISSN: 1519-9029. Disponível em: <<https://doi.org/10.22633/rpge.v22iesp3.12013>>. Acesso em: 04 jun. 2020.

MOLL.J. **Caminhos da Educação Integral no Brasil**: direitos a outros tempos e espaços educativos. Porto Alegre: Penso, 2012.

MOLL, J.; LECLERC, F.E.G. Educação integral em jornada diária ampliada: universalidade e obrigatoriedade? **Em Aberto**, Brasília, v.25, n.88, p.17-49, jul./dez. Brasília: 2012. Disponível em: <<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/view/2583>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

MORIN, E. **É hora de mudarmos de via: as lições do coronavírus**. Tradução: por Ivone Castilho Benedetti. Colaboração: Sabah Abouessalam. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2021.

MOROSINI, M.C.; FERNANDES, C. M. B. Estado do Conhecimento: conceitos, finalidades e interlocuções. **Educação por Escrito**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 154-164, jul.-dez. 2014.

OKOLI, C. **Guia para realizar uma revisão sistemática da literatura**. Tradução por David Wesley Amado Duarte; Revisão técnica e introdução de João Mattar. *EaD em Foco*, 2019;9 (1): e748. Disponível em: <<https://doi.org/10.18264/eadf.v9i1.748>>. Acesso em: 28 mai. 2020.

OLIVEIRA, D. A. D. Os docentes no Plano Nacional de Educação: Entre a valorização e a desprofissionalização. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 8, n. 15, p. 447-461, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/452>>. Acesso em: 10 jun. 2021.

OLIVEIRA, D. A. Profissão docente e gestão democrática da educação. **Revista Extra-classe**, v. 1, p. 210-217, 2009.

OLIVEIRA, I. C.; MENEZES, I. V. Revisão de Literatura: o Conceito de Gestão Escolar. **Cadernos de Pesquisa**. v.48 n.169 p.876-900 jul./set. 2018.

OLIVEIRA, O. V.; KISS, R. C. S. Educação Integral, Escola de Tempo Integral e Currículo Integrado: uma Análise a partir de uma Escola Pública. **Rev. Fac. Educ. (Univ. do Estado de Mato Grosso)**, vol. 21. Ano.12, n.1, p.119-136, jan./jun.2014. ISSN 2178-7476. Disponível em: <<http://doi.org/1030681/21787476>>. Acesso em: 08 jun. 2020.

PARENTE, C. M. D. Construindo uma Tipologia das Políticas de Educação Integral em Tempo Integral. **Roteiro**, Joaçaba, v. 41, n. 3, p. 563-586, set./dez. 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.18593/r.v41i3.10601>>. Acesso em: 03 jun. 2020.

PARO, V. H. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. In: OLIVEIRA, R. P. de O.; ADRIÃO, T. (Orgs). **Gestão financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2007, p. 73- 81.

SAGIR, M. Liderança Inovadora em Gestão Escolar. **Üniversitepark Bülten**, 6 (1), 45-55, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.22521/unibulletin.2017.61.4>>. Acesso em: 06 jun. 2020.

SANDER, B. A Produção do Conhecimento em Políticas e Gestão da Educação. **Linhas Críticas**, Brasília, v. 11, n. 20, p. 41-54, jan./jun. 2005.

SANTA MARIA. **RESOLUÇÃO nº 29, de 12 de setembro de 2011**. Conselho Municipal de Educação de Santa Maria. Santa Maria, 2011.

SAVIANI, D. Sistemas de ensino e planos de educação: O âmbito dos municípios. **Educação & Sociedade**, ano XX, nº 69, Dezembro, 1999.

SHIROMA, E. O.; MORAES, M.C.; EVANGELISTA, O. **Política Educacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SILVA, B. D; RIBEIRINHA, T. Cinco Lições para a Educação Escolar no Pós Covid-19. **Interfaces Científicas**. V.10. N.1. p. 194 - 210 . Número Temático. Aracaju, 2020.

SILVA, G.; SANTOS, I.M. A Autonomia na Gestão Escolar: um Olhar sobre Realidade da Escola Pública em Maceió. **Revista de Administração Educacional**, Recife, V. 1. nº 1. jan./jun 2016 p.40-54.

SIRINO, M. B.; FERREIRA, A. V.; MOTA, P. F. Outras “Pedagogias” para a Educação em Tempo Integral. **REVES-Revista de Relações Sociais**, Vol 01 N.02. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.18540/revesv1ss2pp0121-0136>>. Acesso em: 05. jun. 2020.

SOUZA, A. R. **As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira**. Rio de Janeiro, v.27, n.103, p. 271-290, abr./jun. 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601470>>.

SOUZA, A. R. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. **Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, v. 2, p. 1-19, 2017. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/retepe>>. Acesso em: 11 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Instrução Normativa nº 01/2020**. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2020.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 02/2020**. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2020.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 97.935 de 16 de março de 2020**. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2020.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 024**, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2020.

VEIGA, I. P. A. Inovações e Projeto Político-Pedagógico: uma Relação Regulatória ou Emancipatória. **Cadernos Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2003. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 15 set. 2021.

VIEIRA, S.L. Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. **RBPAE** – v.23, n.1, p. 53-69, jan./abr., 2007.

WIEBUSCH, A.; Andrade, N. D. Segat, T. C. Educação em tempo integral em uma escola de educação infantil de Santa Maria-RS: diálogos possíveis. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara/SP, v.20, n.03, p.579-599,

2016. ISSN: 1519-9029. Disponível em:  
<<http://dx.doi.org/10.22633/rpge.v20.n3.9760>>. Acesso em: 04 jun. 2020.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

### Apêndice A- Instrumento para coleta de dados

- Questões:

Objetivo Específico: Identificar os pressupostos teóricos que orientam as políticas públicas educacionais para a Educação Integral e a Gestão Escolar

- 1) Como princípios da Educação Integral destacam-se: aprendizagem do estudante, gestão democrática, compartilhamento de conhecimento, busca pela formação completo e integral, entre outros. Escolha um e comente as estratégias que a gestão escolar adota para implementá-los.
- 2) Como você identificaria o diferencial da sua escola, considerando as atividades para além do Tempo Integral?
- 3) Como você analisa as práticas de gestão escolar que primam pela implementação do Tempo Integral na escola?

Objetivo Específico: reconhecer os elementos que constituem a gestão escolar das escolas de Tempo Integral

- 1) No Projeto Político Pedagógico da escola, qual a competência da gestão escolar?
- 2) Quais atribuições da gestão escolar você considera de suma relevância no processo de implementação de uma escola de Tempo Integral?
- 3) Como são desenvolvidas as formações pedagógicas para o desenvolvimento das atividades em Tempo Integral na escola?

Objetivo Específico: verificar como a equipe gestora das escolas de tempo integral do município de Santa Maria organizam-se para garantir as ações pedagógicas em Tempo Integral

- 1) Os docentes que atuam na escola possuem dedicação exclusiva? Como ocorre o planejamento das atividades desenvolvidas? Os docentes atuam todo o tempo com a mesma turma?

- 2) Seguindo os princípios da Educação Integral, como estão organizados os tempos e espaços da escola?
- 3) No processo de organização escolar, qual o papel do conjunto dos segmentos escolares? As ações são planejadas em conjunto? A comunidade participa? Existem ações que congreguem a participação de todos?

## ANEXOS

### ANEXO A- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Ministério da Educação  
Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas  
e Gestão Educacional

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Estefani Baptistella, acadêmica do curso de Especialização em Gestão Educacional, orientada da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rosane Carneiro Sarturi, desejo por meio deste, convidá-lo para participar de uma pesquisa que estamos realizando, intitulada **“Um olhar para os processos da Gestão Escolar nas escolas de Tempo Integral do município de Santa Maria/RS”**.

Esta pesquisa pretende analisar o processo de gestão escolar da equipe gestora das escolas municipais de Tempo Integral de Santa Maria/RS. Para tanto, será realizada uma entrevista semiestruturada com 9 questionamentos.

Informamos que a sua identidade será mantida em sigilo, e que os dados coletados estarão sob os cuidados dos pesquisadores responsáveis. Confirmamos que a sua participação neste estudo é livre e você pode desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem sofrer qualquer dano ou prejuízo.

O estudo oferece um risco mínimo, você pode sentir algum desconforto ou intimidado (a), durante a entrevista. Caso aconteça, fica assegurado o seu direito de desistir sem qualquer prejuízo. A sua participação neste estudo não terá nenhum benefício pessoal direto, contudo, estarás contribuindo para ampliação de conhecimentos sobre tema.

Os dados coletados ficarão em completo sigilo, na sala 3172 do centro de educação por um período de cinco anos sob a responsabilidade do (a) Sr. (a) Rosane Carneiro Sarturi (orientadora da pesquisa). Após este período, os dados serão destruídos. Você tem direito de tirar suas dúvidas a qualquer momento



sobre o andamento da pesquisa tendo a garantia de que todas as suas perguntas serão respondidas. Garante-se o compromisso do pesquisador que os dados serão utilizados única e exclusivamente para execução do presente projeto. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas no (a) presente projeto de forma anônima.

Por fim, eu \_\_\_\_\_, ciente do que foi exposto, acredito ter sido informado de maneira satisfatória a respeito da pesquisa, tendo ficado claro os propósitos do estudo, assim como os procedimentos, seus riscos e benefícios, a garantia de confidencialidade e esclarecimentos. Concordo em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem acarretar qualquer dano e/ou prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido.

Qualquer dúvida ou esclarecimento sobre a pesquisa, você pode entrar em contato com a pesquisadora responsável, Estefani Baptistella, através do endereço: Rua João Batista da Cruz Jobim, nº 7, bloco 7, apto 325 – Santa Maria –RS, Telefone: (55) 984468549, e-mail: estefanibaptistella@gmail.com.

Declaro que recebi cópia do termo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Santa Maria, 29 março de 2021.

---

Assinatura do entrevistado (colaborador da pesquisa)

---

Assinatura da Acadêmica

---

Assinatura da Orientador

## ANEXO B- TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Ministério da Educação  
Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas  
e Gestão Educacional  
Especialização em Gestão Educacional

**Termo de confidencialidade**

Título do projeto: Um olhar para os processos da Gestão Escolar nas escolas de Tempo Integral do município de Santa Maria/RS

Pesquisador responsável: Rosane Carneiro Sarturi

Instituição/Departamento: UFSM- Centro de Educação

Telefone: 55 984468549

Local da coleta de dados: -----

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos participantes desta pesquisa, cujos dados serão coletados por meio de entrevistas na Escola Municipal de Ensino Fundamental Renato Nocchi Zimmermann.

Concordam igualmente que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, para execução do presente projeto. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas na UFSM - Avenida Roraima, 1000, prédio 16, sala 3172 - 97105-900 - Santa Maria - RS, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade de Rosane Carneiro Sarturi. Após este período os dados serão destruídos.

Santa Maria, 07 de abril de 2021.

Estefani Baptistella

Rosane Carneiro Sarturi