

As possibilidades e (im)possibilidades para uma gestão mais efetiva nas escolas de tempo integral

Possibilities and (im)possibilities for a more effective management in full-time schools

Anailda Borges¹

Resumo: Desde a década de 50 que há uma discussão no Brasil sobre a criação das escolas de tempo integral, no entanto, a consolidação dessa política pública que visa oferecer aos alunos uma escola que prima pela qualidade no ensino e a participação democrática de seus atores nos processos de decisão são mais recentes, mais precisamente após a Constituição Federal de 1988 e respaldada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB 9394/96 e o Plano Nacional de Educação (2014-2024), além de outros documentos que argumentam a favor da gestão democrática nessas escolas. Dessa forma, o estudo tem como objetivo principal investigar as possibilidades e (im)possibilidades de uma gestão mais efetiva nas escolas de tempo integral. Para tanto, a metodologia utilizada na pesquisa foi do tipo qualitativa, ou seja, o estudo que se comprometeu no entendimento de conceitos, perspectivas e desafios que cercam o grupo gestor, com coleta de dados em livros, artigos indexados em revistas eletrônicas e na legislação brasileira sobre a escola de tempo integral e sobre a gestão democrática. Os resultados da pesquisa evidenciaram que a gestão democrática e participativa tem um respaldo legal na legislação educacional brasileira e está sendo implantada em diversas escolas, inclusive de tempo integral. Chegou-se à conclusão que apesar da gestão democrática ser uma realidade em diversas escolas, ainda há muitas instituições que fogem dessa realidade e as decisões da escola não contemplam os seus atores, sendo que a escolha do grupo gestor da escola é realizada através de indicações políticas, inviabilizando a efetivação de um processo de ensino mais efetivo e com qualidade.

269

Palavras-chave: Escola de tempo integral. Gestão democrática. Participação.

Abstract: Since the 1950s, there has been a discussion in Brazil about the creation of full-time schools, however, the consolidation of this public policy that aims to offer students a school that excels in teaching quality and the democratic participation of its actors in the processes decisions are more recent, more precisely after the Federal Constitution of 1988 and supported by the Law of Guidelines and Bases of National Education LDB 9394/96 and the National Education Plan (2014-2024), in addition to other documents that argue in favor of democratic

¹ Mestranda em Ciências da Educação pela Universidad del Sol – Unades, especialista em Atendimento Educacional Especializado e Educação Inclusiva pela Faveni e Gestão Escolar pela Universidade Castelo Branco e graduada em Pedagogia pela Universidade Vale do Acaraú e Matemática pela Universidade Estadual de Goiás. Atualmente é gestora no CEPI Nossa Senhora de MonteSerrate em Caiapônia. Link currículo lattes: <https://lattes.cnpq.br/6731065678160666>.

Recebido em 12/06/2023

Aprovado em: 08/08/2023

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



management in these schools. Thus, the main objective of the study is to investigate the possibilities and (im)possibilities of a more effective management in full-time schools. Therefore, the methodology used in the research was of the qualitative type, that is, the study that was committed to understanding the concepts, perspectives and challenges that surround the management group, with data collection in books, articles indexed in electronic journals and in the legislation Brazilian society on the full-time school and on the democratic management. The survey results showed that democratic and participatory management has legal support in Brazilian educational legislation and is being implemented in several schools, including full-time schools. It was concluded that despite democratic management being a reality in several schools, there are still many institutions that flee from this reality and the school's decisions do not contemplate its actors, and the choice of the school's management group is carried out through indications policies, making it impossible to implement a more effective and quality teaching process. <http://lattes.cnpq.br/6731065678160666>

Keywords: Full-time school. Democratic management. Participation.

1 INTRODUÇÃO

Ao pesquisar sobre a educação de tempo integral, alguns desvelamentos se apresentaram resultantes do estudos que incluiu o papel da equipe gestora, bem como as articulações com as práticas pedagógicas para que se garantissem uma escola pública de qualkidade. O marco referencial para a construção da dissertação para o mestrado em Ciências da Educação pela Universidad del Sol - Unades também revelou que o assunto é abrangente, complexo e exige uma reflexão que torne a visão sobre a gestão das escolas de tempo integral mais crítica, no entanto, sem mascarar que toda gestão tem problemas, equívocos, desafios e perspectivas que podem torná-la mais efetiva ou menos efetiva.

Sob essa perspectiva, consideramos importante o que diz a Constituição Federal de 1988, a lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9394/96 e o Plano Nacional de Educação – Lei n. 12.005/2014, além de alguns autores que pesquisaram sobre o assunto e contribuíram para um melhor entendimento e a proposta dos objetivos deste artigo.

Considerando o que defende Libâneo (2007), Paro (2010) e Vasconcelos (2009) sobre as características da gestão escolar, que em termos gerais deve ser democrática e participativa, baseada na autonomia da escola e na valorização de todos os atores da escola: grupo gestor, professores, alunos, pais e comnidade em geral, propõe-se neste artigo como objetivo geral investigar as possibilidades e (im)possibilidades de uma gestão mais efetiva nas escolas de tempo integral e objetivos específicos descrever os desafios para que o gestor possa realizar uma gestão mais participativa e democrática; contribuir para uma compreensão de como a gestão das escolas de tempo integral podem cooperar para o desenvolvimento de um ensino mais efetivo, e por fim, descrever as características de uma gestão que pressupõe para a

educação de qualidade.

Os objetivos propostos partiram do questionamento que surgiu ainda no desenvolvimento da dissertação, trazendo uma inquietação para a pesquisadora: quais as possibilidades e (im)possibilidades para a consolidação de uma gestão mais efetiva nas escolas de tempo integral?

O estudo se justificava pelo fato de que a gestão constitui-se de um pilar importante na consolidação e efetivação de uma educação de qualidade, pressuposto que exige do gestor da escola de tempo integral uma escuta ativa de todos os sujeitos da escola, para uma tomada de decisão que valoriza as experiências tanto dos professores, quanto dos alunos e da comunidade em geral.

Dessa forma, tornar a educação nas escolas de tempo integral mais efetiva e pensada na perspectiva da qualidade, da autonomia e da participação democrática, torna o estudo em questão mais relevante para a educação como um todo. Ao investigar a gestão nas escolas de tempo integral sob essa perspectiva, o estudo pode fornecer informações indicando possibilidades e (im)possibilidades do grupo gestor em tornar o seu ensino mais efetivo.

Para tanto, a metodologia utilizada na pesquisa foi do tipo qualitativa, ou seja, o estudo que se comprometeu no entendimento de conceitos, perspectivas e desafios que cercam o grupo gestor. Nesse tipo de abordagem, o foco está na compreensão de como os princípios de qualidade, autonomia e participação democrática se apresentam na realidade escolar.

Para análise dos dados coletados em livros, artigos indexados em revistas eletrônicas e na legislação brasileira sobre a escola de tempo integral e a gestão democrática, fez-se uma leitura atenta sobre como os autores vêem essas questões, seguida de uma análise crítica que constituiu o referencial teórico do estudo.

Não há dúvidas de que o estudo poderá contribuir com informações importantes sobre a atuação do grupo gestor das escolas de tempo integral, promovendo um conhecimento mais assertivo e abrangente sobre a inquietação que levou a pesquisadora a debruçar-se sobre o tema proposto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS ESCOLAS DE TEMPO INTEGRAL

As primeiras propostas visando uma escola de tempo integral no Brasil nasceram com Anísio Teixeira na década de 40, e posteriormente, já na década de 80 por Darcy Ribeiro. Outro

precursores que propôs uma escola de tempo integral foi Paulo Freire, sob a perspectiva de que a escola tem um papel primordial na construção de uma sociedade mais democrática (ROSA, 2011).

A concepção de escola de tempo integral para Anísio Teixeira centrou-se na possibilidade de promoção da igualdade de oportunidades e na formação de cidadãos mais críticos e participativos. Já as ideias para as escolas de tempo integral defendidas por Darcy Ribeiro caracterizavam-se pelo oferecimento de um ensino que pudesse valorizar a diversidade cultural e a formação plena dos indivíduos, enquanto Paulo Freire Enfatizava a importância da participação ativa dos alunos na construção do conhecimento e no exercício da cidadania. Suas propostas voltadas para uma educação popular e emancipatória influenciaram a concepção de uma escola que deveria ir além do ensino tradicional, promovendo a conscientização e o engajamento social dos alunos.

Em termos gerais, a proposta desses autores basearam-se na premissa de que a escola de tempo integral proporciona um ambiente propício para a formação integral dos alunos, pois ao permanecer por mais tempo na escola, os alunos poderiam ser contemplados com atividades educativas, culturais, esportivas e de lazer, com o intuito de promover uma educação mais abrangente e efetiva.

A Constituição Federal de 1988 não faz menção específica às escolas de tempo integral. No entanto, o texto constitucional estabelece os princípios e diretrizes gerais que devem ser seguidos na área educacional, os quais podem ser aplicados também às escolas de tempo integral.

A Carta Magna garante o direito à educação como um direito social, assegurando a igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola, sem qualquer forma de discriminação. Além disso, estabelece que a educação é dever do Estado e da família, sendo promovida de forma colaborativa entre eles (BRASIL, 1988).

No artigo 205, a Constituição estabelece que a educação tem como finalidade o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988). Nesse sentido, as escolas de tempo integral podem ser entendidas como um meio de proporcionar uma educação mais abrangente, visando o desenvolvimento integral dos estudantes.

Outro aspecto que deve ser considerado na Constituição de 1988 é que ficou estabelecida a competência comum da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios na promoção da educação (BRASIL, 1988) o que implica que a implementação e a regulamentação das escolas de tempo integral podem variar de acordo com o sistema de

educação de cada estado ou município.

Rosa (2011) chama a atenção para o fato de que embora a Constituição Federal de 1988 não trate diretamente das escolas de tempo integral, ela estabelece os princípios e diretrizes fundamentais que norteiam o sistema educacional brasileiro, oferecendo um contexto jurídico e normativo no qual as políticas e ações relacionadas a essas escolas podem ser fundamentadas.

Na sua análise na legislação educacional brasileira sobre as escolas de tempo integral, Oliveira (2017) mencionou a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9394/96 como um importante documento que respalda a criação das escolas de tempo integral no país, uma vez que no Art. 34 e §5º do artigo 87 encontramos referência a ampliação do tempo escolar:

Art. 34. A jornada escolar no ensino fundamental incluirá pelo menos quatro horas de trabalho efetivo em sala de aula, sendo progressivamente ampliado o período de permanência na escola. § 1º São ressalvados os casos do ensino noturno e das formas alternativas de organização autorizadas nesta Lei. § 2º O ensino fundamental será ministrado progressivamente em tempo integral, a critério dos sistemas de ensino (BRASIL, 1996, p. 45).

O artigo 34 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) estabelece ainda as diretrizes para a jornada escolar no ensino fundamental. De acordo com o texto, a jornada escolar deve incluir pelo menos quatro horas de trabalho efetivo em sala de aula, com a progressiva ampliação do período de permanência na escola (BRASIL, 1996).

O parágrafo 1º ressalva os casos do ensino noturno e das formas alternativas de organização autorizadas pela Lei. Isso significa que, em situações específicas, como o ensino noturno ou modelos alternativos de organização escolar, a carga horária e a estrutura da jornada podem ser diferentes, desde que estejam em conformidade com as disposições da Lei (BRASIL, 1996).

Já o parágrafo 2º estabelece que o ensino fundamental poderá ser ministrado em tempo integral, progressivamente, de acordo com a decisão dos sistemas de ensino. Isso indica que os sistemas de ensino, como as redes estaduais e municipais, têm a autonomia para implementar o ensino fundamental em tempo integral, de acordo com suas especificidades e possibilidades (BRASIL, 1996).

Dessa forma, a LDB reconhece a importância de uma jornada escolar progressivamente ampliada, permitindo uma maior permanência dos estudantes na escola. Além disso, prevê a possibilidade de oferta do ensino fundamental em tempo integral, desde que seja uma decisão dos sistemas de ensino. Essas disposições buscam promover uma educação mais abrangente e de qualidade, considerando as necessidades e realidades locais (MARQUES, 2020).

Oliveira (2017) também analisou o Plano Nacional de Educação, aprovado pela Lei n.

13.005, em 2014 e que estará em vigor até 2013. A meta 6 desse documento prevê a oferta de educação em tempo integral em, no mínimo, 50% das escolas públicas de educação básica até 2024. Essa meta visa promover uma educação mais abrangente, proporcionando aos estudantes uma jornada escolar ampliada que contemple não apenas os aspectos curriculares, mas também atividades culturais, esportivas e de lazer.

O PNE estabelece diretrizes para a qualidade da educação, e uma delas é a valorização da educação em tempo integral como estratégia para a melhoria dos indicadores educacionais. Isso envolve a promoção de um currículo diversificado, a formação continuada de professores e gestores, o desenvolvimento de projetos pedagógicos integrados e a ampliação das infraestruturas das escolas (MARQUES, 2020).

Em 2023, o Ministério da Educação lançou o Programa Escola em Tempo Integral visando ampliar a oferta de matrículas em tempo integral com qualidade e a redução das desigualdades dos alunos da rede pública de ensino, além de proporcionar aos alunos a oportunidade de vivenciar experiências educacionais enriquecedoras que vão além das disciplinas tradicionais oferecidas pela escola (BRASIL, 2023).

O Programa Escola em Tempo Integral também visa promover uma formação integral dos alunos considerando o desenvolvimento de habilidades socioemocionais, a ampliação do repertório cultural e a formação para a cidadania. Para isso, as escolas que adotam o modelo de tempo integral passarão a oferecer atividades complementares no contraturno, ampliando a carga horária das aulas oferecidas pela escola (BRASIL, 2023).

As atividades oferecidas no programa podem variar de acordo com a realidade de cada escola e a demanda dos estudantes. Podem incluir aulas de reforço, acompanhamento pedagógico, projetos de pesquisa e iniciação científica, práticas esportivas, atividades artísticas, acesso a bibliotecas, laboratórios, aulas de música, teatro, dança, entre outras opções (BRASIL, 2023, p. 13).

A implementação do Programa Escola em Tempo Integral é realizada em parceria com os estados e municípios, sendo responsabilidade dos gestores educacionais planejar, organizar e oferecer as atividades complementares, garantindo a qualidade do ensino e o envolvimento da comunidade escolar.

Destarte, Oliveira (2017) destaca que a escola em tempo integral, por si só, não é capaz de alcançar todos os objetivos propostos pela legislação brasileira em relação à formação integral dos alunos. Para que esses objetivos sejam plenamente alcançados, é necessário considerar um contexto mais amplo que envolva toda a sociedade e a chame para compartilhar essa responsabilidade, como preconizado pela Constituição Federal de 1988, que prevê um

processo educativo compartilhado entre o Estado, família e sociedade.

2.2 GESTÃO ESCOLAR

A trajetória da gestão escolar no Brasil vem acompanhando o desenvolvimento e as mudanças implementadas na sociedade brasileira com o processo de industrialização. A partir de 1930 as escolas presenciaram um aumento na demanda de alunos, exigindo a construção de novas unidades escolar, aumento no número de professores e profissionais de educação preparados para assumir a função de gestores nessas escolas (VIEIRA; BUSSOLOTI, 2020).

Desde a década de 70 vem se acirrando os debates sobre como deveria ser a atuação do gestor escolar, de forma que fosse menos centralizada e as decisões fossem tomadas de forma coletiva. Esse tipo de gestão com a participação de todos os sujeitos da escola levantou muitos questionamentos se de fato esse tipo de administração da escola seria eficiente e se os indivíduos estariam preparados para participar de um processo mais democrático de gestão escolar (MARQUES, 2020).

Nessa época, a direção da escola era centralizada no diretor, que atuava como um intermediário dos órgãos centrais, sendo sua responsabilidade garantir o cumprimento das normas, determinações e regulamentos emitidos por eles. O trabalho do diretor consistia em transmitir informações, controlar, supervisionar e direcionar as atividades escolares de acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino (VIEIRA; BUSSOLOTI, 2020).

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a gestão das escolas no Brasil passou a ter um caráter mais democrático, descentralizado e autônomo, cujos atores são chamados a participarem da tomada de decisão. Até mesmo o termo gestão vem passando por uma ressignificação que precisa ser entendida como forma de garantir os princípios democráticos exigidos pela legislação educacional (LIMA, 2020).

Dentre os vários conceitos de gestão escolar, destaca-se a definição citada por Libâneo (2012) de que se refere à “ação e ao efeito de gerir ou de administrar” e que a palavra *gestione*, originária do latim está relacionada ao processo de administrar, planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da organização para que possam alcançar seus objetivos.

Martins (2009) faz uma diferenciação entre os termos administração e gestão. Enquanto a administração se refere a um processo racional de organização, comando e controle, a gestão se destaca pelo reconhecimento da importância da participação consciente e informada das pessoas na tomada de decisão.

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LUCK, 2009, p. 23).

A gestão escolar, como campo de atuação, desempenha um papel fundamental na concretização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais que orientam a promoção de ações educacionais de qualidade social. Isso significa atender adequadamente a toda a população, respeitando e considerando as diferenças entre todos os alunos, facilitando o acesso e a construção do conhecimento por meio de práticas educacionais participativas (LUCK, 2009).

Essas práticas proporcionam, segundo Luck (2009) condições para que os estudantes possam enfrentar criticamente os desafios de se tornarem cidadãos atuantes e agentes de transformação na realidade sociocultural e econômica atual. Além disso, a gestão escolar busca garantir a continuidade constante dos estudos, oferecendo oportunidades para o desenvolvimento contínuo dos alunos.

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), as diversas modalidades da organização e dos processos de gestão na educação dependem da concepção das finalidades sociais e políticas, em relação à sociedade e à formação dos alunos. De acordo com os autores, as concepções de organização e gestão escolar podem ser categorizadas em técnico-científica.

Na concepção técnico-científica da organização e gestão escolar, prevalece uma visão burocrática e tecnicista da escola, de forma verticalizada, sem a participação dos atores envolvidos na escola ou da comunidade em que a instituição está inserida, com as decisões concentradas exclusivamente no diretor com ênfase no cumprimento de regras rígidas e burocráticas, com foco na execução de tarefas. Já a concepção sociocrítica está fundamentada na responsabilidade do grupo, proporcionando condições para que os atores da escola discutam e tomem decisões coletivas, valorizando a opinião individual, mas também a tomada de decisões não centralizadas e voltadas para a coletividade (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

Mais recentemente, com a publicação da Base Nacional Comum Curricular – BNCC (BRASIL, 2017), a prática da gestão escolar recebeu um reforço importante reafirmando o caráter participativo de todos os atores da escola: diretor, professores, alunos, pais ou responsáveis e comunidade.

Outra questão importante que deve ser considerada pela gestão escolar é no que se refere à promoção de um ambiente propício para o ensino e aprendizagem dos alunos, garantindo

recursos adequados, infraestrutura adequada e um clima escolar mais acolhedor, envolvendo-se em todo os aspectos do processo educativo, desde a definição do currículo até a organização das salas de aula e a formação dos professores, desempenhando um papel fundamental na articulação entre a equipe pedagógica, os docentes, os alunos e familiares (OLIVEIRA, 2020).

Oliveira (2020) também destaca que através da gestão escolar é possível a promoção e adoção de metodologias de ensino mais adequadas às necessidades e características dos alunos, garantindo a aplicação de instrumentos de avaliação adequados e a análise dos resultados para promover melhorias na escola. Por meio de uma gestão eficiente, é possível promover um ambiente educacional estimulante, que valorize a participação ativa dos estudantes, a formação continuada dos professores, a utilização de metodologias inovadoras e a promoção da igualdade de oportunidades. A gestão escolar é essencial para garantir a qualidade do ensino e a formação integral dos alunos.

Sob essa perspectiva, a gestão escolar desempenha um papel fundamental na construção de uma escola mais democrática, autônoma e que ofereça um ensino de qualidade. Através de uma gestão eficiente, é possível promover a participação ativa de toda a comunidade escolar envolvidos no processo educativo. Isso significa promover espaços de diálogo, ouvir diferentes perspectivas e considerar as necessidades e interesses para o bem da coletividade (ABREU, 2017).

3 POSSIBILIDADE E IM(POSSIBILIDADES) DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA DE TEMPO INTEGRAL

A gestão democrática e participativa na escola faz parte de um contexto em que a coletividade possa participar de forma efetiva na tomada de decisões, fatores fundamentais para que a escola possa oferecer uma educação de qualidade. Dentre os artigos que possibilitam a gestão mais efetiva nas escolas de tempo integral temos o amparo da legislação brasileira (ABREU, 2017).

A legislação é um elemento chave para a consolidação de uma gestão mais democrática e participativa na escola, pois estabelece diretrizes e normas que orientam a organização, as práticas e as relações na instituição educacional. Ela oferece um suporte legal que possibilita a implementação de processos de tomada de decisão compartilhada, a participação da comunidade escolar, a valorização dos profissionais da educação e a promoção de uma cultura democrática. Verifica-se que os documentos que norteiam as instituições de ensino como Constituição Federal de 1988, a LDB 9394/96 e o Plano Nacional de Educação orientam os gestores para essa ação que inclui as escolas de tempo integral (ROSATTO, 2021).

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, estabelece que a educação deve ser promovida com base em princípios como a igualdade de condições para o acesso e permanência na escola, a liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a gestão democrática do ensino público e a valorização dos profissionais da educação. Dessa forma, a Constituição estabelece a gestão democrática como um dos fundamentos da educação brasileira, conferindo-lhe um caráter participativo e inclusivo (ROSATTO, 2021).

A respeito da gestão democrática, a LDB 9394/96 estabelece em seu artigo 14 que os sistemas de ensino estabelecerão as diretrizes de gestão democrática no ensino público da educação básica, levando em consideração suas características particulares e baseando-se nos seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL, 1996, p. 6).

Já o Plano Nacional da Educação (2014-2024), em sua meta 19 destaca a importância e garantia de condições para a gestão democrática na escola ao:

Assegurar condições para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para que de fato a gestão democrática se torne efetiva (BRASIL, 2014, p. 7).

Essa meta enfatiza a importância da gestão democrática na educação, indicando que ela deve ser efetivada dentro de um prazo estabelecido. A gestão democrática envolve a participação da comunidade escolar nas decisões, levando em consideração critérios técnicos de mérito e desempenho. Além disso, destaca-se a necessidade de consulta pública à comunidade escolar como um processo fundamental para a tomada de decisões nas escolas públicas (CRUZ, 2019).

Analisada sob a perspectiva legal, as escolas de tempo integral tem o amparo da legislação brasileira na consolidação de uma gestão escolar mais democrática e participativa, garantindo que todos os atores da escola participem de forma legítima no processo de decisões da escola, buscando uma maior transparência e responsabilização nas decisões educacionais.

Porém, há quem argumente, como Vieira (2014) que a gestão escolar no país ainda não está plenamente consolidada como um processo democrático e participativo. De acordo com os estudos desse autor, muitas escolas ainda enfrentam uma realidade distinta, na qual as decisões são tomadas de forma centralizada, sem uma participação efetiva de todos os envolvidos.

Algumas escolas ainda não adotaram a eleição para diretor como uma forma de escolha

de seus dirigentes, e muitos cargos como de coordenadores pedagógicos, dentre outros são de escolha dos gestores municipais, que fazem uma indicação política, sem considerar critérios técnicos (VIEIRA, 2014).

Outra (im)possibilidade de efetivação da gestão democrática na escola de tempo integral reside na resistência de familiares de participarem do processo de ensino e aprendizagem dos alunos. As alegações mais correntes para esta falta de comprometimento em acompanhar os estudos dos alunos estão falta de tempo, desconhecimento sobre o funcionamento da escola de tempo integral, falta de confiança na escola, falta de comunicação efetiva entre a direção da escola e os pais ou responsáveis (VIEIRA, 2014).

Para que a gestão da escola democrática consiga de fato efetivar um processo de ensino e aprendizagem do aluno com qualidade, Paro (1997) chama a atenção para o fato de que a participação dos atores da escola não é garantia de uma gestão democrática, pois é preciso verificar as condições de participação desses atores para que essa gestão se torne mais efetiva.

Partindo desses pressupostos que argumentam sobre as (im)possibilidades que dificultam a consolidação de uma gestão mais democrática e participativa nas escolas de tempo integral, verifica-se também que um ensino de qualidade, ainda que presente em muitas escolas, andam longe de serem concretizados e efetivados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo revelou que ao longo dos anos, a gestão das escolas de tempo integral tem sido objeto de estudo e discussão no Brasil. Desde a década de 1950, diversas vozes (políticas e da sociedade civil) têm levantado a importância e os desafios da implementação desse modelo educacional. A consolidação desse debate veio com a Constituição de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96) e o Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), juntamente com outros documentos presentes na legislação educacional brasileira.

Uma das mudanças significativas nesse contexto é a transformação da gestão escolar, que deixou de ser centralizada para se tornar mais participativa. Atualmente, há um movimento para envolver os atores da escola - como professores, alunos, pais de alunos e a sociedade em geral - na tomada de decisões.

Essa abordagem busca garantir que a gestão seja mais efetiva, permitindo a participação de todos os envolvidos e considerando suas perspectivas e necessidades. Essa mudança reflete a compreensão de que uma gestão mais democrática e participativa contribui para uma educação de qualidade, pois incorpora diferentes visões e promove o envolvimento de todos os atores no

processo educativo.

O estudo também mostrou que apesar de a gestão democrática estar respaldada na legislação brasileira, é importante reconhecer que nem todas as escolas do país, incluindo as de tempo integral, têm implementado efetivamente esse modelo. Em muitos casos, a nomeação do diretor da escola ainda é uma indicação política, sem considerar critérios técnicos e pedagógicos, o que compromete a qualidade da gestão.

Além disso, observa-se uma certa falta de engajamento por parte das famílias em acompanhar de perto o processo de aprendizagem de seus filhos. Esse distanciamento das famílias dificulta a construção de uma parceria efetiva entre a escola e a comunidade, comprometendo a qualidade do ensino.

Para que a gestão democrática seja efetiva, é necessário promover uma mudança de mentalidade e práticas tanto no âmbito político quanto no engajamento das famílias. É fundamental que as escolas adotem critérios transparentes e técnicos na seleção de seus gestores, buscando profissionais qualificados e comprometidos com a educação. Além disso, é necessário estabelecer canais de comunicação eficientes e estratégias de envolvimento das famílias, de forma a estimular sua participação ativa no processo educativo nas escolas.

Dessa forma, a gestão democrática poderá se consolidar nas escolas proporcionando um ambiente de participação, diálogo e colaboração entre todos os envolvidos, o que contribuirá para uma educação de qualidade e para o desenvolvimento pleno dos alunos. Da mesma forma, é importante ressaltar que a implementação da gestão democrática nas escolas de tempo integral também enfrenta possibilidades e (im)possibilidades que devem ser enfrentadas como forma de garantir a efetiva participação dos atores da escola no processo de gestão, bem como na consolidação de um processo de ensino com mais qualidade.

A gestão democrática nas escolas de tempo integral não apenas fortalece a qualidade do ensino, mas também contribui para a formação de cidadãos críticos e participativos. Ao possibilitar a participação de todos os atores envolvidos no processo educativo, incluindo gestores, professores, alunos e famílias, promove-se uma maior responsabilidade compartilhada e um ambiente propício ao desenvolvimento integral dos alunos.

REFERÊNCIAS

ABREU, Paulo de. **Gestão e democracia**. 3.ed. Campinas: Papyrus, 2017.

BAIÃO, Nuno; PASCOINHO, João. A Influência do Diretor de Escola nas Lideranças Intermediárias ao Nível da Gestão. **HUMANIDADES & TECNOLOGIA (FINOM)**, v. 28, jan./mar. 2021. ISSN 1809-1628. Disponível em: <http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1522>. Acesso em: 05 de jun. 2023.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Brasília: Gráfica do Senado, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. LDB 9394/96**. Brasília: Gráfica do Senado, 1996.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação. Lei n. 13.005/2014**. Disponível em: <https://www.mec.gov.br/pdf>. Acesso em: 02 jul. 2023.

BRASIL. **Programa Escola em Tempo Integral. 2023**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/mec-lanca-programa-escola-em-tempo-integral#:~:text=Programa%20E2%80%93%20idealizado%20pelo%20Minist%C3%A9rio, no%20m%C3%ADnimo%2C%2050%25%20das%20escolas/pdf>. Acesso em: 01 jul. 2023.

CORREIA, Paulo; SÁ, Susana. Liderança do Diretor Escolar e sua Relação com o Clima Organizacional. **HUMANIDADES & TECNOLOGIA (FINOM)**, v. 29, jan./mar. 2021. ISSN 1809-1628. Disponível em: http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1525/1116. Acesso em: 20 de mai. 2023.

CRUZ, Maria das Dores. **Gestão, participação e democracia: estudo de caso sobre a gestão participativa nas escolas de Mogi-Mirim, SP**. 117 f. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Metodista de Piracicaba, 2019.

LIBÂNIO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.

LIBÂNIO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10.ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIMA, Fabíola de. Gestão escolar hoje: democracia e participação. **Revista Ação e Ensino**, São Paulo, v.2, n.4, 2020. Disponível em: <https://www.acao-ensino/pdf>. Acesso em: 04 jul. 2023.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARQUES, Ronualdo. A resignificação da educação e o processo de ensino e aprendizagem no contexto de pandemia da covid-19. **Boletim de conjuntura**, v.3, n.7, 2020.

MARTINS, Pedro Afonso de. **Gestão e participação**. 3.ed. Campinas: Papirus, 2009.

OLIVEIRA, Rômulo Vieira de. **Teoria e prática da gestão democrática na escola pública: um estudo com egressos de um curso de pós-graduação *lato sensu* da universidade estadual do Ceará**. 139 f. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Ceará,

2020.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010.

ROSA, Alessandra Victor do Nascimento. **Uma análise da legislação nacional sobre educação integral, jornada ampliada e/ou tempo integral no que diz respeito aos espaços**. Anais da V Jornada de Internacional de Políticas Públicas, Maranhão, 2011. Disponível em:<https://www.joimpp.ufma.br/pdf>. Acesso em: 01 jul. 2023.

ROSATTO, Maria do Amparo. Gestão, democracia e participação. **Revista Educare**, São Paulo, v.3, n.3, 2021.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 11. ed. São Paulo: Libertad, 2009.

VIEIRA, Ana Elisa Ribeiro; BUSSOLOTI, Juliana Marcondes. **Gestão escolar: um estudo de caso sobre escolas técnicas**. Revista Interação, São Paulo, v.20, n.1, 2018. Disponível em:<https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/167/pdf>. Acesso em: 03 jul. 2023.

VIEIRA, Valdeniza Maria Lopes. **Educação, ensino, espaço e tempo na escola de tempo integral**. Goiânia: CEGRAF/UFG, 2014.