Esta obra está sob o direito de Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.

GESTÃO ESCOLAR E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS NA EDUCAÇÃO EM TEMPO INTEGRAL: desafios e possibilidades para o desenvolvimento integral

Jacqueline Maria de Oliveira[1]
Maria das Graças Tavares da Silva[2]
Diana Carmem Melo Marques[3]
Tereza Maria de Oliveira Ferreira[4]
Maria Socorro Vasconcelos[5]
Antonia Jeane Alves de Lima[6]

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar as relações entre gestão escolar e práticas pedagógicas na Educação em Tempo Integral, destacando desafios, possibilidades e contribuições para o desenvolvimento integral dos educandos. Trata-se de um estudo qualitativo, a partir do recorte da tese de doutorado da autora principal desse estudo. com amostra de docentes do ensino fundamental do ensino fundamental dos nos finais, por meio de questionário aplicado no *Google forms*. De tal modo, o estudo teve como questão: como a gestão escolar e as práticas pedagógicas podem contribuir para a efetivação de uma Educação em Tempo Integral comprometida com o desenvolvimento integral dos educandos? Os resultados demonstraram a importância das práticas pedagógicas desenvolvidas pelos docentes na constituição de ambientes educativos favoráveis à aprendizagem e ao desenvolvimento integral dos educandos, contemplando aspectos cognitivos, socioemocionais, culturais e éticos. Conclui-se que a efetivação da Educação em Tempo Integral depende da articulação entre políticas educacionais, gestão democrática, condições estruturais e práticas pedagógicas comprometidas com as múltiplas dimensões do desenvolvimento humano.

Palavras-chave: Gestão escolar. Educação em Tempo Integral. Práticas pedagógicas.

[1] E-mail: jackpessoaaa3@gmail.com
[2] E-mail: gracatavares.jornalista@gmail.com
[3] E-mail: leudilanioalves2@gmail.com
[4] E-mail: terezamariaalba@gmail.com
[5] E-mail: socorrovscosta24@gmail.com
[6] E-mail: antoniajeane2012@gmail.com

INTRODUÇÃO

O presente estudo foi realizado com o intuito de refletir sobre a educação brasileira que tem vivenciado mudanças expressivas pertinentes à ampliação da jornada escolar e à construção de propostas educacionais comprometidas com a formação integral dos estudantes. Nesse panorama, a Educação em Tempo Integral apresenta-se como uma possibilidade de reorganização da escola e de ampliação das oportunidades educativas, sobretudo quando articulada a uma percepção de educação que avalie o educando em suas diferentes dimensões.

A discussão sobre Educação em Tempo Integral não pode, portanto restringir-se ao aumento da permanência dos estudantes no espaço escolar. Assim, o acrescentamento da jornada precisa estar seguida por intencionalidade com cunho pedagógico, reorganização curricular, qualificação das práticas docentes e fortalecimento da gestão escolar.

Destaca-se que a Lei 14.640/2023, que constituiu o Programa Escola em Tempo Integral, considera como tempo integral a jornada de, no mínimo, sete horas diárias ou 35 horas semanais e estabelece que as novas matrículas devem estar vinculadas a propostas pedagógicas alinhadas à Base Nacional Comum Curricular (BNCC), à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e à perspectiva da educação integral (Brasil, 2023).

Essa perspectiva reforça a compreensão de que tempo integral e educação integral são conceitos relacionados, mas não equivalentes. Enquanto o primeiro está diretamente associado à ampliação da jornada escolar, o segundo envolve uma concepção de formação humana que considera dimensões cognitivas, sociais, afetivas, culturais, éticas e físicas. A BNCC afirma o compromisso com a formação humana integral e com uma sociedade justa, democrática e inclusiva (Brasil, 2018).

Nesse contexto, a gestão escolar assume papel estratégico. Cabe à equipe gestora favorecer processos de planejamento coletivo, participação da comunidade escolar, acompanhar o pedagógico, formação continuada dos professores, organização dos espaços e tempos educativos e construção de uma cultura institucional orientada para a aprendizagem e o desenvolvimento integral.

Assim, a questão que orienta este estudo é: como a gestão escolar e as práticas pedagógicas podem contribuir para a efetivação de uma Educação em Tempo Integral comprometida com o desenvolvimento integral dos educandos?

Parte-se da pressuposição de que a gestão escolar desempenha influência expressiva sobre a organização das práticas pedagógicas, por meio de decisões pertinentes ao planejamento, currículo, formação docente, acompanhamento da aprendizagem e participação coletiva interferem diretamente

nas condições de implementação da Educação em Tempo Integral.

Diante disso, o objetivo geral deste artigo é analisar as relações entre gestão escolar e práticas pedagógicas na Educação em Tempo Integral, considerando seus desafios, possibilidades e contribuições para o desenvolvimento integral dos educandos.

Como objetivos específicos, busca-se: discutir os fundamentos da Educação Integral e da Educação em Tempo Integral; compreender o papel da gestão escolar na organização do trabalho pedagógico; analisar a importância das práticas pedagógicas diversificadas e interdisciplinares.

A relevância da discussão está relacionada à necessidade de compreender que a ampliação da jornada escolar demanda mudanças na organização da escola. O Programa Escola em Tempo Integral, instituído em âmbito federal, tem entre seus objetivos promover a equalização de oportunidades, melhorar a qualidade da educação pública e favorecer a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos estudantes (Brasil, 2023).

METODOLOGIA

A metodologia adotada no presente trabalho, trata-se de uma revisão de literatura tradicional, não sistemática, descritiva, de natureza qualitativa e bibliográfica, já que a análise realizou-se em diversas fontes de pesquisas como conteúdo de livros, artigos científicos sites, dissertações, teses e bibliográficas virtuais.

Interfaces entre Educação Integral e Educação em Tempo Integral

A concepção de Educação Integral parte da compreensão de que a formação do estudante não se limita à dimensão cognitiva. Educar integralmente significa reconhecer a multiplicidade de dimensões que constituem o sujeito e promover experiências educativas capazes de contribuir para seu desenvolvimento em diferentes aspectos.

Nesse sentido, ampliar o tempo de permanência do estudante na escola não significa, automaticamente, promover Educação Integral. A extensão da jornada pode representar uma oportunidade para diversificar experiências educativas, mas essa possibilidade depende da maneira como o tempo ampliado é organizado e utilizado pedagogicamente.

Nesse contexto, a legislação brasileira contemporânea reforça essa perspectiva. A Lei nº 14.640/2023 determina que as matrículas de tempo integral sejam vinculadas a propostas pedagógicas concebidas para essa jornada e alinhadas à perspectiva da Educação Integral (Brasil, 2023).

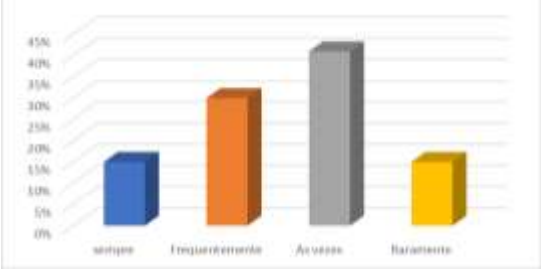
Desse modo, a Educação em Tempo Integral requer uma concepção pedagógica capaz de superar a simples repetição ou extensão das atividades desenvolvidas no turno regular. O tempo adicional precisa possibilitar

novas experiências, projetos, práticas culturais, artísticas, esportivas, científicas e tecnológicas, articuladas ao currículo e às necessidades dos educandos.

Essa compreensão implica reconhecer a escola como espaço de formação humana, socialização, produção de conhecimentos e construção da cidadania. Logo, a organização da jornada escolar deve estar incorporada a objetivos educacionais claros e a uma proposta pedagógica coesa ao desenvolvimento integral.

Nesse sentido os professores foram perguntados se os educandos demonstram engajamento nas atividades propostas no âmbito da Educação em Tempo Integral?

Gráfico 1- Interesse dos educandos no ensino em Tempo integral



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2026).

Observa-se, no Gráfico 1, que a percepção dos docentes acerca do interesse dos estudantes pelas atividades desenvolvidas na Educação em Tempo Integral apresenta tendência predominante positiva, embora revele diferentes níveis de envolvimento. Nesse olhar, 40% dos professores afirmaram que os estudantes demonstram interesse às vezes**,** constituindo a maior concentração de respostas. Em seguida, 30% indicaram que esse interesse ocorre frequentemente, enquanto 15% afirmaram que os estudantes demonstram interesse sempre. Por outro lado, 15% dos participantes avaliaram que esse interesse ocorre raramente**.**

Nessa perspectiva, Moran (2018) afirma que o interesse dos estudantes aumenta quando as experiências de aprendizagem são centradas em sua participação ativa, permitindo que experimentem, colaborem e resolvam problemas relacionados à sua realidade. Bacich e Moran (2018) defendem que metodologias ativas e diversificadas favorecem o desenvolvimento do protagonismo estudantil, tornando o processo de ensino mais dinâmico, participativo e significativo.

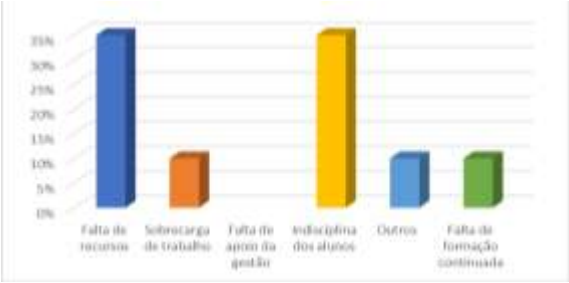
PERCEPÇÕES DOCENTES SOBRE OS DESAFIOS E AS POSSIBILIDADES DA EDUCAÇÃO EM TEMPO INTEGRAL

A implementação da Educação em Tempo Integral configura-se como uma importante iniciativa das políticas educacionais direcionadas à promoção da formação integral dos estudantes. Entretanto, sua concretização não se restringe à extensão da jornada escolar, uma vez que requer condições favoráveis relacionadas à gestão, à infraestrutura, à organização do trabalho pedagógico, à formação continuada dos docentes e à oferta de recursos necessários ao desenvolvimento das atividades. Nessa

perspectiva, analisar a percepção dos professores acerca dos desafios vivenciados no contexto da Educação em Tempo Integral mostra-se fundamental para compreender os fatores que podem interferir na efetivação dessa proposta e, consequentemente, contribuir para a elaboração de estratégias que fortaleçam e qualifiquem sua implementação.

Nessa perspectiva, os pesquisados foram indagados quais os principais desafios enfrentados pelos docentes na implementação da Educação em Tempo Integral?

Gráfico 2 - Análise dos principais desafios enfrentados na Educação em Tempo Integral



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2026).

Os resultados do gráfico 2 acima evidenciam que os principais desafios da Educação em Tempo Integral, na percepção dos docentes, estão relacionados à falta de recursos e à indisciplina dos estudantes, ambos apontados por aproximadamente 36% dos participantes. Em menor proporção, destacam-se a sobrecarga de trabalho, a falta de formação continuada e outros desafios, cada um representando cerca de 11% das respostas. Ressalta-se que nenhum docente indicou a falta de apoio da gestão escolar como dificuldade, o que sugere uma percepção favorável quanto à atuação da equipe gestora no contexto investigado.

A predominância da falta de recursos sinaliza que aspectos relacionados à infraestrutura, aos materiais pedagógicos e aos equipamentos ainda constituem obstáculos para a consolidação da Educação em Tempo Integral. Da mesma forma, a indisciplina evidencia a necessidade de fortalecer práticas de convivência, diálogo, mediação de conflitos e participação estudantil, de modo a favorecer ambientes mais propícios à aprendizagem.

A sobrecarga de trabalho e a necessidade de formação continuada também apontam para a importância de melhores condições de trabalho e de processos estáveis e desenvolver o profissionalismo, avaliando as demandas específicas da jornada ampliada. Nesse cenário, a formação docente pode contribuir para o aperfeiçoar as práticas pedagógicas interdisciplinares, metodologias diversificadas e estratégias direcionadas ao desenvolvimento integral.

De tal modo, a ausência de indicações relacionadas à falta de apoio da gestão reforça a percepção positiva dos docentes acerca da equipe gestora, evidenciando sua atuação como elemento de suporte e articulação das ações pedagógicas. Os achados, portanto, indicam que os principais entraves identificados estão concentrados sobretudo em aspectos estruturais e pedagógicos, enquanto a gestão escolar é percebida como parceira no

processo de implementação da Educação em Tempo Integral.

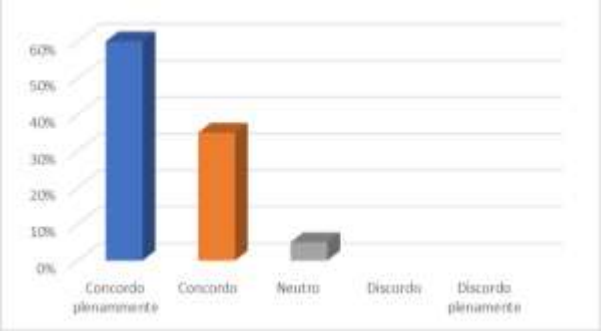
Moll (2012) ressalta que a Educação Integral pressupõe a articulação entre diferentes tempos, espaços e oportunidades educativas, demandando condições institucionais e pedagógicas que possibilitem a ampliação e a qualificação das experiências formativas. Nessa mesma perspectiva, Arroyo (2012) compreende a educação integral como uma proposta que reconhece as múltiplas dimensões constitutivas do desenvolvimento humano, requerendo ambientes educativos diversificados e práticas pedagógicas capazes de acolher as diferentes necessidades, experiências e potencialidades dos educandos.

A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA PERSPECTIVA DO ENSINO EM TEMPO INTEGRAL

Na Educação em Tempo Integral, a gestão democrática fundamenta-se na participação coletiva, no diálogo e na corresponsabilidade, fortalecendo a construção conjunta das decisões pedagógicas e administrativas. A ampliação da jornada escolar requer, portanto, planejamento articulado e integração entre os profissionais, com foco no desenvolvimento integral dos educandos.

Os participantes foram questionados acerca da atuação da gestão escolar de forma democrática no contexto da Educação em Tempo Integral. O Gráfico 3 abaixo apresenta a distribuição das respostas dos respondentes, permitindo analisar suas percepções quanto à participação, ao diálogo e à construção coletiva das decisões no âmbito da gestão escolar.

Gráfico 3- A Gestão Escolar Democrática na Educação em Tempo Integral



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2026).

Os dados apresentados no Gráfico 3 acima, evidenciam uma percepção predominante positiva dos participantes quanto à atuação democrática da gestão escolar no contexto da Educação em Tempo Integral. Observa-se que 62% dos respondentes concordam plenamente que a gestão atua de forma democrática, enquanto cerca de 33% concordam com essa afirmação. Apenas aproximadamente 5% posicionaram-se de forma neutra**,** não havendo registros de respostas nas categorias **“**discordo” e “discordo plenamente”.

Logo, esses resultados evidenciam um alto nível de reconhecimento, por parte dos docentes, da existência de práticas de gestão democrática na instituição investigada. A carência de respostas negativas recomenda que os professores percebem a gestão escolar como

promotora de processos participativos, de diálogo e de compartilhamento das decisões, aspectos que constituem pressupostos fundamentais da gestão democrática prevista no ordenamento jurídico brasileiro, sobretudo na Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/1996 (Brasil, 1996).

Contudo, é relevante destacar que a alta concordância não deve ser interpretada como evidência incondicional da efetivação da gestão democrática. Paro (2015) explana sobre a gestão democrática transcende a existência de organismos formais de participação, constituindo que os diferentes segmentos da comunidade escolar influência sobre os processos decisórios. Acrescenta o autor, a democracia na escola não se restringe ao implemento de normas legais, mas implica relações de poder regularizar a participação coletiva e na corresponsabilidade.

No âmbito da Educação em Tempo Integral, essa questão ganha especial importância. Para Cavaliere (2014) a ampliação da jornada escolar requer mudanças na organização pedagógica, administrativa e nas relações estabelecidas no ambiente escolar, demandando uma gestão capaz de articular diferentes sujeitos, integrar ações e políticas educacionais e fortalecer práticas colaborativas.

Nessa perspectiva, a avaliação favorável dos docentes pode sinalizar que a equipe gestora tem desenvolvido estratégias de diálogo, participação e articulação coerentes com as demandas específicas da Educação em Tempo Integral.

CONCLUSÕES

Os resultados evidenciaram uma percepção predominante positiva dos docentes em relação à atuação democrática da gestão escolar, indicando a presença de diálogo, participação e articulação no processo de organização das ações educativas.

Ao mesmo tempo, os dados revelaram desafios que ainda interferem na consolidação dessa proposta, sobretudo pertinentes à carência de recursos e à indisciplina dos educandos, além de aspectos como sobrecarga de trabalho e necessidade de formação continuada. Tais resultados demonstram que a ampliação da jornada escolar, por si só, não assegura uma educação integral, sendo indispensáveis condições estruturais, pedagógicas e profissionais adequadas.

Nesse contexto, a atuação democrática da gestão apresenta-se como importante possibilidade de enfrentamento desses desafios, ao favorecer o planejamento coletivo, a o acompanhamento pedagógico e a participação dos diferentes sujeitos escolares. A percepção favorável dos docentes quanto à gestão também sugere que a equipe gestora tem desempenhado papel relevante na articulação das ações relacionadas à Educação em Tempo Integral.

Conclui-se, portanto, que qualificar a Educação em Tempo Integral exige uma

articulação permanente entre gestão democrática, práticas pedagógicas diversificadas, formação docente, infraestrutura e participação da comunidade escolar. Essa integração pode contribuir para que o tempo ampliado seja transformado em oportunidades educativas significativas, capazes de contemplar as diferentes dimensões do desenvolvimento dos educandos e fortalecer uma educação comprometida com a formação humana integral.

REFERÊNCIAS

BACICH, Lilian; MORAN, José (org.). *Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática*. Porto Alegre: Penso, 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa Escola em Tempo Integral**. Brasília, DF: MEC/FNDE, 2023-2026.

BRASIL**.** Lei nº 14.640, de 31 de julho de 2023. **Institui o Programa Escola em Tempo Integral e altera a Lei nº 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, a Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017, e a Lei nº 14.172, de 10 de junho de 2021.** Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=14640&ano=2023&ato=7f8UTVE50MZpWT65a>. Acesso em:27 de jul. 2026.

BRASIL. Proposta para Base Nacional Comum da Formação de Professores da Educação Básica. Brasília: MEC, 2019. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2019-pdf/135951-rcp002-19/file>. Acesso em:27 de jul. 2026.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular: educação é a base**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2018. Disponível no portal oficial da BNCC.

BRASIL. Lei nº 9.394/1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, 23 de dezembro de 1996, Brasília. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 27 de jul. 2026.

CAVALIERE, Ana Maria Villela. Escola pública de tempo integral no Brasil: filantropia ou política de Estado? Educação & Sociedade, Campinas, v. 35, n. 129, p. 1205-1222, 2014.

MORAN, José. Metodologias ativas para uma aprendizagem mais profunda. In: **BACICH, Lilian; MORAN, José (org.).** *Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática*. Porto Alegre: Penso, 2018.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2015.