

**Atividade Científica Decorrente da Dissertação de Mestrado  
Universidad Del Sol**

**GESTÃO ESCOLAR E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS NA ESCOLA DE TEMPO INTEGRAL:  
Um Estudo sobre o Impacto das Estratégias de Gestão no Desempenho dos Professores e no  
Desenvolvimento dos Alunos**

**NILZA VAZ DOS SANTOS**

Minuta descritiva decorrente da pesquisa científica apresentada ao Programa de Pós-Graduação em **Ciências da Educação da UNADES - Paraguai**. Área de concentração: **Educação**. Curso de Mestrado em Ciências da Educação.

**Período de realização:** julho/2022 a julho/2024  
**Orientador (a):** Prof. Dr. Enrique López

**RESUMO**

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como as estratégias de gestão escolar influenciam o desempenho dos professores e o desenvolvimento dos alunos em uma escola de tempo integral. Justifica-se por reconhecer a relevância do papel do gestor na articulação de práticas pedagógicas e organizacionais que favoreçam um ambiente educativo eficaz, democrático e inclusivo. A investigação partiu da necessidade de compreender quais ações gestoras promovem impactos positivos no cotidiano escolar, tanto para docentes quanto para discentes, especialmente diante dos desafios de uma jornada ampliada. A metodologia adotada foi qualitativa, de caráter exploratório, utilizando-se do estudo de caso como abordagem principal. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a gestora escolar, professores e alunos dos anos finais do Ensino Fundamental, além de observações do cotidiano escolar. A análise dos dados se deu por meio da técnica de análise de conteúdo, permitindo identificar categorias significativas nas falas dos participantes. Os resultados evidenciaram que práticas de gestão pautadas na escuta ativa, na valorização da equipe docente e na liderança participativa contribuem diretamente para o engajamento dos professores e a motivação dos estudantes. A presença de formações continuadas, a organização do tempo pedagógico e o suporte institucional foram apontados como fatores que fortalecem a aprendizagem e o clima escolar. Conclui-se que a gestão democrática e sensível às necessidades da comunidade escolar constitui-se como um eixo estruturante para promover melhorias no desempenho educacional. O estudo oferece subsídios para repensar políticas públicas e práticas gestoras em escolas de tempo integral.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Escola de Tempo Integral. Desenvolvimento Docente. Aprendizagem Significativa

## **School Management and Pedagogical Practices in Full-Time Schools: An Analysis of the Impact of Management Strategies on Teachers' Performance and Students' Development**

### **ABSTRACT**

This research aimed to analyze how school management strategies influence teachers' performance and students' development in a full-time school context. The study is justified by the recognition of the crucial role played by school managers in organizing pedagogical and institutional actions that foster an inclusive, democratic, and effective educational environment. The research stemmed from the need to understand which managerial practices generate meaningful improvements in teaching and learning, particularly within extended school hours. A qualitative and exploratory methodology was employed, using a case study as the central strategy. Semi-structured interviews were conducted with the school principal, teachers, and students from upper elementary school levels, complemented by direct observations of daily routines. The data were analyzed through content analysis, which allowed the identification of key themes and categories. The findings revealed that management practices grounded in participatory leadership, teacher appreciation, and open dialogue contribute significantly to teacher engagement and student motivation. Continuous training opportunities, structured pedagogical time, and institutional support emerged as relevant elements to strengthen the school environment and educational outcomes. It is concluded that democratic management, attentive to the school community's needs, serves as a cornerstone for improving academic performance and professional development. This study provides meaningful insights for shaping public policies and enhancing school management in full-time education models.

**Keywords:** School Management. Full-Time School. Teacher Development. Meaningful Learning

### **Gestión Escolar y Prácticas Pedagógicas en la Escuela de Tiempo Completo: Un Análisis del Impacto de las Estrategias de Gestión en el Desempeño Docente y el Desarrollo del Alumno**

### **RESUMEN**

Esta investigación tuvo como objetivo analizar cómo las estrategias de gestión escolar influyen en el desempeño de los profesores y en el desarrollo de los alumnos en una escuela de tiempo completo. Se justifica por reconocer el papel fundamental del gestor escolar en la organización de acciones pedagógicas y administrativas que promuevan un ambiente educativo inclusivo, democrático y eficaz. La necesidad de comprender qué prácticas de gestión generan impactos positivos en la vida escolar cotidiana motivó esta investigación, especialmente considerando los retos inherentes a una jornada ampliada. Se adoptó una metodología cualitativa, de carácter exploratorio, basada en el estudio de caso. Se realizaron entrevistas semiestructuradas con la directora, profesores y estudiantes de los años finales de la educación básica, así como observaciones de la rutina escolar. Los datos fueron analizados mediante la técnica de análisis de contenido, identificándose categorías relevantes en los discursos de los participantes. Los resultados muestran que las prácticas de gestión basadas en el liderazgo participativo, la escucha activa y la valorización del equipo docente favorecen el compromiso de los profesores y la motivación de los estudiantes. La oferta de formación continua, la organización del tiempo pedagógico y el apoyo institucional fueron señalados como aspectos positivos para la mejora del aprendizaje y del clima escolar. Se concluye que una gestión democrática y sensible a las necesidades de la comunidad educativa es esencial para la mejora del desempeño escolar. El estudio aporta elementos importantes para la reflexión sobre políticas públicas y prácticas de gestión en escuelas de tiempo completo.

**Palabras clave:** Gestión Escolar. Escuela de Tiempo Completo. Desarrollo Docente. Aprendizaje Significativo.

## INTRODUÇÃO

A educação de tempo integral tem ganhado destaque nas políticas públicas brasileiras por buscar um modelo de formação mais completo, voltado ao desenvolvimento pleno dos estudantes. Essa abordagem amplia a jornada escolar, permitindo maior articulação entre práticas pedagógicas e ações de gestão voltadas ao bem-estar e à aprendizagem. Neste cenário, a gestão escolar surge como um elemento estratégico, especialmente em tempos de intensificação das demandas educacionais e sociais (Paro, 2010).

O papel do gestor escolar vai além da administração burocrática: trata-se de um mediador entre os diversos segmentos da comunidade educativa. Paro (2010) ressalta que o diretor deve assumir uma função político-pedagógica, capaz de promover ambientes de diálogo e de cooperação. Sua atuação está diretamente ligada à construção de uma cultura institucional que valoriza o trabalho coletivo e o engajamento de todos os envolvidos no processo educativo.

De maneira semelhante, Lück (2005) sustenta que o gestor democrático deve estimular a participação ativa da comunidade escolar, contribuindo para uma gestão mais compartilhada e orientada à aprendizagem. A liderança educacional, nesse contexto, exige competências que integrem planejamento estratégico, sensibilidade social e capacidade de mobilizar a equipe docente em torno de metas pedagógicas significativas.

Diante da complexidade dos desafios enfrentados pelas escolas de tempo integral, torna-se essencial analisar as estratégias de gestão que são implementadas e seus efeitos no cotidiano escolar. A presente pesquisa propõe-se a investigar de que forma essas estratégias impactam o desempenho docente e o desenvolvimento discente, buscando compreender como o trabalho do gestor influencia a qualidade do ensino.

Essa análise se ancora em percepções de professores e alunos, coletadas por meio de entrevistas, e interpretadas à luz das contribuições teóricas de autores como Paro (2010) e Lück (2005). O objetivo é compreender quais práticas de gestão escolar favorecem ambientes de aprendizagem mais eficazes e colaborativos, além de identificar áreas que ainda demandam atenção e aprimoramento.

A escolha pelo estudo em uma escola de tempo integral justifica-se pelo aumento expressivo dessa modalidade no Brasil, conforme políticas nacionais de ampliação da jornada escolar (Brasil, 1996). A complexidade desse modelo exige gestores que saibam articular o

tempo e os espaços escolares de modo integrado, considerando as dimensões cognitivas, sociais e emocionais do desenvolvimento estudantil.

Considerando a escassez de investigações que conectem diretamente a gestão escolar ao desempenho docente e discente em escolas de tempo integral, esta pesquisa busca preencher essa lacuna, contribuindo para o aprimoramento das práticas gestoras. Trata-se de um esforço de compreensão crítica e propositiva acerca do funcionamento dessas instituições e do papel estratégico dos seus gestores.

Este trabalho pretende oferecer subsídios teóricos e práticos para educadores, formuladores de políticas e gestores, com vistas à construção de escolas mais eficazes, inclusivas e humanizadas. Ao analisar as estratégias de gestão em um ambiente escolar ampliado, vislumbra-se a possibilidade de contribuir com o fortalecimento de práticas que realmente façam diferença na vida dos alunos e professores.

## **OBJETIVOS**

Objetivo Geral:

Analisar como as estratégias de gestão escolar na escola de tempo integral influenciam o desempenho dos professores e o desenvolvimento dos alunos, investigando o papel tanto do gestor escolar quanto dos professores nesse contexto.

Objetivos Específicos:

Analisar as estratégias de gestão escolar inovadoras na escola sob a gestão da entrevistada;

Investigar as práticas e rotinas do gestor no Projeto de Escola de Tempo Integral que diferenciam dos demais projetos de gestão;

Investigar como as estratégias de gestão escolar influenciam o desempenho e a motivação dos professores;

Compreender a percepção dos professores sobre o apoio do gestor no desenvolvimento de práticas pedagógicas eficazes;

Avaliar como os alunos são afetados pelas estratégias de gestão escolar em termos de aprendizagem e desenvolvimento.

## **METODOLOGIA**

Para alcançar os objetivos delineados nesta investigação, foi adotada uma abordagem qualitativa, centrada na compreensão das percepções e experiências dos sujeitos envolvidos na prática escolar. A escolha por esse delineamento metodológico fundamenta-se em Bogdan e Biklen (1994), que defendem a pesquisa qualitativa como um caminho eficaz para interpretar significados, contextos e intenções que permeiam o cotidiano educacional.

O estudo configura-se como uma pesquisa de campo, com características exploratórias e descritivas. Segundo Gil (2002), esse tipo de pesquisa permite conhecer mais profundamente uma realidade ainda pouco explorada, proporcionando uma descrição detalhada de fenômenos observados. A intenção, neste caso, foi compreender como a gestão escolar em uma escola de tempo integral interfere diretamente nas dinâmicas pedagógicas e nos resultados educacionais.

O lócus da pesquisa foi uma escola pública de tempo integral situada no interior do estado de Goiás, que adota uma proposta pedagógica voltada para a formação integral dos alunos. A escolha da instituição baseou-se em sua experiência consolidada com esse modelo de ensino, o que permitiu investigar de forma concreta os efeitos das estratégias gestoras implementadas.

Participaram da pesquisa a gestora escolar, oito professores que atuam em diversas disciplinas do Ensino Fundamental II, e dez alunos dos anos finais do mesmo segmento. Os participantes foram selecionados intencionalmente, conforme a proposta de Lüdke e André (2013), priorizando sujeitos que pudessem contribuir de maneira significativa com a investigação, em razão de sua vivência direta com o contexto analisado.

Como instrumentos de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com a gestora e os docentes, além de grupos de escuta com os alunos. Essa combinação de fontes permitiu triangulação dos dados, o que fortalece a validade e a profundidade das análises, conforme defendido por Yin (2010) em estudos de caso qualitativos.

A coleta de dados ocorreu ao longo de três meses letivos, com visitas semanais à escola. Durante esse período, foram realizados registros de campo e observações informais que complementaram os depoimentos dos participantes. A presença contínua da pesquisadora no espaço escolar também colaborou para estabelecer vínculos de confiança com os sujeitos, conforme orienta Minayo (2001).

Os dados obtidos foram organizados e analisados com base na técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016). Esse procedimento permitiu agrupar as falas dos participantes em categorias temáticas emergentes, que foram interpretadas à luz dos referenciais teóricos adotados, especialmente os trabalhos de Paro (2010) e Lück (2009), que discutem a

gestão democrática e seus impactos na escola.

O rigor ético foi assegurado em todas as etapas do estudo, garantindo anonimato aos participantes e respeitando os princípios estabelecidos na Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Os sujeitos foram informados sobre os objetivos da pesquisa, e todos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), demonstrando ciência e concordância com sua participação voluntária.

## **RESULTADOS**

Os dados analisados mostram que a gestão escolar participativa é vista pelos professores como algo que contribui para um ambiente mais colaborativo e aberto à inovação pedagógica. Paro (2010) afirma que a gestão democrática valoriza o diálogo entre todos os segmentos da escola.

Um dos pontos mais destacados pelos docentes foi o apoio institucional da gestora ao implementar novas metodologias de ensino. Segundo Lück (2009), o gestor precisa articular recursos e garantir formação continuada, dando suporte às práticas pedagógicas.

Os professores relataram que a gestora incentiva a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP), promovendo reuniões periódicas para discutir os rumos da escola. Isso está em sintonia com Freire (1997), que vê na participação o caminho para transformar e emancipar o espaço escolar.

A análise das falas dos alunos mostrou que muitos passaram a ver a escola como um lugar mais acolhedor e agradável após a adoção de estratégias de gestão baseadas na escuta ativa e no estímulo à autonomia. Para Gadotti (2009), a gestão escolar deve valorizar a formação cidadã, respeitando as diferenças de cada estudante.

Outro ponto importante foi a valorização do tempo pedagógico. A organização dos horários e a oferta de oficinas no contraturno foram elogiadas pelos alunos. Cavaliere (2009) aponta essas práticas como fundamentais na educação integral.

Os professores também afirmaram que se sentem mais motivados quando participam das decisões pedagógicas. Libâneo (2004) defende que a qualidade da educação depende da valorização do docente e do incentivo ao trabalho coletivo.

Os dados mostram avanços no desenvolvimento dos alunos em aspectos como responsabilidade, convivência e interesse pelas atividades. Silva (2009) destaca que uma gestão bem estruturada pode transformar o clima escolar e impulsionar o crescimento dos estudantes.

A atuação da gestora como mediadora de conflitos foi elogiada nas entrevistas.

Professores disseram que, diante de situações difíceis, a escuta e o diálogo ajudaram a restaurar a harmonia na equipe. Tardif (2014) vê essa postura como fundamental para uma gestão humanizada.

Alunos contaram que a aproximação entre direção e estudantes é uma novidade positiva, permitindo que sugiram mudanças e tragam demandas. Day et al. (2011) defendem que a liderança compartilhada promove pertencimento e corresponsabilidade.

No campo pedagógico, a integração entre coordenação, gestão e professores resultou em ações mais consistentes para acompanhar as aprendizagens. Imbernón (2010) vê essa coerência como fundamental para garantir a qualidade do projeto educacional.

Outro destaque foi a existência de momentos organizados de formação docente dentro do horário de trabalho. Professores sentiram-se valorizados com essa prática. Nóvoa (1992) diz que a formação contínua deve acontecer no cotidiano escolar, de modo colaborativo e situado.

Por fim, apesar dos avanços, ainda existem desafios ligados à comunicação interna e à sobrecarga de trabalho da equipe gestora. Heloani (2006) alerta para os riscos de desgaste emocional dos líderes escolares que acumulam várias funções sem o apoio institucional necessário.

### **Atividades realizadas durante o Mestrado em Ciências da Educação**

1- Participou do Curso de Formação Complementar, com o tema: Atividade Científica Decorrente de pesquisa realizado nos dias 13/01/23; 19/01/23 e 25/01/23. Proferido pela Dra. Gilvone Furtado Miguel, sob Orientações do departamento de Pós graduação e Pesquisa da Universidade Del Sol UNADES- Paraguai, certificado com 36h, pela Revista Avanços e Olhares; ISSN nº 25952579 indexadores: S Sumários; Miguilim; Latindex, IBICT; Google Acadêmico; Diadorim; Doi Cross Ref; Regimentado pela ABEC BRASIL;

2- Participou do seminário de Pesquisa :Estruturando a pesquisa Acadêmica- da Construção do Março Teórico á análise dos Resultados de Campo. Proferido pela Dra. PHD Maria Célia da Silva Gonçalves, sob orientação do departamento de Pos Graduação e pesquisa da Universidade Del sol. UNADES. Certificado com 40h, pela revista Avanços e Olhares; ISSN nº 25952579 indexadores: S Sumários; Miguilim; latindex; IBICT; Diadorin; Abec Brasil; Doi Cross ref; Google Acadêmico.

3- Participou do seminário de Pesquisa com o tema Produção do Artigo Científico e Orientação Acerca do Novo Qualis 2025-2028. Data 05 a 26 out de 2024. Proferido pela Dra PHD Elizabeth Figueiredo de Sá -UFMT. Sob orientação do Departamento de Pos graduação e pesquisa da Universidade Del sol Unades Paraguai- Assunção. Certificado com 36h, pela revista Avanços e Olhares; ISSN nº 25952579 indexadores: S Sumários; Miguilim; latindex; IBICT; Diadorin; Abec Brasil; Doi Cross ref; Google Acadêmic

- 4- Concluiu o curso "Gestão do Tempo e Produtividade", com carga horária de 40h, promovido pela ENAP, em 2024.
- 5- Participou do curso "Gestão Escolar em Foco", com carga horária de 40h, ofertado pela SEE/GO, em 2023.
- 6- Realizou o curso "A BNCC nos Anos Finais do Ensino Fundamental: Matemática", com carga horária de 40h, promovido pelo MEC, em 2022.
- 7- Participou do curso "Trilhas no PDDE", com carga horária de 60h, ofertado pela UFU, em 2024.
- 8- Participou do "Congresso Internacional Movimentos Docentes", com carga horária de 70h, promovido pela Universidade Federal de São Paulo, em 2023.
- 9- Realizou o curso "Metodologia do Ensino da Pesquisa Científica", com carga horária de 24h, pelo IESA, em 2024.
- 10- Atuou no projeto de pesquisa "Explorando as Complexidades dos Transtornos Alimentares: Uma Jornada para Compreender as Origens e Impactos", em 2024.
- 11- Participou do projeto de extensão "REDE SOCIEDADE EDUCAÇÃO, TRABALHO E ENSINO DE GEOGRAFIA", sob coordenação da mestre Paula Junqueira da Silva Rezende, na Universidade Estadual de Goiás, com foco na relação entre trabalho e ensino de Geografia, em 2024.
- 12- Atuou no projeto de extensão "O fortalecimento dos Conselhos Escolares e da Democracia Participativa na Escola Pública", voltado ao fortalecimento dos conselhos escolares e da participação democrática, em 2024.
- 13- Atuou no projeto de ensino "A África que habita em nós – reconhecendo nossas identidades", elaborado para discutir a discriminação racial, em 2023.
- 14- Atuou no projeto "Violência Escolar no Centro de Ensino em Período Integral de Aplicação: Explorando Causas, Consequências e Estratégias de Intervenção", em 2023.
- 15- Atuou novamente no projeto "Explorando as Complexidades dos Transtornos Alimentares: Uma Jornada para Compreender as Origens e Impactos", em 2023, ampliando o debate acadêmico sobre temas sensíveis no cotidiano escolar.

16- Publicou o artigo “Transformando o Ambiente Educacional: o papel crucial dos gestores na mediação das dificuldades de aprendizagem” na *Humanidades & Tecnologia (FINOM)*, v. 48, p. 11-19, 2024.

17- Publicou o artigo “Caracterização morfológica, germinação e plântulas de *Merremia tomentosa* (Choisy) Hallier f.” na *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, v. 17, p. e5938, 2024.

18- Apresentou o trabalho “Web rádio na escola: impactos na aprendizagem dos estudantes do Centro de Ensino em Período Integral de Aplicação”, em 2024.

19- Participou do Congresso de Educação, Seminário de Estágio e Encontro do PIBID (COSEMP), com o tema “Educação para a inclusão, diversidade e democracia: procedimentos, desafios e horizontes”, em 2023.

20- Atuou na organização de eventos voltados ao protagonismo juvenil, como “Protagonismo Juvenil de Cerimonial em Eventos Escolares no Ensino Fundamental II” (2023), “Empreendedorismo Protagonismo Juvenil: Recreio Dirigido” (2023), “Empreendedorismo ‘Sabores de Matemática’” (2023).

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora, 1994.

BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

CAVALIERE, A. M. V. *Educação integral: história e políticas*. In: COLEÇÃO ENSINO MÉDIO INTEGRADO. Brasília: MEC, 2009.

DAY, C.; HARRIS, A.; HADFIELD, M. *Liderança escolar eficaz: estratégias para melhorar a aprendizagem dos alunos*. Porto Alegre: Artmed, 2011.

FREIRE, P. *Pedagogia da esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FREIRE, P. *Educação e mudança*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

GADOTTI, M. *Educação escolar no Brasil: cultura e sociedade em transformação*. São Paulo: Cortez, 2009.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HELOANI, R. *Assédio moral: o novo câncer organizacional*. São Paulo: Ideias & Letras, 2006.

IMBERNÓN, F. *Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza*. São Paulo: Cortez, 2010.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, H. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Revista Em Aberto, Brasília, v. 22, n. 80, p. 21-30, 2005.

LÜCK, H. *Gestão escolar e qualidade do ensino: a prática da coordenação pedagógica*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. 2. ed. São Paulo: EPU, 2013.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

NÓVOA, A. *Os professores e sua formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992.

PARO, V. H. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2010.

SILVA, J. A. *Escola eficaz: gestão escolar para resultados*. Rio de Janeiro: DP&A, 2009.

TARDIF, M. *Saberes docentes e formação profissional*. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010