

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A

FERNANDA FERREIRA VILLELA VIEIRA

**GESTÃO ESTRATÉGICA E INDICADORES EDUCACIONAIS EM
ESCOLA DE TEMPO INTEGRAL: no olhar de gestores e
supervisores escolares**

**VITÓRIA
2023**

FERNANDA FERREIRA VILLELA VIEIRA

**GESTÃO ESTRATÉGICA E INDICADORES EDUCACIONAIS EM
ESCOLA DE TEMPO INTEGRAL: no olhar de gestores e
supervisores escolares**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Poliano Bastos da Cruz

**VITÓRIA
2023**

FERNANDA FERREIRA VILLELA VIEIRA

**GESTÃO ESTRATÉGICA E INDICADORES EDUCACIONAIS EM
ESCOLA DE TEMPO INTEGRAL: no olhar de gestores e
supervisores escolares**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 22 de agosto de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. SABRINA OLIVEIRA DE FIGUEIREDO
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra. ELAINE CRISTINA ROSSI PAVANI
Fundação Getúlio Vargas

Prof. Dr. POLIANO BASTOS DA CRUZ
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

RESUMO

A Educação de Tempo Integral no Brasil e no mundo é uma temática que vem ganhando destaque em pesquisas. Com a implementação dessa modalidade em escolas de diversos estados brasileiros, com a finalidade política de qualificação deste tipo de educação e de um gerenciamento que forneça respostas, surge a necessidade de ampliar o conhecimento a partir da identificação diferentes aspectos e particularidades que permeiam a gestão educacional, na visão dos gestores escolares. E fundamenta-se em evidências de que a gestão escolar com foco em resultados, associado ao modelo de ensino em tempo integral nas escolas, impactam na mudança educacional para uma melhoria, qualitativamente e quantitativamente, no ensino e na aprendizagem. Pensando nisso, o objetivo do presente estudo foi identificar e discutir a percepção dos gestores escolares sobre a relevância da gestão estratégica para o desempenho educacional com foco em resultados, inclusive nos indicadores educacionais. Além disso, também será verificado o alinhamento entre percepções de gestores e supervisores escolares. O presente estudo foi qualitativo interpretativo de dados primários provenientes de entrevistas com roteiro semiestruturado e analisados por meio de categorização. O cenário do estudo foram escolas estaduais de educação em tempo integral jurisdicionadas pela Superintendência Regional de Educação de Cachoeiro de Itapemirim, Espírito Santo, onde 13 entrevistas foram conduzidas com gestores e supervisores escolares. Foram identificados, a partir da categorização de entrevistas em três eixos temáticos (Gestão estratégica, Indicadores educacionais e Escolas de tempo integral), diferentes percepções de definição, objetivos, implementação, desafios, impactos e resultados entre gestores, assim como um desalinhamento entre as percepções de gestores e supervisores escolares. Em geral, supervisores escolares demonstraram conhecimento superficial, comparado aos gestores e a literatura. Os resultados deste estudo oferecem informações valiosas que podem servir como base para o desenvolvimento de estratégias eficazes, com o objetivo de reduzir as discrepâncias identificadas e promover um ambiente escolar mais equitativo e de alta qualidade.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Indicadores de Desempenho Escolar; Escola de Tempo Integral

ABSTRACT

Full-time Education in Brazil and in the world is a topic that is gaining prominence in research. With the implementation of this modality in schools in several Brazilian states, with the political purpose of qualifying this type of education and management that provides answers, the need arises to expand knowledge from the identification of different aspects and particularities that permeate educational management, in the view of school administrators. And it is based on evidence that school management focused on results, associated with the full-time teaching model in schools, impact on educational change towards an improvement, qualitatively and quantitatively, in teaching and learning. With that in mind, the main objective of this study was to identify and discuss the perception of school managers about the relevance of strategic management for educational performance with a focus on results, including educational indicators. The secondary objective was to verify the alignment between perceptions of school managers and supervisors. The present study was a qualitative interpretative study of primary data from interviews with a semi-structured script and analyzed through categorization. The study scenario outside state schools of full-time education under the jurisdiction of the Superintendência Regional de Educação de Cachoeiro de Itapemirim, Espírito Santo, where 13 interviews were conducted with school managers and supervisors. Based on the categorization of interviews into three thematic axes (Strategic Management, Educational Indicators and Full-time Schools), different perceptions of definition, objectives, implementation, challenges, impacts and results among managers, as well as a misalignment between perceptions of school managers and supervisors in these areas. In general, school supervisors demonstrated superficial knowledge, compared to managers and the literature. The results of this study offer valuable information that can serve as a basis for the development of effective strategies, with the aim of reducing identified discrepancies and promoting a more equitable and high-quality school environment.

Keywords: Strategic Management; School Performance Indicators; Full-time School.

REFERÊNCIAS

- Alexopoulos, N. (2019). Resolving school staffing problems in Greece: A strategic management approach. *Frontiers in Education*, 4, Article130. <https://doi.org/10.3389/feduc.2019.00130>
- Alves, M. T. G., & Soares, J. F. (2013). Contexto escolar e indicadores educacionais: Condições desiguais para a efetivação de uma política de avaliação educacional. *Educação e Pesquisa*, 39(1), 177-194.
- Américo, B. L., & Lacruz, A. J. (2017). Contexto e desempenho escolar: análise das notas na Prova Brasil das escolas capixabas por meio de regressão linear múltipla. *Revista de Administração Pública*, 51(5), 854-878.
- Andrade, M. E. B., & Freitas, T. C. de. (2021). Alfabetização na EJA e os indicadores do INAF: um olhar frente às práticas pedagógicas. *Revista Educação e Emancipação*, 14(3), 233-257. <https://doi.org/10.18764/2358-4319.v14n3p233-257>
- Angeli, C. R., Rezende, E., & Silva, G. B. (2018). *Gestão escolar: qualificação e cooperação*. [Artigo apresentado]. Anais da mostra de iniciação científica do cesuca-issn 2317-5915, (12), 208-229.
- Araújo, G. A. S. (2020). Gestão Pública Escolar e o Estresse Ocupacional no Contexto da Pandemia da Covid-19 em Ceilândia-DF. *Revista Nova Paideia - Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa*, 2(2), 39 – 55. DOI: 10.36732.
- Arroyo, M. (2012). *O direito a tempos-espacos de um justo e digno viver*. Caminhos da educação integral no Brasil.
- Arslan, G., & Küçüker, E. (2016). “Okul müdürlerinin planlama etkinlikleri ve stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar.” *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 839-856. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kefdergi/issue/22590/241300>
- Balkar, B. & Kalman, M. (2018). Examining School Administrators' Beliefs and Understandings about Strategic Planning: An Exploratory Typological Perspective. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(2), 25-50. <https://doi.org/10.29329/epasr.2018.143.2>.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barretto, E. S. S. (2017). *Desafios da escola em tempo integral no Brasil: concepções contemporâneas e currículo*. Cenpec. Recuperado de <https://repositorio.usp.br/directbitstream/4bbf2de6-8da8-4a87-8ece-9a3ed4e08465/Desafios%20da%20escola..%20%282017%29.pdf>
- Belo, F.; Amaral, N. C. (2013). IDEB da Escola: a aferição da qualidade do ensino tem sido referencial para se (re) pensar a educação municipal? *Revista Educação e Políticas em Debate*, 2(2), 339-353.

- Benedicto, B. V., & Teixeira, E. C. (2020). Efeito do perfil do diretor escolar sobre a proficiência dos alunos no Estado de Minas Gerais. *Economia Aplicada*, 24(1), 5-28. <https://doi.org/10.11606/1980-5330/ea132906>
- Bittencourt, J. (2019). Educação integral no contexto da BNCC. *Revista E-curriculum*, 17(4), 1759-1780.
- Botelho, G., & Silva, L. G. A. (2022). Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor: o trabalho do diretor escolar em análise. *Jornal de Políticas Educacionais*, 16, e83899.
- Brasil. Ministério da Educação. (1996). *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.* Brasília: Palácio do Planalto. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm.
- Brasil. Ministério da Educação. (2014). *Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências.* http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm.
- Brasil. Ministério da Educação. (2015). *Lei Complementar n. 799, de 12 de junho de 2015.* <http://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/LC%20n%C2%BA%20799.html>
- Brasil. Ministério da Educação. (2017). *Lei Complementar n. 10.744, de 5 de outubro de 2017.* <http://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/LEI107442017.html>.
- Brasil. Ministério da Educação. (2018). *Base Nacional Comum Curricular.* Brasília.
- Brasil. Ministério da Educação. (2019). *Lei Complementar n. 928, de 25 de novembro de 2019.* <http://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/lec9282019.html>
- Brasil. Ministério da Educação. (s.d.). *Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar.*
- Brisolla, L. S., & Assis, R. M. (2020). O planejamento de ensino para além dos elementos estruturantes de um plano de aula. *Revista Espaço do Currículo*, 13, 956–966. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1983-1579.2020v13nEspecial.45583>
- Cardoso, R. R., Neto, M. M. F., & Freitas, A. L. P. (2014). *Proposta de emprego do ciclo PDCA e de ferramentas da qualidade na melhoria contínua do sistema de gestão de uma instituição pública de ensino.* [Artigo apresentado]. In X CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO.
- Carmo, B. C. M., Fumes, N. L. F., Mercado, E. L. O., & Magalhães, L. O. R. (2019). Políticas públicas educacionais e formação de professores: convergências e

- distanciamentos na área de Educação Especial. *Revista Educação Especial*, 32, 1-28.
- Carneiro, M. & Medeiros, M. D. (2018). Educação Integralista. *Revista Contemporartes*, revistacontemporartes.com.br/2018/12/30/educação-integralista
- Carvalho, E. S. A., & Machado, A. G. C. (2019). Inovação, aprendizagem organizacional e capacidade de absorção: Evidências em escolas públicas integrais. *Gestão e Sociedade*, 13(36), 3146–3170. <https://doi.org/10.21171/ges.v13i36.2819>
- Castro, A. D., & Lopes, R. E. (2011). A escola de tempo integral: desafios e possibilidades. *Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação*, 19(71), 259-282.
- Cavaliere, A. M. (2014). Escola Pública de tempo integral no Brasil: filantropia ou política de estado? *Revista Educação & Sociedade*, 35, 1205-1222.
- Cedoc. (2021). *Observatório de Educação - Instituto Unibanco*. <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br>
- Chan, C. W. (2018). Leading today's kindergartens: Practices of strategic leadership in Hong Kong's early childhood education. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(4), 679-691.
- Cheng, E. C. (2021). Knowledge management for improving school strategic planning. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 824-840.
- Coelho, L. M. C. D. C., & Maurício, L. V. (2016). Sobre tempo e conhecimentos praticados na escola de tempo integral. *Educação & Realidade*, 41, 1095-1112.
- Conceição, S., & Machado, A.G.C. (2018). Ensino médio integral no Agreste de Pernambuco: um diagnóstico à luz da implementação de estratégias. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*. <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br>
- Costa, A. C. G. (2017). *Pedagogia da presença: da solidão ao encontro*. Editora Modus Faciendi.
- Costa, A. F. M. (2020). *O coordenador pedagógico na escola de tempo integral: provocações para uma educação integral* [Artigo apresentado]. VI Congresso Nacional de Educação. https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2019/TRABALHO_EV12_7_MD1_SA5_ID9656_03102019215535.pdf
- Costa, J. A., & Castanheira, P. (2015). A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 31(1), 13-44.

- Costa, L. F. (2021). *Qualidade nutricional e aceitabilidade da merenda escolar nas escolas de educação infantil de um município do interior do estado do Espírito Santo* [Dissertação de mestrado, Faculdade Vale do Cricaré]. <https://repositorio.ivc.br/handle/123456789/1287>
- Del Vecchio, R. C. (2019). *Gestão estratégica escolar—os impactos das ferramentas de gestão com foco na sustentabilidade escolar*. Livros Publicados-Centro Universitário Ateneu.
- Dias, K. S., Gontijo, S. B. F., & Matias, J. P. (2022). Acolhimento e pertencimento estudantil no ensino médio integrado. *Revista Nova Paideia-Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa*, 4(1), 1-13.
- Dutra, T., & Moll, J. (2018). A Educação Integral no Brasil: Uma Análise Histórico-Sociológica. *Revista Prática Docente*, 3(2), 813-829. <http://dx.doi.org/10.23926/RPD.2526-2149.2018.v3.n2.p813-829.id234>
- Elbana, S. Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. *Taylor & Francis Online*, 18(7), 1017-1042.
- Felix, A. P., Ferreira, E. B., & dos Santos, K. C. (2021). O 'novo ensino médio' no Espírito Santo. *Revista Trabalho Necessário*, 19(39), 36-57.
- Fernandes, A. O., & dos Santos Gomes, S. (2019). O Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar (PAAE): indicadores de desempenho e aprendizagem. *Educação*, 42(1), 56-66.
- Ferreira, E. B., & Cypriano, A. M. C. (2022). O Novo Ensino Médio no Espírito Santo: os desafios de diretores/as escolares. *Retratos da Escola*, 16(35), 443-461.
- Fortunatti, K., de Sousa, R. C., & Vidal, E. M. (2022). A meta 6 do Plano Nacional de Educação (2014-2024) na rede municipal de Fortaleza. *Horizontes*, 40(1), e022020-e022020.
- Frade, Á. F. Pereira (2018). *O caso de intervenção educacional para o ensino médio de uma escola em Dionísio/MG* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Juiz de Fora]. <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/9759>
- Freitas, C. G. D. (2022). *Elaboração e gerenciamento dos indicadores para tomada de decisão* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal De Pernambuco]. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/44671>
- Gadotti, M. (2009). *Educação Integral no Brasil - Inovações em processo*. Instituto Paulo Freire. http://www.acervo.paulofreire.org/xmlui/bitstream/handle/7891/3079/FPF_PTPF_12_076.pdf

- Glaser, B., Walsh, I., Bailyn, L., Fernandez, W., Holton, J. A., & Levina, N. (2018). *What Grounded Theory Is...* [Artigo apresentado]. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 11290. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.11290symposium>
- Gonçalves, A. (2006). Reflexões sobre educação integral e escola de tempo integral. *Cadernos Cenpec*, 1(2). <http://dx.doi.org/10.18676/cadernoscenpec.v1i2.136>.
- Guimarães, J. R. S., & de Martino Jannuzzi, P. (2016). Indicadores sintéticos no processo de formulação e avaliação de políticas públicas: limites e legitimidades [Apresentação de trabalho]. XIV Encontro Nacional de Estudos Populacionais, ABEP.
- Guyadeen, D., Henstra, D., Kaup, S., & Wright, G. (2022). Evaluating the quality of municipal strategic plans. *Evaluation and Program Planning*, 96, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102186>
- Hioni, R., & Prearo, L. C. (2020). Planejamento estratégico na gestão escolar pública: um estudo na região metropolitana de São Paulo. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 36(2), 706-730.
- Ho, D. C. W. (2010). Teacher participation in curriculum and pedagogical decisions: Insights into curriculum leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(5), 613-624.
- Höglund, L. M. H., Cicedo, M. H., Mårtensson, M., & Espada, F. (2018). Gestão Estratégica no Setor Público: Como As ferramentas permitem e restringem a elaboração de estratégias. <https://www.tandfonline.com/loi/upmj20>.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2020). *Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)*. Inep. <http://ideb.inep.gov.br>
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP]. (2019). *Resumo Técnico: Censo da Educação Básica 2017*. <http://portal.mec.gov.br?aliás=170531-texto-referência>
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP]. (2023). *Prova Brasil: Avaliação de Rendimento Escolar*. <http://sistemasprovabrasil.inep.gov.br/provaBrasilResultados>.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP]. (2015). *Resultados. 2015. Resultados por Escola, Município e UF*. <http://portal.inep.gov.br/web/guest/educacao-basica/saeb/resultados>.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP]. *Saeb*. <http://portal.inep.gov.br/web/guest/educacao-basica/saeb>.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP]. (2015). *Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)*.

https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb_

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP]. (2017). *Estimativas de fluxo escolar a partir do acompanhamento longitudinal dos registros de aluno do Censo Escolar do período 2007-2016*. https://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/indicadores_educacionais/2007_2016/nota_tecnica_taxas_transicao_2007_2016.pdf

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP]. (2020). *Relatório Brasil no PISA 2018*. https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes_e_exames_da_educacao_basica/relatorio_brasil_no_pisa_2018.pdf.

Instituto Unibanco. (2021). Observatório de Educação - Nova Escola. <https://especial.novaescola.org.br/observatorio-de-educacao>

Instituto Unibanco. *Relatório de atividades 2018*. <https://www.institutounibanco.org.br/wp-content/uploads/2020/06/ra-iu-2018-web.pdf>.

Jeffrey, D. C., & D'Ávila, C. M. (2019). Educação Integral no Brasil: uma análise do processo de governança. *InterMeio: Revista Do Programa De Pós-Graduação Em Educação* - UFMS, 25(50). <https://periodicos.ufms.br/index.php/intm/article/view/9419>

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.

Lei Complementar n. 928, de 25 de novembro de 2019. (2019). *Estabelece diretrizes para a oferta de Educação em Tempo Integral nas Escolas Públicas Estaduais e dá outras providências* Vitória, ES. <http://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/lec9282019.html>

Leite, S. F. (2020). Mapeamento das metas do Plano Nacional de Educação 2014-2024 na região dos cerrados do centro-norte do Brasil: um estudo quantitativo e qualitativo. <https://sites.google.com/view/cerradoscentronortebrasil>

Libâneo, J. C. (2013). *Democratização da Escola Pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos*. Loyola.

Libâneo, J. C. (2016). Políticas educacionais no Brasil: desfiguramento da escola e do conhecimento escolar. *Cadernos de pesquisa*, 46, 38-62.

Libâneo, J. C. (2018). *Organização e gestão da escola: teoria e prática* (6ª ed.). Heccus Editora.

Lima Junior, J. S. (2018). *Aplicação da metodologia PDCA em uma indústria do ramo calçadista*. [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Campina Grande]. <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/5083>

- Longhi, M. (2018). *Educação integral: tradição, inovação e avaliação na perspectiva da espiritualidade e Pedagogia Inaciana*. [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Campina Grande]. <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7381>
- Lück, H. (2012). *Liderança em gestão escolar*. Editora Vozes Limitada.
- Lück, H. (2019). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. https://edisciplinas.usp.br ›dimensoes_livro.
- Mala N. A., & Fito'o, B. (2020). Primary School Leaders perceptions on Strategic Planning in Fiji. *Directions*, 34(1), 42-52.
- Matos, D. A.S., & Rodrigues, E.C. (2016). Indicadores Educacionais e Contexto Escolar: Uma Análise das Metas do Ideb. *Est. Aval. Educ.*, 27(66), 662-688.
- Mattiello, C. C. (2019). *Relação entre ensino em Tempo Integral no Brasil e Desempenho Educacional*. [Dissertação de mestrado Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE]. <https://fucape.br/producao-academica-1/relacao-entre-ensino-em-tempo-integral-no-brasil-e-desempenho-educacional-2019-2/>
- Mazza, D., Varani, A., Spigolon, N. I., & Rossin, E. (2019). Educação integral: diversidade, políticas e práticas” *Cadernos CEDES*, 39, 139-142.
- MEC/Inep. (2013). *Prova Brasil: avaliação do rendimento escolar*. Brasília: Diretoria de Avaliação da Educação Básica.
- MEC/Inep. (2017). *SAEB 2017: aplicação do exame começa nesta segunda, 23, em todo o país*. <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/4-avaliacao-910956319/56171-aplicacao-do-exame-comeca-nesta-segunda-23-em-todo-o-pais>.
- Meletti, S. M. F., & Ribeiro, K. (2014). Indicadores educacionais sobre a educação especial no Brasil. *Cadernos Cedes*, 34, 175-189.
- Mendonça, E. F. (2014). PNE e base nacional comum curricular (BNCC): Impactos na gestão da educação e da escola. A BNCC na contramão do PNE 2014-2024. *Avaliação e Perspectivas*, 34.
- Menezes, G. N. (2022). *O currículo e relações de saberes produzidos na Escola em Tempo Integral*. Editora Dialética.
- Minayo, M. C. S. (2012). Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 621–626. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007>
- Moll, J. (2012). *Caminhos da educação integral no Brasil: direito a outros tempos e espaços educativos*. Penso.

- Monteiro, S. R. M. A. (2021). *Implementação da reforma do ensino médio no Espírito Santo: análise do currículo da escola SEDU-Senai em Anchieta-ES*.
- Monticelli, N. A. M., Rodrigues, S. D., Serafim, M. P., & Atvars, T. D. Z. (2021). Avaliação institucional e gestão estratégica - vínculos necessários para o desenvolvimento institucional. *Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior (campinas)*, 26(1), 315–342. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772021000100017>
- Moraes, T.O. (2019). *Análise da média de alunos por turma e taxas de rendimento Anos Finais do Ensino Fundamental da Rede Municipal de Educação de São Luís (MA), no período de 2015 a 2019*. Minas Gerais.
- Neto, R. M., Medeiros, H. A., Mello, F. M., de Oliveira, F. M., Lira, M. H., & Paiva, F. (2017). Ensino médio na rede estadual de Pernambuco: educação integral e pacto de gestão por resultados. *Cadernos Cenpec | Nova série*, 6(2).
- Oliveira Matos, L. M., Alcântara, A. B., & de Aboim Costa, R. M. (2021). *A parceria pública privada no bojo da reforma neoliberal do estado e da crise estrutural do capitalismo: o caso Espírito Santo*. In Políticas Educacionais e a Privatização: Concepções, Ações e Tendências na Educação Pública. (pp. 40-58). Científica Digital.
- Oliveira, P. H. (2017). A visão dos diretores sobre a gestão estratégica na escola pública: esboço teórico do balanced scorecard e mapa estratégico no setor público. [Dissertação mestrado, Universidade de São Paulo]. *Repositório do campus da USP de São Carlos*. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-02052017-110207/pt-br.php>
- Oliveira, P. H., Paschoalotto, M. A. C., Dalmônico, D. V. G., Coelho, F. S., Santos, F. C. A., & Escrivão Filho, E. (2020). Strategic management in public administration: a balanced scorecard applicability framework in school management. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(3), 458–482. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i3.517>
- Pacini, I. B. A. (2020). Indicadores Educacionais: Um Estudo dos Limites E Potencialidades da Prova Brasil da Rede Estadual de Ensino do Tocantins. *Revista Humanidades e Inovação*, 7(18).
- Padilla-Romo, M. (2022). “Escolas em tempo integral, mudança de escola induzida por políticas e desempenho acadêmico” - *Jornal de Comportamento Econômico e Organização*, pp. 79-103.
- Parente, C. M. D., & Azevedo, É. N. (2018). *Monitoramento do Programa Mais Educação: educação integral em construção*. [Artigo apresentado]. Anais do Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, São Paulo, SP. <http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/co municacoes.Relatos/0105.pdf>.

- Patel, P. M., & Deshpande, V. A. (2015). Application of plan-do-check-act cycle for quality and productivity improvement-A review. *Studies*, 2(6), 23-34.
- Pereira, O. C. N. (2020). *Políticas públicas de orientação profissional na educação básica: O projeto de vida no Programa Ensino Integral e no Programa Inova Educação. Desafios e oportunidades atuais do trabalho e da carreira*, 152-157.
- Peterle, T. G. S., & Lima, M. (2017). *Gerencialismo e as políticas educacionais no Espírito Santo*.
- Portella, A. L., Bussmann, T. B., & de Oliveira, A. M. H. (2017). A relação de fatores individuais, familiares e escolares com a distorção idade-série no ensino público brasileiro. *Revista Nova Economia*, 27(3), 477-509.
- Ramos, M. D. L. S. (2012). *Escola de tempo integral na rede estadual de ensino de Goiás: escola do conhecimento ou do acolhimento?* [Dissertação de mestrado, PUC GOIAS]. <https://tede2.pucgoias.edu.br/handle/tede/681>
- Reid, K. (2012). The strategic management of truancy and school absenteeism: Finding solutions from a national perspective. *Educational Review*, 64(2), 211-222.
- Ribeiro, M. R. (2017). *A relação entre currículo e educação integral em tempo integral: um estudo a partir da configuração curricular do Programa Mais Educação*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Pará]. <https://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/8796>
- Rosa, L.; Bettinger, E.; Carnoy, M.; Dantas, P. (2020). The effects of public high school subsidies on student test scores: The case of a full-day high school program in Pernambuco, Brazil. *Economics of Education Review*, 87, 102201.
- Rothen J. C., Santana A. C. M., Borges R. M. (2018). As Armadilhas do Discurso sobre a Avaliação da Educação Superior. *Educ Real*, 43(4):1429–50. <https://doi.org/10.1590/2175-623684908>
- Saekhotin, S. (2013). Pengembangan Pendidikan Pesantren Terpadu (Studi Integrasi Keilmuan Islam dan Keilmuan Umum dalam Format Full Day School Berbasis Pesantren). *Al Qodiri: Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Keagamaan*, 4(1), 31-37.
- Santos, A. R. D., & Nunes, C. P. (2020). *Reflexões sobre políticas públicas educacionais para o campo no contexto brasileiro*. Edufba.
- Santos, F. M. (2012). Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin." *Revista Eletrônica de Educação*, 6(1), 383–387. <https://doi.org/10.14244/%19827199291>
- Santos, K. S. (2011). Políticas públicas educacionais no Brasil: tecendo fios. In: 25º Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação. [Artigo apresentado]. *2º Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação–ANPAE. Políticas Públicas e Gestão da Educação-construção histórica, debates contemporâneos e novas perspectivas.* São Paulo–SP, 01-13.

- Schneider, M. P., & Nardi, E. L. (2014). O IDEB e a construção de um modelo de accountability na educação básica brasileira. *Revista Portuguesa de Educação*, 27(1), 7-28.
- Secretaria da Educação - SEDU. Espírito Santo. (2015). *Projeto Pedagógico Programa Escola Viva*. <https://sedu.es.gov.br/Media/sedu/pdf%20e%20Arquivos/Projeto%20Pedag%C3%B3gico%20-%20PROGRAMA%20ESCOLA%20VIVA-.pdf>. 2015
- Senna, C. U., Vogel, F. L., & Souza, F. J. S. D. (2021). *Abandono e evasão escolar no ensino médio capixaba: contribuições das ciências comportamentais aplicadas*. [Tese de Doutorado, FGV/Fundação Getúlio Vargas]. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/31060>
- Silva, C. S. R., & Portilho, E. M. L. (2021). A Cultura Escolar e o Ambiente Educativo em diferentes contextos-Brasil e Estados Unidos. *Educação, Ciência e Cultura*, 26(1), 01-14.
- Silva, J. M. A. D. (2020). O tempo integral e a proposta de formação do ensino médio na avaliação dos estudantes e egressos da rede estadual de educação de Pernambuco. [Artigo apresentado]. Anais VII CONEDU-Edição Online. Campina Grande: Realize Editora.
- Silva, M. S., & de Carvalho, M. C. A. (2022). Percurso do Saeb no Brasil: história e debate. *Humanidades & Inovação*, 9(3), 27-39.
- Silva, R. O., Oliveira, E. S., & de Sá Filho, P. (2019). O ciclo PDCA como proposta para uma gestão escolar eficiente. *Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, 1-13.
- Soares, A. (2017). *Projeto jovem de futuro: prática de gestão democrática em uma escola do município de Vila Velha-ES*. [Dissertação de Mestrado, Faculdade Vale Do Cricaré]. <https://repositorio.ivc.br/handle/123456789/842?locale-attribute=es>
- Soares, D. J. M., Soares, T. E. A., & Santos, W. D. (2022). Análise do indicador de desenvolvimento das escolas estaduais do Espírito Santo. *Educação & Sociedade*, 43.
- Soares, J. F., & Xavier, F. P. (2013). Pressupostos educacionais e estatísticos do Ideb. *Educação & Sociedade*, 34, 903-923.
- Soares, T. M., & Teixeira, L. H. G. (2006). Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. *Estudos em Avaliação Educacional*, 17(34), 155-186.
- Souza, Â. R. D., & Pires, P. A. G. (2018). As leis de gestão democrática da Educação nos estados brasileiros. *Educar em Revista*, 34, 65-87.

- Souza, M. J. A., Santos, G. M., Arruda, G. Q. de, Alves, J. F. S., Bezerra, M. A. D., Barbosa, P. S., Coutinho, D. J. G. (2020). A relação entre a escola em tempo integral e a educação integral. *Revista ESPACIOS*, 41.
- Terres, M. B. (2015). *Design Thinking—Contribuições para a inovação na gestão estratégica em educação*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos].
<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3795?show=full>
- Thiesen, J. da S. (2020). Conselho Nacional De Secretários De Educação - Consed: perfil institucional e alinhamentos com internacionalização. *Revista Espaço Do Currículo*, 13(Especial), 923–934. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1983-1579.2020v13nEspecial.53976>
- Torres, T. A. R. (2016). *O projeto escola de tempo integral na rede estadual de São Paulo: considerações acerca do direito à educação de qualidade*. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo].
https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-22122016-104455/publico/TATIANE_APARECIDA_RIBEIRO_TORRES.pdf
- Uzarski, D., & Broome, M. E. (2019). A leadership framework for implementation of an organization's strategic plan. *Journal of Professional Nursing*, 35(1), 12-17. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2018.09.007>
- Varela, G.; Gelenske, C.; Lima, K. (2020). *Conselho Nacional de Educação aprova ensino remoto até dezembro de 2021*. *CNN Nacional*.
<https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/conselho-nacional-da-educacao-aprova-ensino-remoto-ate-dezembro-de-2021/>
- Vidigal, L. (2020). Relatório do INEP aponta retrocessos e descumprimento de metas do Plano Nacional de Educação. G1- Educação.
<https://g1.globo.com/educacao/noticia/2020/07/02/relatorio-do-inep-aponta-retrocessos-e-descumprimentos-de-metas-do-plano-nacional-de-educacao.ghtml>
- Vieira Filho, G. (2010). *Gestão da Qualidade Total: Uma abordagem prática*. (3ª ed.). Campinas: Alínea.
- Villani, M., & Oliveira, D. A. (2018). “Avaliação Nacional e Internacional no Brasil: os vínculos entre o PISA e o IDEB.” *Educação & Realidade*, 43. <https://doi.org/10.1590/2175-623684893>.
- Voltolini, R. (2004). *Terceiro setor: planejamento e gestão* (2ª ed.) SENAC