

Matriz de competências para gestores e corpo técnico que atuam na implementação, expansão e monitoramento do Ensino Médio Integral

NOTA TÉCNICA

RIO DE JANEIRO – 2023

FGV CEIPE – Centro de Excelência e Inovação em Políticas Educacionais
Desenvolvimento de Líderes Educacionais

Diretora
Claudia Costin

Gerente-Executiva Licenciada
Tássia de Souza Cruz

Gerente-Executivo Interino
Marcos Menezes de Moraes

Coordenadora de Desenvolvimento de Líderes Educacionais
Luísa Gomes de Almeida Vilardi

Matriz de Competências para gestores e corpo técnico que atuam na
implementação, expansão e monitoramento do Ensino Médio Integral

Gestora do Projeto
Luana Barbara Smeets

Pesquisadoras bolsistas
Aline Rabelo
Gabriela Fiore Bonicio

Índice

Introdução	4
1 A Matriz de Competências para gestores e corpo técnico que atuam na implementação, expansão e monitoramento do Ensino Médio Integral	5
2 Identificação de competências, agrupamento de competências e identificação de habilidades	13
2.1 Granulação das habilidades em quatro estágios de desenvolvimento – básico, intermediário, satisfatório e avançado	14
3. Coleta de contribuições e ajustes	15
4 Mapeamento das competências e habilidades	16
5 Benchmarks de boas práticas	18
6 Considerações finais	19
Referências	21

Introdução

Esse documento registra os principais passos trilhados para a concepção e execução do projeto *Matriz de competências para gestores e corpo técnico que atuam na implementação, expansão e monitoramento do Ensino Médio Integral*, realizado pelo Centro de Políticas Educacionais (FGV CEIPE).

A concepção do projeto da Matriz partiu da premissa de que, ao conhecer as competências e habilidades das pessoas que cotidianamente dedicam-se à construção de uma educação pública de qualidade e com equidade, é possível aprimorar competências bem estabelecidas e, ao mesmo tempo, desenvolver novas.

O foco nos gestores e técnicos que trabalham com a implementação, expansão e monitoramento do Ensino Médio Integral (EMI) deu-se por ser esta uma etapa da educação básica que requer bastante atenção. Dados do Censo Escolar da Educação Básica do ano de 2022 apontam que o número de matrículas realizadas no ensino médio em 2022 foi 5,3% menor do que no ano anterior. Contudo, apesar de menos matrículas, as análises preliminares apontam que o número de alunos inscritos nas escolas de tempo integral aumentou 10,5%.

Diante disso, é fundamental desenvolver competências nos gestores e técnicos das secretarias de educação do país para que eles possam desenvolver habilidades que os capacitem a construir um projeto de educação integral na rede educacional que seja interessante para os jovens, e que faça com que estes queiram permanecer na escola e dar prosseguimento aos estudos.

Para desenvolver a Matriz foram realizadas, ao longo de um semestre, levantamento de literatura, pesquisas, entrevistas, grupos focais com gestores e técnicos das redes de Pernambuco e Espírito Santo e discussões interinstitucionais para que ela pudesse se tornar um produto construído de maneira coletiva e colaborativa e que, de certa forma, refletisse também as necessidades das pessoas que atuam profissionalmente com o EMI.

No projeto foram desenvolvidos, para além desta nota técnica, três produtos, quais sejam: a Matriz em pdf, a Matriz em Excel e o questionário de nivelamento. Nessa nota técnica apresentaremos os caminhos percorridos para a construção da Matriz de competências para gestores e corpo técnico que atuam na implementação, expansão e monitoramento do Ensino Médio Integral.

1 A Matriz de Competências para gestores e corpo técnico que atuam na implementação, expansão e monitoramento do Ensino Médio Integral

Para a concepção da estrutura basilar da Matriz nos inspiramos, inicialmente, na Matriz de Competências do Gestor Educacional do FGV CEIPE¹. Feito isso, iniciamos um levantamento de literatura com o objetivo de conhecer outras competências e habilidades relacionadas aos gestores e técnicos de secretarias públicas de educação.

Para o levantamento de literatura buscamos, no âmbito nacional e internacional, por documentos legais que orientassem a atuação profissional de servidores de médio escalão e outras matrizes de competências cujo público-alvo fossem os servidores das secretarias de educação. Além disso, pesquisamos por artigos acadêmicos cujos títulos e resumos apresentassem as palavras: *liderança, gestão educacional, ensino médio integral, competências, habilidades* e suas traduções e variantes na língua inglesa e espanhola. Do mesmo modo, analisamos documentos nacionais, tais como a Base Nacional Comum Curricular Ensino Médio (BNCC) e a Lei nº 13.415/201, que trata da política do Novo Ensino Médio.

Os principais documentos mapeados internacionalmente foram:

¹ FGV CEIPE (2019). Matriz de Competências do Gestor de Políticas Educacionais. Disponível em: <https://ceipe.fgv.br/artigos/matriz-de-competencias-do-gestor-de-politicas-educacionais>. Acesso em 02 dez 2022.

País	Autoria	Ano	Título
Inglaterra	Office for Standards in Education (OFSTED)	2010	Developing leadership: National Support Schools
Escócia	The General Teaching Council for Scotland	2012	The Standards for Leadership and Management: supporting leadership and management development
EUA	New Schools For Phoenix Leadership Competency Framework	2013	Leadership Competency Framework
	National Policy Board for Educational Administration (NPBEA)	2015	Professional Standards for Educational Leaders
	Jobs for the Future and the Council of Chief State School Officers	2017	Leadership Competencies For Learner Centered, Personalized Education
África do Sul	Basic Education - Republic of South Africa	2015	Política Sobre O Padrão Sul-Africano Para Gestores Escolares
Chile	Ministerio de Educación República de Chile	2015	Estrutura Para Boa Gestão E Liderança Escolar

Fonte: Elaborado por FGV CEIPE (2022).

Já na literatura brasileira, os arquivos encontrados foram:

Autoria	Ano	Título
Celso J. Ferretti; Dagmar M. L. Zibas; Gisela Lobo B. P. Tartuce	2004	Protagonismo Juvenil na Literatura Especializada e na Reforma do Ensino Médio
Dagmar M. L. Zibas	2005	Refundar o Ensino Médio? Alguns Antecedentes e Atuais Desdobramentos da Políticas do Anos de 1990
Pedro Demo	2007	Escola de Tempo Integral
Ministério da Educação	2008	Reestruturação e Expansão do Ensino Médio no Brasil
Nilma Lino Gomes	2010	Ensino Médio: Práticas Pedagógicas que Reconheçam e Respeitem a Diversidade
Dante Henrique Moura	2010	Algumas Possibilidades de Organização do Ensino Médio a Partir de Uma Base Unitária: Trabalho, Ciência, Tecnologia e Cultura
Instituto Unibanco	2010	A Crise de Audiência no Ensino Médio

Continua

Autoria	Ano	Título
Janilce Negreiros Ferreira	2012	O Ensino Médio nas Escolas de Tempo Integral
Fundação Victor Civita	2013	O Que Pensam os Jovens de Baixa Renda Sobre a Escola
Elaine Nicolodi	2013	Políticas Públicas de Reestruturação do Ensino Médio: as Reformas Implantadas pela Secretaria de Estado da Educação de Goiás no Período 2000-2010
Valdemberg Dias da Silva	2013	Modelos de Ensino Público, Eficiência e Gestão Escolar: uma Análise da Escola de Ensino Médio Regular de Quixaba e da Escola de Ensino Médio Integral de Timbaúba, no Estado de Pernambuco
UNICEF	2014	Dez Desafios do Ensino Médio no Brasil
Luiz Carlos Rodrigues	2014	Representações Sociais de Alunos de Escola Pública Sobre o Ensino Médio

Continua

Autoria	Ano	Título
Ministério da Educação	2014	Formação de Professores do Ensino Médio
Valéria Lima Andrioni Benittes	2014	A Política de Ensino Médio no Estado de Pernambuco: um Protótipo de Gestão da Educação em Tempo Integral
Instituto Unibanco	2015	Ensino Médio: Caminhos para Um Currículo Flexível
Fundação Victor Civita	2015	Mapa dos Currículos
Fundação Victor Civita	2015	Ensino Médio: Políticas Curriculares dos Estados Brasileiros
Instituto Unibanco	2016	Em Busca de um Modelo Para o Ensino Médio
Márcio Luiz Bernardim & Monica Ribeiro da Silva	2016	Juventude, Escola e Trabalho: Sentidos da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio
Maria Alda de Sousa Alves	2016	Juventudes e Ensino Médio: Transições, Trajetórias e Projetos de Futuro

Continua

Autoria	Ano	Título
Monica Ribeiro da Silva (org)	2016	O Ensino Médio: Suas Políticas, Suas Práticas
Vanessa Elias de Oliveira & Gabriela Lotta	2017	De Qual Burocracia as Políticas Públicas Intersectoriais e Federativas Precisam?
Ministério da Educação	2017	BNCC Ensino Médio
Éder da Silva Silveira; Nayolanda Coutinho Lobo Amorim de Souza; Rafael de Brito Vianna; Diego Orgel Dal Bosco Almeida	2017	Ensino Médio de Tempo Integral no Brasil: Notas Sobre os Contextos de Influência Nacional e Internacional no Âmbito da Lei nº 13.415/2017
Antonio Daniel Ricardo Engracia Caluz	2018	O Papel das Habilidades Socioemocionais no Fluxo Escolar: Uma Análise do Ensino Médio Brasileiro
Bruno Gawryszewski	2018	Tempo Integral: Mais uma Solução para o Ensino Médio?
Karen Cristina Jensen Ruppel da Silva & Aldimara Catarina Boutin	2018	Novo Ensino Médio e Educação Integral: Contextos, Conceitos e Polêmicas Sobre a Reforma

Continua

Autoria	Ano	Título
Aliny Cristina Silva Alves	2018	Gastos e Cursos do Processo de Implementação do Ensino Médio em Tempo Integral no Pará (2012 - 2015)
Adriano Carvalho Cabral da Silva	2018	A Relação entre o Docente do Ensino Médio (em Tempo) Integral e seu Trabalho, no Contexto da Gestão por Resultados
Sandro Trescastro Bergue	2019	Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público
FGV CEIPE	2019	Matriz de Competências do Gestor de Políticas Educacionais
Monica Ribeiro da Silva	2019	Ampliação da Obrigatoriedade Escolar no Brasil: o que aconteceu com o Ensino Médio?
Éder da Silva Silveira; Marcellly Machado Cruz	2019	A Ampliação da Educação de Tempo Integral para o Ensino Médio no Contexto Latino-Americano
Elisangela da Silva Bernado; Flávia Gonçalves da Silva	2019	Ensino Médio e(m) Tempo Integral: uma Breve Análise das Políticas Públicas Para os Jovens do Século XXI

Continua

Autoria	Ano	Título
Cristiane Akemi Sato	2019	Gestão Escolar em Duas Escolas de Ensino Médio -- DF: o Programa de Ensino Médio em Tempo Integral
Keila Francisca Braga	2019	Perspectivas e Desafios na Gestão Escolar de Tempo Integral
Antônio Joceli de Araújo	2020	A Implementação da Educação em Tempo Integral: Reflexões Sobre o Que Pensam os Estudantes de uma Escola de Ensino Médio Integral do Ceará
Ana Lucia Malta Soares & Andréa Giordanna Araujo da Silva	2020	Ensino Médio de Tempo Integral nas Regiões Sul e Centro-Oeste do Brasil
Em Movimento & Pacto das Juventudes	2021	Atlas da Juventude
Ministério da Educação	2022	Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar
FGV CEIPE	2022	Autoavaliação de Competências do Programa Rede de Líderes Educacionais Fluminense
Ana Maria Raiol da Costa	Não informado	Ensino Médio Integrado: o que Dizem as Pesquisas?

Fonte: Elaborado por FGV CEIPE (2022).

Em posse dos dados do levantamento, classificamos os arquivos em 3 categorias, de acordo com sua temática principal: Ensino Médio no Brasil, Ensino Médio em Tempo Integral e Competências/Habilidades de Lideranças Educacionais. Uma vez organizados, os arquivos foram lidos na íntegra e categorizados em planilha de Excel.

Feito esse levantamento, detínhamos um bom mapeamento das principais discussões relativas à formação de gestores no âmbito da secretaria, assim como de matrizes e regulamentos relacionados às competências e habilidades esperadas para gestores e lideranças. O passo seguinte foi mapear tudo aquilo que fosse comum entre os documentos, as novidades e, ao mesmo tempo, corroborar o que já tínhamos.

A seguir, explicamos como foram construídas as dimensões da Matriz de Competências para gestores e corpo técnico que atuam na implementação, expansão e monitoramento do Ensino Médio Integral.

2 Identificação de competências, agrupamento de competências e identificação de habilidades

Com base nos documentos encontrados, mapeamos e identificamos novas competências relativas ao trabalho de implementação, expansão e monitoramento do EMI e as agrupamos àquelas já existentes na Matriz FGV CEIPE.

Na sequência, tais competências foram agrupadas em três macrocategorias, nomeadas **dimensões de atuação**. As três dimensões de atuação da Matriz são:

- **Gestão de Pessoas e Liderança**
- **Gestão Pedagógica**
- **Gestão da Implementação, Expansão e Monitoramento do EMI**

Com a visão geral das dimensões e das competências iniciamos a identificação das habilidades necessárias para cada uma das competências. Esse processo envolveu consulta a materiais de referência em desenvolvimento de competências de profissionais do setor público, listados no levantamento de literatura. Também conduzimos entrevistas com alguns parceiros responsáveis por acompanhar a implantação do EMI em redes educacionais brasileiras. Nesse estágio, observamos o equilíbrio da quantidade de competências em cada dimensão e de habilidades em cada competência.

Alcançado o nível das habilidades, o próximo passo foi a granulação em níveis, conforme apresentamos a seguir.

2.1 Granulação das habilidades em quatro estágios de desenvolvimento – básico, intermediário, satisfatório e avançado

Para a hierarquização das habilidades em quatro níveis de desenvolvimento – básico, intermediário, satisfatório e avançado – selecionamos como ‘domínio âncora’ o estágio satisfatório. A partir dele foram desenvolvidos níveis menos e mais avançados de domínio sobre um grupo de habilidades e, por consequência, de uma competência.

A granulação das competências acompanha os estágios de desenvolvimento previstos na versão revisada da ‘Taxonomia de Bloom’ (BLOOM, 2001), que estabelece uma hierarquia para os níveis de cognição. Dessa forma, o nível básico engloba apenas uma cognição no campo da compreensão; o nível seguinte abarca a compreensão somada à habilidade de aplicar; já o nível satisfatório engloba os níveis anteriores acrescidos da capacidade cognitiva de analisar; e, por fim, no nível avançado todas as habilidades anteriores foram adquiridas e a pessoa ainda é capaz de criar.

Na Matriz de Competências para gestores e corpo técnico que atuam na implementação, expansão e monitoramento do Ensino Médio Integral essa lógica de hierarquização foi utilizada em todas as competências, conforme os níveis:

Avançado: criar

Satisfatório: analisar

Intermediário: aplicar

Básico: compreender

Ao final desse processo, chegamos na primeira versão da Matriz de Competências. Construída até aqui com bases teóricas, a Matriz agora precisava de olhares externos no que diz respeito à sua construção, mas, ao mesmo tempo, envolvidos com a temática do EMI.

3. Coleta de contribuições e ajustes

Em posse da versão inicial da Matriz, os passos seguintes envolveram a realização de grupos focais nas redes estaduais de educação de Pernambuco e Espírito Santo², e de entrevistas com alguns parceiros envolvidos com o processo de implementação do EMI nas redes educacionais brasileiras.

Os grupos focais foram realizados nas sedes das secretarias nos municípios de Recife e Vitória. Ao todo, foram realizados 4 grupos focais, sendo dois em cada rede educacional. Os grupos focais foram realizados em dois dias, sendo o primeiro dia com o grupo das lideranças, ou seja, com pessoas com poder de tomada de decisão; e o segundo dia com os técnicos das secretarias que trabalham com a implementação, expansão e monitoramento do EMI.

Tanto para o grupo focal quanto para as entrevistas, roteiros foram previamente preparados. Todos os materiais coletados e gravados tiveram autorização dos participantes e foram utilizados somente pela equipe do projeto na FGV CEIPE para fins exclusivos de pesquisa, o que está de acordo com o parecer de aprovação do Comitê de Ética da FGV.

A partir da coleta de dados com os profissionais que atuam diretamente com a implementação, expansão e monitoramento do EMI, seguimos com a revisão da Matriz.

Todo o processo de revisão contou com a participação da equipe FGC CEIPE responsável pelo projeto. Foram muitas leituras, reuniões de feedbacks, rodadas de integrações e validações, para que, ao final, pudéssemos ter uma Matriz com muitos olhares colaborativos.

Paralelamente à construção da Matriz, produzimos o questionário, instrumento pelo qual obtemos as medidas e métricas para a escalabilidade na Matriz. A seguir, apresentamos como foi esse processo.

² Essas redes foram selecionadas tendo em vista sua maturidade com a política do EMI.

4 Mapeamento das competências e habilidades

Medir as competências e as habilidades dos profissionais que atuam na implementação, expansão e monitoramento do EMI é fundamental para que o setor de gestão de pessoas e de processos possa alocar pessoal e gerir processos de formação de profissionais de maneira acertada. Para essa medição, utilizamos como modelo o questionário da Matriz FGV CEIPE e, em seguida, realizamos revisões e adaptações com o objetivo de obter um questionário ajustado com a proposta da Matriz para gestores e técnicos que trabalham com o EMI.

O questionário produzido possui 3 blocos de perguntas. Cada bloco diz respeito a cada uma das dimensões de atuação da Matriz (Gestão de Pessoas e Liderança, Gestão Pedagógica, Gestão da Implementação, Expansão e Monitoramento do EMI).

A elaboração dos itens de resposta de cada pergunta do questionário corresponde às habilidades agrupadas por competência e por estágio de desenvolvimento: básico, intermediário, satisfatório e avançado.

Na tentativa de excluir as possíveis respostas "socialmente desejáveis"³ construímos um questionário com perguntas condicionais. Isso significa que, dependendo dos itens selecionados no primeiro agrupamento, a pessoa somente poderá escolher itens agrupados no mesmo estágio de desenvolvimento ou superior.

Como a estrutura do questionário de nivelamento é alimentada pelas habilidades da Matriz, sua elaboração ocorreu de forma paralela a esta, com a extensão de um mês para refinamento e ajustes, de acordo com as devolutivas das equipes das secretarias de educação do Espírito Santo e de Pernambuco. Em específico, ajustamos a apresentação do conteúdo do questionário a fim de equilibrar o tempo de preenchimento com o rigor na aferição.

As respostas do questionário são obtidas por meio da autodeclaração, e os resultados coletados dizem respeito à soma das afirmações que a pessoa diz concordar. O cálculo é baseado na seleção de alternativas, portanto, cada alternativa selecionada corresponde a um número de pontos.

³ A deseabilidade social pode ser definida como a tendência de alguns sujeitos em responder a uma questão comunicando uma resposta que consideram mais aceitável socialmente que a resposta verdadeira, de forma a projetarem uma imagem mais favorável deles próprios, evitando dessa forma avaliações negativas por parte dos outros (LAVRAKAS, 2008).

Contudo, na Matriz temos de 2 a 5 habilidades por competência e, por isso, a pontuação possui pesos diferentes para calibração dos níveis de desenvolvimento. Ou seja, se um item do questionário corresponde, na Matriz, a uma competência que tem apenas 3 habilidades, o peso de cada alternativa do questionário terá que ser diferente daquele que possui 5 habilidades para que haja equilíbrio no cálculo final dos níveis de desenvolvimento. A seguir, apresentamos a tabela com o peso por número de alternativas selecionadas.

Nº alternativas selecionadas	Peso de cada alternativa selecionada
2	2,5 pontos
3	1,67 pontos
4	1,25 pontos
5	1 ponto

Fonte: Elaborado por FGV CEIPE (2022).

Com o questionário completamente respondido, o passo seguinte é definir a proficiência conforme a escala de níveis apresentada abaixo:

- 0 a 5 pontos - básico
- 6 a 10 pontos - intermediário
- 11 a 15 pontos - satisfatório
- 16 a 20 pontos - avançado

Ao diagnosticar em qual nível a pessoa se encontra dentro de cada habilidade, de cada competência e também em cada dimensão da Matriz, é chegado o momento de tomar decisões sobre o que fazer em relação a cada resultado.

6 Considerações finais

A concepção do projeto da Matriz esteve ancorada nos princípios da colaboração, coletividade e valorização do conhecimento teórico e empírico, na construção de todos os produtos. Com o objetivo de refletir a realidade das redes de ensino, foi necessário ajustar o cronograma e envolver um grupo de pessoas maior do que o previamente acordado.

Acolhemos integrações de mais de 18 profissionais de duas secretarias estaduais de educação (Pernambuco e Espírito Santo), realizamos entrevistas e envolvemos um time de 6 pessoas da FGV CEIPE. Os grupos focais com as pessoas das secretarias do Espírito Santo e de Pernambuco que atuam diretamente com o EMI foram essenciais para fundamentar a teoria e tornar o documento pertinente à natureza de seus trabalhos.

Optar por um processo coletivo e integrativo denotou a dedicação de um tempo significativo para as atividades do projeto. Os dois primeiros estágios – literatura e elaboração – ocuparam aproximadamente 1/3 do tempo de trabalho da equipe de elaboração. Os dois últimos estágios – integrações e revisões – somaram aproximadamente 2/3 do tempo da equipe.

Importante ressaltar que o contexto educacional brasileiro apresenta especificidades locais que interferem no nível de maturidade das redes no que se refere à implantação, expansão e monitoramento do EMI. Portanto, o uso da Matriz deve considerar os contextos e as políticas públicas implementadas em cada rede educacional onde ela for utilizada.

Para que a Matriz funcione como uma ferramenta para mapear as competências e habilidades das pessoas que cotidianamente dedicam-se à construção de uma educação pública de qualidade e com equidade no EMI é fundamental que os processos de formação sejam estabelecidos coletivamente entre as lideranças e os técnicos e sejam acordados de maneira compatível com a carga horária dos servidores.

No que diz respeito às formas de uso da Matriz, temos algumas considerações, uma vez que ela possibilita concomitantemente análises macro e micro dos dados. Quando nos referimos a análises macro estamos pensando nos modos de uso da Matriz pelas lideranças. Neste caso, tais gestores podem explorar os dados de toda a equipe que trabalha no EMI desde o nível mais macro da Matriz, ou seja, o desempenho da equipe por dimensões, competências e habilidades, até o nível micro, examinando o desempenho de cada indivíduo por dimensão, competência e habilidade.

Essas possibilidades de análise dos dados são muito interessantes, pois elas permitem que a alocação de pessoal e a formação continuada dos servidores seja feita respeitando os interesses, as competências e habilidades do coletivo e também de cada servidor. Outro ponto importante é o fato da Matriz também mapear as qualidades, isto é, ela apresenta dados relativos às competências mais e menos desenvolvidas de cada profissional.

Conhecer as qualidades e os pontos fortes de cada profissional que compõe a equipe do EMI permite que eles mesmos sejam formadores de seus pares. Em outras palavras, se a liderança diagnóstica, via Matriz, que algum servidor tem nível avançado em determinada competência, ele pode compartilhar com o grupo sobre isso e colaborar com o processo de formação dos demais. E, assim, constrói-se uma rede de troca de experiências e desafios que fortalece e institucionaliza processos formativos dentro da rede.

Por fim, mas não menos importante, podem ser necessárias revisões futuras da Matriz e isso - muito mais do que apontar qualquer tipo de falha - significa avanços, amadurecimento e ampliação de conhecimentos em relação às competências e habilidades dos servidores que trabalham com a implementação, expansão e monitoramento do EMI nas redes educacionais brasileiras.

Referências

- ALVES, A. C. S. **Gastos e Custos do processo de implementação do Ensino Médio em Tempo Integral no Pará (2012-2015)**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Currículo e Gestão da Escola Básica (PPEB), Núcleo de Estudos Transdisciplinares em Educação Básica, Universidade Federal do Pará, Belém, 2018. Disponível em: <<https://ppeb.propesp.ufpa.br/ARQUIVOS/Disserta%C3%A7%C3%B5es/2018/ALINY%20CRISTINA%20SILVA%20ALVES%20-%20GASTOS%20E%20CUSTOS%20DO%20PROCESSO%20DE%20IMPLEMENTA%C3%87%C3%83O%20DO%20ENSINO%20M%C3%89DIO%20EM%20TEMPO%20INTEGRAL%20NO%20PAR%C3%81%20%282012-2015%29.pdf>>. Acesso em 26 jan. 2023.
- ALVES, Maria Alda de Sousa. **Juventudes e Ensino Médio: transições, trajetórias e projetos de futuro**. 2016. 220f. – Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Sociologia, Fortaleza (CE), 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/21871>>. Acesso em 26 jan. 2023.
- ANDERSON, L.; KRATHWOHL, D. **Taxonomy for learning, teaching and assessing: A revision of Bloom's Taxonomy of educational objectives**. [S.l.: s.n.], 2001.
- ARAÚJO, Antônio Joceli de. **A implementação da educação em tempo integral: reflexões sobre o que pensam os estudantes de uma Escola de Ensino Médio em Tempo Integral do Ceará**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. 226 f. 2020. Disponível em: <<http://mestrado.caedufjf.net/a-implementacao-da-educacao-em-tempo-integral-reflexoes-sobre-o-que-pensam-os-estudantes-de-uma-escola-de-ensino-medio-em-tempo-integral-do-ceara/#:~:text=Ant%C3%B4nio%20Joceli%20de.-.A%20implementa%C3%A7%C3%A3o%20da%20educa%C3%A7%C3%A3o%20em%20tempo%20integral%3A%20reflex%C3%B5es%20sobre%20o.e%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica>>. Acesso em 26 jan. 2023.

BENITTES, Valéria Lima Andrioni. **A Política de Ensino Médio no Estado de Pernambuco**: um Protótipo de Gestão da Educação em Tempo Integral. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru/PE, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/11301>>. Acesso em 26 jan. 2023.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas**: liderança e competências para o setor público. Brasília: ENAP, 2019. ISBN 978-85-256-0109-4. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%ABlico.pdf. Acesso em 26 jan. 2023.

BERNARDIM, Márcio Luiz; SILVA, Monica Ribeiro da. Juventude, escola e trabalho: sentidos da educação profissional integrada ao Ensino Médio. **Educ. Rev.** [online]. 2016, vol.32, n.1, pp.211-234. ISSN 1982-6621. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/vd8fvp6P4LYR3X8GLCNpkRN/abstract/?lang=pt>. Acesso em 26 jan. 2023.

BERNARDO, E.S.; SILVA, F.G. Ensino médio e(m) Tempo Integral: uma breve análise das políticas públicas para os jovens do século XXI. **RBRAEM/ Revista Brasileira do Ensino Médio**, v.2, p.100-115, 2019. Disponível em: <<https://phprbraem.com.br/ojs/index.php/RBRAEM/article/view/20>>. Acesso em 26 jan. 2023.

BRAGA, Keila Francisca. **Perspectivas e desafios na gestão escolar de tempo integral**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia). Universidade Federal do Tocantins. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/1384/1/Keila%20Francisca%20Braga%20-%20TCC%20Monografia%20-%20Pedagogia.pdf>>. Acesso em 26 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base nacional comum curricular**: Educação é a base. Ensino Médio. Brasília, DF: MEC, 2018.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC); Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. **Reestruturação e expansão do ensino médio no Brasil**, Brasília, 2008.

BRASIL. CNE. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**, versão atualizada da proposta em 21/04/2021. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar&category_slug=fevereiro-2021-pdf&Itemid=30192>. Acesso em 26 jan. 2023.

CEE/AM. **Resolução no 105/2007 CEE/AM**, 2007. Acesso em: 7 jan. 2018

DRAGO, C. A FORMAÇÃO HUMANA NO ENSINO MÉDIO INTEGRADO: O QUE DIZEM AS PESQUISAS. **Revista Trabalho Necessário**, 15(28), 90-107, 2018. <https://doi.org/10.22409/tn.15i28.p9643>.

FERREIRA, J. N. **O ensino médio nas escolas de tempo integral**. 2012.

FERRETTI, Celso et. al. Protagonismo juvenil na literatura especializada e na reforma do Ensino Médio. In: **Cadernos de Pesquisa**, v. 43, n. 122, maio/agosto de 2004.

FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. Mapa dos Currículos. 2015. Disponível em: <<https://fvc.org.br/wp-content/uploads/2018/06/mapa-dos-currc3adculos.pdf>>. Acesso em 6 fev. 2023.

FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. O que pensam os jovens de baixa renda sobre a escola. 2013. Disponível em: <<https://criancaeconsumo.org.br/wp-content/uploads/2014/02/148612915-Relatorio-Jovens-Pensam-Escola.pdf>>. Acesso em 6 fev. 2023.

GAWRYSZEWSKI, Bruno. Tempo integral: mais uma solução para o ensino médio? **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, v.18, n.3, jul./set. 2018. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8651796>. Acesso em 26 jan. 2023.

GOMES, N. L. (2010). Ensino Médio: práticas pedagógicas que reconheçam e respeitem a diversidade. In: **Anais do I Seminário Nacional: Currículo em Movimento – Perspectivas Atuais**. Belo Horizonte. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2010-pdf/7181-4-6-ensino-medio-praticas-pedagogicas-nilmalino/file>. Acesso em 26 jan. 2023.

HENRIQUE MOURA, D. Algumas possibilidades de organização do Ensino Médio a partir de uma base unitária: Trabalho, Ciência, Tecnologia e Cultura. Anais do primeiro Seminário Nacional: currículo em movimento - **Perspectivas atuais**, Belo Horizonte, novembro de 2010. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2010-pdf/7177-4-2-algumas-possibilidades-organizacao-ensinomedio-dante-henrique/file>. Acesso em 26 jan. 2023.

INSTITUTO UNIBANCO. **Em busca de um modelo para o ensino médio**. Aprendizagem em Foco, n. 20, nov. 2016. Disponível em: https://www.institutounibanco.org.br/wp-content/uploads/2016/08/Aprendizagem_em_foco-n.20.pdf. Acesso em 26 jan. 2023.

JOBS FOR THE FUTURE & THE COUNCIL OF CHIEF STATE OFFICERS. Leadership Competencies for Learner-Centered, Personalized Education. Boston, MA: Jobs for the Future. 2017.

KLEIN, R. **A crise de audiência no ensino médio**. A falta de participação dos jovens no ensino médio. Instituto Unibanco. São Paulo, 2008. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/a-crise-de-audiencia-do-ensino-medio,90739387-6e0f-42f9-9a46-8c2eac05abb0>. Acesso em 26 jan. 2023.

KUENZER, A. Z. Formação de Professores do Ensino Médio. Educ. Soc., Campinas, v. 32, n. 116, p. 667-688, jul.-set. 2011. Disponível

em:<<https://www.scielo.br/j/es/a/JB47HW4XrnBSbYT4zM5N6gh/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 6 fev. 2023.

LAVRAKAS, P. J.. Encyclopedia of survey research methods. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. 2008.

NATIONAL POLICY BOARD FOR EDUCATIONAL POLICY BOARD FOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION. Professional Standards for Educational Leaders. 2015. Reston, VA: Author.

NEW SCHOOLS FOR PHENIX LEADERSHIP COMPETENCY. Leadership Competency Framework. 2013.

NICOLODI, Elaine. **Políticas públicas de reestruturação do ensino médio**: as reformas implantadas pela Secretaria de Estado da educação de Goiás no período 2000-2010. 2013. 283 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/3203>>. Acesso em 26 jan. 2023.

OFSTED; Office for Standards in Education. Developing leadership: National Support Schools. Strategies used to develop leadership potential and effectiveness in schools. 2010.

OLIVEIRA, Vanessa Elias; LOTTA, Gabriela. De qual Burocracia as Políticas Públicas Intersetoriais e Federativas precisam? Análise das competências requeridas à atuação dos gestores do Programa Bolsa Família. **Cadernos ENAP**, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2883>>. Acesso em 26 jan. 2023.

REPUBLIC OF SOUTH AFRICA. POLICY ON THE SOUTH AFRICAN STANDARD FOR PRINCIPALSHIP. Enhancing the Professional Image and Competencies of School Principals. Published by the Department of Basic Education. 2015

REPÚBLICA DO CHILE. Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Editora e Imprenta Maval Ltda. Publicación del Centro de Perfeccionamiento,

Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP. Ministerio de Educación Mineduc, 2015. 1ª edición.

SANTOS, D. D.; SCORZAFAVE, L. G.; MENEZES FILHO, Naércio; PRIMI, R.. **O papel das habilidades socioemocionais no fluxo escolar**: uma análise do Ensino Médio brasileiro. 2018. Dissertação (Mestrado em Mestrado em Economia Aplicada) - Faculdade de Economia e Administração de Ribeirão Preto. Disponível em:
<<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96131/tde-20082018-144509/pt-br.php>>. Acesso em 26 jan. 2023.

SANTOS, A. de S.; SILVA, E. F. da .; MILAN, D. O Novo Ensino Médio: das dificuldades do projeto à sua implementação (2017-2022). **Olhar de Professor**, [S. l.], v. 25, p. 1–18, 2022. DOI: 10.5212/OlharProfr.v.25.20361.060. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/olhardeprofessor/article/view/20361>. Acesso em: 26 jan. 2023.

SATO, Cristiane Akemi. **Gestão escolar em duas escolas de ensino médio - DF** : o Programa de Ensino Médio de Tempo Integral. 2019. 134 f., il. Dissertação (Mestrado em Educação)—Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/37459>>. Acesso em 26 jan. 2023.

SILVA, Katharine Nínive Pinto; CUNHA, Kátia Silva; SILVA, J. A. A. **A relação entre o docente do ensino médio (em tempo) integral e seu trabalho, no contexto da gestão por resultados**. 2018. Dissertação (Mestrado em Programa De Pós-graduação em Educação) - Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em:
<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6387905>. Acesso em 26 jan. 2023.

SILVA, Valdemberg Dias da. **Modelos de ensino público, eficiência e gestão escolar**: uma análise da escola de ensino médio regular de Quixaba e da escola

de ensino médio integral de Timbaúba, no estado de Pernambuco.. 2013. 80 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/5842?locale=pt_BR>. Acesso em 26 jan. 2023.

SILVA, M.R. da. Ampliação da obrigatoriedade escolar no Brasil: o que aconteceu com o Ensino Médio?. **Ensaio**: aval.pol.públ.Educ. [online]. 2020, vol. 28, no. 107, pp. 274-291. ISSN: 1809-4465 [viewed 16 June 2020]. DOI: 10.1590/s0104-40362019002701953. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ensaio/a/mqfqFrxbKWWpcjhwrGNqsgn/abstract/?lang=pt>>. Acesso em 26 jan. 2023.

SILVEIRA, Éder da Silva; CRUZ, Marcelly Machado. A ampliação da educação de tempo integral para o ensino médio no contexto latino-americano. **Rev. Ciências Humanas**. Frederico Westphalen, RS Pg. 92-115 Set/dez. 2019. Disponível em: <<http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadech/article/view/3328>>. Acesso em 26 jan. 2023.

SILVEIRA, Éder da Silva; SOUZA, Nayolanda Coutinho Lobo Amorim de; VIANNA, Rafael de Brito; ALMEIDA, Diego Orgel Dal Bosco. Ensino médio de tempo integral no Brasil: notas sobre os contextos de influência nacional e internacional no âmbito da Lei nº 13.415/2017. Revista Pedagógica, v. 24, p. 1-26, 2022. Disponível em: <<https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/o-ensino-medio-suas-politicas-suas-praticas-estudos-a-partir-do-programa-ensino-medio-inovador,36bfc87b-6b4c-4ca6-a95c-e442d3ee9ad6>>. Acesso em 6 fev. 2023.

SOARES, A.L.M.; SILVA, A.G.A. **Ensino Médio de tempo integral nas regiões Sul e Centro-Oeste do Brasil**. In: VII Semana Internacional de Pedagogia, 2020, Maceió. Anais - VII Semana Internacional de Pedagogia, 2020. p.1-12. Disponível em: <https://doity.com.br/media/doity/submissoes/artigo-74564c2bd9f5ccdf89af8cf4acd0defc1ef288a4-segundo_arquivo.pdf>. Acesso em 26 jan. 2023.

UNICEF. (2014). **Dez desafios do ensino médio no Brasil: para garantir o direito de aprender de adolescentes de 15 a 17 anos**. Brasília, DF: UNICEF. Disponível em: <http://www.unicef.org/brazil/pt/10desafios_ensino_medio.pdf>. Acesso em 26 jan. 2023.

TARTUCE, Gisela Lobo B. P.; DAVIS, Claudia Leme F.; MORICONI, Gabriela; NUNES, Marina Muniz R.; CHRISTOV, Luiza H. S. **Ensino médio: políticas curriculares dos estados brasileiros: relatório final**. São Paulo: Fundação Victor Civita, 2015.

THE GENERAL TEACHING COUNCIL FOR SCOTLAND. The Standards for Leadership and Management: supporting leadership and management development. December 2012.

ZIBAS, D. M. L. Refundar o Ensino Médio? Alguns antecedentes e atuais desdobramentos das políticas dos anos de 1990. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 26, n. 92, out. 2005