



UFPB

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JOSÉ KLEBER DA SILVA CRUZ

**O PROCESSO DE GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA CIDADÃ
INTEGRAL TÉCNICA – ECIT**

BANANEIRAS

2019

JOSÉ KLEBER DA SILVA CRUZ

**O PROCESSO DE GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA CIDADÃ
INTEGRAL TÉCNICA - ECIT**

Artigo Tecnológico apresentado ao Comitê de
Ética em Pesquisa da UFPB para avaliação.

Orientador: Prof. Dra. Gabriela Tavares dos
Santos

BANANEIRAS

2019

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C957p Cruz, Jose Kleber da Silva.

O processo de gestão escolar na escola cidadã integral
técnica - ECIT / Jose Kleber da Silva Cruz. -
Bananeiras, 2019.

21 f.

Orientação: Gabriela Tavares dos Santos Santos.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Gestão Escolar, administração, educação, gestor. I.
Santos, Gabriela Tavares dos Santos. II. Título.

UFPB/CCHSA-BANANEIRAS



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ATA DE AVALIAÇÃO DO ARTIGO TECNOLÓGICO

Aos Seis dias do mês de Junho de 2019
na presença dos professores
Germana Tavarus de Melo e Gabriela Tavarus
dos Santos
apresentou-se o Artigo Tecnológico do (a) estudante
O Processo de Gestão Escolar na Escola Cidadã Integral - ECI
intitulado Jonas Kabeir da Silva Cruz
obtendo aprovação com média final 9,0 (NOVE), conforme o resultado das
notas dadas pelos professores abaixo descrito:

Observação: atribuir notas de 0 a 10 em cada critério, ao final a média é o total

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO ARTIGO TECNOLÓGICO	AV.1	AV.2
Introdução: apresentação, justificativa, descrição da situação-problema indicando sua oportunidade e relevância para o contexto e integração teoria-prática e os objetivos da pesquisa e estrutura geral do trabalho.		9,0
Contexto e realidade investigada: apresentação das informações e conteúdos relevantes para a identificação da organização/contexto do estado		9,0
Diagnóstico da situação-problema e/ou oportunidade: apresentação da situação-problema e/ou oportunidade de melhoria/ inovação vinculada ao contexto em análise (organização/governo/atores sociais envolvidos), a partir da utilização de abordagens teórico-científicas, privilegiando o rigor sem perder de vista o seu objetivo principal.		9,0
Cronograma (quando TCC I)		

Análise da Situação-Problema e propostas de inovação/intervenção/recomendação: apresentação e discussão das possíveis alternativas para a resolução da situação-problema ou para a exploração/desenvolvimento da oportunidade de melhoria/inovação.	9,0
Conclusões e Contribuição Tecnológica/Social: apresentação da contribuição da proposta para as organizações e/ou para a sociedade, com ênfase nos benefícios, oportunidades de melhorias e consequências das possíveis soluções ou desdobramentos da proposta de solução da situação-problema para a organização ou realidade estudada	9,0
Referências bibliográficas: apresentação somente dos itens de bibliografia efetivamente citados no texto.	9,0
Apresentação física do trabalho: coerência com as normas	9,0
Apresentação pública do trabalho	9,0
Total	9,0

Observação: O TCC 1 abrange, no mínimo, a elaboração da Introdução, Contexto e Realidade Investigada, Diagnóstico da situação-problema e/ou oportunidade, Cronograma, incluindo as referências. As outras partes (Análise da Situação-Problema e propostas de inovação/intervenção/recomendação e conclusões e Contribuição Tecnológica/Social) e ajustes são realizados no TCC2." (CADM, resolução 01/2016, p. 18)

Observações:

Gabriela Soares de Sousa _____ Nota _____

Profº Orientador(a)

Guimaraes Tiago de Melo _____ Nota 9,0

Profº Examinador

Bananeiras - PB, 06/06/2019

*Dedico esta, bem como todas
as minhas demais conquistas,
aos meus amados pais Rosângela e José,
minha irmã Rafaela e a namorada Eduarda!!!*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Agradeço a minha mãe, heroína que me deu apoio, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço. Ao meu pai que apesar de todas as dificuldades me fortaleceu e que para mim foi muito importante e continua sendo (in memoriam).

Agradeço a minha namorada Eduarda, que nos momentos de dificuldades e estresse ela sempre se fez entender que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente. Obrigado pelo carinho, paciência e por sua capacidade de me trazer paz na correria de cada semestre.

Aos meus amigos, pelas alegrias, tristezas e dores compartilhadas. Com vocês, as pausas entre um parágrafo e outro de produção melhora tudo o que tenho produzido na vida.

Agradeço a todos os professores, por me proporcionar o conhecimento, não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, por tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem contribuído no meu aprendizado. A palavra mestre, nunca fará justiça aos professores dedicados aos quais sem nominar terão os meus eternos agradecimentos.

RESUMO

Estamos passando por uma nova era no Sistema Educacional não só no Estado da Paraíba, mas em todo o mundo, onde é obrigado acompanhar tal evolução de maneira comprometida. No modelo de Escola Cidadã Integral Técnica (ECIT) a imagem de uma gestão centralizadora dentro da unidade escolar dá lugar à gestão democrática, participativa no qual todos os envolvidos se sentem parte do processo. A transformação do modelo vem marcada pela forte habilidade da adoção de conceitos e práticas participativas e democráticas na gestão. A escola como um todo deve interagir com a gestão na luta pela qualidade do ensino, a sociedade também deve ser inserida nessa luta pela melhoria da qualidade. Ficou notório que a figura do gestor é fundamental para a evolução da escola, como também de todos os envolvidos. O gestor deve ter a plena consciência de que a escola funciona em sintonia e que todos os setores precisarão estar interligados e afinados para oferecer um serviço de qualidade. Para garantir um serviço de qualidade pela ECIT se faz necessário que o gestor seja formado, capacitado e qualificado conhecendo as ferramentas que irão fazer da gestão a base de toda instituição.

Palavras-chave: gestão escolar, gestão participativa, transformação do modelo.

ABSTRACT

We are going through a new era in the Educational System not only in the State of Paraíba, but throughout the world, where it is obliged to follow this evolution in a committed way. In the model of the Integral Technical Citizenship School (ECIT), the image of centralizing management within the school unit gives way to democratic, participatory management in which all involved feel part of the process. The transformation of the model is marked by the strong ability of adopting participatory and democratic concepts and practices in management. The school as a whole must interact with the management in the fight for the quality of teaching, society must also be inserted in this struggle for quality improvement. It became clear that the manager's role is fundamental for the evolution of the school, as well as for all those involved. The manager must be fully aware that the school works in tandem and that all sectors need to be intertwined and refined to provide quality service. In order to guarantee a quality service by ECIT, it is necessary for the manager to be trained, qualified and qualified knowing the tools that will make the management based on every institution.

Key words: school management, participatory management, model transformation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA: A ESCOLA E SEUS INDICADORES.....	09
3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE: MELHORIA DA ESCOLA CIDADÃ INTEGRAL TÉCNICA MINISTRO JOSÉ AMÉRICO DE ALMEIRA.....	10
4 ANÁLISE DA OPORTUNIDADE E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR.....	13
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA E/OU SOCIAL.....	17
REFERÊNCIAS.....	19
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	20

1 INTRODUÇÃO

O modelo Escola Cidadã Integral Técnica (ECIT), fornece para o público escolar um ensino-aprendizagem focado no alunado, com projetos que enalteçam as qualidades, a diversificação e histórico-cultural, como também instrui o aluno a buscar seu projeto de vida, fazendo com que o estudante desenvolva características essenciais para o convívio na sociedade.

A cidade em que a ECIT está estabelecida se tornou pioneira na Paraíba em ter sua área protegida pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN). Através do tombamento, Areia entrou para as Cidades e Conjuntos Urbanos a serem legalmente protegidos e preservados para as suas gerações futuras. Sendo assim, dentro desse contexto, percebeu-se a primordialidade em implantar esse novo modelo de escola na cidade.

A Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Ministro José Américo de Almeida está localizada na cidade de Areia-PB, em frente à praça que carrega o seu próprio nome. A mesma foi implantada no ano de 1928 no Governo de João Suassuna como Grupo Escolar Álvaro Machado, sendo modificada para Ginásio Coelho Lisboa sob administração da Arquidiocese da Paraíba. Somente em 1965, durante o Governo de João Agripino Filho, a escola transformou-se em uma instituição estatal, já possuindo além do ginásial, o curso científico.

Em 2015, começaram a serem desenvolvidas no Estado da Paraíba as Escolas Cidadãs Integrais, sendo estas implantadas no ano de 2016. Diante de um bom desempenho e aceitação por parte dos estudantes, iniciaram com 8 unidades, que posteriormente, foram ampliadas para 33 unidades no ano de 2017. Com o intuito de estender o sistema em vigor o Estado da Paraíba amplificou de 33 unidades para 102 Escolas Cidadãs Integrais (ECI), permitindo beneficiar todas as Regionais de Ensino.

No ano de 2019, a Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Ministro José Américo de Almeida foi contemplada com o modelo de Escola Cidadã Integral Técnica pela Secretária de Educação da Paraíba – SEE, tendo em vista cumprir o Plano Nacional de Educação (PNE) e o Plano de Educação Estadual (PEE).

Seguindo o mesmo modelo das ECIs, a ECIT, possui uma peculiaridade, uma vez que fornece cursos técnicos, visando incluir a comunidade escolar no mercado de trabalho. As escolas propõem em tempo integral um conteúdo pedagógico embasado em uma educação de excelência, visando de forma íntegra, a construção de jovens autônomos, buscando assim,

ascensão de pilares fundamentais para o caráter do cidadão, podendo agregar seus valores com a sociedade junto às competências descobertas na sua formação (PARAÍBA, 2019).

A ECIT Ministro José Américo de Almeida hoje atende um público formado por alunos de 13 a 20 anos de idade, em sua grande maioria da zona urbana, divididos no ensino fundamental II – 8º e 9º ano, juntamente com o ensino médio – 1º ano (Ensino Técnico), com o curso de agroindústria e 2º e 3º médio integral. A mesma é definida como híbrida por fornecer ensino fundamental, médio e técnico profissionalizante. Neste ano de 2019, foram matriculados 328 alunos.

O gerenciamento educacional consiste numa perspectiva e em um aspecto de trabalho que objetiva desenvolver a gestão da escola, a movimentação e o entendimento de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o desenvolvimento dos processos socioeducativos das instituições de ensino, orientadas para a melhoria efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los possíveis de enfrentar diante dos desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento (LÜCK, 2000).

Diante dessa necessidade, o método é um novo conceito de escola, em que os Modelos Pedagógicos e de Gestão Escolar estão intimamente associados e constituem o organismo que possibilita transformar a visão e a missão da escola em efetiva ação cotidiana. No padrão das ECIs e ECITs a jornada é de nove horas, incluindo três refeições diárias (GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA, 2018).

A articulação dos conteúdos da Base Nacional Comum com o currículo da Parte Diversificada visa formar cidadãos autônomos, solidários, competentes e socialmente ativos, com capacidade para o exercício da cidadania e habilidades para o mundo do trabalho. Nesse modelo de escola, práticas pedagógicas incentivam o desenvolvimento de competências pessoais e sociais, bem como a ampliação de conhecimentos e valores necessários ao processo de formação humanista (GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA, 2018).

Para tal, faz-se necessário que a gestão escolar esteja preparada e em sintonia com toda comunidade escolar. Segundo Luck (2000), a gestão escolar tem o dever de assegurar e promover o desenvolvimento das escolas, de modo que sejam induzidas a obter bons resultados, de maneira que busque ações conjuntas, relacionadas e articuladas a todo ambiente pedagógico.

Sendo assim, o desenvolvimento da gestão escolar deve estar orientado para assegurar que os escolares compreendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos, obtendo competências fundamentais e que desenvolvam a contribuir com conhecimentos de complexidades

gradativas e controversias à realidade social, econômica, política e científica, como possibilidade para a atividade da cidadania consciente (VIVAN, 2008).

Diante do exposto, este trabalho visa **identificar oportunidades de melhorias do processo de gestão escolar na Escola Cidadã Integral Técnica – ECIT**, na cidade de Areia, bem como, tendo o objetivo de expor como ocorre tal processo, descrevendo as etapas de implantação do modelo de ECIT.

O presente trabalho é dividido em cinco seções, no item a seguir: 2, tem como objetivo abordar os indicadores da Escola Cidadã Integral Técnica da cidade de Areia-PB. No tópico 3, são exploradas as oportunidades de progressos e inovação. Já no tópico 4, é exposto a análise da situação-problema e propostas de inovação. E finalizando o presente trabalho, item 5 e último tópico é apresentado as considerações finais e contribuição tecnológica e social.

2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA: A ESCOLA E SEUS INDICADORES

O modelo de educação desenvolvido numa ECI proporciona inovações e contribuições diferenciadas na história da educação do Estado da Paraíba. A escola Ministro José Américo de Almeida, situada na cidade de Areia, foi uma das selecionadas pela Comissão Executiva de Educação Integral, órgão que controla e comanda todas as ações envolvendo as escolas integrais, para que no ano de 2019 iniciasse o processo de mudança de escola regular para uma ECIT, seguindo o planejamento do Estado (COMISSÃO EXECUTIVA DAS ESCOLAS CIDADÃS INTEGRAL; JOÃO PESSOA, 2019).

De acordo com os dados fornecidos pela gestão da escola, no ano de 2018, havia um quantitativo de alunos de 705 e um quadro formado por 28 professores. Com esse novo formato de ensino, onde o estudante deve permanecer no período integral dentro da unidade escolar, a quantidade de aluno refletiu em uma evasão de 50% comparado ao ano anterior. Atualmente, são 316 alunos regularmente matriculados. E, por ser um sistema diferente, exige que algumas regras sejam cumpridas pela escola e alunos, como a de aceitar alunos dentro do limite de idade imposto pela gestão e, por ser uma escola integral, exigindo absoluta dedicação do alunado, onde o aluno tem o dever de permanecer o dia todo na escola,

Foram necessárias algumas mudanças para atender a essa nova realidade. O prédio onde fica a referida escola necessitou ser reformado, sua parte estrutural foi remodelada para receber melhor o público, com a criação de laboratórios de robótica, informática e matemática, melhoramento dos banheiros para atender deficientes e uma nova quadra de

esportes, que ainda encontra-se em reforma. Tudo isso com objetivo de fornecer um melhor serviço, que possa contribuir com a qualidade social.

A qualificação profissional dos alunos se tornou prioridade para a educação pública na Paraíba, por isso a inclusão dos cursos técnicos integrados ao ensino médio traz avanços nas duas áreas importantes na vida do estudante: acadêmica e profissional. Na ECIT, os estudantes concluem o ensino médio com dois diplomas, um de conclusão do ensino médio e outro diploma profissional do curso técnico ofertado pela escola (COMISSÃO EXECUTIVA DAS ESCOLAS CIDADÃS INTEGRAL; JOÃO PESSOA, 2019).

A ECIT tem como ponto de partida o aluno e busca melhorar os pilares essenciais para a formação de indivíduos, que possam contribuir com a sociedade, a partir de sua independência, de suas diferentes competências e sendo solidários; tudo isso baseado no incentivo e desenvolvimento do protagonismo juvenil.

Além das disciplinas da Base Nacional Comum (BNC), assim entendida: Língua Portuguesa, Língua Estrangeira Moderna, Arte e Educação Física (área de Linguagens e Códigos); História, Geografia, Sociologia e Filosofia (Ciências Humanas); Física, Química e Biologia (Ciências da Natureza) e Matemática, a matriz curricular conta com disciplinas diversificadas. Os mesmos dispõem de aulas de Estudo Orientado, para auxiliar nas disciplinas em que os alunos sentem dificuldades na aprendizagem; Preparação Acadêmica, para ajudar o estudante a dar continuidade aos estudos após o ensino médio; Preparação para o Mercado de Trabalho com os cursos técnicos; Disciplinas Eletivas para o enriquecimento cultural, de Aprofundamento ou Atualização de conhecimentos específicos que complementem a formação acadêmica; Tutoria e auxílio na elaboração do Projeto de Vida, que consiste em um plano para o futuro do discente.

3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE: MELHORIA DA ESCOLA CIDADÃ INTEGRAL TÉCNICA MINISTRO JOSÉ AMÉRICO DE ALMEIDA

Antes de ser instalado o modelo de ECIT, a unidade escolar adotava o modelo de escola regular, com aulas ministradas apenas com as disciplinas estabelecidas pela Base Nacional Comum. O projeto político pedagógico que permeava as práticas de ensino-aprendizagem do antigo modelo buscava introduzir e desenvolver o conhecimento científico; formas de convivência em grupo, as habilidades de raciocínio e de linguagem, para formar leitor e autor de textos, que use a ortografia correta e o vocabulário adequado para conseguir

pela fala e/ou escrita organizarem o seu pensamento e contextualizar os conhecimentos; e encontrar soluções aos conflitos da vida.

No antigo modelo, a parte acadêmica era composta por alunos com a faixa etária de 11 a 20 anos de idade, sendo estes distribuídos no ensino fundamental (6° ao 9° ano) e ensino médio: (1° ao 3° ano), os alunos do ensino fundamental eram recebidos durante o turno matutino, e os turnos vespertino e noturno recebiam os alunos do ensino médio.

Ao avaliarmos os dois modelos, a escola conhecida como normal e a nova proposta de ensino ECIT, deve-se compreender que não basta só um plano pedagógico eficiente, mas que toda equipe administrativa e pedagógica seja envolvida e qualificada para desenvolver o potencial do alunado, como mostrar toda sua capacidade de gestão e ensinar para acrescentar valores à vida do estudante, fazendo da escola um espaço de alcance de saberes, preparando o aluno no dever de sua cidadania. Portanto, o novo planejamento pedagógico foi desenvolvido em cima das novas perspectivas de gestão, escola e aluno.

Nesse novo modelo, destaca-se a Tecnologia de Gestão Educacional (TGE), que pode ser definida como a arte de integrar tecnologias específicas e educar pessoas. Nessa nova realidade, a escola visa criar um ambiente onde todos os envolvidos, gestores e educadores, sintam-se incitados a aprender e colocar em prática seus conhecimentos a disposição do estudante e o seu projeto de vida. Como em toda organização, é fundamental que todos os setores estejam integrados, o modelo pedagógico e a TGE são interligados, formando um único corpo, tornando possível transformar a visão e a missão da escola em efetiva e cotidiana ação (INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO, 1ª EDIÇÃO 2015).

Vivencia-se uma época de enormes e rápidas transformações na sociedade atual, o conhecimento é necessário, devido as constantes formas de relacionamentos e às invariáveis mudanças, as demandas se tornam cada vez maiores, buscando uma formação integral do aluno, quer dizer que, devem-se considerar vários princípios da vida humana, como corpo, intelecto, espírito e emoção. (INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO, 1ª EDIÇÃO 2015).

Assegurar que a escola cumpra sua missão é a tarefa mais complexa da gestão escolar, isso porque encontramos o Gestor diante de uma enorme diversidade de participantes na vida educacional, e com os quais deverá lidar: professores, coordenadores, estudantes, pais, comunidade, sindicato, colaboradores, os diversos setores da Secretaria de Educação. Além disto, há um enorme desafio posto para o Gestor na otimização do tempo voltado aos processos administrativos e de gestão de recursos. É essencial que o seu papel na escola esteja

claro para toda a equipe escolar e para a comunidade. O Gestor tem como responsabilidade principal coordenar as diferentes áreas da escola, integrar os resultados gerados por todos e educar sua equipe pelo exemplo e trabalho, inspirando-a na continuidade do projeto escolar.

A referida escola, através do novo modelo, funciona com o fundamental II integral (8º e 9º anos); o técnico em agroindústria é ofertado para os alunos do 1º ano do ensino médio; e as turmas de 2º e 3º ano médio funcionam de forma integral. Com esse modelo a escola composta por todas as partes envolvidas tem como objetivo fazer um diferencial na sociedade que está inserida, de forma que o modelo pedagógico e de gestão escolar seja centrado no protagonismo juvenil dos estudantes.

A gestão escolar democrática e descentralizada, prevista pela Constituição Federal de 1988, ganhou legislação própria com a promulgação da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), pela qual a redação catalogada no princípio democrático do ensino público, descreve a escola como uma instituição autônoma “formadora de um corpo de entendimentos, estabelecidos através do consenso interno”, gerado pela própria comunidade escolar, mediante a participação de diretores, pais, professores, funcionários e alunos, vinculando a construção social de novas realidades à cultura local (BOTLER, 2003, p. 121) .

Para Silva (2007, p. 3), a gestão escolar, dentro da perspectiva democrática, “passa pela democratização da escola e por sua natureza social, não se restringindo exclusivamente aos processos transparentes e democráticos ligados à função administrativa”. Assim sendo, a gestão escolar engloba duas dimensões: interna e a externa. A primeira refere-se à organização interna da escola, que contempla os “processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos, político e administrativo”. A segunda está ligada à função social da escola, sua vocação democrática, mais especificamente, no “sentido de divulgar o conhecimento produzido e sua socialização”.

Assim, de acordo com Maia e Bogoni (2008), para que exista uma gestão democrática é indispensável acreditar que a atuação do todo concomitantemente possua maiores chances de encontrar direções para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola. Quanto maior for o número de pessoas participando na vida escolar, maior é a probabilidade de constituir relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e comunidade escolar, pois ao haver uma trajetória de união entre pais e professores, sendo estes presentes nas discussões dos aspectos educacionais, constituem situações de mão dupla, ora a escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os destinos da escola.

4 ANÁLISE DA OPORTUNIDADE E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR.

No dia 13/05/2019 foram realizadas na ECIT Ministro José Américo de Almeida, três entrevistas com uso de um roteiro com sete perguntas, cujo objetivo foi compreender a gestão da escola, apresentando sua realidade por meio dos relatos dos participantes, quais foram: a gestora escolar, a coordenadora pedagógica e a secretária escolar, pois convivem e participam da gestão, assim podem oferecer informações sobre o fenômeno estudado. Na busca de entender melhor como funciona a gestão da escola, mas também, apresentar se assim forem detectadas, melhorias para a escola, para aperfeiçoamento nos serviços de modo geral.

Em todas as entrevistas coletadas, foi possível perceber estar intimamente ligado ao tema da pesquisa, porém, cada uma tem sua individualidade, onde fica clara a busca por melhores condições da gestão. O modelo de gestão escolar democrática proporciona cada vez mais aos dirigentes educacionais a busca pela aprendizagem de qualidade para os estudantes, fazendo com que estes conheçam a si próprios e suas realidades, bem como encarem as adversidades do cotidiano, onde se faz necessário o engajamento de todo grupo social com intuito de união em busca dos objetivos desejados (LÜCK, 2000).

Partindo desse princípio, a Escola Cidadã Integral técnica (ECIT) Ministro José Américo de Almeida foi selecionada por ser referência na cidade de Areia-PB devido sua extensa história na educação Areense. Antes mesmo de se tornar uma ECIT já era reconhecida por formar alunos qualificados para seguir sua vida acadêmica ou até os que preferiam seguir carreira no mercado de trabalho, e demonstrando os resultados da administração por parte da gestão, buscando inovar para melhor atender seus clientes. Além do mais a escola está iniciando o seu primeiro ano experimental do modelo de ECIT, com a expectativa de melhorar o ensino, envolver os alunos numa realidade criando-se um ambiente de constante evolução para alunos, professores, funcionários e, para os gestores.

O gerenciamento escolar tem a função de estabelecer todos os elementos que, direta ou indiretamente, influenciam no trabalho educacional, sendo assim, os aspectos ligados aos profissionais que compõem toda a escola e suas funções, as áreas e os recursos existentes. De tal forma assegurando a conformidade de todos os recursos e prevalecendo as ações de ensino-aprendizagem de todos os estudantes (LÜCK, 2000).

Assim, toda gestão escolar necessita incluir na sua realidade competências, tais como a capacidade de interação e comunicação com toda equipe escolar e comunidade; participar ativamente dos grupos de trabalho ou de discussões na escola e fora dela, objetivando

acompanhar a política educacional e normatizações dos sistemas de ensino; desenvolver capacidades e habilidades de liderança; compreender os processos envolvidos nas inovações organizativas, pedagógicas e curriculares, para que sua equipe preste um serviço de qualidade, e para que todos participem de forma efetiva. A gestão necessita ser clara e objetiva quanto aos objetivos que devem ser alcançados por todos envolvidos e, assim, lidar com toda situação que venha a acontecer, mostrando conhecimento sobre tal realidade enfrentada, soluções que melhorem não só o gerenciamento escolar como toda comunidade em volta da escola (LÜCK, 2009).

Para a escolha da cidade de Areia-PB, foi necessário ressaltar sua contribuição para a história da educação Paraibana, aonde grandes educadores e pensadores da Paraíba vieram a surgir desta cidade. O cotidiano da mesma é permeado por marcas da história local, no caminho entre a casa e a escola, como também em outros pontos da cidade. Areia-PB se tornou a primeira cidade da Paraíba a ter parte de sua área protegida pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN, sendo também reconhecida como Patrimônio Urbanístico e Paisagístico Nacional durante a 47ª Reunião do Conselho Consultivo do IPHAN. Desse modo observa-se que “gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto” (LÜCK, 1998).

Com isso não basta ter apenas pessoas responsáveis por conduzir a escola, mas gestores capacitados e formados para gerir com o intuito de mostrar resultados diante do que lhe foi proposto, seguindo o planejamento pedagógico a fim de formar pessoas em sua volta eficientes nos papéis que ocupam.

Segundo a proposta de uma ECIT, a equipe administrativa e pedagógica deve ser comprometida e habilitada em enriquecer conhecimentos à vida de modo geral do estudante, propiciando maiores saberes éticos e de cidadania a seu alunado. Também é mencionado por Botler (2003), que a escola é uma instituição autônoma organizada pela própria comunidade escolar, com participação direta dos seus gestores, pais, professores, colaboradores e acadêmicos, com propósito de edificar a realidade à cultura.

O que vai de acordo com a fala de todos os entrevistados, consentindo que, com o novo modelo, é possível perceber uma interação maior entre gestão, funcionários, pais e alunos. Por ser um modelo de escola integral, há um aumento perceptivo nas relações interpessoais e profissionais, aumentando o vínculo de aprendizagem e convivência. Estes também mencionam a importância da gestão para a ECIT, onde a mesma possui um coordenador pedagógico, que tem como principal objetivo acompanhar o processo de

aprendizagem dos alunos da instituição de ensino, tanto individual quanto coletivamente, tendo a finalidade de contribuir em superar e lidar com as dificuldades, por ter gestão, comunidade e alunos caminhando de mãos dadas para melhorias da escola.

De acordo com o Instituto de Corresponsabilidade pela Educação, é fundamental o compromisso entre gestão e seus envolvidos em praticar seus conhecimentos e os disponibilizar aos estudantes. Segundo um dos entrevistados, as tomadas de decisões na escola são feitas de forma democrática, sempre buscando fazer de forma coletiva entre a gestão, o corpo docente, como também o corpo discente, sempre visando o bem comum da comunidade escolar. Outro entrevistado, nota que já houve melhoras significativas por parte do comportamento dos alunos com a implantação do novo modelo, observando que estão mais comprometidos com a escola e ao mesmo tempo descobrindo a si mesmos, com o incentivo das disciplinas eletivas. Como também, relata em seu discurso, uma mudança relevante por parte da gestão, pela mesma ter a escola como segunda casa, por passar grande parte do seu dia. Por fim, o último entrevistado relata que, por ser uma metodologia nova em uma escola centenária, o novo modelo tem muito a contribuir, portanto, garante que a gestão e seus docentes busquem colocar em prática suas experiências e tudo que aprenderam em capacitações e outros meios de conhecimento.

A gestão escolar possui duas esferas, sendo elas a de organização interna, como os processos administrativos e pedagógicos, e a segunda está relacionada ao encargo social e utilidade democrática (Silva, 2007). Durante a entrevista, ficou nítida em alguns relatos ausência de conhecimento por parte da gestão no processo de administrar, a falta de qualificação e formação em administração faz com que a escola sofra em processos básicos, como o de gerir a equipe operacional da escola, por se tratar de uma organização pública no controle dos recursos humanos, financeiros e insumos.

Sabendo que a ECIT é um modelo diferenciado, onde o Estado adotou novas metodologias pedagógicas e de gestão, essas mudanças no processo de gestão foram alvos de muitas alterações, como as diretrizes para seu funcionamento, que também se trata de outra questão a ser melhorada. Um dos entrevistados descreve que há uma falta de alinhamento por parte da comissão, para que a escola possa caminhar alinhada e cumprir com as demandas estabelecidas.

A Escola Cidadã sobrevive de metas algumas delas são impostas pela gestão, outras metas já vêm impostas pela secretaria de educação, e essas não podem ser modificadas, devem ser atingidas. Este é um ano de adaptação, denominado de sobrevivência, a escola passa do período de sobrevivência para outro estágio ao atingir seus objetivos. Como é um

ano de adaptação, o modelo foi implantado para superar todas as modificações, quando essas metas são alcançadas, no ano seguinte chega ao estágio de superação.

A falta de informações suficientes, para que possa alcançar algumas metas, acaba prejudicando o andamento da escola, tendo que corrigir ao final e sob pressão. É indispensável também que haja uma maior condição estrutural para um ensino de excelência. Destaca-se também, a importância dos alunos já saírem da instituição com um curso técnico, com condições de ter um emprego, é o que relata um dos entrevistados.

Tendo em vista que podem ser encontrados alguns pontos de oportunidades de melhorias na escola, seja nas tomadas de decisões, na parte administrativa com a comunicação entre órgão responsável pela implantação do modelo, na estrutura física, na qualificação dos colaboradores, sendo todos importantes para o desenvolvimento da escola como um todo.

A **parte administrativa** pode ser citada como uma melhoria em seus processos, onde o professor e a escola devem trabalhar juntos para oferecer um serviço que os alunos, pais e comunidade no geral tenham disponíveis às suas necessidades, sem que seja encontrada muita burocracia, deixando com que todos os envolvidos se sintam parte importante da escola. Outra parte a ser desenvolvida e melhorada é qualificação dos colaboradores, fazendo com que estes recebam capacitações e formações que ajudem no comportamento ao atender ou prestar serviços a todos os envolvidos direta ou indiretamente com a escola.

A oportunidade de melhoria na estrutura física é importante na desenvoltura dos alunos, a escola com o **espaço físico** em condições adequadas torna-se um espaço pedagógico apropriado para o crescimento do alunado, pois quanto melhor o conforto de todos os envolvidos, melhor será o rendimento psíquico e social. A escola encontra-se com obra em toda sua estrutura desde fevereiro de 2018; o ginásio, ambiente onde acontece a prática de esporte, está interditado; banheiros não estão funcionando com sua capacidade máxima, causando estresse entre os alunos; a pintura da escola vem acontecendo em meio as aulas.

Seguindo as oportunidades de melhorias e com um papel fundamental, por ser a ponte entre Governo do Estado, Secretaria de Educação do Estado e Escola, é a **comunicação** entre o órgão responsável por administrar esse modelo, intitulado por uma Comissão Executiva de Educação Integral, são eles os responsáveis por fazer toda a comunicação entre Secretaria de Educação do Estado e as demandas da escola. A comunicação entre as partes deve ser melhorada, diminuindo os ruídos para que sejam entendidas e atendidas todas as necessidades da escola. Grande parte das dificuldades e conflitos vivenciados na instituição é motivada pela falta ou dificuldades de entrar em comunicação, isso foi reforçado pelos dados. A Gestão deve ter a comunicação como foco de trabalho, pois influencia na harmonia de toda equipe.

Buscando uma melhor gestão, a **tomada de decisão** faz parte da oportunidade de melhoria. É necessário ter uma maior atenção em situações que exigem mais autonomia por parte dos gestores, pois quando a gestão não se retrata ou se ausenta provoca insatisfações na equipe, assim se faz necessário que os motivos da decisão fiquem explícitos e proporcionem vantagens coletivas, trazendo benefícios para a instituição como um todo. É essencial também que, os gestores possuam conhecimentos e noções administrativas, tais como saber relacionar, discernimento para planejar, organizar, coordenar e controlar as atividades, as pessoas e os recursos produtivos. Como também desenvolver habilidades para que o gestor compreenda a complexidade da instituição, seus aspectos estruturais, a filosofia, missão, valores, cultura, estilo de gestão e o ajustamento dos colaboradores a empresa, tentando conciliar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais.

A gestão deve diariamente enfrentar situações de impasse, o que não pode acontecer é a mesma se fazer ausente, colocando a sua equipe em conflitos por falta de iniciativa na tomada de decisão. Isso porque a relação entre as pessoas no trabalho é a principal ferramenta para garantir um ambiente de trabalho confortável, onde os colaboradores, por mais que tenham pontos de vista diferentes, possam confiar na gestão da escola, criando um ambiente de confiança entre as partes para condução de uma boa gestão. Dessa forma, os conhecimentos interpessoais engloba a capacidade para comunicar, negociar, decidir, liderar, motivar, delegar, avaliar e treinar seus colaboradores para progredir de forma fluida em todos os âmbitos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA E/OU SOCIAL

Sabe-se que apontar essas melhorias não parte de um processo fácil de implantação. Contudo, vislumbram-se contribuições sociais com as demandas apresentadas. Tais como:

Como se sabe a vida na sociedade contemporânea é cheia de variações. Não seria diferente no ambiente escolar, como são instituições importantes para a sequência da cultura da sociedade, por meio do ensino-aprendizagem, e por ser responsável de apresentar tarefas sociais e éticas, além de ser o um local multidisciplinar. O modo como a gestão administra a instituição, complexa de atividades e relações humanas, não sendo apenas ligado a elementos administrativos e burocráticos, deixa evidente que a função do gestor escolar é uma das mais importantes atividades dentro da escola e, por ter essa responsabilidade de construir crescimento e desenvolvimento para a gestão e escola, acaba se tornando importante para alunos e comunidade. O mesmo, munido da competência de liderança, de conhecimento e

formação contribui na ação pedagógico-administrativa oferecendo melhorias e serviço de qualidade para todos os envolvidos.

Com isso pode compreender que, o papel da gestão é importantíssimo dentro da instituição de ensino, sendo essa a responsável por promover ações promotoras de integração e envolvimento entre professor, aluno, colaborador, pais e comunidade onde se sintam responsáveis pela caminhada e crescimento da escola. Portanto, o diretor da escola, que tem o aspecto pedagógico democrático como seu foco central, deve ter todas as suas decisões orientadas por critérios pedagógicos e devem propor melhorias para o processo ensino-aprendizagem, e bom andamento da escola, sendo ele um dos principais determinantes para o desempenho de uma escola.

E para que a sociedade se torne parte desse processo, a escola como uma instituição de desenvolvimento e transformação da realidade presente deve se planejar e avaliar suas ações na busca de alcançar características para uma gestão participativa.

Para melhor entender, faz-se necessária a participação de todos os envolvidos no processo com o intuito de fornecer um ensino aprendizagem de qualidade e que sirva para a construção de cidadania, visto que cada um é parte importante deste processo e para bom andamento da escola, tendo direcionamento para as melhorias comuns a todos.

Tornando-se realidade, todas as melhorias que foram citadas no tópico anterior a escola deve funcionar de modo que a ação dos professores junto à gestão escolar promova saberes, atitudes e valores entre todos os envolvidos. A educação escolar tem a tarefa de desenvolver capacidades cognitivas, sociais e morais, impulsionar o currículo do estudante, para que eles correspondam às expectativas da sociedade e organizações.

REFERÊNCIAS

BOTLER, Alice Happ. Autonomia e Ética na Gestão Escolar. **REVISTA PORTUGUESA DE EDUCAÇÃO**. Braga-Portugal, v. 16, n. 1, p. 121-135, 2003.

Comissão Executiva das Escolas Cidadãs Integrais: João Pessoa, 2019..

Governo da Paraíba. **DIRETRIZES OPERACIONAIS PARA O FUNCIONAMENTO DAS ESCOLAS ESTADUAIS**. 2019.

Governo da Paraíba. **DIRETRIZES PARA O FUNCIONAMENTO DAS ESCOLAS CIDADÃS INTEGRAIS, ESCOLAS CIDADÃS INTEGRAIS TÉCNICAS E ESCOLAS CIDADÃS INTEGRAIS SOCIOEDUCATIVAS**

Instituto de Corresponsabilidade pela Educação. **TECNOLOGIA DE GESTÃO EDUCACIONAL**: Princípios e Conceitos. 1ª Edição, 2015

LÜCK, Heloísa. **DIMENSÕES DE GESTÃO ESCOLAR E SUAS COMPETÊNCIAS**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **GESTÃO ESCOLAR E FORMAÇÃO DE GESTORES**: Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

LÜCK, H. et al. **A ESCOLA PARTICIPATIVA: O TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR**. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

MAIA, Benjamin Perez; BOGONI, Gisele D'angelis. **GESTÃO DEMOCRÁTICA. COORDENAÇÃO DE APOIO À DIREÇÃO E EQUIPE PEDAGÓGICA – CADEP**. 2008. Disponível em:

<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/cadep/gestao_democratica.ppt#312,2,Slide 2>. Acesso em: 08 abr. 2019.

SILVA, Lídia Basso e. **Gestão Escolar e Democracia**. **REVISTA ESPAÇO DA SOPHIA**, a. I, n. 6, set., 2007.

VIVAN, Dirceu. **A GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO DEMOCRÁTICA: Construção participativa da Qualidade Educacional**. 2008. Monografia (Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Estadual de Londrina na-UEL. Londrina.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Objetivo Geral: Descrever como ocorre o processo de Gestão Escolar na Escola Cidadã Integral técnica-ECIT na cidade de Areia-PB.		
Objetivo específico 1	Identificar o processo de tomada de decisão utilizado pela escola.	1-Como ocorre o processo de tomada de decisão? Fale-me um pouco sobre esse processo. 2-Quais mudanças você apontaria para facilitar a tomada de decisão?
Objetivo específico 2	Descrever as etapas de implantação da ECIT;	3-Como ocorreu a implantação do modelo da ECIT? 4-O que você mudaria neste processo? 5-Quais contribuições você pode apontar que a ECIT proporciona para a sociedade (pais, comunidade, estudantes, gestores)?
Objetivo específico 3	Verificar o papel do gestor na efetividade do modelo de gestão.	6-Como você descreve o seu papel enquanto gestor na execução deste modelo? Você apontaria mudanças? 7-Quais contribuições a sua gestão oferece aos envolvidos? (funcionários, comunidade, estudantes).