



A GESTÃO ESCOLAR DA ESCOLA DE TEMPO INTEGRAL COMO ARTICULADORA DA EDUCAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE NO ÂMBITO DO PAIC INTEGRAL (CREDE 02 / CECOM)

Leide Katiussia Ferreira Lima ¹
José Adriano Fernandes dos Santos ²
Christiany de Sousa Lima ³

SCHOOL MANAGEMENT OF FULL-TIME SCHOOLS AS AN ARTICULATOR OF EDUCATION FOR SUSTAINABILITY WITHIN THE SCOPE OF PAIC INTEGRAL

Resumo:

Analisar o protagonismo da gestão escolar na implementação da educação para a sustentabilidade no contexto do Programa de Aprendizagem na Idade Certa (PAIC Integral), a partir do acompanhamento técnico-pedagógico da Célula de Cooperação com os Municípios (CECOM) vinculada à Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (CREDE 02). A estratégia metodológica consistiu em um ciclo de formação continuada em cascata (níveis estadual, regional e municipal), que qualificou os gestores escolares para o gerenciamento articulado do currículo de tempo integral, em conformidade com as diretrizes da Secretaria da Educação do Estado do Ceará (SEDUC-CE). A aplicação prática deu-se pela integração curricular entre a disciplina de Cidadania e Responsabilidade Social — direcionada ao estudo teórico e reflexivo dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) — e as eletivas temáticas de Educação Ambiental. Os resultados consolidados no Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE) para o 9º ano do Ensino Fundamental apontam evolução dos índices de aprendizagem, com a proficiência média em Matemática subindo de 254 pontos em 2022 para 267 em 2024, acompanhada pela redução de 9 pontos percentuais no nível Muito Crítico, além de Língua Portuguesa alcançar 263 pontos. Os registros de monitoramento da equipe formadora evidenciaram o fortalecimento do clima escolar e a dinamização do protagonismo juvenil. Conclui-se que a formação direcionada às lideranças gestoras constitui ferramenta essencial para materializar políticas públicas em práticas pedagógicas transformadoras.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Educação em Tempo Integral. Sustentabilidade. Formação em Cascata. CECOM.

Abstract:

To analyze the protagonism of school management in implementing education for sustainability within the scope of the Program for Learning at the Right Age (PAIC Integral), based on technical-pedagogical monitoring by the Municipal Cooperation Cell (CECOM) under the Regional Education Development Coordination (CREDE 02). The methodological approach consisted of a continuous cascade training cycle (state, regional, and municipal levels), qualifying school managers to articulate the full-time curriculum in accordance with guidelines from the Ceará State Department of Education (SEDUC-CE). Practical application occurred through curricular integration between the Citizenship and Social Responsibility subject — focused on the theoretical and reflective study of the 17 Sustainable Development Goals (SDGs) — and Environmental Education electives. Consolidated results from the Permanent System for Assessment of Basic Education of Ceará (SPAECE) for the 9th grade of Elementary School demonstrate an improvement in educational indicators, with Mathematics average proficiency rising from 254 in 2022 to 267 points in 2024, alongside a 9-percentage-point reduction in the "Very Critical" level, while Portuguese

1. Especializada em Ensino de Química. Graduada em Química pela Universidade Estadual do Ceará - UECE. Professora da rede estadual do Ceará - Técnica CREDE 02. E-mail: leide.lima1@prof.ce.gov.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4369119504396774>

2. Mestre em Matemática pela Universidade Federal do Ceará- UFC. Graduado em Matemática pela Universidade Estadual Vale do Acaraú-UVA. Professor da rede estadual do Ceará - Técnico CREDE 02. E-mail: jose.santos30@prof.ce.gov.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0920078788443314>

3. Especialista em Coordenação Pedagógica pela UFC. Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú-UVA. Professora da rede municipal de Pentecoste-CE - Técnica CREDE 02. E-mail: christiany.lima@prof.ce.gov.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0318377452780047>

Language reached 263 points. Monitoring records maintained by the training team confirmed an enhanced school climate and dynamic student protagonism. In conclusion, leadership-focused training constitutes an essential tool for translating public educational policies into transformative classroom practices.

Keywords: School Management. Full-Time Education. Sustainability. Cascade Training. CECOM.

1. INTRODUÇÃO

A construção de uma comunidade escolar inclusiva, acolhedora e sustentável exige da gestão um protagonismo inadiável. O gestor escolar atua como o principal articulador entre as diretrizes das políticas educacionais e o cotidiano da instituição de ensino. Neste cenário, o presente relato de experiência descreve como a gestão escolar, apoiada pelo acompanhamento técnico-pedagógico contínuo da Célula de Cooperação com os Municípios (CECOM) da Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (CREDE 02), consolidou-se como a força motriz para a implementação de uma educação voltada à sustentabilidade no âmbito do Programa de Aprendizagem na Idade Certa (PAIC Integral). A justificativa para esta reflexão pauta-se na urgência de evidenciar que o investimento na capacitação das lideranças escolares é um dos caminhos mais eficazes para traduzir diretrizes educacionais globais — como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) — e estaduais em práticas pedagógicas concretas, contribuindo para a formação integral dos estudantes.

A problemática que norteia este relato emerge diretamente do desafio cotidiano nas escolas: de que maneira a gestão da escola de tempo integral pode orquestrar as diferentes frentes do currículo para efetivar a educação ambiental e, simultaneamente, elevar a qualidade da aprendizagem acadêmica? O pressuposto central da experiência é o de que um modelo de formação em cascata — partindo do nível estadual para o regional (CECOM) e deste para a formação municipal — empodera os gestores escolares, permitindo-lhes ultrapassar a dimensão administrativa para assumir uma liderança pedagógica transformadora. Pressupõe-se que, ao gerenciar articuladamente as diretrizes curriculares, a gestão contribui para a criação de um ambiente necessário para a aprendizagem significativa e o protagonismo estudantil.

Figura 1: Fluxo de implementação e orquestração do currículo para a sustentabilidade no PAIC Integral.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O fluxo sistêmico dessa governança formativa e a respectiva articulação curricular implementada na rede regional encontram-se esquematizados na Figura 1, que ilustra o percurso pedagógico desde as diretrizes estaduais da SEDUC-CE até a materialização das ações no espaço escolar.

Diante deste contexto, o objetivo geral deste relato é analisar o protagonismo da gestão escolar como articuladora da educação para a sustentabilidade no currículo de tempo integral, a partir da experiência de formação e acompanhamento da CECOM/CREDE 02.

Para o alcance desta intencionalidade, delineiam-se os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a operacionalização do modelo estratégico de formação em cascata voltado aos gestores escolares;
- Explicitar a organização promovida pela gestão entre a Base Curricular Comum, especificamente

no fortalecimento da disciplina de Cidadania e Responsabilidade Social, e a parte flexível, por meio da eletiva de Educação Ambiental;

- Apresentar os reflexos desta liderança pedagógica nos indicadores de aprendizagem, com foco na evolução da proficiência no SPAECE das turmas de 9º ano do Ensino Fundamental.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste relato de experiência ancora-se na articulação indissociável entre a gestão escolar, a formação continuada e a educação para a sustentabilidade no contexto do tempo integral. Tais pilares são essenciais para a consolidação de resultados de aprendizagem equitativos na região da CREDE 02, sediada em Itapipoca-CE, transformando o currículo de um documento estático em uma vivência pedagógica concreta.

Para compreender o papel da escola de tempo integral, é necessário ir além do mero aumento da carga horária. O verdadeiro tempo integral pressupõe o desenvolvimento humano global, cognitivo, social e emocional dos estudantes das adolescências. A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) estabelece o compromisso central com essa formação abrangente, exigindo uma profunda resignificação dos tempos e espaços educativos para o protagonismo juvenil. Sobre essa concepção, a diretriz curricular nacional destaca:

Independentemente da duração da jornada escolar, o conceito de educação integral com o qual a BNCC está comprometida se refere à construção intencional de processos educativos que promovam aprendizagens sintonizadas com as necessidades, as possibilidades e os interesses dos estudantes e, também, com os desafios da sociedade contemporânea. (BRASIL, 2018, p. 14)

Nessa arquitetura curricular, a formação continuada dos gestores e equipes pedagógicas emerge como premissa indispensável. O modelo de formação em cascata (*cascade training*) adotado no PAIC Integral fundamenta-se na estratégia de disseminação formativa em larga escala através de múltiplos níveis de multiplicação. Conforme discute Hayes (2000), embora a formação em cascata ofereça excelente custo-efetividade e rapidez de alcance para extensas redes públicas de ensino, apresenta como desafio estrutural o risco de perda ou distorção da mensagem pedagógica à medida que os conteúdos são

repassados entre os níveis (o fenômeno de *cascade watering-down*). Para neutralizar essa fragilidade, Hayes (2000) salienta que o sucesso do modelo reside na garantia de um rigoroso acompanhamento técnico-pedagógico, no fornecimento de materiais instrucionais padronizados e em momentos sistemáticos de alinhamento reflexivo entre os níveis de formação. Na jurisdição da CREDE 02, a CECOM exerceu exatamente essa função mediadora de monitoramento e contextualização regional, assegurando que as orientações estaduais preservassem sua integridade conceitual e intencionalidade prática ao chegarem à gestão escolar municipal.

Ao assumir essa postura crítico-investigativa, a gestão escolar encontra no currículo diversificado o terreno fértil para a efetivação da Educação Ambiental. A responsabilidade formativa da escola perpassa a construção de uma cidadania planetária. A Lei da Política Nacional de Educação Ambiental (Lei nº 9.795/1999) respalda essa urgência ao definir a educação ambiental como os “processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente” (BRASIL, 1999, p. 1).

Sob essa perspectiva legal e formativa, compreende-se que a Educação Ambiental nas escolas de tempo integral não pode se restringir a ações pontuais, fragmentadas ou puramente comemorativas. Ao contrário, a sustentabilidade deve constituir um eixo articulador interdisciplinar que mobiliza diferentes áreas do conhecimento para a leitura crítica da realidade local. Cabe à gestão escolar estabelecer os arranjos pedagógicos, materiais e temporais para que os princípios da conservação e do desenvolvimento sustentável sejam vivenciados organicamente no cotidiano da comunidade escolar.

Portanto, a orquestração promovida pela gestão escolar, integrando o estudo teórico dos 17 ODS aos projetos vivenciais das disciplinas eletivas, viabiliza a concretização da macropolítica educacional na prática docente. Como preceitua Lück (2009), a liderança pedagógica eficaz orienta-se pela gestão baseada em evidências e pela corresponsabilização de toda a equipe educativa, gerando um ambiente institucional pautado pelo acolhimento, engajamento e clareza de metas. A literatura educacional confirma que, quando a gestão estrutura condições para o trabalho colaborativo

e contextualizado, criam-se as bases necessárias para a melhoria do clima escolar e para a elevação sustentável dos índices de aproveitamento acadêmico em avaliações de larga escala.

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se por uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa), de natureza aplicada, configurando-se quanto aos objetivos como uma pesquisa descritiva e exploratória. A investigação busca registrar e explicitar os processos formativos e seus respectivos impactos nos indicadores educacionais, compreendendo as intencionalidades das ações gestoras na realidade escolar.

3.1. CENÁRIO, UNIVERSO E AMOSTRAGEM

O cenário da investigação abrange a jurisdição da Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (CREDE 02), sediada em Itapipoca-CE, com foco na atuação da Célula de Cooperação com os Municípios (CECOM). O universo e a amostragem compreendem a rede de gestores escolares e equipes técnicas dos 15 municípios vinculados à regional que participaram das Formações PAIC Integral. O recorte temporal da observação engloba 4 encontros formativos regionais realizados ao longo de 2024 e 3 encontros no ano de 2025. Adicionalmente, a amostra de dados quantitativos recai sobre os resultados de proficiência das turmas de 9º ano do Ensino Fundamental desses municípios.

3.2. MÉTODO

A lógica estruturante da investigação baseia-se no método de estudo de caso aliado à pesquisa participante, sistematizado sob o formato de relato de experiência. Para Gil (1989), esse delineamento permite uma imersão profunda e exaustiva em um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. O método ancora-se na análise da intervenção direta da CECOM junto às lideranças escolares, observando como a formação regional se materializou no chão da escola.

3.3. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados qualitativos ancorou-se na **observação participante** e na **análise documental**

realizada diretamente pela equipe técnica da CECOM durante os ciclos de formação e acompanhamento aos 15 municípios vinculados à CREDE 02. Como instrumentos de registro primário, foram utilizados: (a) *diários de campo e fichas de acompanhamento técnico-pedagógico* preenchidos pelos formadores regionais durante as visitas de monitoramento; (b) *relatórios consolidados das oficinas de formação* com gestores; e (c) *atas de alinhamento curricular* produzidas pelas unidades escolares. Os dados quantitativos foram coletados por meio de consulta secundária à plataforma do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE), abrangendo os resultados de proficiência média e percentuais por padrão de desempenho em Matemática e Língua Portuguesa das turmas de 9º ano do Ensino Fundamental nas edições de 2022, 2023 e 2024.

3.4. TÉCNICA DE ANÁLISE

Empregou-se a análise descritiva-exploratória (GIL, 1989), correlacionando as narrativas do processo formativo e as ações de gestão (variáveis qualitativas) com a evolução dos índices de aprendizagem e proficiência acadêmica (variáveis quantitativas). Essa técnica viabilizou a triangulação entre a teoria abordada nas formações e a eficácia prática evidenciada nas escolas.

3.5. PROCEDIMENTOS, ETAPAS E DESENHO DA FORMAÇÃO

A reconstrução metodológica do processo estruturou-se em três etapas sequenciais e interdependentes:

- **Etapas 1: Desenho e Operacionalização da Formação em Cascata:** O percurso formativo foi organizado em três níveis de multiplicação: (1) *Nível Estadual:* formação dos técnicos das CREDEs pela SEDUC-CE; (2) *Nível Regional:* condução de 4 encontros em 2024 e 3 encontros em 2025 (carga horária de 16h cada) pela equipe da CECOM/CREDE 02, capacitando os técnicos formadores municipais e gestores escolares dos 15 municípios de abrangência; e (3) *Nível Municipal/Escolar:* formação e acompanhamento das equipes docentes conduzidos pelas lideranças gestoras locais. Para garantir a **fidelidade da intervenção** e evitar distorções no repasse formativo (conforme alertas de Hayes, 2000), a CECOM implementou quatro mecanismos de controle pedagógico: pautas

formativas e cadernos de apoio padronizados; reuniões prévias de alinhamento metodológico; aplicação de fichas de avaliação de reação/ conteúdo ao término de cada módulo; e visitas de supervisão técnica *in loco* nas escolas municipais.

- **Etapa 2:** Planejamento e Execução da Intervenção Curricular: Com base nas formações, os gestores articularam a matriz comum e a parte diversificada, operacionalizando projetos práticos contextualizados ao longo do ano letivo:

— *Cálculo e Dimensionamento de Áreas para Hortas Escolares:* aplicação prática de geometria plana, cálculo de perímetros, áreas e proporções na confecção de canteiros produtivos;

— *Auditoria de Consumo Hídrico e Energético:* coleta periódica de dados de hidrômetros e faturas, organização de tabelas de frequência e elaboração de gráficos estatísticos para monitoramento do consumo escolar;

— *Logística Reversa e Gestão de Resíduos Sólidos:* oficinas de compostagem, mapeamento dos 17 ODS e elaboração de orçamentos e planejamento financeiro para a realização de feiras escolares de sustentabilidade.

- **Etapa 3: Monitoramento, Triangulação e Análise de Evidências:** A efetividade do processo foi avaliada através da triangulação sistemática entre os microdados quantitativos de proficiência do SPAECE e as evidências qualitativas registradas nos relatórios e diários de campo dos formadores da CECOM. As evidências de clima escolar e engajamento discente foram balizadas pela observação direta das taxas de adesão às atividades práticas, pela assiduidade dos estudantes nos projetos e pelos registros das

equipes escolares compartilhados durante as visitas técnicas.

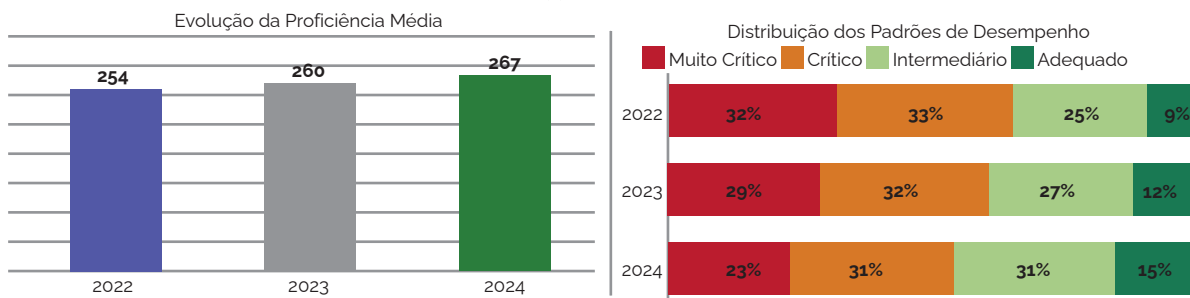
4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A liderança da gestão escolar, fortalecida pelo acompanhamento em cascata da CECOM/CREDE 02, demonstrou que a organização do currículo de tempo integral contribui significativamente para o cumprimento de matrizes legais, impactando diretamente a realidade dos 15 municípios da região. A análise dos dados revela que a integração entre a Base Comum e a parte flexível, pautada em uma gestão orientada por evidências e pelo engajamento estudantil, gerou resultados significativos tanto nos indicadores acadêmicos quanto no clima escolar.

4.1. IMPACTOS NOS INDICADORES DE APRENDIZAGEM: O CASO DO SPAECE

O cruzamento das ações pedagógicas estruturadas pela gestão escolar com os dados do SPAECE do 9º ano do Ensino Fundamental evidencia uma evolução consistente dos indicadores acadêmicos na região da CREDE 02. Como apresentado na Tabela 1, a proficiência média em Matemática registrou um crescimento contínuo, evoluindo de 254 pontos em 2022 para 260 em 2023, alcançando a marca de 267 pontos na edição de 2024. Essa trajetória ascendente representou um ganho cumulativo de 13 pontos na escala de proficiência, refletindo-se diretamente na melhoria dos padrões de desempenho: a proporção de estudantes classificados no nível "Muito Crítico" sofreu uma redução de 9 pontos percentuais (caindo de 32% em 2022 para 23% em 2024), enquanto o estrato "Adequado" avançou de 9% para 15% no mesmo período.

Figura 2 – Gráfico com a evolução das proficiências e padrões de desempenho SPAECE do 9º ano do Ensino Fundamental da CREDE 02



Fonte: CAED UFJF 2025

A análise pedagógica dos dados indica que esse avanço está intimamente associado à superação do modelo estritamente abstrato de ensino, proporcionada pelas práticas integradas de sustentabilidade descritas na metodologia. A materialidade dessa transformação no cotidiano escolar e a consolidação de um clima educativo engajador encontram-se amplamente documentadas nos registros e diários de campo elaborados pela equipe formadora da CECOM durante as etapas de acompanhamento regional:

“Durante as visitas técnicas às unidades municipais de tempo integral, constatou-se uma significativa ressignificação dos espaços escolares. Os relatórios de acompanhamento evidenciam que as turmas envolvidas nas oficinas de dimensionamento das hortas e na análise de consumo hídrico apresentaram maior nível de concentração e participação ativa, transformando o conceito matemático em ferramenta útil para o diagnóstico da própria comunidade.” (Registro Técnico de Acompanhamento Regional, CECOM/CREDE 02, out. 2024).

“A articulação promovida pela gestão entre a Base Comum e a parte diversificada gerou efeitos positivos diretos sobre o clima e a convivência escolar. As equipes pedagógicas relataram nas reuniões de monitoramento que as turmas de 9º ano engajadas nas eletivas de sustentabilidade registraram maior assiduidade e redução sensível de conflitos disciplinares durante os turnos ampliados, validando a liderança gestora na consolidação da cultura de tempo integral.” (Relatório Consolidado de Formação da CREDE 02, nov. 2024).

Essas constatações documentais reiteram que a melhoria expressiva nos resultados de proficiência do SPAECE não ocorreu de modo isolado, mas como desdobramento direto de um ambiente formativo estimulante, sustentado pela gestão pedagógica e pela cooperação técnica regional.

4.2 DESAFIOS REVELADOS NO TRANSCORRER DA IMPLEMENTAÇÃO

O template do Dossiê exige que as análises não ocultem os percalços do processo científico e prático. Durante a implementação desse modelo, a principal dificuldade enfrentada pela gestão escolar foi a mobilização de recursos materiais e parcerias externas para viabilizar as atividades práticas da parte flexível. Romper o isolamento dos muros escolares e estabelecer contato

efetivo com órgãos municipais, cooperativas de reciclagem e famílias demandou um esforço contínuo de articulação interpessoal e institucional. Além disso, a quebra do paradigma disciplinar fragmentado exigiu forte empenho na reorganização dos tempos de planejamento docente coletivo, desafio este que foi mitigado paulatinamente pela constância das formações regionais e municipais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O percurso investigativo desenvolvido neste relato de experiência comprovou que o protagonismo da gestão escolar constitui elemento indispensável para consolidar a educação voltada à sustentabilidade no âmbito do PAIC Integral. A experiência evidenciou que a gestão é capaz de transformar diretrizes curriculares amplas em vivências pedagógicas integradas, que conectam a formação humana global à elevação dos indicadores de proficiência acadêmica no Ensino Fundamental.

Retomando a discussão teórica fundamentada em Hayes (2000), os resultados alcançados validam que os riscos clássicos de diluição pedagógica atribuídos ao modelo de formação em cascata foram efetivamente neutralizados na regional. A mediação estruturada pela CECOM/CREDE 02 — por meio de encontros sistemáticos, padronização de cadernos orientadores e monitoramento contínuo *“in loco”* — funcionou como a âncora de fidelidade necessária para garantir que a proposta chegasse com qualidade e rigor à sala de aula.

Como desafios remanescentes na realidade dos municípios da regional, apontam-se as restrições logísticas de transporte para visitas de campo e as limitações de infraestrutura hídrica enfrentadas por algumas unidades para a manutenção contínua das hortas. Diante desse cenário, sugere-se para investigações e ações de gestão futuras o fortalecimento de modelos de governança intersetorial, promovendo parcerias estruturadas entre as secretarias de educação, secretarias de meio ambiente, órgãos de agricultura familiar e conselhos comunitários locais. Esse arranjo intersetorial mostra-se indispensável para garantir sustentabilidade material e perenidade às intervenções pedagógicas nas escolas de tempo integral.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999. Dispõe sobre a educação ambiental, institui a **Política Nacional de Educação Ambiental** e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1999.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC): Educação é a Base**. Brasília: MEC/ CONSED/UNDIME, 2018.

CEARÁ. Secretaria da Educação do Estado do Ceará (SEDUC). **Documento Orientador: Tempo Integral no Ensino Fundamental**. Fortaleza: SEDUC, 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

HAYES, David. Cascade training and teachers' professional development. **ELT Journal**, Oxford, v. 54, n. 2, p. 135-145, Apr. 2000.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.