



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA TECNÓLOGO**

**JOSÉ FERNANDES DA SILVA**

**GESTÃO INOVADORA NAS ESCOLAS PÚBLICAS: conhecendo a realidade das  
escolas cidadãos integrais estaduais do Vale do Mamanguape, Paraíba.**

**CAMPINA GRANDE/PB  
2021**

JOSÉ FERNANDES DA SILVA

**GESTÃO INOVADORA NAS ESCOLAS PÚBLICAS: conhecendo a realidade das escolas cidadãs integrais estaduais do Vale do Mamanguape, Paraíba.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento do Curso de Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

**Orientadora:** Profa. Esp. Paoline Levy P. Almeida

**CAMPINA GRANDE/PB  
2021**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S586g Silva, Jose Fernandes da.  
Gestão inovadora nas escolas públicas [manuscrito] :  
conhecendo a realidade das escolas cidadãs integrais  
estaduais do Vale do Mamanguape, Paraíba / Jose Fernandes  
da Silva. - 2021.  
20 p.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em  
Gestão Pública - Tecnológico) - Universidade Estadual da  
Paraíba, EAD - Campina Grande , 2021.

"Orientação : Profa. Esp. Paoline Levy P. Almeida , Pró-  
Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância."

1. Gestão Pública. 2. Inovação na educação. 3. Escola  
Integral. I. Título

21. ed. CDD 351

JOSÉ FERNANDES DA SILVA

GESTÃO INOVADORA NAS ESCOLAS PÚBLICAS: conhecendo a realidade das escolas cidadãs integrais estaduais do Vale do Mamanguape, Paraíba.

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento do Curso de Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Aprovada em: **06/04/2021**.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Profa. Esp. Paoline Levy Pereira Almeida (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba  
(UEPB)



Suélya Freire do Monte Santos  
ADMINISTRADORA  
CRA-PB. 1-2940

---

Profa. Dra. Freire do Monte Santos  
Administradora



Julio Cesar Justino  
ADMINISTRADOR  
CRA-PB. 2-5253

---

Prof. Esp. Júlio Cesar Justino de Assis  
Administrador

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAF	Coordenador Administrativo Financeiro
CP	Coordenador Pedagógico
ECI	Escola Cidadã Integral
ECIS	Escola Cidadã Integral Socioeducativa
ECIT	Escola Cidadã Integral Técnica
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
ICE	Instituto de Corresponsabilidade pela Educação
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
PNE	Plano Nacional de Educação
TGE	Tecnologia de Gestão Educacional

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>06</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>07</b>
<b>2.1</b>	<b>Políticas Públicas na Educação.....</b>	<b>07</b>
<b>2.2</b>	<b>Gestão Escolar na Escola Pública.....</b>	<b>08</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>11</b>
<b>4.1</b>	<b>Organização da Gestão das Escolas Cidadãs Integrais do Estado da Paraíba.....</b>	<b>11</b>
<b>4.2</b>	<b>Conhecendo o perfil do gestor da Escola Cidadã e os desafios enfrentados.....</b>	<b>13</b>
<b>4.3</b>	<b>Controle e monitoramento nas Escolas Cidadãs Integrais.....</b>	<b>14</b>
<b>4.4</b>	<b>Conhecendo as práticas inovadoras adotadas pelas Gestoras das ECIS pesquisadas.....</b>	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>17</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>18</b>

## **GESTÃO INOVADORA NAS ESCOLAS PÚBLICAS: conhecendo a realidade das escolas cidadãs integrais estaduais do Vale do Mamanguape, Paraíba.**

José Fernandes da Silva<sup>1</sup>

### **RESUMO**

Em cumprimento ao Plano Nacional de Educação (Lei Nº13.005/2014), no qual, uma de suas metas é oferecer educação em tempo integral em, no mínimo, 50% das escolas públicas, o Governo do Estado da Paraíba passou a adotar o modelo da Escola Cidadã Integral que foi implantado no Estado em 2016, tendo como objetivo formar indivíduos protagonistas, agentes sociais e produtivos que possam contribuir com o mundo atual e suas necessidades. Sendo assim, o presente artigo tem como objetivo analisar como se organiza a gestão pública nas Escolas Cidadãs Integrais do Estado da Paraíba e quais inovações empregadas por essas instituições têm contribuído para melhoria dos indicadores e resultados de aprendizagem dos estudantes. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa em três escolas de Ensino Médio integral, situadas na região do Vale do Mamanguape, na Paraíba. Para tanto, aplicou-se uma entrevista estruturada às gestoras públicas, além de observação das atividades diárias das escolas e da análise de seu Projeto Político-Pedagógico e de outros documentos de gestão. Os resultados desta pesquisa apontam que as inovações em gestão inseridas no contexto dessas escolas têm contribuído para que essas instituições superem a condição em que se encontra o ensino ofertado na rede pública.

**Palavras-Chave:** Gestão Pública. Inovação. Escola integral.

### **ABSTRACT**

In compliance with the National Education Plan (Law Nº. 13.005/2014), in which, one of its goals is to offer full-time education in at least 50% of public schools, the Government of the State of Paraíba started to adopt the model of the Integral Citizen School that was implemented in the State in 2016, aiming to form protagonist individuals, social and productive agents that can contribute to the current world and its needs. Therefore, this article aims to analyze how public management is organized in the Full Citizen Schools of the State of Paraíba and what innovations employed by these institutions have contributed to the improvement of the students' learning indicators and results. The work was developed through a qualitative research in three schools of integral high school, located in the region of Vale do Mamanguape, in Paraíba. To this end, a structured interview was applied to public managers, in addition to observing the daily activities of schools and analyzing their Political-Pedagogical Project and other management documents. The results of this research point out that the innovations in management inserted in the context of these schools have contributed for these institutions to overcome the condition in which the education offered in the public network is found.

**Keywords:** Public Management. Innovation. Public school.

---

<sup>1</sup> Graduando do Curso Tecnológico em Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). E-mail: jose.fernandes@bol.com.br.

## 1 INTRODUÇÃO

A escola pública é uma instituição que possibilita a disseminação de várias formas de pensar, agir e sentir, na qual os jovens nela inseridos compartilham suas crenças, cultura, desejos e angústias. Liderar nesse ambiente não é uma missão fácil, uma vez que a pluralidade das relações existentes nesse espaço, onde as relações humanas encontram-se cada vez mais atribuladas, torna o ato de liderar um trabalho que exige um gestor qualificado para essa função, com competências que envolvam inovação no planejamento sistemático e monitoramento periódico dos resultados de ensino-aprendizagem.

Segundo Libâneo (2004), a gestão da escola é uma tarefa administrativa, e pensar na gestão desse espaço remete-nos a muitos desafios, pois a organização e a gestão escolar são dimensões profundamente articuladas, já que a escola não é uma soma de partes, mas um todo interligado que busca articular as orientações dos poderes públicos e o pensar pedagógico à sua prática do dia-a-dia, mediada pelo conhecimento da realidade e pela participação de todos os atores envolvidos no processo educativo.

Segundo Rodrigues (2019), nos últimos anos algumas tentativas de melhoria da qualidade da educação têm sido implementadas por gestores públicos, por meio de ações que independem dos entes federativos, principalmente as ações específicas à educação integral e em tempo integral.

No ano de 2015, a Secretaria de Educação do estado da Paraíba, por meio dos decretos nº 36.408/2015 e nº 36.409/2015, deu início ao trabalho das Escolas Cidadãs Integrais. O objetivo geral para orientação das atividades escolares foi estabelecido para “formar indivíduos protagonistas, agentes sociais e produtivos, com conhecimentos, valores e competências dirigidas ao pleno desenvolvimento social e preparo para o exercício da cidadania” (PARAÍBA, 2016, p. 26).

De acordo com Rodrigues (2019), “a Educação Integral tem sido protagonista quando se refere à melhoria da qualidade da educação do país”. Nessa perspectiva, as Escolas Cidadãs Integrais, que estão em expansão em todo território do estado da Paraíba, também têm apresentado avanços no que se refere aos resultados de aprendizagem dos estudantes.

Diante desse contexto, questiona-se: **quais as inovações trazidas pela Escola Cidadã Integral no que se refere à gestão escolar?**

Para responder a essa pergunta, institui-se como objetivo geral do estudo analisar como se organiza a gestão pública nas Escolas Cidadãs Integrais do Vale do Mamanguape, e quais inovações em gestão são empregadas por essas instituições em seu cotidiano, de modo a contribuir para melhoria dos indicadores e resultados de aprendizagem dos estudantes.

Entre os objetivos específicos, destacam-se: investigar como se dá a organização da gestão das Escolas Cidadãs Integrais do estado da Paraíba, tendo como público-alvo as escolas do Vale do Mamanguape; analisar o perfil do gestor escolar dessas instituições; e identificar quais as ferramentas e instrumentos inovadores são utilizados pela gestão dessas escolas no planejamento e monitoramento das ações.

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de se conhecer os processos e procedimentos da gestão escolar, bem como o perfil dos profissionais gestores das escolas de tempo integral da rede estadual da Paraíba, de modo a identificar quais inovações em gestão essa nova modalidade de ensino tem inserido no contexto escolar e o seu diferencial em relação às escolas de ensino regular. Pelo fato de essas

instituições terem sido recentemente implantadas no referido estado, evidencia-se que não existem muitos trabalhos de pesquisa sobre o tema, e, nessa perspectiva, este estudo pretende contribuir com informações que colaborem para o entendimento desse modelo de educação que está tomando espaço no cenário paraibano.

Finalmente, em relação aos aspectos metodológicos, optou-se por utilizar a pesquisa qualitativa em três instituições de Ensino Médio integral situadas na região do Vale do Mamanguape, na Paraíba. Como métodos, foram utilizadas a entrevista estruturada, bem como a observação das atividades diárias das escolas e a análise de seus Projeto Político-Pedagógicos e outros documentos de gestão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Políticas Públicas na Educação**

Ao se abordar as atuais políticas públicas de educação, é fundamental recorrer à Constituição Federal de 1988, que estabelece seus direcionamentos para a área da educação, trazendo em seu artigo 205 que “[...] a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988, p. 123).

A implantação das escolas de tempo integral tem se tornado uma questão bastante debatida no campo da educação contemporânea. Porém, de acordo com Pio, Nishimura e Araújo (2013), a escola de tempo integral já era discutida como uma possibilidade de ensino desde o século XIX, com as ideias de Rui Barbosa, que pensava na ampliação da jornada escolar como possibilidade de alavancar o ensino no país. No entanto, é o educador Anísio Teixeira que pode ser considerado um dos precursores da implantação da escola em tempo integral, defendendo a ideia de um sistema escolar público, gratuito e laico, com jornada do tempo de permanência estendida na escola.

Apesar de essa modalidade de educação encontrar-se consolidada em vários países há muito tempo, a Educação Integral só se torna parte da legislação brasileira a partir da Constituição Federal de 1988 (nos artigos 205, 206 e 227). Mais adiante, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB (9.394/96), timidamente, trouxe essa proposta em seu artigo 34:

Art. 34. A jornada escolar no ensino fundamental incluirá pelo menos quatro horas de trabalho efetivo em sala de aula, sendo progressivamente ampliado o período de permanência na escola. § 1º São ressalvados os casos do ensino noturno e das formas alternativas de organização autorizadas nesta Lei. § 2º O ensino fundamental será ministrado progressivamente em tempo integral, a critério dos sistemas de ensino. (BRASIL, 1996, p. 24).

Em consonância com a LDB 9394/96, podemos destacar o Plano Nacional de Educação (PNE) 2001/2010, o PNE 2011/2020 e o Documento Final da Conferência Nacional de Educação, os quais demarcam o cenário das políticas públicas da educação.

De acordo com Rodrigues (2019), o Plano Nacional da Educação foi instituído pela Lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014, e determina a ampliação da oferta de educação em tempo integral e a melhoria da qualidade do fluxo escolar e da

aprendizagem das escolas públicas, que levaram o Ministério da Educação a estabelecer uma nova proposta do Programa de Educação Integral. Assim, em 2016:

[...] o governo do estado da Paraíba, seguindo o que havia sido definido pela Medida Provisória nº 746, de 22 de setembro de 2016, convertida na Lei nº 13.415, de 26 de fevereiro de 2017, e pela Portaria n.º 1.145, de 10 de outubro de 2016, institui o Programa Escola Cidadã Integral, a partir da proposta metodológica da Escola da Escolha. A implementação ocorreu, inicialmente, em oito escolas e, no ano de 2017, expandiu-se a 33 instituições de ensino que ofertavam o Ensino Médio, como mais uma experiência em Educação Integral. (RODRIGUES, 2019, p. 141).

Todavia, o que chama a atenção é que a Escola Cidadã Integral tornou-se política oficial, instituída pelo governo do estado por meio da Medida Provisória nº 267, de 07 de fevereiro de 2018, publicada no Diário Oficial do Estado nº 16.555, do dia 09 do mesmo mês.

De acordo com Souza (2017), a criação do Programa das Escolas Cidadãs Integrais como política oficial do estado também se constitui em estratégia facilitadora de implantação das diretrizes estabelecidas na nova Base Nacional Comum Curricular, estreitando ainda mais os laços entre a política educacional do governo estadual e a política nacional.

## 2.2 Gestão Escolar na Escola Pública

A ideia de uma educação pública está solidificada, historicamente, na garantia da sua universalidade, ou seja, em uma educação que atinja todos e de forma obrigatória, pelo menos durante um período da vida, uma vez que, ao direito de se educar, corresponde o dever social de frequentar a escola. Bem, mas se essa educação pública é obrigatória, ela deve, sem sombra de dúvidas, ser gratuita, posto que para todos e mantida pelo Estado. E, por fim, se mantida pelo Estado e igualitária, deve ser laica, não-confessional. Esses princípios estão associados às origens da educação pública, e são eles que nos exigem a democratização mais ampla possível da gestão educacional, pois a universalização, a obrigatoriedade, a gratuidade e a laicidade, enquanto eixos de organização da *res publica* (coisa pública) na educação, somente podem ser garantidos através do método e do princípio democráticos (SOUZA *et al.*, 2005, p. 08).

Segundo Silva (2014), a gestão democrática beneficia a qualidade do ensino e da aprendizagem, uma vez que está aberta à participação de todos os sujeitos envolvidos no processo ensino/aprendizagem. Para isso a escola necessita consolidar sua autonomia, partilhando suas ações com a comunidade em que está inserida, buscando soluções adequadas às necessidades de seu cotidiano escolar.

De acordo com Lück (2007), a expressão “gestão educacional”, comumente utilizada para designar a ação de dirigentes, surge, por conseguinte, em substituição a “administração educacional”, para representar não apenas novas ideias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo.

Nesse sentido, a gestão educacional sob uma perspectiva tradicional, na qual o gestor assume a postura de líder absoluto, ao qual todos devem obedecer sem questionar, deve dar lugar a um novo líder que tem como função abrir espaço para o

diálogo e para as decisões coletivas, das quais todos participam e são corresponsáveis pelos resultados obtidos.

Segundo Paro (2010, p. 763), a gestão escolar deve “cumprir adequadamente um papel consciente de socialização da cultura e ao mesmo tempo de contribuição (por moderada que seja) para a democratização da sociedade”, o que implica a construção da cidadania participativa. Nessa perspectiva, o principal objetivo da gestão escolar é articular-se às finalidades educacionais, garantindo o cumprimento da função social da escola.

Segundo Feitosa (2019), ao se pensar sobre a atuação do gestor, diante das exigências do mundo contemporâneo, impõe-se um questionamento sobre a qualidade da educação que busca entender a gestão como um conjunto de ações desenvolvidas principalmente no interior da escola, e que visa atender as exigências de um modelo educacional satisfatório, de acordo com as exigências legais e o competitivo mercado de trabalho.

As concepções de gestão escolar refletem sobre as concepções políticas e as concepções de homem e de sociedade. O modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou a transformação da sociedade. (FEITOSA, 2019, p.11).

Nessa direção:

[...] o papel do gestor escolar é imprescindível para estabelecer um clima participativo, que seja convidativo e motivador do diálogo e da realização do trabalho coletivo, em que a cooperação e a colaboração sejam as marcas das ações e processos de tomada de decisão, em que os pares conjuguem na primeira pessoa do plural (DALRI e RIOS, 2012, p. 6).

Segundo Lück (2009), 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, e proporcionando soluções que melhorem não só o gerenciamento escolar como toda a comunidade em volta da escola.

De acordo com Bernardo (2020), o exercício da gestão não é mais uma função meramente burocrática, mas é uma ação que exige articulação entre os saberes, os tempos e os espaços formais e não formais de ensino, da comunidade e da gestão. Frente às variadas perspectivas políticas e pedagógicas das instituições públicas de ensino, a gestão se impõe como fundamental no campo das exigências sociais e pedagógicas. Este movimento gera a necessidade de uma gestão diferenciada, que atenda às atuais perspectivas que marcam uma outra lógica de gestão escolar, especialmente no que se refere ao planejamento, à coordenação, ao acompanhamento e avaliação de sistemas de ensino.

Coelho (2009) afirma que a “educação integral também engloba o tempo ampliado/integral na escola, pois ela deve ser constituída de formação e informação

e de atividades para a construção da cidadania responsável e participativa”. Nesse sentido, o gestor de escola pública integral além das prerrogativas de uma gestão diferenciada no que tange o planejamento, acompanhamento e monitoramento, deve dedicar-se à escola em uma jornada de trabalho ampliada, na qual se estabelecem diversas oportunidades de aprendizagem, mas também desafios.

Para Neto (2019), o gestor escolar sabe que Educação Integral e escola em tempo integral não são a mesma coisa, embora também saiba que há uma correspondência relativa entre essas duas coisas. Enquanto o conceito de Educação Integral abrange a formação do aluno nas suas múltiplas dimensões: intelectual, física, social, cultural e emocional, a ideia de escola em tempo integral está relacionada à ampliação do tempo de permanência do aluno na unidade educacional. Ocorre que, para alcançar essa integralidade da formação humana é necessário aumentar e diversificar as experiências educativas dos estudantes, o que implica em estender o tempo da escola. Esta combinação de Educação Integral/em tempo integral com a diminuição da desigualdade social tem sido a fórmula mais bem-acabada dos países ocidentais para obter uma Educação reconhecidamente de qualidade.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Método científico pode ser definido como um conjunto de etapas e instrumentos por meio do qual o pesquisador científico direciona seu projeto de trabalho, com critérios de caráter científico, para alcançar dados que suportam ou não sua teoria inicial (CIRIBELLI, 2003).

Nessa perspectiva, o conhecimento científico obtido no processo metodológico tem como propósito explicar e discutir um fenômeno baseado na verificação de uma ou mais hipóteses. Desse modo, está intimamente conectado a questões específicas, que trata de explicar e relacionar com outros fatos.

Em função dos objetivos deste estudo, e com base em Gil (2002), a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, visto estar ela diretamente relacionada com os fenômenos de atuação prática e por proporcionar uma nova visão da questão de pesquisa.

Para desenvolvimento desta pesquisa, adotou-se como estratégia os estudos de caso, que buscam conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. Segundo Fonseca (2002), este tipo de pesquisa pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou com uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

O universo da pesquisa é composto por instituições de ensino em tempo integral pertencentes à rede estadual de educação da Paraíba, denominadas Escolas Cidadãs Integrais. A amostra foi constituída por três Escolas Cidadãs Integrais, localizadas em três municípios da região do Litoral Norte do estado, que integram a 14ª Gerência Regional de Educação da Paraíba. Na intenção de não expor as instituições investigadas, utilizou-se as letras A, B, e C para identificá-las. A pesquisa foi programada para ocorrer em duas etapas: na primeira, observou-se a dinâmica do cotidiano escolar e foram realizadas entrevistas com gestoras, que se constituem os

sujeitos da pesquisa; na segunda, analisaram-se documentos da escola e instrumentos utilizados pela gestão.

Utilizaram-se como estratégias a observação livre do contexto escolar e a aplicação de questionários de identificação junto às gestoras, solicitando-se informações como: nome, sexo, faixa etária, nível de escolaridade, tempo de serviço, situação profissional, carga horária, participação em atividades de formação continuada e, finalmente, qual a infraestrutura dessas escolas. Em seguida, realizaram-se entrevistas individuais estruturadas com as gestoras, com o objetivo de se conhecer aspectos como: o processo de formação inicial, suas atribuições no exercício da gestão, instrumentos e ferramentas utilizadas para planejamento, controle dos processos e monitoramentos, resultados obtidos pela escola, práticas inovadoras desenvolvidas, participação em atividades de formação continuada, dificuldades enfrentadas e desafios. Em se tratando dos documentos pesquisados, foram selecionados, como sendo os mais pertinentes ao objetivo deste artigo, a Lei nº 11.100/2018, que institui o Programa de Educação Integral do estado da Paraíba, as Diretrizes Operacionais das Escolas Cidadãs Integrais 2020, os Projeto Político-Pedagógico das escolas campo do estudo e seus instrumentos de gestão como os planos de ação das escolas, quadros de monitoramento do plano de ação e programas de ação de seus gestores.

A organização da análise, a partir dos dados advindos dos documentos da escola e dos instrumentos de gestão, consolida-se em três fases: na primeira, a da pré-análise, busca-se operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais que conduzem a um plano de análise, a partir das escolhas dos documentos que atendam à “Regra da exaustividade” e à “Regra da pertinência”; na segunda, a da exploração do material, procede-se à codificação e categorização dos dados. Na terceira fase, organiza-se o tratamento, a inferência e a interpretação dos resultados (BARDIN, 2011).

Desse modo, organizou-se a análise e tratamento dos dados para ocorrer em três etapas: na primeira, procedeu-se à análise dos dados coletados durante visitação nas três instituições pesquisadas por meio das anotações realizadas durante a observação livre dos ambientes escolares, ainda nesta etapa, verificou-se os questionários de entrevistas aplicados às gestoras, tendo como finalidade analisar o perfil dessas profissionais e seus papéis junto às instituições em que trabalham; na segunda etapa, realizou-se estudo dos documentos orientadores dos processos de gestão nas Escolas Cidadãs Integrais pesquisadas, tais como: Lei nº. N11.100/2018, Diretrizes Operacionais, Projeto Político Pedagógico, Plano de Ação e Programas de ação, entre outros; na terceira e última etapa, organizou-se os dados coletados mais pertinentes à proposta da pesquisa, prosseguindo com a sua interpretação e finalmente consolidação dos resultados.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Organização da Gestão das Escolas Cidadãs Integrais do Estado da Paraíba**

As Escolas Cidadãs Integrais do estado da Paraíba têm sua gestão alicerçada no princípio da democracia, e suas diretrizes de trabalho são determinadas pelo modelo pedagógico do ICE (Instituto de Corresponsabilidade pela Educação), chamado de Tecnologia de Gestão Educacional (TGE).

A TGE traz uma visão pedagógica na qual o processo educativo deve ocorrer para, pelo e no trabalho. Na educação para o trabalho, o educando aprende para trabalhar; na educação pelo trabalho, ele trabalha para aprender; e na educação no trabalho, ele se auto educa. A Educação pelo Trabalho pode ser considerada a veia principal da TGE, para a qual confluem as estratégias. Por esta razão, este princípio tem a condição de mobilizar a escola para o futuro, assegurando ao mesmo tempo a sua sobrevivência, a sua expansão e a sua sustentabilidade. (ICE, 2015, p. 16).

Portanto, a “TGE tem como objetivo integrar tecnologias na rotina escolar, tendo em vista que pedagógico e gestão trabalham juntos na Escola Cidadã Integral e são indissociáveis para alcançar metas e objetivos planejados” (PARAÍBA, 2020, p.77).

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, em que se faz necessário o engajamento de todo o grupo social, com intuito de união, em busca dos objetivos desejados (LÜCK, 2000).

Desse modo, a gestão democrática e os princípios da TGE norteiam o trabalho do “trio gestor da escola”, composto pelo Diretor, Coordenador Administrativo Financeiro (CAF) e Coordenador Pedagógico (CP), cujas atribuições e competências encontram-se elencadas na Lei nº 11.100, de 06 de abril de 2018. De acordo com a referida lei, cabem ao Diretor das Escolas Cidadãs as seguintes atribuições:

Art. 8º São atribuições específicas do Diretor de ECI, ECIT ou ECIS, além de bom desempenho nas atribuições referentes ao respectivo cargo: I – planejar, estabelecer e gerir as atividades destinadas a desenvolver o conteúdo pedagógico, método didático e gestão curricular e administrativa próprias da escola; II – articular, acompanhar e intervir na elaboração, execução e avaliação do Projeto Político-Pedagógico; III – planejar, implantar, acompanhar as ações e seus respectivos resultados conforme o Plano de Ação da unidade de ensino; IV – coordenar, anualmente, a elaboração do Plano de Ação da unidade de ensino, alinhado ao Plano de Ação da Secretaria de estado da Educação; V – orientar a elaboração dos respectivos Programas de Ação do Coordenador Administrativo-Financeiro, do Coordenador Pedagógico e docentes, bem como orientar a elaboração e o cumprimento das rotinas dos demais servidores; VI – gerir os recursos humanos, financeiros e materiais para a execução do currículo escolar na integralidade da sua Base Nacional Comum Curricular e Parte Diversificada, bem como das atividades de tutoria, de protagonismo e todas aquelas necessárias ao desenvolvimento dos estudantes, considerados o contexto social da respectiva unidade de ensino e respectivos projetos de vida. (PARAÍBA, 2018, p. 03).

Além do Diretor, na Escola Cidadã Integral atua o CAF, que gerencia os processos relacionados à administração, logística, recursos humanos e financeiro da escola, e o CP, que direciona todos os trabalhos que envolvem os discentes e docentes no processo de ensino-aprendizagem.

Segundo os relatos das gestoras, o ingresso desses profissionais que compõem o trio gestor das Escolas Cidadãs se dá por meio de processo seletivo interno, no qual se habilitam apenas profissionais que estão em efetivo exercício na rede estadual de ensino da Paraíba.

Ainda de acordo com as gestoras dessas escolas, a gestão conta com o auxílio do “conselho de líderes”, formado por líderes de turma eleitos por suas respectivas turmas, cuja missão é ser a ponte de comunicação entre seus colegas de turma e a

gestão escolar, além de se tornarem parte da equipe gestora, buscando a solução de problemas. Os líderes se reúnem com a direção sempre que necessário, porém fica alinhada uma reunião periódica semanal, com data, horário e local, informações que devem estar expostas e acessíveis a todos. As reuniões devem ser espaços dialógicos de formação, aprendizado e reflexão (PARAÍBA, 2020).

Além do Conselho de Líderes, a Gestão conta com o Conselho Escolar, órgão colegiado que tem relevante papel na execução dos programas cujos recursos financeiros são repassados para a unidade de ensino. Ele é o grande articulador para garantir a autonomia da gestão financeira na unidade de ensino e, assim, respeitar suas necessidades e contemplar as ações do Projeto Pedagógico. O Conselho Escolar conta com os seguintes membros: representantes dos estudantes, professores, famílias, diretor escolar e secretário escolar. As funções exercidas pelos membros são voluntárias e não remuneradas. O funcionamento dessa instância ocorre por meio de reuniões ordinárias, extraordinárias e assembleias (PARAÍBA, 2020).

#### **4.2 Conhecendo o perfil do gestor da Escola Cidadã e os desafios enfrentados**

Para desenvolvimento da pesquisa, foram observadas três escolas estaduais que adotam o modelo pedagógico das Escolas Cidadãs Integrais e que estão vinculadas à 14ª Gerência Regional de Educação da Paraíba, sendo situadas no Vale do Mamanguape, Litoral Norte da Paraíba. Duas dessas escolas, A e B, implantaram a modalidade em tempo integral em 2017, enquanto a escola C incorporou o modelo em 2019. Em cada uma dessas instituições, foram entrevistadas suas gestoras sobre informações pertinentes à formação acadêmica, atuação e dificuldades enfrentadas na gestão do modelo de ECI (Escola Cidadã Integral).

Observou-se que, em todas as escolas pesquisadas, a gestão é composta por mulheres com faixa etária compreendida entre 35 e 50 anos, com formação acadêmica a nível de pós-graduação *lato sensu* e que já trabalham na educação há mais de cinco anos. O ingresso dessas profissionais na rede estadual de ensino da Paraíba se deu por meio de nomeação para cargo comissionado; no entanto, para continuarem na gestão de suas escolas, as diretoras se submeteram a um processo seletivo, e após a aprovação passaram por uma formação para apropriação do modelo pedagógico das Escolas Cidadãs.

As gestoras das escolas A e B exercem a função de Diretora das ECI há aproximadamente três anos, enquanto a da escola C está na função há apenas um ano. Todas as entrevistadas já haviam atuado como gestoras de escolas regulares, e consideram o trabalho na escola um desafio. Segundo a gestora da escola C, *“trabalhar como diretora de uma Escola Cidadã é uma missão árdua. Lidar com estudantes e profissionais durante o dia todo requer muita sabedoria e paciência. Além disso, exige muito planejamento das ações e um frequente monitoramento dos resultados, tudo isso necessita de tempo”*.

Durante a entrevista, questionou-se sobre quais aspectos da instituição ocupa mais tempo de trabalho das gestoras, e estas foram unânimes em indicar as atividades burocráticas como as que mais exigem dedicação do profissional; em seguida, destacam-se as atividades pedagógicas. Entre as atividades burocráticas mais citadas, encontram-se as reuniões de fluxo entre membros do “trio gestor”, reuniões com Conselho de Líderes, além das reuniões com pais e formações sobre o modelo pedagógico da escola.

De acordo com a diretora da escola A, *“na maior parte do tempo, estamos nos reunindo com a equipe, participando de reuniões de alinhamento na Gerência Regional, respondendo questionários enviados pela comissão das Escolas Integrais e preenchendo os instrumentos de gestão, isso tudo toma muito o nosso tempo, e, por isso, algumas vezes não conseguimos ter um contato melhor com os estudantes”*.

As diretoras das escolas pesquisadas relataram que enfrentam algumas dificuldades na organização administrativa e pedagógica de suas respectivas instituições, o que tem contribuído para que as escolas não alcancem as metas pactuadas para o ano letivo.

Segundo a diretora da escola A, o que mais tem lhe preocupado é a dificuldade em organizar as rotinas escolares de forma articulada à proposta pedagógica da escola. Ela esclarece que fatores como falta de transporte escolar e atraso nos repasses de recursos financeiros têm interferido negativamente na rotina da instituição que administra, uma vez que, na ausência de transporte, os alunos, que na sua grande maioria são oriundos de áreas rurais, acabam por não ter um bom aproveitamento na aprendizagem, e isto acaba por impactar negativamente os resultados da escola. Outra situação que tem trazido impactos negativos na rotina escolar é o atraso nos repasses financeiros, principalmente no que se refere à merenda escolar, isso porque, quando não há merenda na escola, as aulas, que deveriam ocorrer em horário integral, passam a ocorrer em meio período, o que acarreta o não cumprimento do currículo planejado para o bimestre.

A diretora da escola B afirma que um dos grandes problemas enfrentados na escola em que trabalha reside na dificuldade em estabelecer parcerias com outras instituições e até mesmo com os pais dos alunos. Isso tem dificultado o desenvolvimento de projetos e ações planejados para o ano letivo, que constam no Projeto Político-Pedagógico da escola, além de que a não participação desses segmentos impossibilita o estudante de atuar e compreender o contexto social que o cerca.

### **4.3 Controle e monitoramento nas Escolas Cidadãs Integrais**

Durante a pesquisa, constatou-se que as diretoras das escolas campo de estudo utilizam instrumentos de gestão que auxiliam no controle e monitoramento dos resultados obtidos pela escola. Esses instrumentos encontram-se expostos nas paredes e corredores das instituições, a fim de permitir que a comunidade escolar tenha acesso aos documentos. De acordo com a gestora da escola B, *“isso acontece porque é necessário expor aos estudantes e à comunidade escolar as metas pactuadas e os resultados obtidos por nossa escola, pois só assim todos poderão atuar como colaboradores, nos ajudando a solucionar os problemas e a melhorar nossos indicadores”*.

Dentre os documentos de gestão, se destaca o Plano de Ação da Escola, instrumento de TGE que contém o planejamento geral das ações a serem desenvolvidas na escola, dentro de cada premissa do Modelo da Escola Cidadã, e que articula objetivos, prioridades e estratégias a fim de alcançar as metas atribuídas dentro dos mais diversos indicadores. O Plano de ação é anual; contudo, deve ser revisado a cada bimestre. O Plano de ação deve ser construído com toda a equipe escolar sob a liderança do Gestor Escolar (PARAÍBA, 2020).

Verificou-se, através da análise desse documento, que nele são pactuadas metas a serem atingidas ao término do ano letivo, tais como: taxa de reprovação,

abandono, cumprimento do currículo da BNCC a ser ministrado pelos educadores, taxa de frequência e média global dos estudantes, número de alunos inscritos no ENEM, faltas da equipe escolar, entre outras.

De acordo com as gestoras das instituições pesquisadas, a cada fim de bimestre a equipe escolar verifica se os resultados obtidos nesse período estão se encaminhando para o alcance da meta pactuada para o ano em vigência. Para isso, utilizam outro instrumento de gestão, chamado de Quadro de Monitoramento do Plano de Ação.

O Quadro de Monitoramento do Plano de Ação é um instrumento de TGE que visa o monitoramento dos indicadores de processo elencados no Plano de ação da escola. Além de ser preenchido antes do Ciclo de Acompanhamento com os dados que representem o recorte daquele momento, também deve ser consolidado sempre que o bimestre for concluído. Desse modo, cada um dos membros da equipe escolar monitora os indicadores de resultado no seu campo de atuação, como, por exemplo, o professor que monitora a taxa de reprovação e frequência dos estudantes no bimestre; feito isso, os resultados obtidos são encaminhados ao coordenador pedagógico, que consolida os dados de todos os professores e os envia para o gestor, que terá uma visão geral do resultado da escola. Sendo assim, é responsabilidade do gestor garantir a consolidação dos dados e, em seguida, transformar esses resultados em informações que devem nortear o planejamento das ações do bimestre seguinte pela equipe escolar, que articulará seus programas de ação de acordo com as necessidades de cumprimento das metas (PARAÍBA, 2020).

Outro instrumento importante na Escola Cidadã é o Programa de Ação, documento individual, no qual o funcionário, seja ele professor, coordenador pedagógico, coordenador administrativo financeiro ou gestor, elabora ações que têm como objetivo contribuir e se articular com estratégias do Plano de Ação da Escola, colaborando para o alcance das metas pactuadas (PARAÍBA, 2020).

Além dos instrumentos citados anteriormente, as gestoras das ECI utilizam o Quadro de Monitoramento de Frequência Mensal, que tem como foco monitorar se os estudantes estão frequentando a escola de modo integral. Dessa forma, o instrumento “Quadro de Monitoramento de Frequência” é um auxílio não apenas na garantia desse monitoramento, mas é também considerado um espaço de protagonismo, visto que os líderes de turma colaboram diretamente com a sua manutenção. Verificou-se, nas escolas visitadas, que esse instrumento encontra-se exposto em um lugar visível, de fácil acesso a todos da comunidade escolar, com dados que contemplam as turmas e um espaço específico para anotação diária (manhã e tarde) do total de estudantes faltantes em cada turma (PARAÍBA, 2020).

#### **4.4 Conhecendo as práticas inovadoras adotadas pelas Gestoras das ECIS pesquisadas**

A escola, como espaço de aprendizagem que contribui para a formação dos jovens e sua inserção no meio social como interventores da realidade, deve comprometer-se na busca de comportamentos de inovação e mudança no contexto de suas atuações prático-pedagógicas e culturais, pois, se assim não o fizer, acabará contribuindo para que a exclusão social e o fracasso escolar façam parte do seu cotidiano. Hernandez *et al.* (2000), no entanto, lembra aqui que inovação não é a mesma coisa para quem a promove, para quem a executa ou para quem recebe seus

efeitos. Isto dependerá do olhar, da opinião e da relação que se mantém com essa inovação.

Sob esse olhar, as inovações implantadas no ambiente escolar podem não ser bem compreendidas ou aceitas pelos seus membros, uma vez que a inovação impulsiona a mudança de comportamento, a busca pelo conhecimento e a transformação da rotina de trabalho, fazendo com que os envolvidos sejam movidos de suas zonas de conforto.

Nas escolas pesquisadas, foram observadas algumas estratégias inovadoras que contribuem para a melhoria dos resultados das escolas e, conseqüentemente, para a aprendizagem dos estudantes. Entre elas destacam-se:

*Conselho de líderes* - Conselho formado por líderes de turma e gestores da Escola Cidadã Integral. Essa nova estratégia de gestão permite que os estudantes possam desenvolver o protagonismo e a autonomia, ao levar para as reuniões desse colegiado as reivindicações de suas turmas, e, ao mesmo tempo, apresentar soluções para os problemas que possam surgir na escola. Observou-se que os líderes de turma também participam do monitoramento dos indicadores da escola, por exemplo, verificando diariamente a frequência de seus colegas de turma e anotando no quadro de frequência mensal que se encontra exposto a todos da comunidade escolar. Essa dinâmica contribui para a melhoria dos serviços ofertados pela escola, pois, de acordo com o quantitativo de estudantes que se encontram presentes, a gestão consolida junto a sua equipe de apoio o quantitativo de refeições que serão ofertadas durante o dia, de modo a evitar o desperdício; além disso, esses dados são utilizados para monitorar os estudantes infrequentes, subsidiando ações da gestão, como entrar em contato com familiares ou responsáveis para identificar o real motivo da ausência do estudante.

*Agenda Bimestral* - A Agenda Bimestral é um instrumento de planejamento das atividades na escola que visa garantir que o currículo não sofra prejuízo no seu cumprimento. O gestor escolar, junto com o coordenador pedagógico e coordenadores de área, definem as ações a serem desenvolvidas no bimestre, considerando os dias letivos, feriados, eventos estaduais e municipais, formações ofertadas aos profissionais, entre outros, de modo a articular as aulas, garantindo que nenhuma disciplina sofra algum comprometimento no cumprimento do currículo. Após a equipe definir todas as ações para o bimestre, o gestor valida e expõe para a comunidade escolar as atividades planejadas para o mês em curso. Trata-se de um instrumento que tem como principal objetivo manter a comunicação entre toda a comunidade escolar, disponibilizando o acesso à agenda mensal de atividades a serem desenvolvidas na escola (PARAÍBA, 2020).

*Macroestrutura* - Macroestrutura é um documento de extrema importância para o pleno alinhamento entre as funções da equipe escolar. Esse é um instrumento de TGE que tem como objetivo expor a todos os que estão inseridos na comunidade escolar, ou que nela adentrarem, quais são as funções existentes do quadro de funcionários da escola e quem são seus ocupantes. Além de cumprir esse papel, tal instrumento evidencia a articulação e contribuição entre todos os setores da escola para garantir o cumprimento das metas pactuadas pela escola no seu Plano de Ação (PARAÍBA, 2020).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Cruz (2018), a prática democrática na escola se materializaria pela participação das pessoas e pelo respeito às decisões coletivas.

Nesse contexto, a gestão democrática nas instituições pesquisadas evidencia-se pela implantação do Conselho de Líderes, nos quais os estudantes participam ativamente do planejamento e gerenciamento de ações dentro da escola, inclusive com cronograma de reuniões periódicas com a equipe gestora da entidade, tendo como finalidade planejar, executar e avaliar ações. Essa iniciativa também pode ser considerada uma inovação, haja vista que o Conselho de Líderes se configura como órgão colegiado que atua diretamente nas decisões de gestão da escola, algo distante da realidade que encontramos nas demais escolas públicas de ensino regular.

A presença da comunidade escolar também é evidenciada nos momentos de construção do Projeto Político-Pedagógico e do Plano de Ação da Escola, documentos estes que orientam todos os processos pedagógicos, ações administrativas, estratégias de monitoramento e controle dos resultados da escola, e que, para isso, demandam uma elaboração coletiva, na qual vários personagens participam com encaminhamentos, ideias e sugestões.

Observou-se que as escolas estudadas também priorizam a transparência na execução das ações, e para isso deixam expostos em seus murais documentos como: prestação de contas, agenda mensal de atividades, cardápio da merenda, indicadores de aprovação/reprovação bimestrais por disciplina, macroestrutura, quadro de monitoramento do plano de ação, entre outros. Considera-se que essa estratégia é pertinente, uma vez que desperta o interesse dos estudantes, funcionários, pais/responsáveis e visitantes pela dinâmica da escola, bem como pela aplicação de recursos e cumprimento do seu Projeto Político-Pedagógico.

Na Escola Cidadã Integral, “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-o na continuidade do projeto escolar” (ICE, 2015, p. 08).

Através desse estudo, pode-se concluir que os gestores das Escolas Cidadãs Integrais possuem uma rotina de trabalho que demanda muitas atribuições, e, para dar conta de todas elas, mantêm constante organização, planejamento, monitoramento e controle dos processos que ocorrem em suas instituições. Para isso, utilizam-se da TGE (Tecnologia de Gestão Educacional), uma inovação no que se refere a modelo de gestão em educação, instituído pelo ICE (Instituto de Corresponsabilidade pela Educação), na qual o modelo pedagógico e de gestão são inseparáveis, e, portanto, cada sujeito inserido no contexto da escola é um gestor na sua área de atuação, sendo assim corresponsável pelas ações e resultados de toda a instituição. Para isso, esses gestores utilizam-se de ferramentas de gestão para o monitoramento e o controle dos processos, tais como o plano de ação, programa de ação, quadro de monitoramento do plano de ação, agenda bimestral, entre outras. Durante a pesquisa, observou-se que esses documentos de gestão são preenchidos periodicamente e monitorados com frequência, de modo que os envolvidos no processo de educação da escola possam avaliar os resultados, e, quando esses são desfavoráveis, ajustam-se as ações para que estas possam garantir como consequência a melhoria no processo ensino-aprendizagem.

Com base nos aspectos analisados, consideramos que as inovações implantadas por estas entidades educacionais, no que tange ao planejamento das

ações e efetivo monitoramento dos resultados, têm contribuído para melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes. Desse modo, sugere-se às instituições pesquisadas que promovam ações que propiciem mais visibilidades às suas ações de modo que estas possam ser replicadas em outras instituições de ensino, impactando positivamente em seus indicadores educacionais.

A partir das discussões levantadas neste artigo sobre gestão inovadora nas escolas públicas, em especial nas Escolas Cidadãs Integrais do Vale do Mamanguape, no estado da Paraíba, pode-se destacar que essas instituições têm buscado efetivar uma gestão pública de qualidade, focada na inovação dos processos administrativos e de controle, de modo que a ação da comunidade escolar junto à gestão promova saberes, atitudes e valores entre todos os envolvidos.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERNARDO, Elisangela da Silva. **Educação em tempo integral: alguns desafios para a gestão escolar**. RIAEE – Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara, v. 15, n. 1, p. 79-94, jan./mar. 2020

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em Educação: fundamentos, métodos e técnicas**. In: \_\_\_\_\_. *Investigação qualitativa em educação*. Portugal: Porto Editora, 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) . Acesso em: 05 de maio de 2020

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

COELHO, L. M. C. da Costa. **História(s) da educação integral**. Em Aberto. Brasília, v. 22, n. 80, p. 83-96, abr. 2009.

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. **Como elaborar uma dissertação de Mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.

CRUZ, Antonio Carlos dos Santos. **Educação e a Gestão Pública: Liderança, Processo Decisório e Gestão de RH**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, ed. 03, vol. 01, pp. 81-89, março 2018. ISSN: 2448-0959.

DALRI, Mariza Xavier Coutrim; RIOS, Mônica Piccione Gomes. **Gestão escolar na escola de tempo integral: concepção dos gestores**- PUC-Campinas, 2012.

FEITOSA, Roseni Nunes. **Gestão democrática no contexto educacional**. TCC (Curso de Pedagogia) – UEPB/EAD, 2019.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Trad. de J. E. Costa. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

HERNANDEZ, Fernando *et al.* **Aprendendo com as inovações nas escolas**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO - ICE. **Tecnologia de gestão educacional: Princípios e conceitos Planejamento e operacionalização**. Recife, 2015.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 3. ed. São Paulo: Vozes, 2007.

LÜCK. **Dimensões de Gestão Escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK. **Gestão escolar e formação de gestores: Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

NETO, Cláudio. **Educação Integral: os desafios e o papel do gestor escolar**. Nova Escola. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2133/educacao-integral-os-desafios-e-o-papel-do-gestor-escolar>. Acesso em: 27 de Fev/2020.

PARAÍBA. **Decreto nº 36.408, de 30 de novembro de 2015**. Cria a Escola Cidadã Integral, institui o Regime de Dedicção Docente Integral – RDDI e dá outras providências. Diário Oficial do Estado da Paraíba. João Pessoa, 1 dez. 2015.

PARAÍBA. Governo da Paraíba. Secretaria de Estado da Educação. Gerência Executiva do Ensino Médio. **Diretrizes Operacionais para o Funcionamento das Escolas ECI da Rede Estadual de Ensino**. Paraíba: Governo da Paraíba/SEE/GEEM, 2016.

PARAÍBA. Governo da Paraíba. **Lei n.º 11.100, de 06 de abril de 2018**. Cria o Programa de Educação Integral, composto por Escolas Cidadãs Integrais - ECI, Escolas Cidadãs Integrais Técnicas - ECIT e Escolas Cidadãs Integrais Socioeducativas - ECIS, institui o Regime de Dedicção Docente Integral - RDDI e dá outras providências. Disponível em: <http://www.al.pb.leg.br/wp-content/uploads/2018/04/DPL-12.04.2018.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2020.

PARAÍBA. Governo da Paraíba. Secretaria de Estado da Educação. Gerência Executiva do Ensino Médio. **Diretrizes Operacionais para o Funcionamento das Escolas ECI, ECIT, ECIS da Rede Estadual de Ensino**. Paraíba: Governo da Paraíba/SEE/GEEM, 2020.

PARO, Vitor Henrique. **A educação, a política e a administração:** reflexões sobre a prática do diretor de escola. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PIO, Camila Aparecida; NISHIMURA, Karen Cristina Kaori; ARAÚJO, Roberta Negrão de. **Escola em tempo integral:** limites no processo de implantação. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2013.

RODRIGUES, Ana Claudia Silva. **Escola Cidadã Integral:** proposições curriculares para jovens do ensino Médio. Rev. Espaço do Currículo (on-line). João Pessoa, v.12, n.1, p.139-152, jan./abr. 2019.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica:** guia para eficiência nos estudos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

SANTOS, Clezio dos. **Introdução à gestão pública.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SILVA, Maria Ferreira. **Gestão Democrática na Escola:** desafios e reflexões. TCC (Curso de Pedagogia) – UEPB/EAD, 2014.

SOUZA, Ângelo Ricardo *et. al.* **Gestão da Escola Pública.** Caderno 1. Curitiba: UFPR, 2005.

SOUZA, Antonio Lisboa Leitão. **Políticas governamentais para a educação básica na Paraíba:** a privatização como estratégia de hegemonia. Revista on-line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v. 22, n. esp. 3, p. 1340-1354, dez. 2018.