



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –CCSA
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA – DGP
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA – BAP/EAD



ADAIANO FARIAS ARAÚJO

GESTÃO ESCOLAR E INSTRUMENTOS DE TECNOLOGIA DE GESTÃO
EDUCACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA CIDADÃ
INTEGRAL NO MUNICÍPIO DE PICUÍ-PB

JOÃO PESSOA - PB
2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA – DGP
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – BAP/EAD

ADAIANO FARIAS ARAÚJO

**GESTÃO ESCOLAR E INSTRUMENTOS DE TECNOLOGIA DE GESTÃO
EDUCACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA CIDADÃ
INTEGRAL NO MUNICÍPIO DE PICUÍ-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso em formato de Artigo Científico apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração Pública como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: MSc. Elaine de Lima Rocha

JOÃO PESSOA – PB
2021

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A663g Araujo, Adaiano Farias.

Gestão escolar e instrumentos de tecnologia de gestão educacional: um estudo de caso em uma escola cidadã integral no município de Picuí-PB / Adaiano Farias Araujo. - João Pessoa, 2021.
28 f. : il.

Orientação: Elaine de Lima Rocha.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gestão escolar. 2. Tecnologia de gestão educacional.
3. Instrumentos de gestão. I. Rocha, Elaine de Lima.
II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 35(02)

ADAIANO FARIAS ARAÚJO

**GESTÃO ESCOLAR E INSTRUMENTOS DE TECNOLOGIA DE GESTÃO
EDUCACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA CIDADÃ
INTEGRAL NO MUNICÍPIO DE PICUÍ-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso em formato de Artigo Científico apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do grau de graduado e com o título de Bacharel em Administração Pública sob a avaliação da seguinte banca examinadora:



Professor: MS. Elton Oliveira de Moura

Examinador(a)



Professora: MS. Elaine de Lima Rocha

Orientadora

João Pessoa-PB, 18 de Junho de 2021.

RESUMO

A escolha da temática dessa pesquisa através da Gestão Escolar e da Tecnologia de Gestão Educacional se deu pelo pressuposto de que são temas importantes para o estudo da Gestão Pública, em um cenário que a cada dia necessita de melhorias e possibilidades de implantação de técnicas e estudos para auxiliar no aprimoramento de modelos de gestão que atenda as novas demandas com ações exitosas que possam ser implantadas e vivenciadas no ambiente escolar. O presente artigo buscou descrever o modelo de gestão e o uso das tecnologias de gestão educacional em uma escola estadual em Picuí-PB que faz parte do modelo de Escola Cidadã Integral no Estado da Paraíba, sendo portando realizado uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, analisando e descrevendo através da observação participante, entrevistas e análise documental o tema Gestão Escolar e Tecnologia de Gestão Educacional através de um estudo de caso em uma Escola Cidadã Integral na cidade de Picuí. Os resultados alcançados descrevem o modelo de gestão escolar do modelo da escola do estudo de caso e também a importância, o uso e os instrumentos de gestão educacional, que são versáteis e eficazes, colaborando assim com expansão da discussão do tema e também contribuindo com base para próximos estudos.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Tecnologia de Gestão Educacional e Instrumentos de Gestão.

ABSTRACT

The choice of the theme of this research through School Management and Educational Management Technology was based on the assumption that they are important themes for the study of Public Management, in a scenario that every day needs improvements and possibilities for implementing techniques and studies to help improve management models that meet new demands with successful actions that can be implemented and experienced in the school environment. This article aims to describe the management model and the use of Educational Management Technologies in a state school in Picuí-PB which is part of the Integral Citizen School model in the state of Paraíba, therefore conducted a qualitative study of descriptive, analyzing and describing through participant observation, interviews and document analysis the theme School Management and Educational Management Technology through a case study in an Integral Citizen School in the city of Picuí. The results achieved describe the school management model of the case study school model and also the importance, use and educational management instruments, which are versatile and effective, thus collaborating with the expansion of the theme's discourse and also contributing with base for further studies.

Keywords: School Management; Educational Management Technology; Management Tools.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1	Gestão Escolar.....	7
2.2	Tecnologia de Gestão Educacional.....	9
3	METODOLOGIA.....	11
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	13
4.2	Cargos de Gestão.....	14
4.3	Modelo e Instrumentos de Gestão.....	19
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
	REFERÊNCIAS.....	24
	APÊNDICES.....	27

1 INTRODUÇÃO

Com um cenário de constantes mudanças nas organizações, se faz necessário que as instituições públicas e privadas busquem cada vez mais a modernização nas suas práticas e modelos de gestão, sempre em busca de atingir suas metas, objetivos e missão em uma realidade que é complexa e dinâmica ao mesmo tempo.

Para (Luck 2009) a gestão escolar faz parte de uma dimensão de fundamental importância para o processo educacional e é através dela que se consegue caracterizar e identificar os problemas na educação de forma ampla, em rede, que através de visão estratégica e com ações interligadas se entende como se dar o seu funcionamento e como ele se mantem em rede.

Luck (2000) exemplifica que o conceito de gestão está relacionado a ideia de participação. O planejamento no dia a dia escolar tem que ser algo presente em todas as ações, pois se caracteriza por ser uma função gerencial importante no qual está em jogo o futuro da empresa partindo de um diagnóstico da situação atual. Se destaca nesse processo o planejamento estratégico que para Oliveira (2008, p. 48) é um “processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa”. De acordo com Dourado (2007) a gestão educacional “tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido às suas especificidades e aos fins a serem alcançados.”

Foi no modelo de Escola da Escolha que teve por base o compromisso com a integridade da ação educativa a partir de um conjunto de inovações em método, conteúdo e gestão que proporcionou um novo ordenamento político-institucional para o surgimento da Tecnologia de Gestão Educacional (TGE), que em torno de uma causa coletiva de ex-alunos para recuperação do Colégio Pernambucano surgiu mudanças profundas de conteúdo, método e gestão, na apresentação de instrumentos de gestão para soluções concretas em parceria com um grupo de empresários que criaram o Instituto de Corresponsabilidade pela Educação. A TGE é definida como sendo a “arte de integrar tecnologias específicas e educar pessoas” no contexto do ambiente escolar é a utilização de ferramentas gerenciais aprimoradas para possibilitar a interação de “processos administrativos e pedagógicos” (ICE, 2016).

O ponto referencial para a concepção da Tecnologia de Gestão Educacional utilizada pelas escolas cidadãos integrais da Paraíba teve como fonte de inspiração a

mensagem educativa de Norberto Odebrech, sendo uma abordagem humanista da educação que tem por base filosófica uma vida alicerçada no trabalho e comprometida e sustentada pelo viés educativo, indicando uma quebra de paradigmas, no qual apresenta um novo modelo de escola de ensino público, baseado e fundamentado em um modelo pedagógico que é eficaz e também comprometido na ação efetiva na obtenção de resultados transformadores. (ICE, 2016). Para o Instituto de Correspondência pela Educação - ICE (2016, p. 11) a “tecnologia de gestão educacional constitui-se um instrumento versátil e eficaz, à medida que torna um ciclo de planejamento escolar um exercício contínuo”.

O presente artigo tem como objetivo geral descrever o modelo de gestão e analisar o uso dos instrumentos de Tecnologia de Gestão Educacional utilizadas no modelo de Gestão das Escolas Cidadã Integral em uma escola estadual na cidade de Picuí-PB. A escolha dessa temática e o estudo do artigo vai dar contribuição acadêmica para que estudantes da área de administração pública possa conhecer e ter informações a respeito da Tecnologia da Gestão Educacional e desenvolva trabalhos e pesquisas relacionados com a Administração Pública e a Educação, em especial aos instrumentos de gestão. O trabalho justifica-se também pela necessidade de conhecimento e análise do modelo de gestão utilizado, a partir dos benefícios que a gestão escolar traz não só para instituições públicas, mas também para as privadas.

O artigo está estruturado da seguinte forma: introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, resultados e conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que se tenha um aprofundamento dos conhecimentos da fundamentação teórica que são utilizados nesse artigo, apresentamos os principais conceitos e características da Gestão Escolar e da Tecnologia de Gestão Educacional.

2.1 Gestão Escolar

Com todas as transformações que ocorreram em nossa sociedade, se teve grandes mudanças no campo educacional em suas concepções envolvendo administração e gestão escolar, interferindo assim de forma direta na organização do ambiente escolar atual que estamos inseridos, que tiveram que se adequar a todas as atribuições novas que foram garantidas pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação

(LDB). A partir daí, se teve a promoção de novos desenhos das funções administrativas e de gestão enquanto política de Estado (OLIVEIRA, 2011).

Para Maximiano (2000), antes de tudo administrar significa ação, uma busca da realização dos objetivos através do trabalho, para que se possa alcançar as metas traçadas, através dos processos administrativos, nos quais também são conhecidos como funções administrativas e gerenciais.

Segundo Menezes (2001), o conceito em gestão escolar:

“Foi criado para superar um possível enfoque limitado do termo administração escolar. Foi constituído a partir dos movimentos de abertura política do país, que começaram a promover novos conceitos e valores, associados sobretudo à ideia de autonomia escolar, à participação da sociedade e da comunidade, à criação de escolas comunitárias, cooperativas e associativas e ao fomento às associações de pais.”

De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi, (2009, p.316): “São notáveis as mudanças que ocorrem na escola quando a gestão incorpora uma metodologia não restrita às questões administrativas, preocupando-se prioritariamente com o conjunto educacional e os segmentos que a compõem.” Assim a gestão escolar não surge para converter a ideia de administração escolar, mas sim para complementar em seus aspectos até então não acrescentados.

O conceito de gestão educacional, portanto, pressupõe um entendimento diferente da realidade, dos elementos envolvidos em uma ação e das próprias pessoas em seu contexto; abrange uma série de concepções, tendo como foco a interatividade social, não considerada pelo conceito de administração, e, portanto, superando-a (LUCK, 2007, p.55).

Conforme com Menezes (2001) a gestão escolar é uma ação que tem por objetivo a promoção da organização, da mobilização e articulação dos recursos materiais e humanos que são necessários para a garantia dos avanços socioeducacionais das unidades de ensino, que são entendidas como sendo um sistema aberto, no qual tem identidade e cultura própria e se mostra eficaz as demandas da realidade que está inserida.

Sendo a gestão escolar uma organização das unidades de ensino que abrangem todos as unidades de ensino conforme Vieira (2007, p.61), Libâneo (2001) entende a organização administrativa como sendo uma forma de ordenação, estruturação e planejamento das ações que prever as necessárias condições de realização dos objetivos. A unidade de ensino se caracteriza por ser uma escola no sentido mais amplo da palavra, sendo uma organização social pública ou privada que é regulamentada pela política

pública de educação, que está inserida na Constituição Cidadã de 1988, na qual define a educação como sendo um direito de todos e estabelece as normas e diretrizes de financiamento e gestão.

A Constituição de 1988 nos artigos 6º; 205, 206 e 208 coloca a educação como um direito social e dever do Estado, sem, é claro, excluir a família desta responsabilidade. Assim entendida, a educação assume a mesma importância que o trabalho, a saúde, o lazer, a segurança e outros direitos de natureza vital à vida em sociedade e à preservação da saúde mental. E distribui as obrigações com a educação entre o Estado e a família, uma vez que cabe a ambos desenvolverem a educação, podendo contar com a parceria da sociedade (PACHECO; 2009, p.25).

A Constituição Federal (1988), em seu Art. 205, ressalta a possibilidade de promoção da educação pelo Estado ou qualquer outro tipo de instituição pública ou privada de educação, diz 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”.

2.2 Tecnologia de Gestão Educacional

Em torno de todo o planejamento de gestão escolar se faz necessário que se tenha o aprimoramento das competências dos profissionais em um processo contínuo e o uso de instrumentos de tecnologia de gestão estão cada vez mais presentes no dia a dia das rotinas administrativas, visando assim uma melhor organização e a busca por melhoria dos resultados qualitativos e quantitativos. Para o ICE (2016) a tecnologia de gestão educacional (TGE) se caracteriza por ser um instrumento “versátil e eficaz” com a sua implementação em um ciclo contínuo e presente no dia a dia das ações.

Segundo o ICE (2016, p.11) teoricamente a TGE trata do que é “óbvio”:

“A prática, porém, envolve conscientização e disposição para rever paradigmas, assumir nova postura, transformar obstáculos em oportunidades de aprendizado e sucesso para todos, à medida que o projeto escolar se realiza e se cumpre. Essa característica é de fundamental importância, pois propicia aos que dela se beneficiam uma oportunidade única de desenvolvimento humano, entendido aqui como uma junção harmônica das habilidades cognitivas e socioemocionais”.

Os instrumentos de tecnologia de gestão educacional é um aprimoramento de fundamental importância para somar com os instrumentos que já eram utilizados pela

gestão escolar, como: projeto político pedagógico, regimento escolar, conselho escolar e conselho de classe (ICE 2016).

A Tecnologia de Gestão Educacional do modelo de gestão das escolas cidadãs integrais da Paraíba que são assessoradas pelo Instituto de Corresponsabilidade pela Educação, faz uso de importantes instrumentos de gestão democrática, nos quais estão sempre traduzindo estratégia em ações. Os instrumentos de TGE que o ICE (2016) orienta toda a apropriação são:

- a) **Plano de Ação:** se caracteriza por ser um instrumento estratégico norteador da escola, no qual é construído pelo coletivo sob a liderança do diretor na busca por resultados que são comuns a todos.

O Plano de Ação tem uma visão de curto, médio e longo prazo, harmonizando assim um dos principais desafios da gestão que é a compatibilização de estratégias de curta, média e longa duração, sendo para o modelo o instrumento norteador de todas as ações. No plano de ação deve conter: diagnóstico introdutório, os valores, a visão, a missão, premissas e objetivos (Protagonismo, formação continuada, excelência em gestão, corresponsabilidade e replicabilidade), indicadores e metas, e as estratégias (ICE 2016). Segundo o ICE (2016) o Plano de Ação é “uma ferramenta gerencial específica para melhor planejar, executar, avaliar e replanejar objetivos, metas e estratégias da escola. Integra tanto processos administrativos como pedagógicos.

- b) **Programa de Ação:** instrumento operacional feito de forma individual, mais com base no Plano de Ação, que caracteriza os meios, processos, estratégias e metas que serão usadas pelo profissional em busca de dar a sua contribuição nas metas coletivas a partir do seu trabalho.

O Programa de Ação é um instrumento de diálogo permanente entre gestão e educadores que proporciona bases sólidas de relação, confiança e respeito a partir do comprometimento pessoal com o todo. No programa de ação são pontos de destaques em sua formulação segundo o ICE (2016): Introdução, enfoque, atribuições e atividades, ações e prazos, competências, indicadores e metas pactuadas, alinhamento, substituto e fatores críticos.

- c) **Agenda:** é o instrumento que traduz “o quando” do Plano de Ação para a equipe escolar. A agenda deve ser feita no início de cada bimestre letivo, sendo portanto um planejamento de atividades com todas as ações e datas que serão desenvolvidas pela equipe escolar.

d) **Guia de Aprendizagem:** é um instrumento de gestão da aprendizagem que é usado pelos professores, estudantes e familiares.

O Guia de Aprendizagem para o ICE (2016) é “um recurso metodológico que se destina a orientar processos de planejamento e acompanhamento pedagógico de maneira objetiva em três âmbitos distintos: Junto ao professor, ao estudante e as famílias”

e) **PDCA:** é um instrumento que se destina a dar apoio em todo processo de melhoria contínua com a sua aplicação em todas as fases.

Todos os instrumentos de gestão de tecnologia de gestão citados anteriormente operam entre si e a favor dos resultados que são esperados tendo como referência o conceito e o uso do ciclo PDCA, instrumento criado por Shewhart e melhorado por Deming, que segundo Carpinetti (2012) tem quatro etapas que são: Planejamento, Execução, Verificação e Ação Corretiva. De acordo com Rocha e Duarte (2015) o Ciclo PDCA “se configura como um importante meio para obter a qualidade organizacional e tem desempenhado a tarefa de melhorar e desenvolver os processos administrativos organizacionais.”

3 METODOLOGIA

O presente artigo é classificado como um estudo qualitativo, na qual não tem preocupação com dados e representações numéricas, e sim com o aprofundamento da percepção de um grupo social ou instituição. Os pesquisadores que se ocupam em trabalhar com a abordagem qualitativa se opõem ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para as ciências, já que as ciências sociais têm suas singularidades, o que se entende por um método próprio (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Com relação aos procedimentos, foi escolhido a modalidade estudo de caso que para Gil (2002, p. 54), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. Ainda de acordo com Collis e Hussey (2005, p. 73), “costuma-se descrever estudos de caso como pesquisa exploratória, usada em áreas nas quais há pouca teoria ou um conjunto deficiente de conhecimentos”. O estudo de caso se baseia em seis fontes, que são: documentos, registros, artefatos físicos, entrevistas, observação direta e participativa, escolhi trabalhar com a observação participante e com entrevistas.

Dentre as fontes de pesquisa do estudo de caso, neste estudo utilizamos a observação participante, as entrevistas e a análise documental. A observação participante pode ser conceituada como um processo investigativo onde é estabelecido um relacionamento multilateral e de prazo relativamente longo a partir de uma ligação humana na sua situação natural com o objetivo de desenvolvimento de um entendimento científico (May, 2001: 177). A observação participante foi realizada por um período de dois anos, entre 2018 a abril de 2020 e também durante os últimos dois meses, tempo no qual o autor do artigo exerce a função de Diretor Escolar.

Outra fonte de coleta de dados foi a entrevista on-line. Através dessa estratégia se tem a oportunidade de diálogo de forma mais pessoal na qual se utiliza para mapear e compreender o mundo dos entrevistados, fornecendo dados básicos para uma compreensão mais detalhista das crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos atores sociais e contextos sociais que são específicos (LAKATOS; MARCONI, 2003). Para realização das entrevistas foi montado um instrumento semiestruturado, com entrevista remota na qual foi anotado os principais pontos de cada fala dos cinco participantes, entre eles, coordenador administrativo financeiro, coordenador pedagógico e professores que exercem a docência e também são coordenadores de áreas, pois nesta modalidade estratégica:

O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 197).

Também foi utilizado como procedimento a pesquisa documental, analisando as Diretrizes Operacionais da Paraíba, os Cadernos de Gestão do ICE, O plano de Ação da Secretaria de Educação, o Projeto Político e o Plano de Ação da escola. A análise documental de acordo com Gil (2002, p. 45) “[...] vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

O campo de estudo dessa pesquisa foi na Escola Cidadã Integral Técnica Estadual Professor Lordão – CNPJ nº 01.570.727/0001-77, localizada na cidade de Picuí-PB, na qual foi fundada em 1939 para atender o ensino fundamental e só no ano de 2001, através da resolução nº 340/2001 passou também a ofertar o ensino médio. Em 2016, a escola

começou a fazer parte do modelo de Escola Cidadã Integrada – ECID, criada através da portaria nº 279/2016, que institui o Programa Escolas Cidadãs Integradas na Paraíba em período integrado, já em 2018 o Governo implantou um novo modelo de educação em período integral com o apoio do Instituto de Corresponsabilidade pela Educação chamado de Escola Cidadã Integral, aplicando uma nova metodologia de êxito. Em 2019 a escola passou a ofertar o Ensino Técnico Integrado ao médio, com a implantação do Curso Técnico em Análises Clínicas. Alcançou o "título" de melhor escola pública da rede estadual com o melhor IDEB da Paraíba do Ensino Fundamental 2, obtendo a nota de 6,1, superando a meta estabelecida para o ano de 2021 (4,8). No Ensino Médio obteve a nota de 5,1 no IDEB, também superando a meta estabelecida para o ano de 2021 (4,1).

Foram matriculados na escola no ano de 2021, um total de 322 alunos, distribuídos em: uma turma de 8º ano e de 9º ano, ambas do Ensino Fundamental 2, já no ensino médio, no qual todas as turmas são técnicas integradas ao ensino médio, temos: quatro turmas de 1ª série, três turmas de 2ª série e três turmas de 3ª série do Curso Técnico em Análises Clínicas.

De acordo com o Projeto Político Pedagógico da escola, o corpo discente é formado por estudantes da zona rural e urbana de Picuí e cidades vizinhas, havendo diferentes perfis econômicos e sociais presentes na escola, bem como alunos com necessidades educacionais especiais. A ECIT Professor Lordão é referência em educação pública na região do Seridó e Curimataú da Paraíba, oferecendo um ensino inovador voltado para a realidade dos alunos e pautado na cidadania e mercado de trabalho, tendo seu trabalho reconhecido nacionalmente por diversas premiações, como: o Prêmio Nacional de Ciências, a Olimpíada de Língua Portuguesa e o Prêmio Nacional de referência em Gestão Escolar.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Programa Escola Cidadã Integral foi criado a partir dos decretos nº 36.408 e nº 36.409 de 30 de novembro de 2015 e em abril de 2018 foi transformado em uma Política de Estado através da Lei 11.100, através da parceria público-privada de sucesso com o Instituto de Corresponsabilidade da Educação (ICE), no qual implantou sua filosofia, modelo de gestão e pedagógico. Os dados que foram coletados através das entrevistas semiestruturadas forneceu uma visão importante das questões que estavam sendo estudadas, como também a revisão e análise dos documentos utilizados para complementar os

estudos e valorizar o trabalho. Vamos apresentar a descrição do modelo de gestão e os instrumentos de tecnologia de gestão em dois tópicos, nos quais serão apresentados e fundamentados através da revisão e análise dos documentos e instrumentos de tecnologia de gestão.

4.1 Cargos de Gestão

A escola é um lugar de construção coletiva da autonomia e da cidadania, e que as responsabilidades dos processos sejam eles da aprendizagem, da dinâmica escolar ou da própria instituição é de todos como se fossem de cada um em particular. (Saviani 2008). Para Wittmann (2004) a gestão escolar necessita que seus membros tenham competências específicas para administrar uma escola, existindo assim necessidades específicas para os cargos, como: conhecimento, aptidão cognitivas e atitudinais requeridas para o bom exercício das funções.

Nas escolas cidadãs integrais da rede estadual da Paraíba, para se obter uma melhor organização administrativa existe a função do Coordenador Administrativo Financeiro (CAF) que vai compor junto do Diretor e do Coordenador Pedagógico a gestão administrativa, pedagógica e financeira escolar. Com a inclusão da figura do Coordenador Administrativo Financeiro a gestão ficou menos centralizada na figura do diretor e assim os fluxos de ações de gestão administrativa e pedagógica se tonam mais interativas e democráticas conforme a figura 1:

Figura 1 – Macroestrutura Escolar



Fonte: Secretaria de Educação Paraíba.

Para a função de diretor escolar nas Escolas Cidadãs Integrais, o profissional precisa ter em sua formação algum curso superior em licenciatura plena e conforme a Lei 11.100/2018 e Lei 11.314/2019, tem como funções e atribuições:

Art. 8º [...]

- 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 e da Ciência e Tecnologia;
- 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;
- VII – estabelecer, junto ao Coordenador Pedagógico, as estratégias necessárias ao desenvolvimento do protagonismo no âmbito da unidade de ensino e no universo dos estudantes, entre outras atividades escolares, inclusive por meio

de parcerias, submetendo-as aos órgãos competentes;
VIII – orientar e acompanhar o desenvolvimento das atividades do pessoal docente, técnico e administrativo da respectiva unidade de ensino, acionando para isso os recursos necessários e indicados;

IX – acompanhar e zelar pelo cumprimento do Regime de Dedicação Docente Integral – RDDI, de 40 (quarenta) horas semanais;

X – planejar e promover atividades e ações voltadas ao esclarecimento do modelo pedagógico da escola, em consonância ao Projeto Político-Pedagógico, junto aos pais e responsáveis, com especial atenção ao Projeto de Vida dos estudantes;

XI – acompanhar e avaliar a produção didático-pedagógica dos professores, com vistas aos resultados esperados, alinhados ao Plano de Ação da unidade de ensino;

XII – sistematizar e documentar as experiências e as práticas educacionais e de gestão específicas, com objetivo de subsidiar a Secretaria de Estado da Educação e da Ciência e Tecnologia na expansão do Modelo de Escola Cidadã e Centro de Referência em Inovação da Aprendizagem;

XIII – atuar como agente difusor e multiplicador das ações pedagógicas e de gestão, conforme os parâmetros fixados pela Secretaria de Estado da Educação e da Ciência e Tecnologia;

XIV – acompanhar a execução dos trabalhos do Coordenador Administrativo-Financeiro;

XV – deliberar, no âmbito de sua competência, sobre casos omissos.
§1º O Diretor poderá delegar atribuições ao Coordenador Administrativo-Financeiro de Escola.

§2º Os demais profissionais da escola estarão subordinados ao Diretor (PARAÍBA, 2018, 2019).

O ICE (2016) afirma que o gestor é o principal responsável por coordenar diferentes áreas da escola, integrando resultados de toda equipe escolar e inspirando e motivando na continuidade e melhoria. De acordo com Paro (2001), “a escola precisa ter liderança de um gestor comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais dos mais variados aspectos: social, político, intelectual e humano.”

A mudança significativa que aconteceu na equipe gestora, com a nova estrutura das Escolas Cidadãs na Paraíba foi da implantação do cargo de Coordenador Administrativo Financeiro e a extinção do cargo de vice-diretor que antes só poderia ocupar o cargo quem tivesse formação em alguma licenciatura plena, mas com a mudança, profissionais como pedagogo, administrador, gestor público, advogado e contador podem assumir a função de coordenador administrativo financeiro. Conforme a Lei 11.100/2018 e Lei 11.314/2019, as principais funções do Coordenador Administrativo Financeiro são:

Art. 9º [...]

I – auxiliar o Diretor Escolar na coordenação da elaboração do Plano de Ação;
II – realizar planejamento, execução e prestação de contas de verbas advindas do poder Executivo, juntamente aos conselhos responsáveis;

- III – executar medidas de conservação do imóvel da escola, suas instalações, mobiliário e equipamentos;
 - IV – administrar os recursos humanos e materiais da escola, zelando pelo bom funcionamento da unidade de ensino;
 - V – administrar conflitos no espaço escolar;
 - VI – convocar reuniões ordinárias e extraordinárias com o Conselho Escolar e demais segmentos da unidade de ensino;
 - VII – elaborar, anualmente, o seu Programa de Ação com os objetivos, metas e resultados de aprendizagem a serem atingidos;
 - VIII – assumir a gestão escolar na ausência do Diretor, bem como substituí-lo nos casos de impedimentos legais e temporários, quando o mesmo não se fizer presente.
- Parágrafo único. Os servidores que ocupam o cargo de Vice-Diretor nas ECI, ECIT e ECIS passarão a ocupar a função de Coordenador Administrativo-Financeiro, atendendo as atribuições descritas no caput deste artigo (PARAÍBA, 2018, 2019)

Para exercer a função de Coordenador Pedagógico, que segundo Libânio (2004) é aquele que tem a responsabilidade de responder pela integração, viabilização e articulador do trabalho pedagógico, o profissional precisa ter formação em pedagogia ou licenciatura plena, e conforme a Lei 11.100/2018 e Lei, as principais funções do Coordenador Pedagógicos são:

Art. 10 [...]

- I – auxiliar o gestor da unidade de ensino na execução do projeto político-pedagógico de acordo com o Plano de Ação;
- II – desenvolver o projeto pedagógico de acordo com o currículo, os programas de ação e os guias de aprendizagem;
- III – orientar as atividades dos professores em horas de trabalho pedagógico coletivo e individual, assegurando a execução das suas respectivas agendas de estudo;
- IV – orientar os professores na elaboração e monitorar a execução dos guias de aprendizagem;
- V – organizar as atividades de natureza interdisciplinar e multidisciplinar, de acordo com o plano de ação;
- VI – auxiliar na produção didático-pedagógica, em conjunto com os professores da escola;
- VII – avaliar e sistematizar a produção didático-pedagógica;
- VIII – coordenar o trabalho dos coordenadores de área;
- IX – auxiliar a gestão escolar no diálogo com a comunidade escolar, pais/responsáveis e alunos mediante necessidade e demanda existente;
- X – apoiar o Diretor da unidade de ensino nas atividades de difusão e multiplicação do modelo pedagógico e de gestão pedagógica, conforme os parâmetros fixados pelos órgãos centrais da Secretaria Estadual de Educação e da Ciência e Tecnologia;
- XI – organizar, entre os membros do corpo docente da respectiva unidade de ensino, a realização das substituições dos professores, em áreas afins, nos seus impedimentos legais e temporários, salvo nos casos de licenças previstas em lei;
- XII – elaborar, anualmente, o seu programa de ação com os objetivos, metas e resultados de aprendizagem a serem atingidos;
- XIII – responder pela direção da escola, em caráter excepcional e somente em termos operacionais, em ocasional ausência do Diretor e/ou Coordenador Administrativo-Financeiro (PARAÍBA, 2018).

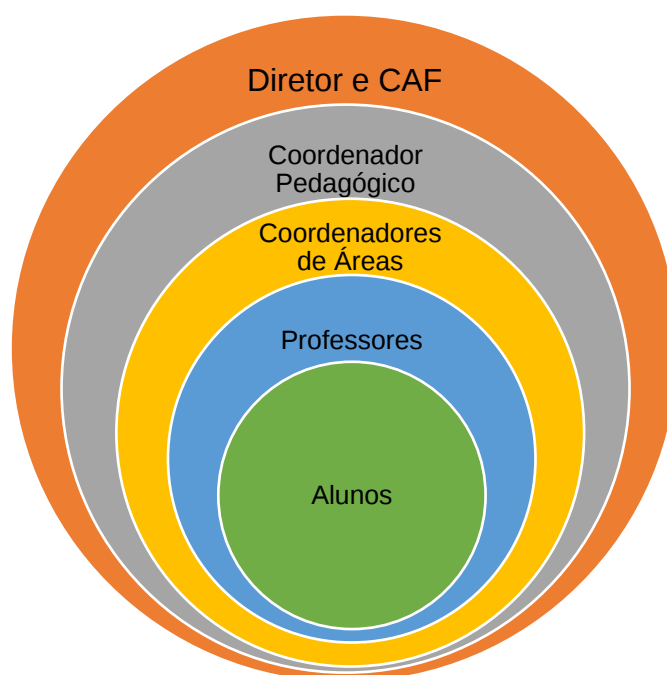
Além da figura nova do Coordenador Administrativo Financeiro, o modelo de gestão da ECIT Professor Lordão ainda conta com a função do Coordenador de Área, que não se caracteriza por ser um cargo de gestão administrativa, mas é um cargo de apoio a gestão pedagógico escolar que é exercida por um professor de cada área de conhecimento, sendo um para área de humanas, um para a área de linguagens, um para a área de Exata e Ciências da Natureza e um para a área do Curso Técnico em Análises Clínicas. Os coordenadores de áreas tem um papel muito importante para o monitoramento do Plano de Ação e dos outros instrumentos de tecnologia da gestão e conforme a Lei 11.100/2018 e Lei 11.314/2019, as principais funções dos coordenadores de áreas são:

Art. 11 (Parágrafo Único) [...]

- I – elaborar e executar o seu Programa de Ação com os objetivos, metas e resultados a serem atingidos;
- II – orientar e acompanhar os professores de sua área na elaboração dos Programas de Ação e dos Guias de Aprendizagem;
- III – executar, como etapas contínuas do trabalho pedagógico, o planejamento, a execução, a checagem e a avaliação das ações previstas no Programa de Ação, sensibilizando e envolvendo todos os segmentos da comunidade escolar;
- IV – orientar as atividades dos professores em horas de trabalho pedagógico coletivo e individual;
- V – organizar as atividades de natureza interdisciplinar de acordo com o Plano de Ação da Escola;
- VI – participar da reunião semanal com o Coordenador Pedagógico para a avaliação do trabalho com professores das áreas de conhecimento e discutir atividades de natureza interdisciplinar;
- VII – organizar, juntamente com o Coordenador Pedagógico, a agenda de planejamento/estudo semanal com os professores, por área de conhecimento;
- VIII – elaborar e desenvolver atividades de estudo destinadas às reuniões das áreas de conhecimento;
- IX – elaborar, juntamente com o Coordenador Pedagógico, os horários das aulas dos professores, das atividades curriculares e das avaliações;
- X – garantir o cumprimento da Agenda Bimestral da escola;
- XI – garantir o cumprimento da carga horária estabelecida pela Secretaria Estadual de Educação;
- XII – elaborar o cronograma de atendimento e realização das práticas nos Laboratórios de Informática, Biologia e Química, Física e Matemática (PARAÍBA, 2018, 2019).

Com todas as mudanças se criam novos papéis para os antigos profissionais da educação que atuavam no ambiente escolar como se fossem proprietários de determinadas funções, mas a partir de uma nova divisão do trabalho mais orgânico criada da necessidade que o modelo atual se apresenta (ALVES E GARCIA, 2002). O modelo cultural da escola fica mais dinâmico em suas relações e mais democrático (figura 2):

Figura 2 - Modelo cultural da escola



Fonte: Adaptado ICE 2016.

4.2 Modelo e Instrumentos de Gestão

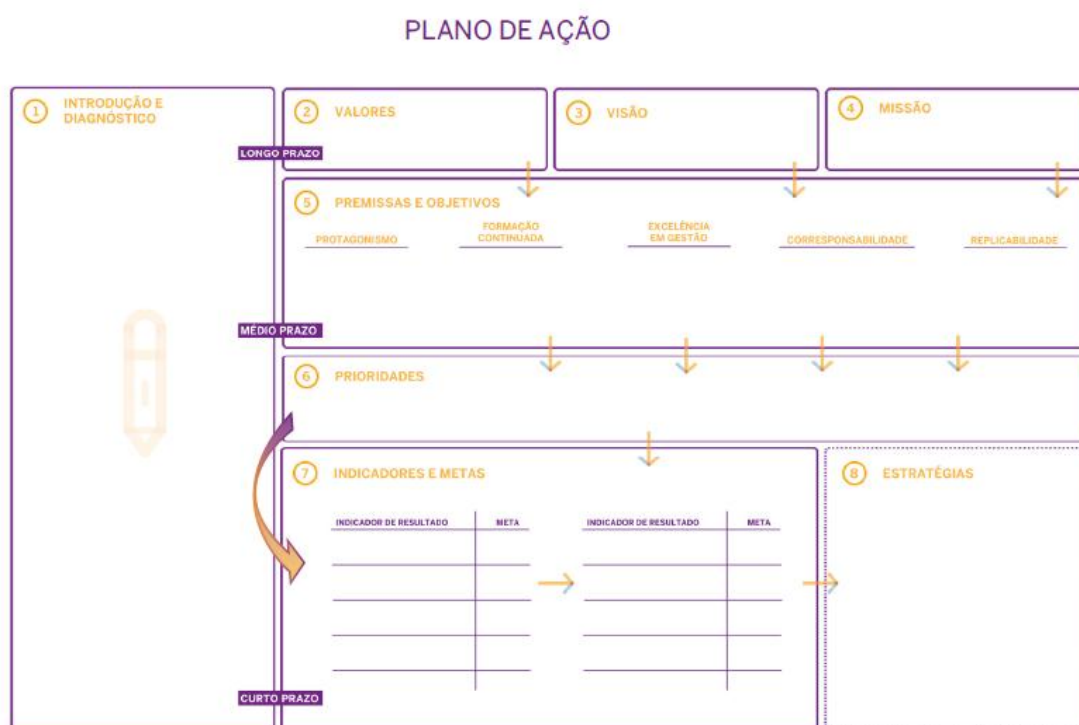
Com o novo modelo de gestão e também com o uso permanente das Tecnologias de Gestão Educacional a ECIT Professor Lordão se tornou mais democrática e também mais dinâmica em suas interações, através da Delegação Planejada que dar autonomia para que todos os atores envolvidos no processo de gestão administrativa e pedagógica tenham responsabilidades e tomem decisões baseadas nas metas e objetivos pactuados por todos de forma clara e responsável. Para o ICE (2016) a delegação planejada “significa praticar a liderança acreditando no potencial do outro, em sua competência e vontade de desenvolver, tendo em vista a delegação gradual de autoridade e responsabilidades com base na confiança”.

Os parâmetros que norteiam as ações administrativas e pedagógicas que são desenvolvidas na escola são as Diretrizes Operacionais do Estado, a Lei de Diretrizes de Base da Educação, o Projeto Político Pedagógico e o Plano de Ação da Secretaria de Educação. Esses parâmetros dão base para construção dos instrumentos de tecnologia de Gestão Educacional, que são: Plano de Ação, Programa de Ação, Agenda, Guia de aprendizado e o PDCA que é o instrumento que dar suporte a todos os processos de melhoria dos demais citados.

O Projeto Político Pedagógico da ECIT Professor Lordão é uma tradução dos princípios e das diretrizes de decisões de gestão administrativa e pedagógica aprovadas e assumidas pela comunidade escolar, e durante a sua elaboração envolveu os diversos segmentos da unidade de ensino, como o corpo docente, discente, administrativo e a família, sendo construído a partir das análises, reflexões e discussões sobre a legislação educacional vigente, em consonância com as expectativas e necessidades de sua comunidade escolar. De acordo com Libâneo (2004) o PPP “é o documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar”

O Plano de Ação da ECIT Professor Lordão é o instrumento de tecnologia de gestão educacional que norteia o trabalho de toda equipe escolar, anualmente ele é construído com base no Plano de Ação da Secretaria Estadual de Educação que é disponibilizado no início do ano letivo com indicadores e metas padrão mínimas para toda rede, mas que a equipe escolar em sua primeira semana de planejamento anual em estudo coletivo com base no PDCA realizado no plano de ação do ano anterior consegue pactuar metas através de indicadores que toda equipe já desenvolveram seguindo o modelo da figura 3:

Figura 3: Modelo Plano de Ação



Fonte: Secretaria de Educação Paraíba

Na entrevista semiestruturada perguntamos sobre como era construído o Plano de Ação da escola, os entrevistados responderam:

O Plano de Ação da escola é construído sempre de forma coletiva, com base no Plano de Ação da Secretaria Estadual, onde, cada integrante da comunidade escolar tem a oportunidade de sugerir pontos de melhoria e possíveis correções através do PDCA. Ademais, o Plano de Ação da escola busca, em sua plenitude, possibilitar meio e ferramentas para ser desenvolvido para o trabalho da equipe em busca dos principais objetivos da nossa escola. (Entrevistado 01)

O Plano de Ação é construindo no início do ano letivo, na primeira reunião de Planejamento Pedagógico, onde toda a equipe tem acesso às metas estabelecidas pela SEECT-PB, criam suas próprias metas baseadas nas da SEECT-PB e lançam estratégias em suas respectivas funções para que sejam cumpridas. Em seguida, o Plano é compartilhado na íntegra com todos parte que todos desenvolvam suas atividades à luz do Plano de Ação. (Entrevistado 02)

As respostas reforçam que a equipe escolar segue as determinações da secretaria de educação com relação a construção do plano de ação da escola, entendendo que é um instrumento de gestão norteador construído com planejamento e metas estabelecidas com base no plano de ação da secretaria. O ICE (2016) afirma que o plano de ação da secretaria norteará a definição das estratégias específicas da escola e de seus desdobramentos, sendo uma bússola estratégica.

Com relação ao uso do PDCA na aplicação nos Instrumentos de Tecnologia de gestão e como é aplicado os profissionais responderam:

Após aplicação dos instrumentos para se alcançar determinada meta, víamos a viabilidade de continuar com a mesma estratégia ou alterá-la, quando fazemos o monitoramento do que foi executado e o seu resultado. A cada reunião, seja de área, de gestão ou coletiva, estamos sempre realizando PDCA buscando melhorias. (Entrevista 3)

O PDCA é fundamental na aplicação das ferramentas de TGE, pois o ato de Planejar, Executar, Avaliar e Ajustar são indissociáveis dentro do contexto de andamento e desenvolvimento de um planejamento e na progressão das atividades de um professor. (Entrevista 5)

Percebemos nas respostas dos profissionais que o PDCA é um importante instrumento para o bom desenvolvimento dos instrumentos de tecnologia de gestão e que o seu uso é sempre realizado assim como afirma o ICE (2016) como sendo um instrumento destinado a apoiar o processo de melhoria continua. Segundo Rocha e Duarte (2015) o “Ciclo PDCA se configura como um importante meio para obter a qualidade organizacional e tem desempenhado a tarefa de melhorar e desenvolver os processos administrativos organizacionais.” Podemos identificar que com a aplicação do PDCA no

final de cada bimestre acontece alterações nos instrumentos de gestão, assim melhorando através dos pontos de atenção com novas metas e também estratégias que atendam a realização do cumprimento das metas estabelecidas.

Quando perguntamos como o profissional em sua atuação compreende os Instrumentos de Tecnologia de Gestão:

Instrumentos fundamentais para a modernização nas práticas educacionais seja na sala de aula ou na gestão escolar que nos forçaram a amadurecermos questões debatidas no passado (citadas como algumas vezes como um futuro distante). Essa tecnologia colocada para nós através dos instrumentos apresentou um novo jeito de gerir as situações que se apresentarem na Escola e o novo método de relação com a comunidade escolar. (Entrevista 4)

Os instrumentos de Tecnologia de Gestão Educacional (TGE) são fundamentais para o bom andamento da administração de um ambiente e são essenciais para o controle do gestor de determinadas situações. Assim, as ferramentas de TGE são usadas para que a gestão tenha um caminho a ser traçado e, conseqüentemente, possa acompanhar o andamento desse objetivo. (Entrevista 1)

Podemos identificar que de acordo com o ICE (2016) “a cultura da melhoria continua pode contribuir, decisivamente, para o alcance de patamares crescentes de eficiência escolar, pavimentando caminhos.”

Em relação a respeito da implantação da Tecnologia de Gestão Educacional e aos avanços para atuação profissional, os entrevistados destacaram que a implantação da tecnologia foi um marco no contexto educacional de suas práticas:

A implantação da TGE no contexto educacional foi fundamental para que o desenvolvimento de melhorias e adaptações fossem usados de forma efetiva além do fato das escolas e profissionais da educação saíssem da sua zona de conforto. Pois se não há um planejamento adequado não se tem um objetivo realmente mensurável. (Entrevista 3)

A organização através das tecnologias de gestão educacionais ajudou no desenvolvimento do trabalho a ser aplicado, pois com a implementação dessas tecnologias proporcionam um melhor andamento das práticas pedagógicas. (Entrevista 5)

O interessante é que com a implementação da tecnologia educacional se alcançou em pouco tempo um espaço bastante significativo na melhoria das práticas escolar. A utilização de ferramentas tecnológicas para apoiar ou aprimorar métodos de ensino e gestão ampliando o acesso dos estudantes às informações, é um dos principais ganhos proporcionados por esse avanço, pois os instrumentos são compartilhados com todos. (Entrevista 2)

Com a implantação das diretrizes de trabalho do modelo pedagógico e de gestão do ICE, no qual é chamado de Tecnologia de Gestão Educacional (TGE), sendo um modelo que visa garantir a reconfiguração das práticas de gestão administrativas e pedagógicas criou procedimentos fixos e diretivos, em âmbito formal, para atuação dos

gestores e professores (LEITE, 2019). A partir do surgimento desse novo modelo de gestão que se iniciou em Pernambuco, e temos de forma bem implementada na Paraíba se passou a ser referência e recomendável pelos órgãos internacionais defendendo a ideia que melhores indicadores de qualidade podem ser obtidos se a gestão for mais eficiente (RABESCO, 2015)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo contribuir para o conhecimento a respeito de Gestão Escolar e Tecnologia de Gestão Educacional. Através dessa pesquisa foi possível descrever o modelo de gestão escolar e o uso das tecnologias de gestão educacional do modelo de Escola Cidadã Integral da Paraíba, da qual a escola faz parte, através de uma pesquisa de caráter descritivo qualitativo e análise documental com realização de entrevistas semiestruturadas que deram base para o desenvolvimento do artigo.

Ao analisar o estudo podemos afirmar que a gestão escolar teve um fortalecimento da gestão administrativa a partir da descentralização do modelo com a implementação do cargo de Coordenador Administrativo Financeiro, como também a importância da figura do Coordenador Pedagógico e dos Coordenadores de Áreas na gestão pedagógica do modelo, tendo assim os membros competência específica para atuação em busca de uma gestão descentralizada e democrática que siga com o compromisso de integridade da ação educativa o modelo de gestão estabelecido pelo Instituto de Corresponsabilidade pela Educação em parceria com o Governo da Paraíba. Com relação a implementação e uso da Tecnologia de Gestão Educacional (TGE) podemos afirmar que são instrumentos de gestão versátil e eficaz a medida que a equipe escolar faz uso como bússola orientadora e a favor dos resultados que são esperados com o uso correto da metodologia do modelo na rotina administrativa.

Este estudo espera colaborar para expansão das discussões em torno das temáticas discutidas, Gestão Escola e Tecnologia de Gestão Educacional, para a contribuição do embasamento de futuros estudos que sigam a mesma linha de pesquisa, como sugestão de futuras pesquisas, fica a realização de pesquisa posteriores na instituição do estudo de caso para análise da efetividade do uso das tecnologias de gestão educacional, principalmente o Plano de Ação.

REFERÊNCIAS

ALVES, N.; GARCIA, R. A Necessidade de Orientação Coletiva nos Estudos sobre Cotidiano – duas experiências. *In*: BIANCHETTI, L.; MACHADO, A. M. Neto (org.). **A Bússola do Escrever: desafios e estratégias na orientação de teses e dissertações**. Florianópolis/São Paulo: Editora da UFSC/ Cortez, 2002. p. 256-295.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 8 jun. 2021.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e Gestão da educação Básica no Brasil: limites e perspectivas**. Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, out. 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONDIM, S. M. G. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia**, v. 24, n. 12, p. 149-161, 2002.

INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO. **Tecnologia de gestão educacional: Princípios e conceitos Planejamento e operacionalização**. 2 ed. Recife, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, M. E. P. **Programa de Educação Integral na Paraíba: Uma análise da política educacional sob a égide da racionalidade neoliberal**. 2019. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/17122/1/Arquivototal.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2021.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J.; OLIVEIRA, V.; TOSHI, R. O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática. *In*: **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 8.ed. São Paulo: Cortez. 2009.

LUCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. 2. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicação quanto à formação dos seus gestores. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, p. 11-33, 2000.

MAY, T. **Pesquisa social: Questões, métodos e processos**. Porto Alegre, Artemed, 2001.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro_-_Introdu%E7%E3o_%E0%A0_Administra%E7%E3o_-_Antonio_Cesar_Amaru_Maximiano_-_5%B0Ed.pdf. Acesso em: 11 mai. 2021.

MENEZES, E. T. Verbete gestão escolar. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil**. São Paulo: Midiamix Editora, 2001. Disponível em <<https://www.educabrasil.com.br/gestao-escolar/>>. Acesso em: 11 mai. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PACHECO, R. G.; CERQUEIRA, A. S. **Legislação Educacional**. Brasília: Universidade de Brasília, 2009.

PARAÍBA. Secretaria de Estado da Educação e da Ciência e Tecnologia. **Diretrizes Operacionais das Escolas da Rede Estadual de Educação da Paraíba**. Paraíba, 2021. Disponível em: https://paraiba.pb.gov.br/diretas/secretaria-da-educacao-e-da-ciencia-e-tecnologia/arquivos/diretrizes-operacionais/diretrizes-operacionais-das-escolas-da-rede-estadual-de-educacao-da-paraiba_1.pdf. Acesso em: 14 mai. 2021.

PARAÍBA. Lei nº 11.100, de 6 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 e institui o Regime de Dedicção Docente Integral – RDDI e dá outras providências. **Diário do Poder Legislativo**, João Pessoa, n. 7.53212, p. 1-6, 12 abr. 2018. Disponível em: <http://www.al.pb.leg.br/wp-content/uploads/2018/04/DPL-12.04.2018.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2021.

PARAÍBA. Lei nº 11.314, de 11 de abril de 2019. Altera a Lei nº 11.100, de 06 de abril de 2018, que cria o programa de educação integral. **Diário Oficial do Estado da Paraíba**, João Pessoa, n. 16.848, p. 1-3, 12 abr. 2019. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/arquivo-digital/doe/2019/abril/diario-oficial-12-04-2019.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2021.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

RABESCO, R. **Escola em tempo integral: política educacional, gestão da pobreza e a produção social do consenso**. 2015. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/7120/DissRR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 01 jun. 2021.

ROCHA, E. L.; DUARTE, E. Melhoria contínua e ciclo PDCA na gestão escolar: um estudo de caso em uma escola municipal da mesorregião do Agreste paraibano. In: EnANPAD, 2015, Belo Horizonte. Anais [...]. Belo Horizonte: XXXIX EnANPAD, 2015. p. 1-13. Disponível em: http://cefort.ufam.edu.br/taianacan/wp-content/uploads/taianacan-items/823/1153/Melhoria-cont%C3%ADua-e-ciclo-PDCA-na-gest%C3%A3o-escolar_um-estudo-de-caso-em-uma-escola-municipal-da-mesorregi%C3%A3o-do-agreste-paraibano.pdf. Acesso em: 14 mai. 2021.

SAVIANI, D. **Escola e Democracia**. Edição Comemorativa. Campinas: Autores Associados, 2008.

VIEIRA, S. L. Política (s) e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n.1, p. 53-69, 2007.

WITTMANN, L. C. **Práticas em gestão escolar**. Curitiba: IBPEX, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

Nome:

Fale um pouco da sua formação e área de atuação.

Como você compreende os Instrumentos de Tecnologia de Gestão Educacional e o seu uso?

Relate como é construído o Plano de Ação da escola e quais são suas prioridades?

Como você descreve o seu papel de forma individual e coletiva com relação a construção e ao uso dos instrumentos de tecnologia da gestão (Plano de Ação, Programa de Ação, Agenda, PDCA e Guia de Aprendizagem.) usados na escola?

Como o PDCA é aplicado nos instrumentos de tecnologia de gestão usados por você?

Na sua visão, com a implantação da Tecnologia de Gestão Educacional teve avanços educacionais na sua área de atuação escolar, se sim, quais?