

MAYZA GALVÃO SANTOS
ROSANIA GUIMARÃES ALVES DOS SANTOS

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: uma análise de cinco escolas da rede pública do
município de Machadinho D' oeste – RO.**

PORTO VELHO

2022

MAYZA GALVÃO SANTOS

ROSANIA GUIMARÃES ALVES DOS SANTOS

GESTÃO DEMOCRÁTICA: uma análise de cinco escolas da rede pública do município de Machadinho D' oeste – RO.

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Nome do Orientador: Prof^a. Vinicius

PORTO VELHO

2022

FICHA CATALOGRÁFICA
IFRO - CAMPUS PORTO VELHO ZONA NORTE

S237g Santos, Mayza Galvão.

Gestão democrática: uma análise de cinco escolas da rede pública do município de Machadinho D'Oeste – RO. / Mayza Galvão Santos; Rosania Guimarães Alves dos Santos -- Porto Velho, Rondônia, 2022.

18 f.: il.

Orientador: Prof. Vinícius de Souza Santos.

Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública – Modalidade Educação à Distância – EAD).

1. Gestão escolar. 2. Democracia. 3. Participação. 4. Educação. I. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia. II. Título.

CDD: 371.2

GESTÃO DEMOCRÁTICA: uma análise de cinco escolas da rede pública do município de Machadinho D´oeste – RO.

Mayza Galvão Santos¹

Rosania Guimarães Alves dos Santos²

Vinícius de Souza Santos³

Resumo

A educação compreende todas as manifestações humanas que buscam a apropriação da cultura produzida pelo homem. A escola nesse cenário se apresenta como um espaço privilegiado, para produzir e estimular a socialização do saber por meio de ações educativas. Uma gestão pautada na democracia além de proporcionar visões compartilhadas pelos vários segmentos internos e externos da comunidade escolar promove também a divisão de responsabilidades e o acompanhamento das ações, enriquecendo os processos de busca coletiva de soluções para os problemas que surgem na escola. Percebendo que a escola não está isolada do sistema social, político e cultural; assim como compreender que, enquanto profissional da educação tem uma importante função a exercer: oportunizar meios para que a educação de qualidade torne-se uma realidade para todos. O presente artigo relata o processo e os critérios para a escolha dos gestores de 5 escolas públicas da rede municipal de ensino do Machadinho D´oeste-RO, através de análise bibliográfica e pesquisa exploratória.

Palavras-Chave: Gestão Escolar. Democracia. Participação. Educação.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história foram construídas várias maneiras de organização, a exemplo disso temos as escolas de administração que traduzem concepções, políticas e diferentes formas de ver e se posicionar diante das mais variadas dificuldades encontradas por uma gestão. A escola como instituição social deve ter especificidades, pois existe uma diferenciação da gestão de uma escola para a gestão de uma empresa, trata-se de uma organização social dotada de responsabilidades e particularidades que diz respeito à formação do cidadão por meio de práticas políticas, sociais e pedagógicas.

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EaD do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: mayza42@live.com

² Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EaD do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte.. e-mail: rosyanya@hotmail.com

³ Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. E-mail: orientadortcc9.pvhzonanorte@ifro.edu.br

Atualmente temos alguns princípios que regulamentam a gestão democrática no ensino público, buscando a construção de uma escola que seja pública e popular, com participação da comunidade onde professores, coordenadores, supervisores, orientadores educacionais, funcionários, pais e alunos tomam as decisões coletivamente criando a autonomia da escola. O presente trabalho busca apresentar uma discussão sobre a escolha dos gestores de cinco escolas públicas da rede municipal de Machadinho D' oeste-RO. Deste modo perpassa pela prática teórica e através de pesquisa exploratória busca se conhecer os critérios adotados para o preenchimento desses cargos.

Através da análise dos dados coletados pretende-se identificar se as decisões democráticas são uma realidade nestas escolas. Como ocorre o preenchimento dos cargos de gestão? É necessário ser servidor de carreira da Educação municipal? Há rotatividade de gestores? Qual a forma de remuneração da equipe gestora e se há espaço para ações democráticas dentro do ambiente escolar? São questões que nortearam a pesquisa.

Baseado em estudo de cunho bibliográfico primeiramente buscar caracterizar os princípios da gestão participativa e democrática no ambiente escolar, salientar os aspectos que envolvem a aplicação da gestão democrática na escola, bem como legislações e normativas que abordam o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Atualmente temos alguns princípios que regulamentam a gestão democrática no ensino público, buscando a construção de uma escola que seja pública e popular, com participação da comunidade onde professores, coordenadores, supervisores, orientadores educacionais, funcionários, pais e alunos tomam as decisões coletivamente criando a autonomia da escola. Vivemos em um país democrático, pelo menos é o que ouvimos diariamente. Sendo um ambiente de socialização, com uma missão coletiva, como vem sendo trabalhada a democracia na escola? Os processos de escolha da equipe de gestão são realizados com a participação efetiva da comunidade escolar?

2.1 PRINCIPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Na Constituição Federal promulgada em 05 de outubro de 1988, foram sinalizados alguns avanços sociais, como acesso ao ensino gratuito e obrigatório e gestão democrática no ensino público. Com base nessas discursões foi criada a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) que apresenta alguns princípios, entre eles o da gestão democrática.

Na Lei nº 9.394/ 1996, a gestão democrática enquanto princípio aparece no artigo 3º inciso VIII; gestão democrática do ensino público, na forma dessa lei e da legislação dos sistemas de ensino. A LDB – Lei 9394/96 de 20 de dezembro de 1996 Artigos 14 dispõe: que os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática no ensino público na educação base, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I-Participação dos profissionais de educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola.
- II- Participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, [sem paginação])

De acordo com a nossa legislação em vigor é responsabilidade dos sistemas de ensino regulamentar a gestão democrática por meio desses princípios fundamentais, de modo que o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola não seja sem o envolvimento dos profissionais e o conselho escolar possa se presidir dos funcionários.

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. E, por isso, todo projeto pedagógico da escola é também um projeto político, por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. (VEIGA, 2004, p.15).

Levando em consideração todos os princípios e entendendo que uma gestão democrática não se decreta, mas é construída coletivamente e permanentemente, alguns desafios contribuirão para seu amadurecimento. Nesse sentido os processos formativos escolares que acontecem no ambiente escolar revelam a construção de uma nova gestão pautada pela participação, descentralização do poder e, portanto, de exercício de cidadania.

A construção de uma cultura democrática só é possível a partir de práticas democráticas. Os princípios e regras que norteiam essa prática, embora ligados à natureza universal dos valores democráticos, têm uma especificidade intrínseca a natureza e ao projeto social de cada escola ou sistema escolar. A escola não é democrática só por sua prática administrativa. Torna – se democrática por suas ações pedagógicas e essencialmente educativas. (FONSECA , 1997, p. 49).

A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola. (Brasil, 2004, p.23).

A escola envolve vários tipos de questões sociais, além das decisões voltadas ao ensino ela envolve vários outros temas que precisam ser discutidos com muita cautela. Segundo Silva (2003) a gestão da escola pública:

Trata de uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos com a finalidade de dar transparência as suas ações e atos e possibilitar a comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias, e sonhos num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar. (SILVA, 2003, p. 25)

A construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico, envolvendo professores, estudantes, funcionários, pais e comunidade é um aprendizado da gestão democrática e participativa. Pois a democracia implica, portanto, compreender a cultura da escola e dos seus processos, bem como articulá-los com as relações sociais mais amplas. A compreensão desses processos culturais na escola envolve toda a comunidade local e escolar, seus valores, princípios, atitudes, comportamentos, história e cultura. Sendo assim, a gestão democrática contribui para democratizar as práticas sociais.

A administração escolar que se preocupe com a superação da atual ordem autoritária na sociedade precisa propor como horizonte a organização da escola em bases democráticas. E para a administração escolar ser verdadeiramente democrática é preciso que todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola. (PARO, 1990, p.160)

3. UM IMPASSE A DEMOCRACIA

Chegamos a acreditar que o modelo tradicional, autoritário e centralizador não se faz presente no país democrático, porém, uma contradição com gestão participativa é o processo de escolha dos gestores, a Constituição estadual e leis orgânicas municipais têm confiado aos governadores e prefeitos a competência para nomear agentes para os serviços de cargos públicos, muitos administradores tentaram dispensar a prerrogativa constitucional de nomear diretores de escolas e tentaram

implantar a gestão participativa, antecedendo a sua regulamentação permitindo a eleição de gestores escolares, porém, essa tentativa é marcada por avanços e retrocessos.

Gestão democrática como princípio de luta em prol da efetiva autonomia, compreendida como capacidade de cada povo de autogovernar-se. A efetivação desse processo de democratização da gestão da escola pública implica, portanto, a partilha do poder, a sensibilidade para conduzir a escola, a partir das demandas da comunidade escolar, e a tomada de decisões e escolhas responsáveis e coletivas. (DOURADO, 2006, p. 46).

Há quatro mecanismos para escolha de diretores: nomeação, concurso, eleição e esquemas mistos. No caso de nomeação a escolha do diretor é feita pelo prefeito ou governador, nesse caso o diretor assume cargo de confiança tornando-se representante executivo na escola e sua permanência vai depender de interesses políticos e conveniência entre as partes. Contribuindo assim para o autoritarismo, e favorecimento pessoal, ferindo os princípios democráticos. “Por democracia entende-se uma das várias formas de governo, em particular aquelas em que o poder não está nas mãos de um só ou de poucos, mas de todos, ou melhor, da maior parte, como tal se contrapondo as formas autocráticas”. (BOBBIO, 2005, p.7)

Por concurso a escolha é realizada através de provas dissertativas de caráter classificatório de prova e de títulos para comprovação da formação específica que habilita o candidato ao cargo. Esse tipo de escolha defende a moralidade pública e evita o apadrinhamento político. O “diretor escolhe a escola, mas nem a escola, nem a comunidade podem escolher o gestor”. O que demonstra que a gestão e a tomada de decisões está nas mãos do diretor e não da comunidade escolar.

PARO (2003, p.19). Afirma que “As principais virtudes apontadas para o concurso são, pois, a objetividade, a coibição do clientelismo e a possibilidade de aferição do conhecimento técnico do candidato”. Por eleição a escolha do diretor por tempo determinado e com direito a reeleição é favorável à gestão democrática participativa e colegiada da escola, essa escolha pode ser feita através do voto direto, representativo, uni nominal, lista tríplice ou plurinomial que acaba implicando em maior distribuição de poder. Apesar do critério de eleição se considerada um dos métodos mais democráticos, tem se constituído uma grande polêmica, pois devido às práticas conservadoras o autoritarismo e a falta de participação da coletividade não deixaram de existir. Infelizmente boa parte dos cidadãos não está consciente do

potencial da prática democrática e do exercício da cidadania para converter certas situações. Segundo PARO (2001) isso acontece devido:

“O envolvimento das pessoas como sujeitos na condução das ações é apenas uma possibilidade, não uma garantia. Especialmente em sociedades com fortes marcas tradicionalistas, sem uma cultura desenvolvida de participação social, é muito difícil conseguir que os indivíduos não deleguem a outro aquilo que faz parte de sua obrigação como sujeito participe da ação coletiva” (PARO, 2001, p. 67).

No esquema misto de escolha de diretores podem ser divididas em duas ou mais fases nas quais se avalia a formação, competências técnicas, experiências administrativas, capacidade de liderança etc. Esses processos de seleção podem ser feitos em uma ou mais fases. Nesse caso o diretor acaba se comprometendo com aqueles que o indicaram.

Daí a necessidade de se regulamentar o princípio da “gestão participativa, na forma da lei”, previsto no artigo 206, inciso VI, da Constituição Federal. Cumpre-nos discutir juntos, escola, comunidade e sociedade, o parâmetro da gestão democrática participativa da escola pública norteando a construção de uma nova “Lei da Gestão escolar”, a qual só surtirá efeito se associada a umas séries de medidas que garantam a capacitação do candidato ao cargo de gestor.

A LDB estabelece no artigo 2º as finalidades da educação nacional, “o desenvolvimento pleno do educando, sua preparação para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” É de suma importância que os educadores tenham consciência quanto a isso, na preparação dos futuros cidadãos. É contraditório uma escola que não está pautada em princípios democráticos formar cidadãos com esses basilares.

4. METODOLOGIA

No desenvolvimento de um projeto é necessária uma pesquisa científica, fazendo-se necessários conhecimentos sobre as diversas ferramentas, métodos, pesquisas e técnicas. Segundo o dicionário de filosofia, metodologia é ‘Literalmente, ciência ou estudo dos métodos. Investigação sobre os métodos empregados nas diferentes ciências, seus fundamentos e validade e sua relação com as teorias científicas’ (JAPIASSÚ; MARCONDES, 2001, p. 130)

Entendemos por pesquisa toda atividade desenvolvida para descobrir a resposta de uma indagação que temos a respeito de um assunto, com respaldo nas ciências.

VOLPATO (2007, p.28). Define pesquisa científica como: “atividade que utiliza a metodologia e os pressupostos científicos”.

A metodologia também é apresentada como o estudo de métodos, maneiras, meios e formas para a realização de uma pesquisa científica, são essas ferramentas que auxiliam o pesquisador na sua linha de raciocínio. Vem do grego *methodos*, que significa “caminho para chegar ao fim”: O conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros- traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (LAKATOS E MARCONI 2005, p.130).

Neste trabalho a gestão democrática em análise as 05 escolas públicas da esfera municipal do município de Machadinho D’oeste, interior do estado de Rondônia, segue a linha de levantamento bibliográfico com abordagens sobre o tema em livros, artigos e sites da internet e pesquisa exploratória com a equipe gestora tendo por finalidade colaborar com a discussão e reflexão da necessidade de um bom relacionamento interpessoal e a liderança que podem vir a favorecer o trabalho coletivo.

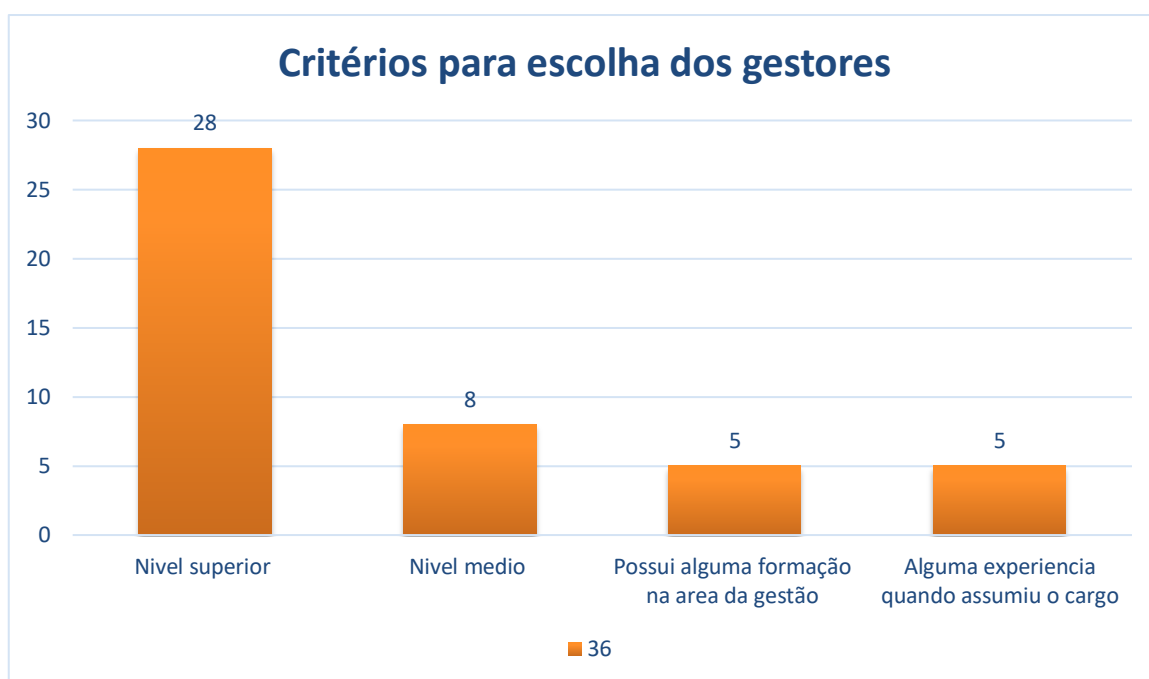
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi realizada com a equipe gestora de cinco escolas do município de Machadinho d’oeste-RO: E.M.E.F. Jovina de Carvalho Ribeiro; E.M.E.I. Claudiomir Campestrini; E.M.E.I. Maria de Jesus Grilo; E.M.E.I. Madre Carmela e E.M.E.F. Bom Futuro. Usaremos apenas a letras iniciais para indicar a fala dos entrevistados no intuito de poupar a identificação deles.

A equipe gestora dessas escolas é formada pelos cargos de diretor, supervisor, orientador, e secretário. A quantidade de pessoas por cargo varia de acordo com o número de alunos de cada escola. Apenas o cargo de diretor que consiste em apenas 01 por escola. Segundo relato dos entrevistados o cargo de vice-diretor foi extinto da estrutura de cargos da secretaria de educação.

Questionado sobre a forma de provimento dos cargos de gestão 100% deles são por indicação. Todos os servidores são pertencentes ao quadro dos servidores efetivos do município, porém exercem função de confiança por indicação, tendo em vista que o município não realiza concursos para esses cargos. Foram entrevistados um total de

36 servidores do quadro da gestão. “o município realiza teste seletivo para outro cargos, como professor e equipe de auxiliares, para o cargo de gestão é necessário ser servidor efetivo, essa exigência estar no plano de Cargos e Carreiras dos Servidores pertencentes a secretaria de educação” explica a diretora A.F. De acordo com o diretor E.S. o convite partiu de um vereador “ele fez a proposta ainda na campanha, no começo temia muito, por ser a primeira vez que assumiria a direção de uma escola, embora já tinha sido vice-diretor de uma escola polo da zona rural e sou professor a mais de dez ano aqui no município”` relata. Observe o gráfico a seguir:

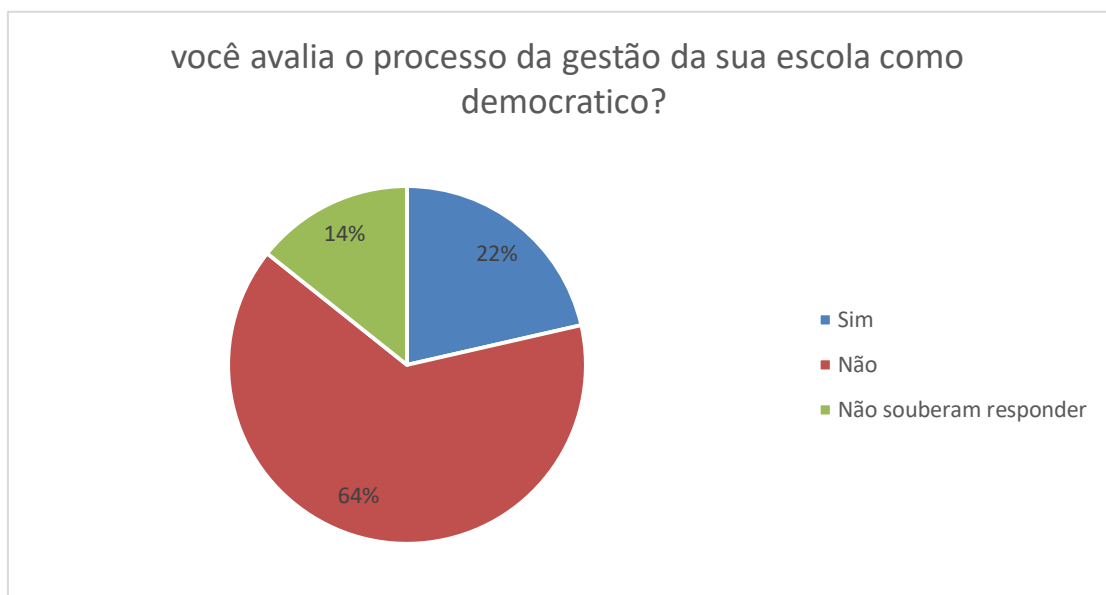


Fonte: Elaborado pelas autoras.

Percebe-se que 77,77 % dos entrevistados possui nível superior, pouco mais de 22% nível médio, esses cargos de nível médio em sua totalidade são preenchidos pelos secretários escolares. Embora haja uma quantidade expressiva de pessoas com nível superior, apenas 13,88% possui alguma formação na área de gestão, outro fator que não é muito levado em consideração na escolha dos gestores é a experiência na área.

Sobre a indagação em relação ao Projeto Político Pedagógico da escola, o Regimento Interno ou algum outro documento da instituição descrever algo sobre a “gestão democrática” no ambiente escolar? Se possível especifique. 72,22% disseram que sim, mas não souberam especificar, 16,66 disseram que sim, porem não abrange a escolha dos gestores, 11,11% não souberam responder.

Avaliação dos entrevistados sobre o processo da escolha dos gestores conforme gráfico. *“acredito que para ser democrático, seria através de eleição, aqui no município sempre ocorreu dessa maneira, a escolha depende muito de indicações políticas. O prefeito atual cogitou essa possibilidade durante a campanha, até chegou a realizar eleição para o cargo de secretária de educação, porém com menos de 08 (oito) meses a mesma foi exonerada e nomeada outra professora que era candidata a vereadora na mesma coligação que o executivo. ” F.P.*



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Conforme demonstra o gráfico 64% dos entrevistados acreditam que o processo de gestão da escola a qual está envolvido não é democrático. *“as pessoas não querem participar de conselhos, nem de comissões quando recebemos convite, para fazer esse tipo de indicação, dá trabalho encontrar alguém” – fala de um dos entrevistados.*

Das 05 escolas observadas duas realizam o conselho de classe, todas elas têm instituído o conselho escolar, embora duas relatarem que por serem escolas instituídas recentemente ainda estão em fase de finalização. Todas participam do conselho municipal de educação, através de membros indicados ou eleitos.

Principais desafios encontrados pela equipe?

1. A remuneração	“A portaria é um valor muito pouco, para eu deixar minha sala de aula e assumir um cargo de tamanha responsabilidade para ganhar R\$ 150,00 a mais que o meu salário, é uma escolha bem difícil (risos) ” D.B. orientador.
2. Falta de servidores	“Às vezes tenho que deixar a supervisão e assumir uma sala de aula por falta de professor.” C.M.
3. Falta de Recursos	“falta recurso para a escola, às vezes temos que vender rifas, inventar alguma coisa para custear algo da escola. É desgastante isso.” S.C
4. Aceitação	“por ser cargo de confiança a gente sofre algum tipo de rejeição por parte dos colegas.”
5. Rotatividade	“estou na secretaria escolar tem 4 anos, e já passou uns 6 diretores aqui, cada um com um sistema de trabalho diferente, isso prejudica muito a equipe.” A.S

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Esses foram os principais desafios encontrados, destacamos uma fala para cada um deles, porém os argumentos apresentados são praticamente os mesmos. A pouca remuneração foi o destaque dentre os entrevistados. A defasagem no quadro de servidores é uma preocupação de todas as equipes, como na maioria das escolas públicas do país a falta de recurso também faz parte da realidade do município de Machadinho D’oeste/RO. A aceitação e a rotatividade são apontados como empecilhos para o sucesso dos gestores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da escola, entendida como instituição educativa, é diferente da administração de empresas, a escola tem como foco o ensino pra vida, já as empresas visam o lucro financeiro. É importante que a escola tenha uma gestão democrática, e

seja um espaço de deliberação coletiva, onde alunos, pais, funcionários e comunidade possam participar da gestão escolar.

Participar significa atuar conscientemente no contexto no qual se encontra inserido, mantendo-se informado ao buscar dados necessários para fundamentar e possibilitar a elaboração de estratégias racionais, com boas chances de êxito e tomando parte no ato de gerir.

O trabalho coletivo possibilita a articulação entre os diversos segmentos da comunidade escolar e é fundamental para sustentar a ação da escola. A gestão centralizadora traz prejuízos, como, descompromisso da equipe, desmotivação, não cumprimento dos prazos. As pessoas não vão se empenhar num trabalho onde o mesmo não é reconhecido e valorizado.

O funcionário pode contribuir para melhoria da gestão escolar, participando de maneira ativa, nas reuniões, conselhos escolares, na construção do projeto político pedagógico, fazendo sempre o seu dever e respeitando o direito dos demais, buscando sempre um meio de interagir com os demais em prol de um ambiente democrático.

Certamente, é grande o desafio do gestor em efetivar seu trabalho no âmbito da ação participativa. Para tanto, cabe a ele viabilizar articulações promovendo abertura no interior da escola para que professores, alunos e pais, como um todo, possam participar e fazer parte do trabalho pedagógico na sua totalidade. A realidade das cinco escolas entrevistadas destaca que os gestores responsáveis pelo município precisam trabalhar juntamente com a população para implantar um sistema pautado pela democracia. Usar critérios mais específicos na escolha dos gestores escolares, realizar concursos públicos na tentativa de encontrar profissionais preparados para esses cargos, evitando a rotatividade e contribuindo para o sucesso na gestão e consequentemente produzindo uma educação de qualidade.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 15.287**. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais**: introdução. Brasília: MEC, 1997.

BRASIL. **Constituição. República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

CÁRIA, Neide. SANTOS, Mileide. **Gestão e Democracia na Escola**: Limites e Desafios. Disponível em:< https://periodicos.ufsm.br/regae/article/viewFile/13789/pdf_1 >. Acesso em 25/11/2022.

CASTRO, P. P. de; ARNS, E. M.; PENKAL, I. A. P. **Orientações da Prática profissional — II**. Curitiba: IFPR, 2013.

DAVIS, Cláudia, et alli. In: VIEIRA, Sofia Lerche (Org.). **Gestão da Escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

FONSECA, Marília; TOSCHI, Mirza, S.; Oliveira. (orgs). **Escolas gerenciadas**: plano de desenvolvimento e projetos políticos pedagógicos em debate. Goiânia: UFG 2004,

GESTÃO DA EDUCAÇÃO ESCOLAR / Luiz Fernandes Dourado, - 4 ed. atualizada e revisada- Cuiabá: Universidade federal de Mato Grosso / rede e-tec Brasil 2012.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto a Formação de seus Gestores**. In: Em Aberto, Brasília, v. 17, n 72, fevereiro-junho 2001.

PERRENOUD, P. Formando **professores profissionais: Quais estratégias? Quais competências?**. – 2ª ed. rev. PAQUAY, L. ALTET, M. CHARLIER, E. (org). Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA **Departamento de Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino Coordenação-Geral de Articulação e Fortalecimento Institucional dos Sistemas de Ensino Esplanada dos Ministérios**, Bloco L, Sala 526 – Edifício-Sede CEP 70047-901 – Brasília/DF.

SILVA, Maria Abádia. **Do projeto político-pedagógico**. In: cadernos Cedex: arte & manhas dos projetos políticos-pedagógicos. Campinas: Unicamp. v. 23, n.61. dez.2003.

TRIGUEIRO, Rodrigo de Menezes. **Metodologia Científica** / Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2014.

PARO, Vitor H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

SILVA, Lidiane. **Gestão educacional e os principais desafios em administrar uma instituição pública de ensino médio**: um estudo na Escola Maria Das Graças Escócio Cerqueira, município de Itaituba-Pará. Brasil Escola. Disponível em:<<https://monografias.brasilescola.com.br/educacao/gestao-educacional-e-os-principais-desafios-em-administrar-uma-instituicao-publica-de-ensino-medio.htm>>. Acesso em 06 de novembro de 2022.

VEIGA, Zilah de Passos Alencastro. **Educação básica e educação superior: projeto político – pedagógico**. Campinas: Parirus, 2004.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa** em Administração, 16ª edição. São Paulo: Atlas. Grupo GEN, 2016. E-book. isbn 9788597007480. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007480/>. Acesso em: 12 de novembro 2022.