



DESCONTINUIDADES POLÍTICAS E GESTÃO EDUCACIONAL NA EDUCAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA A PARTIR DA IDENTIDADE DOCENTE

POLITICAL DISCONTINUITIES AND EDUCATIONAL MANAGEMENT IN MUNICIPAL PUBLIC EDUCATION: AN EXPERIENCE REPORT FROM A TEACHING IDENTITY PERSPECTIVE PEDAGOGIA

Edmar Lucas Ferreira Sehnem¹

RESUMO: Este texto apresenta um relato de experiência de natureza qualitativa que analisa os impactos institucionais, profissionais e identitários decorrentes do afastamento e do retorno de professores/as efetivos/as da educação básica municipal que ocupam funções comissionadas de gestão em contextos de instabilidade política. A reflexão tem como objetivo compreender como a revogação abrupta de portarias de designação para cargos de confiança afeta a identidade docente, a continuidade de projetos pedagógicos e a materialização do princípio da gestão democrática. Metodologicamente, o texto fundamenta-se na sistematização reflexiva da trajetória do autor, professor efetivo da rede municipal de Mongaguá-SP desde 2011, afastado para funções de gestão entre 2012 e 2025, articulada a referenciais teóricos sobre identidade docente, políticas educacionais e gestão democrática. Os resultados evidenciam que a lógica da nomeação política fragiliza vínculos institucionais, interrompe políticas educacionais em curso e produz rupturas simbólicas na trajetória profissional dos/as educadores/as, gerando sentimentos de desvalorização e vulnerabilidade profissional. Conclui-se apontando a necessidade de políticas públicas que reconheçam a experiência docente acumulada, instituem processos formativos de transição e fortaleçam a gestão democrática como princípio estruturante da educação pública municipal.

Palavras-chave: Relato de experiência; Identidade docente; Gestão democrática; Descontinuidade política; Educação pública.

ABSTRACT: This text presents a qualitative experience report that analyzes the institutional, professional, and identity-related impacts resulting from the removal and subsequent return of tenured teachers in municipal basic education who occupy commissioned management positions in contexts of political instability. The study aims to understand how the abrupt revocation of appointment ordinances to positions of trust affects teacher identity, the continuity of pedagogical projects, and the materialization of the principle of democratic management. Methodologically, the article is based on the reflective systematization of the author's professional trajectory as a tenured teacher in the municipal education system of Mongaguá since 2011, who was assigned to management functions between 2012 and 2025, articulated with theoretical frameworks on teacher identity, educational policies, and democratic management. The results show that the logic of political appointments weakens institutional ties, disrupts ongoing educational policies, and produces symbolic ruptures in the professional trajectories of educators, generating feelings of devaluation and professional vulnerability. The study concludes by emphasizing the need for public policies that recognize accumulated teaching experience, establish formative transition processes, and strengthen democratic management as a structuring principle of municipal public education.

Keywords: Experience report; Teacher identity; Democratic management; Political discontinuity; Public education.

¹ Edmar Lucas Ferreira Sehnem, Doutor em Educação, lucasferreirasehnem@gmail.com.



CONTEXTO, PROBLEMATIZAÇÃO E ESCOLHAS METODOLÓGICAS

O cenário da educação pública brasileira é historicamente marcado por descontinuidades políticas, instabilidades administrativas e ausência de políticas estruturantes de longo prazo. No âmbito municipal, em especial, as mudanças de governo frequentemente produzem rearranjos abruptos nas equipes gestoras das secretarias e unidades escolares (Martins *et al.*, 2018). Esses movimentos impactam diretamente a continuidade das políticas educacionais e os vínculos profissionais estabelecidos ao longo do tempo.

Nesse contexto, professores/as que assumem funções comissionadas de gestão escolar ou educacional ocupam uma posição particularmente vulnerável. Embora contribuam de forma significativa para a formulação, implementação e acompanhamento de políticas públicas, sua permanência nesses cargos costuma estar condicionada a critérios políticos. Avaliações técnicas, trajetórias profissionais ou projetos pedagógicos em curso raramente são considerados como elementos centrais.

Este texto propõe uma reflexão crítica sobre essa problemática a partir de um relato de experiência em que o objetivo é analisar como a revogação abrupta de uma portaria de designação para função comissionada, e o consequente retorno compulsório à sala de aula, afeta a identidade docente, os projetos institucionais e a materialização do princípio da gestão democrática. Ao fazê-lo, busca-se contribuir para o debate sobre políticas de valorização docente, profissionalização da gestão educacional e construção de práticas democráticas mais estáveis e éticas no interior das redes públicas de ensino.

A produção caracteriza-se como um relato de experiência de natureza qualitativa, fundamentado na sistematização reflexiva de vivências profissionais situadas em um contexto específico da educação pública municipal. Essa abordagem reconhece a experiência como fonte legítima de produção de conhecimento, desde que submetida a processos de análise crítica e diálogo com referenciais teóricos da área educacional.

A opção pelo relato de experiência aproxima-se das abordagens autobiográficas e (auto)biográficas (Bueno, 2002; Ferrarotti, 2010; Passegi; Souza; Vicentini; 2011), nas quais o pesquisador assume simultaneamente a condição de sujeito da experiência e de analista do fenômeno investigado. Longe de configurar fragilidade metodológica, essa escolha permite explicitar as mediações entre trajetória individual, estruturas institucionais e políticas públicas. Assim, torna-se possível compreender como decisões macroestruturais incidem sobre o cotidiano profissional e identitário dos/as educadores/as.

O material empírico que sustenta a reflexão é constituído pelas experiências vividas pelo autor como professor efetivo e gestor educacional na rede municipal de Mongaguá-SP, especialmente no período compreendido entre 2012 e 2025. A análise desenvolve-se por meio da articulação entre episódios significativos da trajetória profissional e categorias teóricas relativas à identidade docente, à gestão democrática e às políticas educacionais.

A escrita deste relato em primeira pessoa assume uma dimensão ética e epistemológica central. O relato de experiência, enquanto gênero acadêmico, não se reduz à narrativa autobiográfica. Trata-se de uma estratégia analítica que permite problematizar práticas institucionais a partir da vivência concreta dos sujeitos que as experienciam. Conforme Marangoni (2024, p. 3) “[...] toda narrativa relata uma práxis humana. Desse modo, pela práxis humana individual, podemos conhecer o universo social e histórico que o rodeia”.

Ao explicitar a posição do autor no campo investigado, rompe-se com a ilusão de neutralidade e reconhece-se o caráter situado da produção do conhecimento. No campo da pesquisa em educação, essa perspectiva tem sido fundamental para dar visibilidade às tensões



entre políticas públicas, instituições e sujeitos. A experiência narrada não pretende universalizar conclusões, mas iluminar processos que, embora vividos de forma singular, revelam padrões recorrentes na administração pública educacional brasileira.

RUPTURAS INSTITUCIONAIS: DA DOCÊNCIA À GESTÃO EDUCACIONAL

No âmbito da legislação municipal, que regula a educação em Mongaguá-SP, a Lei Complementar nº 16, de 7 de outubro de 2011, institui o Plano de Carreira do Magistério Público Municipal e define suas especificidades. Nesse dispositivo legal, encontra-se o artigo que trata do acesso às funções gestoras, da escola e da Secretaria de Educação, estabelecendo que, conforme a normativa municipal, o exercício dessas funções ocorre exclusivamente por meio de livre provimento, mediante indicação do chefe do Poder Executivo (no caso, o atual prefeito municipal) formalizada por atos de nomeação e publicação de portarias.

Art. 118. Cargos em comissão são aqueles de livre provimento, com nomeação e exoneração por ato do chefe do Poder Executivo Municipal.

§ 1º Os cargos de Diretor Municipal de Educação, Diretor de Departamento de Educação, Supervisor de Ensino, Diretor de Escola, Vice-Diretor de Escola, Diretor de Creche, Coordenador Pedagógico, Coordenador de Projetos e Coordenadores de Áreas de Conhecimento serão cargos em comissão, de livre provimento e exoneração. (Mongaguá, 2011).

As funções de gestão das unidades escolares e da própria Secretaria de Educação de Mongaguá/SP, como apontado, são exercidas por meio de cargos comissionados, de livre provimento. Em geral, a cada mudança na gestão do Poder Executivo, as equipes da rede municipal também sofrem alterações, refletindo o projeto de governança do grupo que assume o mandato, bem como os apoios e acordos de natureza política e/ou partidária.

Ainda assim, mesmo diante dessas mudanças recorrentes, desde 2011 tenho sido continuamente convidado a integrar funções de gestão, seja no âmbito das unidades escolares, seja na Secretaria Municipal de Educação. Ao longo desse percurso, atuei como coordenador pedagógico, diretor de escola e supervisor de ensino, passando a compor, em 2021, a equipe do Secretaria de Educação, assumindo a função de diretor do Departamento de Ensino Municipal.

Foi na educação e, de modo especial, nos processos e mecanismos de gestão das unidades escolares, que encontrei minha verdadeira vocação. Esse caminho tornou-se também o principal motor da minha busca por aprimoramento profissional, movido pelo compromisso de contribuir para a construção de uma educação mais justa, equânime e socialmente referenciada, capaz de garantir qualidade e dignidade a todos. Ao longo desse período, participei da elaboração, implementação e acompanhamento de políticas públicas educacionais, bem como da gestão de projetos pedagógicos de médio e longo prazo.

Minha atuação na gestão sempre esteve orientada por princípios de participação, diálogo com a comunidade escolar e compromisso com a educação pública de qualidade. Ainda assim, apesar da continuidade do trabalho desenvolvido, minha permanência na função esteve, desde o início, condicionada à lógica da nomeação por confiança política, característica recorrente nas administrações públicas municipais (Martins *et al.*, 201; Sehnem; Martins, 2022).

O ponto de inflexão dessa trajetória ocorreu em maio de 2025. Em meio a um contexto de instabilidade política local e à iminência de um pleito suplementar, minha portaria de designação como diretor de departamento de ensino foi abruptamente revogada. A decisão integrou um processo mais amplo de substituição de secretários/as, diretores/as e gestores/as vinculados à



administração anterior, sem qualquer critério técnico ou avaliação institucional dos trabalhos desenvolvidos.

A revogação da portaria ocorreu de forma repentina, sem aviso prévio, diálogo institucional ou planejamento de transição. Em poucas horas, fui informado de que deveria retornar imediatamente à sala de aula, encerrando um ciclo de mais de uma década de atuação contínua na gestão educacional. Não houve preparação institucional para esse movimento.

Esse retorno compulsório revelou-se um processo profundamente traumático. O que poderia ter sido uma transição formativa foi vivido como ruptura e rejeição institucional. A ausência de escuta sobre o percurso construído, a invisibilização das experiências acumuladas e a inexistência de qualquer política de reintegração docente produziram sentimentos de desvalorização profissional e de apagamento simbólico da trajetória construída.

Essas vivências tornam visível que as descontinuidades administrativas não produzem apenas efeitos organizacionais. Elas incidem diretamente sobre a dimensão subjetiva e identitária do trabalho docente. A lógica de substituição repentina, orientada por conveniências políticas, revela uma concepção instrumental da gestão educacional, na qual os sujeitos são tratados como peças intercambiáveis, e não como profissionais portadores de saberes, memórias e vínculos institucionais (Martins *et al*, 2018; Sehnem; Martins, 2022).

O retorno à docência, após mais de uma década afastado da sala de aula, evidenciou profundas transformações no contexto escolar. Encontrei uma escola distinta daquela que havia deixado: estudantes com outros perfis, práticas pedagógicas atravessadas pelas tecnologias digitais, currículos reformulados e dinâmicas institucionais reorganizadas.

A identidade profissional docente, compreendida como um processo dinâmico e relacional, constrói-se na articulação entre trajetória pessoal, prática pedagógica e reconhecimento institucional (Tardiff, 2014; Galindo, 2004; Rasera; Alonso; Tomazzetti, 2024). Nesse sentido, a ruptura vivenciada não se restringiu somente à mudança de função. Ela implicou uma reconfiguração abrupta das subidentidades profissionais que vinham sendo articuladas ao longo do tempo: a do professor e a do gestor educacional.

A ausência de processos formativos de atualização pedagógica e de acolhimento institucional intensificou o sentimento de deslocamento. O retorno, desprovido de mediações, expôs a fragilidade das políticas de valorização docente e evidenciou como a descontinuidade política pode produzir vulnerabilidade profissional e sofrimento psíquico.

Sob a perspectiva de Tardif (2002), ao compreender os saberes docentes como produções sociais enraizadas na experiência, no tempo e nas relações institucionais, a inexistência de políticas sistemáticas de formação continuada e de acolhimento no retorno ao trabalho revela-se como uma estratégia de esvaziamento simbólico da docência.

Ao ignorar os percursos formativos e os saberes construídos ao longo da trajetória profissional, as gestões educacionais reforçam uma lógica tecnocrática que subordina o professor a sucessivas reconfigurações administrativas, desresponsabilizando o Estado pela sustentação das condições objetivas e subjetivas do trabalho docente.

Na mesma direção, Bueno (2002) evidencia que a ruptura de vínculos institucionais e a ausência de espaços de escuta e reconhecimento operam como mecanismos de silenciamento das histórias de vida, fragilizando a identidade profissional e convertendo a experiência em um elemento descartável a cada mudança de governo.

Trata-se, portanto, de um processo que ultrapassa a esfera organizacional e incide diretamente sobre a subjetividade docente, produzindo insegurança, sofrimento psíquico e vulnerabilidade profissional, ao mesmo tempo em que naturaliza a descontinuidade das políticas públicas como se fosse um dado inevitável da gestão educacional, e não uma escolha política que compromete a dignidade do trabalho docente e a própria função social da escola pública.



GESTÃO DEMOCRÁTICA E OS LIMITES DA NOMEAÇÃO POLÍTICA

A Constituição Federal de 1988 (CF 1988) estabelece a gestão democrática como um dos princípios da educação nacional, diretriz reafirmada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/1996 (LDBEN), pelo Plano Nacional de Educação de 2014 (PNE 2014), sobretudo em sua Meta 19, e pelo próprio Plano Municipal de Educação de Mongaguá (PME - Mongaguá). Nos planos normativos, há um reconhecimento explícito da importância da participação, da transparência e do diálogo na condução das políticas educacionais (Paro, 1995; Dourado, 2000; Marangoni, 2024).

Entretanto, a experiência relatada evidencia a distância entre o marco legal e a prática administrativa. A nomeação e a destituição de gestores/as por critérios exclusivamente políticos fragilizam a gestão democrática, interrompem projetos pedagógicos e comprometem a legitimidade das lideranças educacionais. Cada ruptura não planejada representa a perda de memória institucional e o enfraquecimento dos vínculos entre gestão, escola e comunidade.

Do ponto de vista de quem vivenciou esse processo, trata-se menos de um problema administrativo e mais de uma questão ética. A ausência de critérios públicos e transparentes para a escolha e a permanência em cargos de gestão educacional revela uma lógica gerencial e patrimonialista que tensiona o princípio democrático (Paro, 1995; Dourado, 2000; Souza 2009; Marangoni, 2022). Não se trata apenas de disputas por cargos, mas da definição de projetos educativos e do reconhecimento do trabalho coletivo desenvolvido no interior das redes de ensino.

Apesar dos impactos negativos, o retorno à sala de aula também provocou processos de ressignificação. A reaproximação com os estudantes e com o cotidiano pedagógico possibilitou revisitar sentidos da docência e reconhecer potências que haviam sido temporariamente deslocadas pela atuação na gestão.

Essa experiência reforça a urgência de se instituírem políticas públicas de transição para educadores/as que deixam funções de gestão. Tais políticas deveriam contemplar mecanismos de acolhimento institucional, escuta qualificada, atualização pedagógica, acompanhamento psicológico e valorização das experiências acumuladas. Vale dizer que trajetórias na gestão educacional compõem o patrimônio formativo dos docentes e podem enriquecer o trabalho pedagógico.

A profissionalização da função gestora, associada à valorização da experiência docente e à participação da comunidade escolar nos processos decisórios, constitui um passo fundamental para a consolidação de uma gestão verdadeiramente democrática e menos vulnerável às discontinuidades políticas.

A ausência de dispositivos legais e administrativos que assegurem a continuidade técnica das políticas educacionais revela um vazio normativo importante. Embora a legislação brasileira reconheça a gestão democrática como princípio, ela pouco avança na regulamentação de mecanismos que protejam projetos pedagógicos, equipes técnicas e trajetórias profissionais diante de mudanças político-partidárias. Como resultado, a educação pública permanece refém de ciclos eleitorais, o que dificulta a consolidação de políticas de Estado em substituição a políticas de governo.

Nesse cenário, professores/as que transitam entre a sala de aula e a gestão ocupam um lugar paradoxal. São convocados a assumir responsabilidades estratégicas, mas permanecem desprotegidos institucionalmente. A revogação abrupta de portarias evidencia que a experiência acumulada na gestão não é reconhecida como capital profissional, mas tratada como extensão provisória da confiança política.



ALGUMAS CONSIDERAÇÕES E REFLEXÕES

Este relato intenta contribuir para o campo de estudo das políticas públicas educacionais ao articular, de maneira integrada, identidade docente, gestão educacional e políticas públicas. Ao evidenciar os impactos subjetivos, institucionais e pedagógicos das descontinuidades políticas, o texto amplia o debate sobre condições de trabalho docente e profissionalização da gestão.

A experiência analisada permite compreender que a descontinuidade política, quando naturalizada como prática administrativa, converte-se em um mecanismo estruturante de fragilização das políticas públicas educacionais. No âmbito municipal, onde a proximidade entre gestão educacional e poder executivo é mais intensa, as mudanças de governo tendem a produzir rupturas profundas. Essas rupturas extrapolam a alternância democrática e assumem contornos de desmonte institucional.

Além disso, o relato oferece subsídios para a reflexão sobre a formação inicial e continuada de professores/as e gestores/as. Indica-se, assim, a necessidade de percursos formativos que reconheçam trajetórias híbridas entre docência e gestão. A valorização dessas experiências pode fortalecer práticas pedagógicas mais críticas, reflexivas e comprometidas com a democratização da escola pública.

O relato de experiência que apresento evidencia que as descontinuidades políticas na educação pública municipal não se limitam a mudanças administrativas. Elas produzem impactos profundos nas dimensões identitária, ética e pedagógica do trabalho docente. Entre as principais reflexões, destaca-se que a lógica da nomeação e destituição de gestores/as baseada em critérios políticos fragiliza vínculos institucionais, interrompe projetos pedagógicos e compromete a legitimidade das lideranças educacionais.

Nessa direção, intento demonstrar que a ausência de políticas públicas de acolhimento, atualização pedagógica e valorização da experiência acumulada intensifica a vulnerabilidade dos profissionais que transitam entre a docência e a gestão. A reflexão revela que, embora a legislação brasileira reconheça a gestão democrática como princípio, persiste um vazio normativo quanto à proteção de projetos e trajetórias diante das mudanças político-partidárias.

É necessário, portanto, a revisão das formas de acesso aos cargos de gestão educacional e das unidades escolares, uma vez que a permanência de modelos baseados em indicações políticas contradiz, na prática, os princípios consagrados pela CF 1988, pela LDBEN, pelo PNE 2014 e pelo próprio PME de Mongaguá. Ao desconsiderar mecanismos transparentes, participativos e democráticos de escolha, o município esvazia o conteúdo normativo dessas legislações e compromete a efetivação da gestão democrática reiteradamente afirmada como fundamento da educação pública.

Por fim, reafirmo a urgência de repensar os critérios de nomeação e permanência em cargos de gestão educacional, bem como de instituir políticas de transição que reconheçam o valor formativo das experiências híbridas entre docência e gestão. Fortalecer a gestão democrática implica reconhecer o professor como sujeito histórico e político, cuja trajetória deve ser respeitada e valorizada, contribuindo para a construção de políticas educacionais mais estáveis, éticas e comprometidas com o direito à educação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da república federativa do Brasil**. Portal da legislação – governo federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 8 jan.



2026.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Portal da legislação – governo federal. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 8 jan. 2026.

BRASIL. **Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 jun. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20112014/2014/lei/113005.htm. Acesso em: 8 jan. 2026.

BUENO, Belmira Oliveira. **O método autobiográfico e os estudos com histórias de vida de professores: a questão da subjetividade.** Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 28, n. 1, p. 11-30, jan./jun. 2002.

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. (org.). **Gestão democrática: atuais tendências, novos desafios.** São Paulo: Cortez, 2000.

FERRAROTTI, Franco. Sobre a autonomia do método biográfico. In: NÓVOA, António; FINGER, Matthias. (org.). **O método (auto)biográfico e a formação.** Natal, RN: EDUFRRN; São Paulo: Paulus, 2010, p. 31-57

GALINDO, Wedna Cristina Marinho. **A construção da identidade profissional docente.** Psicologia: Ciência e Profissão, Brasília, v. 24, n. 2, p. 14–23, jun. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/YDL7fhTPbzb9tQvd7YlKgSz/?lang=pt>. Acesso em: 19 jan. 2026.

MARANGONI, Ricardo Alexandre. Neoliberalismo: Contexto histórico e reflexos à educação. **Revista @mbienteeducação**, São Paulo, v. 15, n. 00, p. e022023, 2022. DOI: 10.26843/ae.v15i00.1165.

MARANGONI, Ricardo Alexandre. Diretor de escola: História de vida como possibilidade de compreensão de elementos da gestão escolar. **Revista @mbienteeducação**, São Paulo, v. 17, n. 00, p. e023060, 2024. DOI: 10.26843/ae.v17i00.1401.

MONGAGUÁ. **Lei Complementar n. 16, de 07 de outubro de 2011.** Dispõe sobre o Plano de Carreiras, Remuneração do Magistério Público Municipal de Mongaguá, Reorganiza o Quadro de Pessoal do Magistério Público Municipal e dá outras providências. Mongaguá, 2011. Disponível em: https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrFYuboR25p7wEAGc_z6Qt.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzIEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1770044649/RO=10/RU=https%3a%2f%2fleismunicipais.com.br%2fa%2fsp%2fm%2fmongagua%2flei-complementar%2f2011%2f2%2f16%2flei-complementar-n-16-2011-dispoe-sobre-o-plano-de-carreira-a-remuneracao-do-magisterio-publico-municipal-de-mongagua-reorganiza-o-quadro-de-pessoal-do-magisterio-publico-municipal-e-da-outras-providencias-2018-05-23-versao-compilada/RK=2/RS=tszHwWMrsf1XHCohuCQqaVB4lt0-. Acesso em: 8 jan. 2020.



MONGAGUÁ. **Lei n. 2736, 23 de junho de 2015.** Institui o Plano Municipal de Educação do Município de Mongaguá e dá outras providências. Mongaguá, 2015. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a2/sp/m/mongagua/leiordinaria/2015/273/2736/lei-ordinaria-n-2736-2015-institui-o-plano-municipal-deeducacao-do-municipio-de-mongagua-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 8 jan. 2026.

PARO, Vitor Henrique. **Por dentro da escola pública.** São Paulo: Xamã, 1995.

PASSEGGI, Maria da Conceição; SOUZA, Elizeu Clementino de; VICENTINI, Paula Perin. Entre a vida e a formação: pesquisa (auto)biográfica, docência e profissionalização. **Educ. Rev.**, Belo Horizonte, v. 27, n. 01, p. 369-386, abr. 2011.

RASERA, Lara Maria; ALONSO, Giovana; TOMAZZETTI, Cleonice Maria. *Discussões emergentes na formação de professores: uma revisão de literatura.* Cadernos da Pedagogia, v. 18, n. 42, p. 54-72, set.-dez. 2024. Disponível em: <https://www.cadernosdapedagogia.ufscar.br/index.php/cp/article/view/2181/1009>. Acesso em: 19 jan. 2026.

SEHNEM, Edmar Lucas Ferreira; MARTINS, Ângela Maria. Plano Municipal de Educação: análise do instrumento de planejamento no campo da educação municipal. **J. Pol. Educ-s**, Curitiba, v. 16, e85778, 2022. Disponível em http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-19692022000100123&lng=en&nrm=iso. Acesso em 19 de jan 2026.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educ. Rev.**, Belo Horizonte, v. 25, n. 03, p. 123-140, dez. 2009. Disponível em http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982009000300007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 19 jan. 2026.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional.** 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.