

Estratégias institucionais para permanência e êxito dos alunos de graduação do Instituto Federal de Alagoas

Institutional strategies for the permanence and success of undergraduate students at the Federal Institute of Alagoas

DOI:10.34117/bjdv7n6-233

Recebimento dos originais: 11/05/2021

Aceitação para publicação: 11/06/2021

Maria Cledilma Ferreira da Silva Costa

Instituto Federal de Alagoas
E-mail: cledilma.costa@ifal.edu.br

Elione Maria Nogueira Diógenes

Universidade Federal de Alagoas
E-mail: elionend@uol.com.br

Edna Cristina do Prado

Universidade Federal de Alagoas
E-mail: wiledna@uol.com.br

Márcio Yabe

Instituto Federal de Alagoas
E-mail: marcio.yabe@ifal.edu.br

RESUMO

A evasão escolar e a retenção de alunos têm sido um grande problema da gestão das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras. Em 2015, em resposta aos persistentes e altos índices de evasão, que contrariavam a perspectiva de universalização do acesso à educação, a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), do Ministério de Educação do Brasil (MEC), através da Nota Técnica nº 282 de 09 de julho de 2015, determinou que todas as instituições brasileiras da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica elaborassem um Plano Estratégico Institucional de Permanência e Êxito dos Estudantes (PEIPE). O presente artigo apresenta o caso do Instituto Federal de Alagoas (IFAL), referente à elaboração e execução do PEIPE 2016 e os resultados obtidos entre os discentes dos cursos de graduação: uma redução significativa do índice de evasão de 26,3% para 11,2%, conforme a Plataforma Nilo Peçanha, ambiente virtual que coleta, valida e dissemina as estatísticas oficiais da mesma Rede Federal. Trata-se de um Estudo de Caso sobre Gestão e Avaliação Educacional, com abordagem quali-quantitativa (mista), com pesquisa e análise de dados documentais e estatísticos. Estudos sobre Gestão e Organização Escolar de Paro (2012), Libâneo (2017) e sobre Avaliação Educacional de Arretche e Brant (2006) deram suporte à análise dos dados coletados. O texto está organizado em duas seções para além da introdução e das considerações finais. A primeira atém-se a refletir sobre a importância dos planos estratégicos para a gestão escolar e apresentação do PEIPE-IFAL. Na segunda seção se discorrerá sobre os motivos que provocam a evasão e a retenção de alunos no IFAL, a operacionalização das ações planejadas, as reflexões e os resultados obtidos.

Palavras-Chave: Evasão Escolar, Plano Estratégico de Permanência, Gestão e Avaliação Educacional.

ABSTRACT

School dropout and student retention have been a major problem in the management of Brazilian Higher Education Institutions (IES).. In 2015, in response to the persistent and high school dropout, which contradicted the perspective of universalization of access to education, the Secretariat of Professional and Technological Education (SETEC), of the Ministry of Education of Brazil (MEC), through Note Technician No. 282 of July 9, 2015, determined that all Brazilian institutions of the Federal Network of Vocational, Scientific and Technological Education should elaborate a Strategic Institutional Plan for Student Permanence and Success (PEIPE). This paper presents the case of the Federal Institute of Alagoas (IFAL), concerning the elaboration and execution of PEIPE 2016 and the results obtained among undergraduate students: a significant reduction in dropout rate from 26.3% to 11, 2%, according to the Nilo Peçanha Platform, a virtual environment that collects, validates and disseminates the official statistics of the same Federal Network. This is a Case Study on Educational Management and Evaluation, with a qualitative and quantitative approach (mixed), with research and analysis of documentary and statistical data. Studies on School Management and Organization by Paro (2018), Libâneo (2013), and Educational Assessment by Arretche and Brant (2006) supported the analysis of the collected data. The text is organized in two sections beyond the introduction and the concluding remarks. The first is to reflect on the importance of strategic plans for school management and presentation of PEIPE-IFAL. The second section will discuss the reasons that lead to student dropout and retention in IFAL, the operationalization of planned actions, the reflections and the results obtained.

Keywords: School Dropout, Strategic Permanence Plan, Educational Management and Assessment.

1 INTRODUÇÃO

A Constituição Brasileira (BRASIL, 1988, p. 160), Artigo 206, estabelece o seguinte princípio: “igualdade de condições para o acesso e permanência na escola”. Todavia, não é isso que se constata na prática, pois, no Brasil, não existe equidade nas condições de acesso e permanência na escola para todos, e a evasão¹ e a retenção² dos estudantes em sala de aula têm sido o grande desafio das escolas brasileiras, em todos os níveis de escolaridade, o que inclui as Instituições de Ensino Superior (IES).

Em 2016, segundo o Censo da Educação Superior, CENSUP (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2016), mais de 3,3 milhões de alunos das IES brasileiras, públicas e privadas, deixaram suas vagas ociosas, ou seja, trancaram ou foram desvinculados. Desse total, 477 mil dos

1 Por evasão se entende os discentes que tiveram sua matrícula finalizada, sem a conclusão do curso.

2 Retenção se refere aos alunos com matrícula ativa e que não concluíram o curso no prazo previsto.

alunos evadidos foram das instituições públicas. Esse problema, que contrariava a perspectiva de universalização do acesso à educação, foi a justificativa para a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), do Ministério de Educação do Brasil (MEC), determinar que, através da Nota Técnica nº 282 de 09 de julho de 2015, todas as instituições brasileiras da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica elaborassem um Plano Estratégico Institucional de Permanência e Êxito dos Estudantes (PEIPE).

Para atendimento a essa determinação da SETEC, o Instituto Federal de Alagoas (IFAL) designou uma comissão para elaboração desse plano, através da Portaria 2098/GR, de 10 de setembro de 2015, com participação de gestores vinculados à Pró-Reitoria de Ensino (PROEN), Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) e Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRDI). Foram formadas também comissões locais nos campi para planejamento e organização do trabalho e tudo que fosse necessário para a construção coletiva de um plano que não atendesse apenas à SETEC, mas também subsidiasse a política de ensino já existente da instituição: aliar trabalho pedagógico aos princípios da educação pública de qualidade.

Este artigo apresenta um pouco da organização e elaboração do PEIPE-IFAL, e pretende refletir sobre: (a) o planejamento enquanto instrumento fundamental para a efetividade da Gestão Escolar; (b) a necessidade de diagnósticos precisos para compreensão de problemas que afetam o desempenho das IES; (c) os fatores externos e internos à instituição que causam a evasão e a retenção escolares; (d) a importância da participação coletiva na elaboração e na operacionalização de planos institucionais estratégicos.

O que se pretende com este trabalho, então, é refletir sobre tudo isso. E por acreditar que práticas e instrumentos da Gestão Escolar, tais como a elaboração de planos estratégicos, com objetivos bem definidos, têm grande importância na efetividade das IES, fundamentamos este trabalho nos estudos sobre Administração Escolar de Vitor Paro (2012), Organização e Gestão da Escola de Libâneo (2017) e Avaliação Educacional de Arretche (2006), entre outros autores. O texto foi organizado em duas seções para além dessa introdução e das considerações finais. A primeira atém-se a refletir sobre a importância dos planos estratégicos para a gestão escolar e apresentação do PEIPE-IFAL. Na segunda seção se discorrerá sobre os motivos que provocam a evasão e a retenção de alunos no IFAL, a operacionalização das ações planejadas, os resultados e as aprendizagens obtidas.

2 A IMPORTÂNCIA DOS PLANOS ESTRATÉGICOS PARA A GESTÃO ESCOLAR E A ELABORAÇÃO DO PEIPE DO INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS

Para Vitor Paro (2012), administração ou gestão organizacional é mediação de recursos (os meios) para o cumprimento da missão ou propósito (os fins) de uma instituição qualquer. Seja uma indústria ou uma universidade, o trabalho é exatamente esse: uma determinada atividade que busca um objetivo bem definido. A diferença está, principalmente, na finalidade. No caso das organizações industriais, o fim é um objeto, uma “coisa”, uma mercadoria finalizada para comercialização no mercado. Nas universidades e nos institutos federais, em tese, o fim é a (trans)formação de sujeitos, tornando-os autônomos, críticos, prontos para atuar e intervir no mundo do trabalho.

Outro autor que segue essa mesma perspectiva é Libâneo (2017, p. 23): “o objetivo das práticas de organização e gestão é o de prover condições, meios e recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho dos professores e alunos na sala de aula, de modo a favorecer a efetiva aprendizagem por todos”. Para ele, é o modo como a escola é administrada que produz os resultados ou se atinge os objetivos principais. É uma confirmação do que declara Bussmann (2013, p. 43), administração está relacionada ao fator teleológico do trabalho que relaciona meios e fins, pois todo ser humano idealiza ou planeja em sua mente as ações necessárias para a satisfação das suas necessidades ou alcance de determinados objetivos.

Como se pode ver, o primeiro passo para a gestão de qualquer tipo de instituição é a organização dos meios, dos recursos. E o ideal é quando essa organização acontece através de uma planificação, a projeção ou registro de um plano, de um planejamento.

Planejamento é uma atividade humana que idealiza o que, como e quando fazer algo para se atingir objetivos. De acordo com Chiavenato (2003), o maior enfoque ao planejamento organizacional surge quando a Teoria Neoclássica da Administração, na década de 1950, deslocou a atenção dos processos de trabalho ou uso racional dos recursos, atividades-meio, para os resultados e objetivos a serem alcançados, atividades-fim. É quando surge a Administração por Objetivos (APO) e as grandes corporações passam a dar maior importância ao planejamento estratégico: estabelecer estratégias, táticas e planos de ação para se alcançar metas organizacionais a curto, médio ou longo prazo.

As IES elaboram dois tipos de planejamento institucional principais: (1º) o Projeto Político-pedagógico, um documento político e filosófico que especifica a concepção

teórico-metodológica e que direciona todas as práticas acadêmicas; (2º) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é mais semelhante aos planejamentos estratégicos empresariais, um instrumento de gestão de médio e longo prazo que estabelece objetivos de todas as ordens e níveis.

A importância de instrumentos como o PDI para as IES é de grande valor, pois é nele que se deve registrar a direção da instituição na busca do seu crescimento e da sua perpetuação, assim como orientar os gestores de cada área dos institutos e universidades, por exemplo, na elaboração dos planos anuais para se cumprir o PDI. O PDI é de longo prazo e esses planos são, praticamente, anuais, de forma que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição. O PEIPE, determinado pela SETEC, é exemplo de um plano que auxilia na efetivação do PDI.

No PDI do IFAL, antes mesmo de 2014, já se compreendia a importância em reduzir a evasão escolar para o cumprimento da sua missão institucional. O Objetivo Estratégico nº 14 do PDI-IFAL (2014-2018) estabelecia que o instituto deveria “assegurar aos discentes condições de permanência e conclusão com êxito”. Ou seja, desde a construção daquele PDI que o problema da evasão e da retenção já era objetivo de ações específicas do instituto. Não foi novidade, então, para os gestores que faziam parte da comissão de elaboração do PEIPE, estudar ou diagnosticar o problema antes de cumprir a determinação da SETEC.

O objetivo geral do PEIPE-IFAL foi “diagnosticar as causas de retenção e evasão no instituto, visando planejar e implementar políticas e ações administrativas e pedagógicas de modo a ampliar as possibilidades de permanência e êxito dos estudantes no processo educativo” (INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS, 2016, p. 23). Essas causas foram identificadas, diagnosticadas, e o planejamento das políticas e ações, administrativas e pedagógicas, foi realizado. O que se mostrará na próxima seção.

3 A IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS DA EVASÃO ESCOLAR NO IFAL E AS AÇÕES PLANEJADAS PARA PERMANÊNCIA E ÊXITO DOS ESTUDANTES

Alguns estudos e pesquisas fundamentaram o PEIPE-IFAL: pesquisas com abordagem quali-quantitativa, com dados primários, obtidos por pesquisa com discentes, docentes e servidores; e secundários, levantados através de sistemas de informação do IFAL ou da Controladoria Geral da União (CGU). A partir dos resultados desses estudos e pesquisas, o entendimento da comissão de elaboração do plano foi claro quanto à existência de fatores externos e internos à instituição que são as principais causas da

evasão e da retenção de estudantes. A instituição em si, o professor e a metodologia adotada estão entre os fatores internos. Quanto aos fatores externos, que na maioria das situações foge do controle da IES, estão os aspectos sociais, tais como: desemprego, políticas de governo, indecisão do próprio estudante etc.

As pesquisas de dados primários foram realizadas através de questionários elaborados no Google Docs, direcionados aos estudantes, gestores, professores, pedagogos e membros da assistência estudantil. Para facilitar a análise e interpretação dos dados, foram identificados três eixos onde se encontram os fatores que mais provocam retenção e evasão: (1) Técnico-Pedagógico, que analisou os aspectos que interferem no processo ensino-aprendizagem do estudante; (2) Prática Social, que analisou as questões socioeconômicas e as relações sociais que se estabelecem no espaço escolar; (3) Estrutura do Campus, onde a investigação se deu nos aspectos estruturais, dimensões física e humana.

No eixo Técnico-Pedagógico, as causas mais frequentes para a retenção e/ou a evasão foram: (a) o aluno não conseguiu se identificar com o curso, (b) tinha que estudar e trabalhar, (c) dificuldades em executar as atividades propostas pelo curso, (d) dificuldade na realização das provas, (e) dificuldade em comparecer aos momentos presenciais dos cursos EaD, (f) pouco tempo para se dedicar aos estudos e dificuldades de acesso aos recursos tecnológicos. No eixo Prática Social, as causas mais elencadas pelos estudantes foram: (g) dificuldades no transporte, (h) dificuldades financeiras, (i) desemprego e (j) distância da família. E quanto ao eixo Estrutura do Campus, foram constatados problemas de ordem estrutural e de recursos humanos necessários ao desenvolvimento das atividades educacionais e que comprometem a permanência e o êxito dos estudantes. (k) Carências estruturais quanto à disponibilidade de bibliotecas, (l) computadores, (m) salas de aula e (n) laboratórios foram as causas mais criticadas pelos estudantes com relação à estrutura do IFAL.

Na avaliação dos autores do PEIPE, ao analisar os dados levantados na pesquisa com alunos dos cursos de graduação nas modalidades presencial³ e EaD, percebeu-se similaridade e relação entre os fatores que causam a evasão e os fatores que causam a retenção, em todos os três eixos. É possível constatar isso também na pesquisa realizada

3 O Instituto Federal de Alagoas oferta cursos de nível básico (ensino médio) e superiores (de graduação e pós-graduação). O PEIPE foi elaborado para a redução da evasão e retenção de alunos desses dois níveis de escolaridade. Os entrevistados para a pesquisa com estudantes dos **cursos presenciais** também fazem parte desses dois níveis.

com os gestores, professores, pedagogos e assistência estudantil, onde diversos fatores foram apresentados para que os entrevistados confirmassem e priorizassem aqueles que eles consideravam mais graves.

O quadro a seguir apresenta as principais causas da evasão e da retenção na avaliação desses entrevistados:

Quadro construído a partir das respostas aos questionários da pesquisa sobre evasão escolar no IFAL Segmento dos gestores, professores, pedagogos e assistência estudantil.

CAUSAS PARA EVASÃO DOS ESTUDANTES	INCIDÊNCIA
Dificuldade relativa à formação escolar anterior	88,5%
Dificuldade de aprendizagem	87,2%
Ausência de uma rotina de estudos	83,1%
Desmotivação acerca do curso escolhido	78,9%
Dificuldade de acesso ao transporte	69,8%
CAUSAS PARA RETENÇÃO DOS ESTUDANTES	INCIDÊNCIA
Dificuldade de aprendizagem	95,1%
Ausência de uma rotina de estudos	91,5%
Dificuldade relativa à formação escolar anterior	90,9%
Desinteresse pela disciplina	83,54%
Desmotivação acerca do curso escolhido	80,5%

Fonte: PEIPE-IFAL, p. 54 e 56.

Analisando os dados acima, percebe-se a relação intrínseca entre a evasão e a retenção. “Dificuldades de aprendizagem”, “ausência de uma rotina de estudos”, “dificuldade relativa à formação escolar anterior” e “desmotivação acerca do curso escolhido” aparecem como as causas para ambos os problemas. É possível inferir que as dificuldades encontradas pelos alunos durante o curso, que levam à sua retenção ou reprovação nas disciplinas, geram também o desinteresse, a desistência, o abandono, a evasão do aluno. Ou seja, a estratégia principal para evitar evasão está nos esforços em garantir o êxito do aluno, sua permanência e motivação pelo curso. Uma relação dialógica com todos os estudantes, especialmente com aqueles que mostram dificuldades no aprendizado ou faltam às aulas desde o início, pode fazer uma grande diferença.

Um plano é uma ferramenta da gestão, costuma fazer parte de um planejamento (PDI) e sua função principal é acompanhar determinadas atividades para o atingimento de um resultado esperado e intencionado. Planos são utilizados para resolver problemas e, para isso, é muito importante a compreensão aprofundada desse mesmo problema, mais especificamente as suas causas. Com o exposto, pode-se concluir que o problema foi bem

diagnosticado, identificado com bom grau de precisão. Mas o que fazer para solucioná-lo? Quais as ações necessárias para garantir o êxito dos alunos e neutralizar a evasão?

Todos os Campi do IFAL participaram da elaboração do PEIPE e programaram em torno de 344 ações na busca da redução da evasão e da retenção dos alunos dos ensinos básico e superior. Dessas, 263 ações foram nos Campi que têm cursos de graduação. A maioria das ações, 42%, estava relacionada à solução ou minimização dos fatores socioeconômicos, do eixo Práticas Sociais; 37% eram ações direcionadas ao eixo Técnico-Pedagógico; e 21% buscavam resolver os problemas do eixo Estrutura do Campus. E é neste ponto que vale destacar que identificar problemas e suas respectivas causas é muito importante, mas planejar as soluções, as atividades e ações, com a participação de todos os atores que atuam no espaço escolar é fundamental para o sucesso de planos como o PEIPE. E foi o que aconteceu.

Algumas das ações planejadas eram comuns em todos os Campi do IFAL. As principais foram: (1) assegurar as Políticas de Assistência Estudantil; (2) realizar programas de formação continuada para docentes, servidores e gestores; (3) ampliar a rede de relacionamento com o setor produtivo; (4) garantir e efetivar o suporte de aprendizagem por meio de monitorias e profissionais da pedagogia e da psicologia; (5) otimizar ou providenciar espaços primordiais para o ensino-aprendizagem tais como salas de aula, bibliotecas e laboratórios.

De todas essas, vale destacar duas em especial: assegurar as Políticas de Assistência Estudantil e formação continuada para docentes e servidores.

A Política de Assistência Estudantil (PAE) do IFAL estabelece princípios e diretrizes que orientam ações que garantem o acesso, a permanência e o êxito dos estudantes, através de auxílios e bolsas. A PAE se fundamenta no conceito da inclusão social e nos princípios de bem-estar dos estudantes. Implementada desde 2010, conta hoje com 16 programas e uma equipe multiprofissional composta por enfermeiros, médicos, nutricionistas, dentistas, psicólogos e assistentes sociais, acompanhados por uma Diretoria de Políticas Estudantis (DPE), no âmbito da Pró-Reitoria de Ensino - PROEN, em conjunto com a gestão dos Campi.

A PAE-IFAL garantiu que, no primeiro semestre do corrente ano, 20.247 alunos pudessem ser atendidos pelos seus 16 programas, sendo que o Programa de Auxílio Permanência (PAuP), vinculado ao Serviço Social, que transfere recursos financeiros para que os estudantes os estudantes demandantes possam custear despesas com transporte,

alimentação, moradia e outras necessidades socioeconômicas, garantiu a bolsa/auxílio para 3.909 estudantes.

Como dito, a PAE-IFAL existe desde 2010, mas para a efetivação do PEIPE, em 2016 e 2017, os gestores do instituto, em nível de Reitoria e de Campi, foram orientados a assegurar que essa política tão importante fosse melhor divulgada e chegasse a todos os alunos, especialmente àqueles que realmente demandam dessa política. Os docentes e servidores foram incentivados na divulgação do programa e identificação dos alunos que não deveriam perder a oportunidade e a seleção para os programas do PAE.

E além de todas essas e outras ações planejadas no PEIPE, gestores e servidores do IFAL receberam a devida formação e acompanhamento para que não deixassem de entrar em contato com os alunos que começassem a faltar demais. Através de formulário específico, todos os alunos foram relacionados e passaram a ser acompanhados de forma personalizada para que isso acontecesse. Assim como os professores também foram incentivados a se preocupar com os alunos que mostrassem maiores dificuldades no decorrer das disciplinas. Depoimentos de alguns dirigentes de ensino e servidores ligados à Coordenação de Registro Acadêmico (CRA), que receberam instruções e formação relativas à implementação do PEIPE, declararam que os esforços em entrar em contato com alunos e motivarem os mesmos a não abandonar o curso deram resultado. Uma simples ligação telefônica para os estudantes em risco de evasão contribuiu para que muitos não desistissem.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para Paulo Freire (1987, p. 79), “a educação é um ato de amor”, e uma forma muito simples de se cultivar esse tipo de amor pelos estudantes é demonstrando preocupação e cuidado. O que não acontece quando se é indiferente ou se abandona os educandos à sua própria sorte, sem auxiliá-los nas suas autênticas e verdadeiras necessidades. Este artigo demonstra que existem fatores que provocam a desistência, o abandono da escola, que podem ser minimizados ou até eliminados pelos gestores escolares. Bons resultados podem ser alcançados com a simples elaboração de projeções ou planificações de ações e objetivos bem definidos. Porém, um bom diagnóstico inicial, identificando os fatores causadores dos problemas, assim como, o conhecimento do perfil dos estudantes evadidos dos cursos ofertados pela instituição, pode subsidiar a adoção de ações internas com vistas à permanência e ao êxito dos estudantes, é muito importante.

Ainda para Freire (idem), amor é também diálogo. Estabelecer uma relação dialógica não apenas em sala de aula, mas em todos os espaços escolares, propicia uma oportunidade para identificação de problemas e busca por soluções eficazes. Ser educador em uma perspectiva emancipatória, como é o caso dos Institutos Federais (IF), é trabalhoso, exige tempo, esforço, uma relação aluno-professor-escola forte e com interesses reais de ambas as partes.

Elaborar um plano como o PEIPE-IFAL não é difícil. A dificuldade maior está na forma como Arretche e Brant (2006, p. 31) entendem por avaliação da efetividade desses planos: “o exame da relação entre a implementação de um determinado programa e seus impactos e/ou resultados, isto é, seu sucesso ou fracasso”. E aqui se pode apresentar, na visão de alguns dos autores do PEIPE-IFAL, um aprendizado ou mesmo uma crítica: a mensuração dos resultados. Quanto da queda de 26% para 11% no índice de evasão apresentado na Plataforma Nilo Peçanha é resultado do PEIPE? Este resultado não seria somente uma consequência da forma como a plataforma foi alimentada? Ou qual foi o efeito real na vida dos estudantes a partir de todos os esforços deslocados por esse plano no cumprimento da missão institucional do IFAL?

Para diversos gestores e servidores do instituto, o PEIPE foi válido e sua continuidade é muito importante, mas o estabelecimento de critérios precisos para análises tanto quantitativas quanto qualitativas nos resultados alcançados é primordial na efetivação de planos ou políticas de ensino superior para a promoção do desenvolvimento humano. Nesse sentido, compreende-se a importância da instituição continuar desenvolvendo e implementando o processo de acompanhamento sistemático junto aos alunos que apresentam um perfil propenso à evasão e possa, então, antecipar-se com ações efetivas que promovam, para além do ingresso, a permanência e o sucesso dos estudantes nos cursos ofertados pela instituição.

REFERÊNCIAS

ARRETCHE, Marta T. S.; BRANT, Maria do C. (2006). Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO, Elizabeth Melo (Org.). Avaliação de política sociais: uma questão em debate. São Paulo: Cortez, IEE.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Plataforma Nilo Peçanha. Disponível em: <<https://www.plataformanilopecanha.org/>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

BRASIL. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil – Atualizada até a Emenda Constitucional nº 97/2017. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BUSSMANN, Antônia Carvalho (2013). O projeto político-pedagógico e a gestão escolar. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. 29ª Edição. Campinas, SP: Papirus.

CHIAVENATO, Idalberto. (2003). Introdução á teoria geral da administração. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

FREIRE, Paulo. (1987). Pedagogia do Oprimido. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. (2017). Sinopse Estatística da Educação Superior 2016. Brasília: Inep. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>. Acesso em: 16 set. 2019.

INSITITUTO FEDERAL DE ALAGOAS – IFAL (2016). Plano Estratégico Institucional de Permanência e Êxito dos Estudantes do Ifal – PEIPE. Disponível em: <[file:///C:/MARCIO%20YABE/DIVERSOS/Plano%20Estrategico%20Institucional%20de%20Permanencia%20e%20Exito%20dos%20Estudantes%20do%20Ifal%20\(2\).pdf](file:///C:/MARCIO%20YABE/DIVERSOS/Plano%20Estrategico%20Institucional%20de%20Permanencia%20e%20Exito%20dos%20Estudantes%20do%20Ifal%20(2).pdf)>. Acesso em: 09 outu. 2019.

LIBÂNEO, José Carlos. (2017). Organização e gestão da escola. Teoria e prática. São Paulo: Heccus Editora.

PARO, Vitor Henrique. (2012). Administração escolar: introdução crítica. 17ª Edição. São Paulo: Cortez.