

Gestão dos recursos escolares: pequenos detalhes, grandes desafios

*Ediane A C Cesário¹
Raquel A Tepedino²
Paulo Fernando Neves³*

Resumo

A maneira de aprendizado e de ensino nos dias atuais é indispensável para a construção de uma sociedade melhor e estruturada, assim a gestão escolar ocasiona grande responsabilidade sobre o gestor, sendo necessário esmiuçar os recursos e informações assegurando a eficiência e eficácia em sua gestão, já que alguns fatores são capazes de fomentar o enfraquecimento na qualidade do ensino. Com esta óptica, o presente artigo tem como objetivo expor os aspectos positivos e negativos que enternecem na gestão aplicada pelos municípios, apresentando coeficientes que possam auxiliar através da busca do entendimento quanto a alguns dos principais traços ou estruturas da gestão predominantes nas escolas municipais um ensino e ambiente de qualidade, adicionalmente é apresentado um dos principais recursos de âmbito federal de repasse ao sistema de ensino e sua administração.

Palavras-chave: Gestão escolar; recurso; sociedade; municipal.

Abstract

The way of learning and teaching nowadays is indispensable for building a better and structured society, so school management causes great responsibility on the manager, and it is necessary to scrutinize the resources and information ensuring efficiency and effectiveness in its management, since that some factors are capable of fostering the weakening of the quality of teaching. With this perspective, this article aims to expose the positive and negative aspects that affect the management applied by the municipalities, presenting coefficients that can help by searching for understanding about some of the main features or management structures

1 Graduando em Administração Pública , Universidade Federal Fluminense -UFF , Volta Redonda RJ- Brasil

E-mail : edianetr@hotmail.com

2 Graduando em Administração Pública , Universidade Federal Fluminense -UFF , Volta Redonda RJ- Brasil

E-mail : raquelat@id.uff.br

3 Graduando em Administração Pública , Universidade Federal Fluminense -UFF , Volta Redonda RJ- Brasil

E-mail : fernandopaulo@id.uff.br

prevalent in municipal schools teaching and quality environment, one of the main resources of federal scope of transfer to the education system and its administration is presented.

Keyword: School management; resource; society; municipal.

1 Introdução

A expressão “gestão” é aplicada na educação com maior assiduidade a partir da década de 90, e tem como foco o alcance de resultados esmerando metodologias, priorizando e acurando a melhoria de ensino dentro da instituição, conquanto a Gestão escolar não se aplica apenas a qualidade de ensino, é essencial compreender as deficiências das esferas que partem do plano pedagógico ao financeiro.

Quanto a gestão escolar municipal, deve-se pensar na gestão empregada por meio da Secretária de Educação, visto que, é ela que ampara o desenvolvimento anual das escolas. A problemática que compreende esta pesquisa está inserida em fatores relevantes para soluções dos problemas da educação pública brasileira e fatores estes essenciais que compreende a estrutura, como: Gestão Escolar Pedagógica, Gestão Administrativa, Gestão Financeira, Gestão da Comunicação, Gestão de Tempo e Eficiência dos Processos.

O Brasil e quase toda a América Latina desde o final dos anos 80 passou por significativas mudanças na educação. Por conta disso, no Brasil, houve uma mudança nos padrões de financiamento e/ou gestão financeira da educação e, é neste contexto que o PDDE, veio concretizar antigas discussões em defesa da escola como um espaço de políticas educativas.

De acordo com o processo de descentralização que passou a ser uma alternativa para os problemas de gestão do sistema de ensino, delegou-se responsabilidade sobre esses problemas às próprias escolas e municípios.

De acordo com MESSEMBERG (1999) o PDDE:

É um programa que privilegia a ponta, privilegia a escola, a administração da escola, no sentido de garantir a certa hora recursos mínimos, não só para fazer frente a necessidade imediata, mas permitir que cada escola possa construir um paralelo e dentro da sua linha pedagógica, dar alternativa e complementar essa atividade educacional propriamente dita.

Ele foi criado em 1995 pela União e repassa os recursos federais com o objetivo principal: prestar assistência financeira, às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas privadas de educação especial, mantidas por entidades sem fins lucrativos e registradas no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS).

Sendo o gestor escolar o responsável na promoção do trabalho em conjunto dos valores, qualidade e concepções de todos os implicados nas ações que compõe o universo escolar, para o alcance das metas, que não devem ir de encontro a educação.

Ainda que o gestor escolar seja responsável pela organização e administração de tudo que diz respeito ao contexto escolar, este depende, para um bom desempenho de suas funções, de políticas públicas favoráveis e de recursos disponibilizados pela Administração Pública Municipal e pelo Ministério da Educação através do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) sendo este o único recurso que vem direto para a escola, utilizado para manutenção, custeio e capital, além de mencionar o quão importante é o reconhecimento e compreensão das imprescindibilidades quanto ao universo em que a comunidade e a escola estão entremeadas.

Assim, o objetivo do presente artigo é avaliar e conhecer as peculiaridades e práticas estruturais da gestão predominantes nas escolas municipais públicas. Desenvolvendo o conceito de uma gestão de qualidade, além de suas obrigações junto ao objetivo e aplicação dos recursos escolares, tal como a identificação das práticas estruturais mais presentes nas escolas municipais públicas.

Para analisar os fatos do ponto de vista empírico explorando os objetivos a alcançar, com a finalidade de confrontar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa. Desenvolvendo o tema através de uma pesquisa bibliográfica.

O desenvolvimento se refere ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação das informações.

2 Referencial Teórico

Na atualidade, muito se comenta a respeito da Gestão Escolar, porque é através dela que todos os segmentos da escola convergem. Ela tem a função de unir, direcionar e tornar coerente as ações da escola. Pensar a Gestão Escolar é lutar contra mecanismos neoliberais que permeiam os meios de comunicação social para superar o individualismo e formar no interior da escola uma cultura de participação.

Ao passar dos tempos a administração geral influenciou a gestão escolar, com imenso vínculo no sistema de produção capitalista, neste ponto o gestor encontrara-se limitado no comando e controle, de forma que nela interfere distanciando dos almejos e sentimentos exteriores, focando na conservação de sua autoridade, direcionada na sua imagem de diretor.

A partir da década de 60, houve diversas indagações ao modelo de organização. Para Anísio Teixeira (1961, p. 2) o modelo de gestão se baseava em:

Sem administração, a vida não se processaria. Mas há dois tipos de administração: e daí é que parte a dificuldade toda. Há uma administração que seria, digamos, mecânica, em que planejo muito bem o produto que desejo obter, analiso tudo que é necessário para elaborá-lo, divido as parcelas de trabalho envolvidas nessa elaboração e dispondo de boa mão de obra e boa organização, entro em produção. É a administração da fábrica. É a administração, por conseguinte, em que a função de planejar é suprema e a função de executar, mínima. E há outra administração - à qual pertence o caso da Administração Escolar - muito mais difícil.

A gestão do sistema municipal de educação requer um enfoque que implique trabalhar decisões a respeito do rumo do futuro e se fundamenta na finalidade da escola e nos limites e possibilidades da situação presente. Para isso, trabalha na dimensão de cenários, presentes e futuros, das forças, valores, surpresas e incertezas e da ação dos atores sociais nesses cenários. Assim, a gestão da educação trabalha com atores sociais e suas relações com o ambiente, enquanto sujeitos da construção da história humana, gerando participação, corresponsabilidade e compromisso.

Em 1995 foi desenvolvido o PDDE que tem por finalidade prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas privadas de educação especial mantidas por entidades sem fins lucrativos, registradas no Conselho Nacional de Assistência

Social (CNAS) como beneficentes de assistência social, ou outras similares de atendimento direto e gratuito ao público.

As Escolas são unidades administrativa que se podem pertencer a estrutura diferenciadas de acordo com a forma de governo ao qual está vinculada em especial quanto a gestão de recursos financeiros, é importante que o gestor realize a gestão financeira numa atitude consciente e comprometido com a realidade escolar, e perceba a gestão financeira com uma de suas competências. A escola pública é parte integrante do sistema de administração pública da educação e tem o dever de atender todas as obrigações legais, funcionais, operacionais e de ordem hierárquica que cabem a ela.

3 Gestão Escolar

É imprescindível a compreensão dos conceitos junto as concepções de Gestão Escolar e de participação como forma de incluir os sujeitos participantes, apontando os desafios da escola diante do exercício da gestão e da participação, efetivar um processo participativo escolar.

Os gestores escolares têm o desafio de democratizar os saberes e as práticas dentro da escola, procurando envolver todos os sujeitos a fim de que cada um assume seu papel em prol de uma escola mais participativa.

A gestão escolar, é gerenciar a Proposta Educacional, baseada no paradigma de homem e sociedade em que utilizamos, proposta está, presente no Plano Municipal de Educação como no Plano da Escola que estabelece a finalidade do sistema e o caracteriza através da especificidade da organização escolar.

Essa especificidade precisa ser reconstruída a partir da leitura das demandas da nova sociedade do conhecimento e dos espaços abertos na nova legislação, concebida com flexibilidade para a construção de propostas pedagógicas adequadas às necessidades e circunstâncias locais e regionais, que busca, como meta, a inclusão da população de diferentes faixas etárias no processo educativo, incorporando a diversidade cultural contemporâneo.

Administrar o trabalho pedagógico em uma escola de esfera requer conhecimento e autonomia por parte do profissional, requer uma formação de boa qualidade além de exigir do gestor um trabalho coletivo na construção do projeto político-pedagógico.

No âmbito da autonomia, o conhecimento específico sobre a condução das questões financeiras na escola vai além do domínio de cálculos ou operações simples de verbas. Para que haja eficiência na gestão dos recursos públicos destinados à educação. Os envolvidos, no trato deles, deverão ter a compreensão macro do financiamento da educação, com recursos como o PDDE e FNDE.

A Gestão do Sistema Municipal de Ensino, fundamentada no Plano Municipal de Educação, compõe-se como um processo de articulação na construção e desenvolvimento da Proposta Pedagógica das escolas de sua jurisdição.

A especificidade da organização educacional é encontrar/observar os aspectos diferentes das demais organizações, determinadas pelos fatores que a caracterizam e tornam a singular, diferentes das demais organizações, que são estes: a sua finalidade, estrutura pedagógica, relações internas e externas que surgem dessa estrutura; e sua produção, que se diferencia da produção em série, trabalhando a equidade social.

Um processo educacional e ação escolar, significa definir um projeto de cidadania e atribuir uma finalidade à escola que seja congruente com aquele projeto.

De acordo com BUAS e PERRENOUD (2008. p161 apud, 2000.p103):

Administrar os recursos de uma escola é fazer escolhas, ou seja, é tomar decisões coletivamente. Na ausência de projeto comum, uma coletividade utiliza os recursos que tem, esforçando-se, sobretudo, para preservar uma certa equidade na repartição dos recursos. Por essa razão, se não for posta a serviço de um projeto que proponha prioridade, a administração descentralizada dos recursos pode, sem benefício visível, criar tensões difíceis de vivenciar, com sentimento de arbitrariedade ou injustiça pouco propício à cooperação.

Os recursos recebidos devem ser cuidadosamente aplicados, com planejamento feito coletivamente com o conselho escolar. Para que esse processo tenha êxito é fundamental a participação, compromisso, seriedade e responsabilidade. Nesse processo, o diretor da escola, como líder do processo de gestão democrática, vai necessitar de competências que o ajudem a conduzir o processo junto com a comunidade escolar.

De acordo com ARAÚJO (2003):

Entre essas competências está a de garantir a participação de todos no processo, até porque um elemento fundamental no processo participativo está relacionado com a motivação dos atores envolvidos, que perpassa os objetivos comuns dos indivíduos e se amplia a partir dos interesses coletivos.

Os recursos financeiros podem ser utilizados para as seguintes finalidades: aquisição de material permanente; manutenção, conservação e pequenos reparos da unidade escolar; aquisição de material de consumo necessário ao funcionamento da escola; capacitação e aperfeiçoamento de profissionais da educação; avaliação de aprendizagem; implementação de projeto pedagógico; e desenvolvimento de atividades educacionais. O valor transferido a cada escola é determinado com base no número de alunos matriculados no ensino fundamental ou na educação especial estabelecido no censo escolar do ano anterior ao do atendimento.

3.1 REPASSE DE RECURSOS FINANCEIROS

O PDDE é um programa federal implantado sob a responsabilidade do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), constituindo-se num dos programas de financiamento mais importantes. O PDDE presta assistência financeira, às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas privadas de educação especial mantidas por entidades sem fins lucrativos, registradas no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS).

De acordo com Peroni e Adrião (2006):

O recebimento do PDDE pelas escolas apresenta dois aspectos favoráveis, sendo o primeiro que o dinheiro é repassado diretamente à escola, o que dá aos gestores liberdade para priorizar e definir seu plano de aplicação destes recursos. O segundo aspecto é concerne à melhoria das condições de manutenção, dos equipamentos e de funcionamento das escolas.

O PDDE consiste na transferência de recurso financeiro anual, via FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) o qual disponibiliza os recursos financeiros diretamente a estas escolas, sendo feito em uma única parcela com o objetivo de contribuir para melhoria e manutenção da infraestrutura pedagógica e física dos estabelecimentos de ensino. Conforme o art. 70 da Resolução 03/97:

Os recursos serão liberados diretamente às unidades executoras. De acordo com o manual de orientação a Unidade Executora tem como função administrar recursos transferidos por órgãos federais, estaduais, municipais, advindos da comunidade, de

entidades privadas e provenientes da promoção de campanhas escolares, bem como fomentar atividades pedagógicas da escola. (BRASIL, 1997b, p. 11).

Para que este repasse seja feito, faz-se necessário que a escola esteja em atividade, possua o CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Física) para que se constituam em órgãos deliberativos com poderes de compra, tomada de preços e prestação de contas de acordo com a situação, além disso, devem possuir conta bancária, dispor de unidade executora (UEX) e a matrícula de todos os alunos devem estar efetivados na escola, de acordo com o código do aluno no INEP – (Instituto Nacional de Estudo e Pesquisa).

O referido programa ocupa papel estratégico nas escolas, redirecionando espaços de participação como os conselhos de escola ou unidades executoras (UEX).

Esses repasses de recursos públicos federais são feitos através do governo federal às escolas de acordo com o cálculo do número de alunos matriculados e informados no Censo Escolar, tendo como data base o mês de Maio do ano anterior ao repasse do recurso financeiro. E destinam-se a beneficiar as escolas na aquisição de material permanente; na realização de pequenos reparos voltados à manutenção, conservação e melhoria do prédio da unidade escolar; na aquisição de material de consumo; na avaliação da aprendizagem; na implementação de projeto pedagógico e no desenvolvimento de atividades educacionais. (FNDE, 2011).

O presidente do conselho deliberativo do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) com o propósito de sistematizar, disciplinar e padronizar os procedimentos administrativos no processo de aplicação dos recursos financeiros resolve:

Estabelecer os procedimentos a serem adotados para aquisição de materiais e bens e contratação de serviços, com os repasses efetuados à custa do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), pelas Unidades Executoras Próprias (UEX) e entidades qualificadas como beneficentes de assistência social ou de atendimento direto e gratuito ao público que ministram educação especial, denominadas de Entidades Mantenedoras (EM), de que trata o inciso I, § 2º, do art. 22 da Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. (FNDE, 2011).

As escolas públicas com mais de 99 estudantes matriculados devem criar suas unidades executoras para serem beneficiadas com recursos do PDDE. Apenas as escolas com mais de vinte e menos de cem alunos sem unidades executoras próprias podem receber indiretamente o recurso. Nesse caso, o FNDE transfere o dinheiro para as secretarias estaduais de Educação e as prefeituras.

Para a aquisição de materiais e bens e/ou contratações de serviços efetuados com o repasse do PDDE as escolas estaduais do município adotam a pesquisa de preço e abrangem o maior número de fornecedores e prestadores de serviço do ramo do bem a ser adquirido ou contratado.

A pesquisa de preço tem por escopo a competitividade que evita exigências por parte dos prestadores de serviços, no entanto, ela é realizada através das Unidades Executoras (UEx) que em reunião com os membros e/ou representantes do colegiado escolar selecionam os materiais e bens a serem adquiridos e/ou contratados para suprir as necessidades primárias da escola de acordo com a finalidade do programa, e registram em ata todos os produtos e/ou serviços escolhidos, sendo obrigatório a avaliação de no mínimo 03 (três orçamentos) para evitar favorecimentos.

O repasse de recursos para administração direta das escolas é prática que vem sendo paulatinamente implantada. É necessário ressaltar que a maior fatia dos gastos em educação corresponde a pagamento de pessoal, sendo este realizado diretamente pelas mantenedoras. Há também uma série de despesas que são realizadas diretamente pelas mantenedoras, tais como aquelas com construção de escolas, manutenção de órgãos centrais da administração ou serviços de transporte escolar. Ou seja, quando as escolas recebem repasses de recursos públicos, em geral estes representam uma parte relativamente pequena dos custos da rede escolar.

O PDE surgiu com várias intenções, uma delas foi a inclusão das metas de qualidade para a educação básica, fazendo parte destas, no sentido de contribuir para que escolas e secretarias de educação se organizem no atendimento aos alunos e conseqüentemente criem uma base sobre a qual as famílias possam se apoiar para exigir uma educação de maior qualidade.

Já o FNDE é repassado uma vez por ano e seu valor é calculado com base no número de alunos matriculados na escola segundo o Censo Escolar do ano anterior. O dinheiro destina-se à aquisição de material permanente; manutenção, conservação e pequenos reparos da unidade escolar; aquisição de material de consumo necessário ao funcionamento da escola; avaliação de aprendizagem; implementação de projeto pedagógico; e desenvolvimento de atividades educacionais.

Todas as escolas públicas rurais de educação básica recebem também uma parcela suplementar, de 50% do valor do repasse. As escolas urbanas de ensino fundamental que

cumpriram as metas intermediárias do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) estipuladas para 2007 também recebem essa parcela suplementar. De acordo com a pesquisa feita em sites da internet e estudos em documentos pesquisados na prefeitura, os recursos financeiros que a escola recebe são oriundos do repasse anual do PDDE é gerenciado pelo conselho da escola.

Após o recebimento do recurso, o gestor escolar combinado aos demais seguimentos decide no que será gasto, e quais a necessidade prioritária. Em seguida devem fazer a prestação de contas, com tudo em que foi gasto a verba e encaminhar para a secretaria de Educação do município.

Compete a prefeitura ficar responsável pela documentação e analisar e fazer a prestação de contas e ainda deve ser feito um parecer, com o prazo para entrega até o mês de fevereiro, para que a escola receba o repasse do ano seguinte.

3.2 QUALIDADE ESCOLAR E SEUS DESAFIOS

A construção da qualidade de ensino da escola pública no Brasil, relaciona-se à construção de uma gestão democrática, com o foco na escola como local de formação de cidadão e a sua construção da cidadania.

Problematizar essas questões é um meio importante a se desenhar no nascimento da qualidade da educação. Os indicadores de qualidade da educação no Brasil, provenientes das políticas públicas de avaliação, têm se centrado nos resultados dos exames nacionais.

A Prova Brasil, é uma forma de realizar a aferição do desempenho escolar e é composta de um exame nacional desconsiderando as particularidades locais, compreendendo-se que na rotina escolar não possa ser ignorada e que existe a necessidade de ser acompanhada, observada e avaliado na perspectiva de se definir as alterações que resultem em melhorias.

Estratégias de avaliações internas junto aos resultados das avaliações externas pode ser composta de elementos indispensáveis na gestão escolar deslumbramento da construção de uma qualidade na educação. É debate entre indivíduos e grupos que têm um interesse em relação à rede educativa a qualidade a ser alcançada, que preocupasse admitindo

responsabilidade junto a ela, que estão envolvidos e que trabalham para definir, de forma consensual os valores, os objetivos, as prioridades delas e as ideias sobre como deve/pode ser.

A participação dos gestores escolares e dos secretários municipais de educação manifestam e garantem uma compreensão de grande importância singular para de como se articular as ações na unidade escolar com as provenientes da rede, em relação a responsabilidade com a construção de uma educação com qualidade.

Nos desafios fomentadores de ações voltadas a melhoria dos processos e aprendizagem, ao que se refere à gestão educacional, os gestores escolares dos municípios, alvo desse estudo, enfatizaram como desafios a melhora do IDEB, junto a necessidade de aproximar a escola e família, quanto a valorização dos profissionais, desta maneira auxiliando para que desempenhem melhor as suas funções e realizem um trabalho com qualidade oferecendo atendimento aos alunos com dificuldades.

Contudo, existem desafios à formação inicial e continuada dos professores ressaltando a ausência de conhecimento perante os professores para trabalharem as dificuldades no aprendizado dos alunos e necessidade de ampliação de especialistas na escola.

Importante destacar como desafio a manutenção do grupo de educadores atualizados na área da educação e realizando encontros para planejamentos, avaliações das ações e brainstorm para a melhoria do aprendizado.

Para construir uma escola é, essencial, desenvolver e colocar em prática tanto uma concepção política, quanto uma concepção pedagógica que se realimentam e que se concretize em sua Proposta Pedagógica. A concepção política se deve por motivos estabelecidos dela ser a promotora da ação transformadora da sociedade e concepção pedagógica, visto que, é ela a essência da função escolar, a estrutura e os demais meios são definidos e agrupados/administrados em função desse projeto.

Assim as diversas propriedades da gestão têm objetivo privilegiado, determinando a sua finalidade pedagógica dispostas em meios que possibilitem sua. O parecer político do Proposta Pedagógica Escolar, necessita de relações internas interpessoais sejam coerentes com a filosofia de educação, que localiza o ser humano em um processo de emancipação.

Sendo assim, as relações interpessoais no processo educativo podem desenvolver-se no eixo da horizontalidade, assim ultrapassando as relações de verticalidades criadas pela hierarquia autoritária, podem estabelecer relações de reconhecimento dos iguais na condição humana, com diferentes responsabilidades sociais e profissionais, respeitada a vocação

pessoal. As relações externas, de outro lado, procuram pela coerência da finalidade da escola no ambiente em que trabalham, assim assegurando a dimensão pública da prática social na educação.

As novas práticas a serem estabelecidas na rede de ensino municipal, pode se afirmar que é mais do que necessário para assegurar a participação de todos, preparando a comunidade para que seus membros se interessem e possuam conhecimento para exercer a participação de maneira plena.

A educação brasileira avançou no sistema público de ensino através de investimentos e financiamentos nos programas de incentivo à Educação, minimizando os problemas educacionais e melhorando seu desempenho.

E, um desses programas de incentivo à Educação diz respeito ao PDDE, objeto da pesquisa e, tem por objetivo, prestar assistência financeira, às escolas públicas de educação básica, contribuindo para a garantia de seu funcionamento e melhoria na infraestrutura. Dessa forma, as Escolas, ao final de cada ano, reúnem seus conselhos de escola para definir as metas e elaborar o plano de aplicação da verba para o ano seguinte.

4 Conclusão ou considerações finais

A Gestão Escolar tem a finalidade de integração os setores escolares na comunidade como um todo, assim como uma gestão e aplicação dos recursos de forma eficiente, na busca por melhoria no processo de ensino e de aprendizado.

Administrar a educação fundamenta-se em fazer o coletivo, com processo permanente, que é a mudança contínua/continuada, baseando-se na concepção de qualidade na educação na escola, é importante na solução dos problemas escolares a identificação, reconhecimento e aceitação dos responsáveis por ações que visam superá-los, é o processo de construção das estratégias e as ações concretas que produzem as transformações/evoluções necessárias à resolução dos problemas, assim, é preciso que a escola tenha competência técnica e compromisso político, coletivos, necessita de mudanças de paradigmas que fortalecem na construção de um Proposta Educacional e no desenvolvimento de uma gestão atual diferente.

Pode-se concluir, com base na pesquisa que, é necessário avançar no debate acerca do custo aluno e na redistribuição de recursos governamentais para que a Educação no Brasil

possa avançar em qualidade, igualdade e oportunidade, uma vez que as dimensões do Brasil. Suas diferenças socioeconômico culturais exigem uma definição de um padrão mínimo de qualidade para garantir a todos as condições igualdade na oferta de ensino.

Ao analisar a gestão da educação, seja ela desenvolvida no processo escolar ou no sistema municipal de ensino, implica refletir sobre as políticas de educação, pois, há uma ligação forte, na medida em que a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando forma e resultado nas direções estabelecidas pelas políticas, sendo importante a presença do gestor como agente estimulador do trabalho em equipe, é importante que eles adquiram a consciência da implantação da gestão democrática participativa com captação de esforços e paciência, mas que é um dos fatores fundamentais na organização escolar e na qualidade do ensino aprendizagem, possibilitando melhorias no universo escolar consequentemente na educação.

Enfim a análise dos dados da pesquisa nos permite indicar novos estudos acerca de quais são as reais necessidades das escolas públicas nos estados e municípios; de que forma os entes federativos podem elevar os investimentos e financiamento da educação básica e como pode ser feito o repasse de mais recursos financeiros pelo FNDE para suprir as necessidades das escolas públicas.

Desta maneira, a partir da reflexão traçado ao longo do trabalho, é importante ressaltar que apesar de o presente texto ter a gestão dos sistemas municipais de ensino e da escola como foco privilegiado, políticas de educação surgem naturalmente como suporte às reflexões apresentadas, como meios essenciais na busca de uma boa gestão resultando na qualidade de ensino.

5 Referências

AGUIAR, M. À. da S. **Para onde vão à orientação e a supervisão educacional?** Campinas: Papyrus, 2002.

ARAÚJO, Alexandre Viana. **Política Educacional e Participação Popular**: um estudo sobre esta relação no município de Camaragibe-PE. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Educação, 2003 (Dissertação de Mestrado).

BRASIL/MEC/FNDE, Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, Disponível em: < <http://www.fnde.gov.br> > acesso em: 08 de dezembro e 2018.

BUSS, Rosinete Bloemer Picklers. **Gestão Escolar-Associação Educacional Leonardo da Vinci (ASSElvi)-Indaial**: Ed ASSELVI 2008.

CARDOSO, Fernando Henrique. **A Arte da Política – A História que Vivi**. Civilização Brasileira, 2006.

GADOTTI, Moacir e Romão, José E. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2002 – (Guia da Escola Cidadã; v.1).

ENNERA BLOG. **Gestão escolar: entenda o que é e como desenvolvido**. Disponível em: < <http://www.gennera.com.br/blog/gestao-escolar-entenda-o-que-ee-como-desenvolver/> >. Acesso em: 16 set. 2018.

FAUNDEZ, A. **O Poder da participação**. São Paulo: Cortez, 1993.

FLORES, Maria Luiza R.; TOLEDO, Leslie (orgs). **Da escola cidadã à cidade educadora: a experiência de Porto Alegre**. Porto Alegre. Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Secretaria Municipal de Educação. Páginas 11-17.

FREIRE, P. **Conscientização: Teoria e prática da libertação: Uma introdução ao pensamento de Paulo Freire**. 3a ed.; São Paulo: Centauro, 2006.

FREITAS, L. C. et al. **Avaliação educacional: caminhando na contramão**. 3. Ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

GADOTTI, M. **Escola cidadã, cidade educadora: projetos e práticas em processo.** In: CONZATTI, Marli;

GENUÍNO BORDIGNON. **Gestão da educação: o município e a escola.** Disponível em: < <https://genuinobordignon.wordpress.com/2013/06/11/gestao-da-educacao-o-municipio-ea-escola/> >. Acesso em: 17 set. 2018.

GIL; CARLOS, Antônio; 1946. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** © 1987 por EDITORA ATLAS SA, São Paulo, v. 2002, n. 4 jul. 2002.

Natália Juliani De Carvalho; MARIOTINI, Sérgio Donizeti. **Revista Unifafibe online**, [SL], mai. 2017. Disponível em: < <http://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/cadernodeeducacao/sumario/50/02062017210352.pdf> >. Acesso em: 08 nov. 2018.

PLACCO, V. M. N. de S. Formação de professores: o espaço de atuação do coordenador pedagógico-educacional. In: FERREIRA, S. C.;

PROESC BLOG.COM. **Gestão escolar: tudo o que você precisa saber.** Disponível em: < <http://www.proesc.com/blog/gestao-escolar/> >. Acesso em: 16 set. 2018.

RIO. RJ. Resolução SME nº 1.074, de 14 de abril de 2010. Disponível em: ><http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/3487204/DLFE-264117.pdf/1.0>>. Acesso em: 13 out. 2018.

SCHNEIDER, M. P. **Projeto Político Pedagógico e pesquisa: uma nova escola.** Videira: Unoesc, 2001.

SOUZA, E. C. **Cartografia Histórica: trilhas e trajetórias da formação de professores.** Revista da FAEEBA: Educação e Contemporaneidade, Salvador. v. 12. n. 20, jul./dez., 2003, p. 431-446.

TEIXEIRA, ELISEANE ALVES. **RECURSOS FINANCEIROS QUE CONTRIBUEM PARA UM GESTÃO ESCOLAR.** Web Artigos, Mato Grosso do Sul, nov. 2012. Disponível em: < <https://www.webartigos.com/artigos/recursos-financeiros-que-contribuem-para-gestao-escolar/99166> >. Acesso em: 08 nov. 2018.

WPWNSAR. **O que é gestão é escolar?.** Disponível em: < <https://blog.wpensar.com.br/gestao-escolar/o-que-e-gestao-escolar/> >. Acesso em: 17 set. 2018.