



Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB
Diretoria de Educação Aberta e a Distância - DEAAD
Programa Nacional de Administração Pública - PNAP
Curso de Bacharelado em Administração Pública

Neila Maia de Oliveira
Nayara Uchoa de Castro
Roberto Cristiano Oliveira Pires
Thiago Silva Ferreira

**A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR PERANTE OS
RECURSOS FINANCEIROS DE UMA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL
DA REGIÃO MACIÇO DE BATURITÉ**

Redenção – CE
2016.2



Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB
Diretoria de Educação Aberta e a Distância - DEAAD
Programa Nacional de Administração Pública - PNAP
Curso de Bacharelado em Administração Pública

Neila Maia de Oliveira
Nayara Uchoa de Castro
Roberto Cristiano Oliveira Pires
Thiago Silva Ferreira

A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR PERANTE OS RECURSOS FINANCEIROS DE UMA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DA REGIÃO MACIÇO DE BATURITÉ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração Pública
como requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração Pública.

Orientador(a): Geovani de Oliveira Tavares

Redenção – CE
2016.2

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catalogação na fonte**

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

D45

A democratização da gestão escolar perante os recursos financeiros de uma escola pública municipal da região maciço de Baturité. Neila Maia de Oliveira / ... [et al.]. – redenção, 2016.

39 f. ; 30 cm.

Trabalho de conclusão de curso apresentada ao Curso de Administração Pública da Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof. Geovani de Oliveira Tavares.

Inclui quadros e referências.

1. Planejamento educacional. I. Título. II. Castro, Nayara Uchoa de; III. Pires, Roberto Cristiano Oliveira. IV. Ferreira, Thiago Silva.

CDD 371.2012

Neila Maia de Oliveira
Nayara Uchoa de Castro
Roberto Cristiano Oliveira Pires
Thiago Silva Ferreira

**A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR PERANTE OS
RECURSOS FINANCEIROS DE UMA ESCOLA PUBLICA MUNICIPAL
DA REGIÃO MACIÇO DE BATURITÉ**

Monografia julgada e aprovada para obtenção do Diploma de Graduação em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Data : ____ / ____ / ____

Nota : ____

Banca Examinadora :

Prof. Dr. Geovani de Oliveira Tavares(Orientador)

Prof^ª. Dr^ª. Ana Zenilce Moreira

Prof. Dr. Antônio Célio Ferreira dos Santos

AGRADECIMENTO

Queremos agradecer, em primeiro lugar, a Deus, pela força e coragem que nos deu durante toda esta longa caminhada. Dedicamos este trabalho às nossas famílias e a todos os professores e tutores que colaboraram para nossa formação acadêmica. Somos gratos a todos pelo incentivo, pelo carinho e principalmente por acreditar em nosso potencial.

*“Se a Educação sozinha não
transforma a sociedade, sem ela
tampouco a sociedade muda”*

Paulo Freire

RESUMO

No contexto educacional pode-se considerar a gestão escolar como recente, advinda das necessidades e mudanças no contexto escolar, se organizando para atender as demandas atuais, ou seja, formar cidadãos críticos e ativos para a inserção na sociedade. Nesse cenário, a autonomia e o planejamento eficiente da escola passam a ser ferramentas indispensáveis para uma boa gestão administrativa e financeira. Esta pesquisa tem a finalidade de realizar uma análise da gestão escolar perante os recursos financeiros de uma escola pública municipal do Maciço de Baturité, observando e averiguando a gestão democrática no ambiente escolar com foco nos pilares autonomia e planejamento participativo. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica com coleta de dados, através de entrevistas com abordagem qualitativa realizadas diretamente com a comunidade escolar, tornando possível constatar que o planejamento dessa escola é deficiente e que as deliberações acerca da aplicação dos seus recursos financeiros nem sempre se dão da forma como preconiza o MEC. Evidenciou-se, portanto, a necessidade de se construir dentro do contexto atual dessa escola, uma proposta baseada no diálogo e na realização de uma oficina para que os envolvidos no processo educativo, principalmente o Conselho Escolar, sintam-se parte do processo de tomada de decisões. Durante a intervenção concluiu-se que é possível desenvolver uma gestão democrática através de ações que possibilitem a descentralização de poder com a participação efetiva de toda a comunidade escolar mesmo diante das dificuldades encontradas.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Autonomia. planejamento.

SUMMARY

In the educational context, school management can be considered as recent, due to the needs and changes in the school context, being organized to meet the current demands, that is, to train critical and active citizens for inclusion in society. In this scenario, autonomy and efficient school planning become indispensable tools for good administrative and financial management. This research has the purpose of conducting an analysis of the school management before the financial resources of a municipal public school of the Baturité Massif, observing and ascertaining the democratic management in the school environment with focus on the autonomy and participatory planning pillars. It is a bibliographical research with data collection, through interviews with a qualitative approach carried out directly with the school community, making it possible to verify that the planning of this school is deficient and that the deliberations about the application of its financial resources do not always occur Of the way the MEC advocates. Thus, the need to build within the current context of this school a proposal based on the dialogue and the realization of a workshop for those involved in the educational process, especially the School Council, to feel part of the decision-making process Of decisions. During the intervention it was concluded that it is possible to develop a democratic management through actions that make possible the decentralization of power with the effective participation of the whole school community even in the face of the difficulties encountered.

Words-Key: School Management. Autonomy.Planning.

SIGLAS

LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
CF	Constituição Federal
MEC	Ministério da Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
APMF	Associação de Pais Mestres e Funcionários
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

SUMÁRIO

1. Introdução.....	09
2. Capítulo I – Democracia na Gestão Escolar	12
3. Capítulo II – Os caminhos da pesquisa : Da teoria a prática.....	16
4. Capítulo III – Estudo de Caso: Viabilidade da gestão e os recursos financeiros.	18
5. Conclusão.....	20
Cronograma.....	23
Referências.....	24
Anexos.....	25

1. INTRODUÇÃO

A escolha do tema “A Democratização da Gestão Escolar Perante os Recursos Financeiros de uma Escola Pública Municipal da Região Maciço de Baturité” surgiu durante uma conversa informal com a Coordenadora no momento em que identificou-se um desconforto da mesma ao falar sobre a gestão administrativa e financeira de sua escola . Nesse diálogo foi possível constatar que o planejamento é deficiente e que as decisões acerca das áreas de investimento dessa escola nem sempre se dão por meio de reuniões deliberativas com a participação ativa da comunidade escolar , como preconiza o Ministério da Educação. Outros fatores como afinidade com o assunto e acessibilidade às informações também contribuíram para essa escolha.

A escola objeto dessa pesquisa foi selecionada em virtude da importância do seu papel social dentro da comunidade carente onde está inserida e também pelo fator geográfico , pois a mesma fica numa periferia próxima ao centro da cidade facilitando o seu acesso.

A forte ligação das disciplinas estudadas no curso com alguns problemas vivenciados nessa escola, contribuíram para o desenvolvimento dessa pesquisa, tornando possível a aplicação das habilidades e conhecimentos adquiridos para promover intervenções de melhorias no processo de gestão dessa escola. O tema é de grande relevância para a formação acadêmica dos alunos por representar uma fonte inesgotável de estudo, o que viabiliza a produção de novos conhecimentos na área.

No Brasil é a partir do movimento iniciado no final dos anos 1980, pós-regime ditatorial de governo que o processo de construção da gestão democrática ganha força na sociedade e como consequência, também no âmbito educacional. Surge nessa época, um novo enfoque teórico de base sociológica Marxista, trazendo uma visão crítica sobre o papel da educação na sociedade, destacando o seu caráter essencialmente político, ou seja, a educação não é neutra, está sempre servindo a uma ideologia ou projeto de sociedade.

Nas décadas de 80 e 90 surgiram mudanças significativas em termos econômicos, sociais e culturais, no atual cenário educacional. Segundo Shirlei Correia (2012) o acesso à tecnologia, a facilidade na utilização dos meios de comunicação entre outros, gerou um intercâmbio de padrões sociais e culturais. Diante desse cenário, emerge a necessidade de refletir a respeito da denominação – Gestão Escolar – e as implicações dessa mudança nas práticas de organização e planejamento de ações comprometidas com a democratização da escola pública. Analisando por este ângulo é que as finalidades políticas e pedagógicas que norteiam o trabalho da gestão escolar, podem ser articuladas com inúmeras discussões e decisões frente às ações, programas ou projetos implementados pela escola, envolvendo não só o gestor, como também a participação de todos os envolvidos, surgindo assim a gestão democrática e juntamente com ela, a necessidade de existir integração entre todos os segmentos que compõem a escola, o que caracteriza uma dinâmica participativa na comunidade escolar.

A gestão democrática faz parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade. Essa luta constante em busca da democratização resultou na aprovação do princípio da gestão democrática instituída na Constituição Federal (BRASIL, C. F. art. 206, 2006). Desse modo, as escolas passaram a ter legitimidade para exercer a democratização da gestão enquanto possibilidade de melhoria do processo educacional.

Segundo GADOTTI (2001) de nada adiantaria uma *Lei de Gestão Democrática do Ensino Público* que concede autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas, se o gestor, professores, alunos, e demais atores do processo desconhecem o significado político da autonomia. Para este autor, o exercício desta autonomia não é dádiva, mas sim uma construção contínua, individual e coletiva. Nesta perspectiva, efetivar uma gestão democrática implica na participação de todos os seguimentos da comunidade escolar levando à construção de espaços dinâmicos, marcados pela diversidade e pelos distintos modos de compreender a escola.

Segundo Jairo Bortolini (2013), a escola, antes vista como uma organização racional e planejada (cumpridora apenas de objetivos burocráticos), passa a ser considerada como uma organização social, cultural e humana, na qual podem ser tomadas importantes decisões educativas, curriculares, pedagógicas e financeiras. Cada personagem presente no seu interior — comunidade familiar, professores, alunos, gestores, dentre outros — tem importância fundamental, pois todos fazem o cotidiano da escolar acontecer.

Ao estilo democrático, a escola é ressaltada com a autonomia, a qual assume as três dimensões: administrativa, pedagógica e financeira. Falar em gestão democrática nos remete, portanto, quase que imediatamente a pensar em autonomia e participação. (BORTOLINI,2013).

Continuando no pensamento de Jairo Bertolini (2013), a gestão democrática da educação formal, permeada pela autonomia, está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional, e o principal, repassando para a escola a responsabilidade de prestar contas do que faz ou deixa de fazer sem repassar para outro setor essa tarefa e, ao aproximar escola e família, é capaz de permitir uma participação realmente efetiva da comunidade.

Diante dessa sistematização do atual contexto educacional, esta pesquisa versará sobre a análise da gestão administrativa e financeira de uma escola pública municipal do maciço de Baturité, observando e averiguando a gestão democrática no ambiente escolar, com o objetivo de identificar e analisar alguns problemas vivenciados por uma escola da rede pública municipal no gerenciamento dos seus recursos, focando-se nos pilares autonomia e planejamento participativo, elementos imprescindíveis para a garantia de uma gestão eficiente e democrática no ambiente escolar. Para isso, foi necessário investigar as prioridades estabelecidas pela escola, identificar os atores envolvidos na gestão escolar, conhecer a atuação do Conselho Escolar, verificar a existência de orçamentos, analisar a prestação de contas e discutir com os sujeitos envolvidos na pesquisa, os mecanismos para a efetivação da gestão democrática nessa escola.

2. CAPÍTULO I – DEMOCRACIA NA GESTÃO ESCOLAR

No passado, as escolas adotavam um modelo de administração caracterizada por ser centralizadora e hierarquizada. Muitos especialistas na área da educação fizeram duras críticas a esse modelo de administração por não levar em conta a realidade vivida pelas escolas em seu dia-a-dia.

Ana Luiza Machado (1999, pag. 86) explica que hoje há tendência à descentralização porque o mundo passa por mudanças muito rápidas. Na verdade, a globalização coloca cada dia um dado novo, cada dia, uma coisa nova. Há necessidade de adaptação e de constante revisão do que está acontecendo. Então, isso gera a necessidade de que o poder decisório esteja exatamente onde a coisa acontece. Porque, até que ele chegue aonde é necessário, já houve a mudança, as coisas estão diferentes, e aí aquela decisão já não tem mais sentido.

Somente no final do Século XX, sobretudo a partir da Constituição de 1988 e da edição da Lei 9394/96 a Educação passa por profunda transformação, quando surge um modelo de gestão escolar mais democrático pautado na descentralização de poder, autonomia e planejamento participativo.

Na Constituição Federal de 1988 (CF) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, estão inscritos os princípios da educação nacional, que passou a se basear na gestão democrática. Tanto no artigo 206 da CF de 88 quanto no artigo 3º da LDB consta que o ensino público deve ser ministrado de acordo com os preceitos da gestão democrática que se ampara, pois, na própria legislação brasileira.

Partindo dessa visão, ARAÚJO (2009, p. 20) define a gestão escolar democrática como:

[...] forma de possibilitar que todos os seres envolvidos na instituição possa exercer com maior assertividade sua cidadania, se relacionar melhor por que cada um dos envolvidos carrega em si um conhecimento, que é único e que pode ser somado ao do seu colega e, no caso, por se tratar de escola,

aos alunos. Essa troca faz com que a cada dia os envolvidos incorporem mais conhecimentos, sejam eles formais ou informais, tornando-os mais responsáveis, autônomos e criativos.

É importante ressaltar, no cenário atual, que a gestão democrática deve ultrapassar os limites da existência de transparência, de impessoalidade e moralidade. Ela deve, portanto, ser expressão da vontade de participação que deve ser exercida pela sociedade civil mediante a organização de forma autônoma. Gestão democrática compreende, portanto, a figura do Diretor enquanto sujeito capaz de promover e motivar a soma de esforços coletivos para alcançar aos fins da escola, aos objetivos da educação, compreendendo também que objeto de trabalho da educação é o sujeito, a emancipação humana e que isso só será possível, ao passo em que houver dentro da escola, a participação real e que se faça presente no Projeto Político Pedagógico (PPP) e no fortalecimento do Conselho Escolar e demais instâncias colegiadas. BORTOLINI (2013).

Não é por acaso que o Estado brasileiro concedeu autonomia para as suas unidades educacionais. Seria impossível alguém dar conta de inúmeras situações para resolver ao mesmo tempo, logo, é mais viável descentralizar o poder.

Para CHIAVENATO (1987), esta divisão hierárquica de responsabilidades administrativas apresenta-se como uma das grandes vantagens da descentralização, uma vez que descongestiona a administração central, isto é, alivia os órgãos centrais do “excesso de trabalho decisório”, permitindo aos altos funcionários concentrar-se nas decisões de maior importância, deixando as menores decisões para os níveis mais baixos.

Conforme LIMA,(2001), é preciso que a escola faça uso de sua relativa autonomia para influir nos processos de tomada de decisão na gestão de programas e na execução dos recursos. Portanto, a escola precisa dar uma resposta tempestiva aos problemas do cotidiano e para isso, necessita de autonomia, sobretudo para gerenciar seus recursos financeiros.

A participação efetiva da comunidade escolar através das instâncias colegiadas- Associação de Pais Mestres e Funcionários (APMF), Conselho Escolar e Grêmio Estudantil - é fundamental para a deliberação e fiscalização da aplicação dos recursos. Esta é uma questão fundamental em termos de controle social do recurso destinado a educação: a possibilidade de a comunidade escolar saber que os recursos de fato existem, sua quantidade e as possibilidades de uso. Portanto, a transparência nas informações é imprescindível para que a aplicação dos recursos possibilite suprir as necessidades reais da escola e não apenas da lógica geral da descentralização da política educacional e burocrática. (BERTOLINI, 2013).

A legislação educacional incluiu a figura de colegiados sob a forma de conselhos, em diversas situações, com amplo objetivo: substituir decisões autoritárias por decisões autorizadas e, ainda, operar soluções para os problemas naturais no campo da construção sócio- educativa através de parcerias. O sucesso da educação nas sociedades desiguais depende fortemente da participação das famílias e da comunidade escolar. (CARNEIRO, 2011, p.173).

O Conselho Escolar é o órgão máximo para a tomada de decisões realizadas no interior de uma escola. Trata-se de uma instância colegiada, que deve contar com a participação de representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar, podendo constituir um espaço de discussão de caráter consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador.

Formado pela representação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar, como: alunos, professores, pais ou responsáveis, funcionários, pedagogos, diretores e comunidade externa, ele tem suas ações respaldadas por um Estatuto ou Regimento Interno, que normatiza a quantidade de membros, formas de convocação para as reuniões ordinárias e extraordinárias, escolha e renovação dos conselheiros, dentre outros assuntos.

Cabe ao Conselho Escolar analisar, autorizar e acompanhar a execução do Projeto Político-Pedagógico, bem como tomar decisões sobre as questões administrativas e financeiras da escola.

Ainda dentro do contexto da pesquisa, apresentamos a reflexão de PARO (2003) onde ele afirma com veemência que as péssimas condições de funcionamento das escolas públicas têm incidido, diretamente, no retardamento da construção de relações participativas e democráticas no interior das unidades de ensino. Todavia, ressalta duas questões a este respeito: 1 – a falta de recursos não pode ser tomada pela escola como desculpa para a sua acomodação diante do centralismo e da hierarquização que caracteriza a estrutura formal das escolas, nada se fazendo, assim, em prol da participação; e 2 – as mesmas condições adversas à participação, como o é a insuficiência dos recursos, podem concorrer para a construção de espaços participativos, já que da indignação da comunidade escolar pela precariedade de funcionamento da escola, podem surgir ações coletivas de superação do centralismo, se estas condições forem adequadamente instrumentalizadas pela escola no sentido da construção de espaços participativos de reflexão, debate e proposição acerca destas problemáticas.

Portanto, todas essas explanações teóricas nos levam a um só objetivo que é o de promover a equidade na educação por intermédio de uma gestão participativa e democrática. Como vimos, a efetivação de uma gestão democrática é sempre processual e, portanto, permanente vivência de aprendizado. É um processo eminentemente pedagógico, que envolve, entre outros, o conhecimento da legislação e a participação nas modalidades de provimento ao cargo de dirigente escolar, a implantação e consolidação de mecanismos de participação. (SOUZA, 2008).

3. CAPÍTULO II – OS CAMINHOS DA PESQUISA : DA TEORIA A PRÁTICA

O presente trabalho de pesquisa possui natureza teórico-prática fundamentado na parte teórica os conceitos e a importância de uma gestão escolar democrática perante os recursos financeiros. Na parte prática usa-se a coleta de dados utilizando a entrevista como instrumento, permitindo assim uma compreensão melhor da realidade através da observação do comportamento dos entrevistados e de suas respostas.

Na base teórica deste trabalho utilizou-se a pesquisa bibliográfica por meio de um levantamento em livros, artigos acadêmicos e revistas especializadas no assunto. Para GIL Apud' (WAGNER, 2006), "Pesquisa bibliográfica é aquela realizada a partir de material publicado, como livros e artigos periódicos e atualmente com material utilizado na internet".

Os dados primários foram obtidos a partir de uma análise dos documentos internos da escola (atas, extratos, orçamentos e tabelas de gastos) com a finalidade de verificar se as ações executadas pela Instituição estavam sendo registradas e os gastos comprovados através de prestação de contas.

Na segunda parte do trabalho realizou-se entrevista com a coordenadora pedagógica, três professores, três alunos e três membros do Conselho Escolar, considerados elementos chave no processo de democratização da gestão dos recursos financeiros no âmbito educacional local, o que permitiu uma visão global de como esses recursos estão sendo aplicados e como a comunidade escolar participa das decisões da Escola.

Segundo CORREIA, Shirlei (2012). "As contribuições de teóricos que debatem o campo educacional, inclusive daqueles voltados à gestão escolar, garantem fatos relevantes no que tange aos aspectos democráticos que constituem o ambiente escolar, com especial destaque a figura do gestor, que quando articulado com sua equipe, contribui para a prática consistente".

Essa pesquisa se torna do tipo qualitativa, onde o pesquisador se propõe a participar, compreender e interpretar a realidade na busca de significados para os fatos observados.

[...] “pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”. SILVA e MENEZES Apud’ (WAGNER, 2006).

4. CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO: VIABILIDADE DA GESTÃO E OS RECURSOS FINANCEIROS

A escola na qual foi realizada a intervenção é de natureza pública e foi fundada em 1975. Ela está sediada em um bairro da periferia e atende 143 alunos carentes da comunidade local. Funciona nos turnos da manhã e da tarde com turmas de educação infantil ao 5º ano e por ser uma escola pequena, tem uma estrutura física bastante limitada: 05 salas de aula, 01 laboratório de informática, 01 secretaria, 01 cantina e uma pequena área para recreação.

O organograma da escola é composto por 01 coordenadora geral, 10 professores sendo 08 especialistas e 2 graduados, 01 monitor, 02 merendeiras, 01 auxiliar de serviços gerais e 01 vigia.

Em sua missão de oferecer uma educação de qualidade para que o aluno se torne um cidadão consciente e responsável, a escola busca a inserção dos estudantes em programas governamentais: Mais Educação, Luz do Saber, Atleta na Escola e Escola Apoiada. Em virtude da adesão a esses programas, a escola recebe e gerencia recursos financeiros que são destinados à compra de material didático, artigos esportivos, ventiladores, brinquedos, execução de pequenas reformas, etc. Essa verba vem do Governo Federal através do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) depositada diretamente na conta bancária da unidade executora da escola.

Em depoimento colhido durante a entrevista, a Coordenadora da Escola relatou que os recursos recebidos estão sendo bem aplicados, mas reconhece que ainda falta muita coisa para se fazer. Ela afirmou que as decisões sobre a aplicação do dinheiro muitas vezes não passam pela análise do Conselho Escolar, alegando que é muito difícil reunir o colegiado e que os membros tem pouco conhecimento técnico para discutir os problemas da escola.

Já os professores entrevistados afirmaram que a Coordenadora da Escola é bastante esforçada e tem boa vontade, mas falha por não descentralizar as

decisões e ser muito submissa ao gestor municipal. Eles afirmaram ainda, que a Secretária de Educação do município interfere bastante em todas as decisões, e sem conhecimento das reais necessidades da escola, ordena como o dinheiro deve ser aplicado.

Os alunos há algum tempo reivindicam um bebedouro novo, novos brinquedos e a ampliação do espaço de recreação, mas nunca foram atendidos. Os pais entrevistados relataram que a Coordenadora é uma pessoa maravilhosa e muito competente, porem não tem a autonomia necessária para administrar a escola.

Os membros do Conselho relataram que as reuniões são raras e quando acontecem, têm como finalidade principal a aprovação da prestação de contas. Em consulta aos extratos bancários, constatou-se que no ano de 2015 a escola recebeu R\$ 33.800,00 (Trinta e Três Mil e Oitocentos Reais) e que no livro de atas do referido ano , só haviam duas reuniões registradas , o que confirma a veracidade das informações dos conselheiros entrevistados.

A partir do questionário aplicado aos membros da comunidade escolar e dos dados coletados através da análise de documentos (extratos, prestação de contas e atas) foi possível chegar a algumas constatações referentes ao processo de gestão dessa escola :

- 1 - O Conselho Escolar não é atuante e possui pouco conhecimento em relação aos seus poderes e responsabilidades;
- 2 – Não há planejamento participativo das ações nessa escola;
- 3 - As deliberações acerca da aplicação dos recursos não se alinha com as recomendações do Ministério da Educação.

A realidade encontrada nos faz refletir que a democratização da gestão escolar nas escolas públicas ainda é algo novo teoricamente, o que explica os poucos resultados significativos, por isso precisa ser mais trabalhada. Diante desse cenário, faz-se necessário promover uma intervenção na escola pesquisada.

5. CONCLUSÃO

No intuito de amenizar o problema identificado, foi proposto uma intervenção de revitalização do Conselho Escolar através de uma capacitação (Oficina Sobre os Direitos e Deveres de um Conselheiro).

Para isso, buscou-se a ajuda do presidente do Conselho Municipal da Educação , que através de Ofício fez um requerimento à Secretária Municipal da Educação para promover essa capacitação.

A referida Oficina com carga horária de 08 (oito) horas foi realizada na própria Escola em 10/07/2016 (período de recesso escolar) por dois técnicos da SEDUC (Secretaria de Educação do Estado do Ceará) e contou com a participação de dois representantes da nossa equipe, alguns pais , professores e os membros do Conselho Escolar local. Todos puderam conhecer melhor a legislação (leis, normas e diretrizes) sobre a gestão dos recursos da escola, participar de palestras, debates e trabalhos em grupo. Na oportunidade, elaborou-se um calendário anual para as reuniões do Conselho, onde a cada dois meses (bimestre) deve haver um encontro para se discutir os problemas da Escola.

No final do dia, os participantes fizeram uma balanço positivo dos trabalhos e comprometeram-se a lutar por mais autonomia e fortalecer o planejamento participativo, contribuindo dessa forma para a efetivação da democratização da gestão nessa escola.

Na segunda semana de janeiro de 2017, um questionário de três perguntas foi aplicado aos participantes da Oficina com o objetivo de verificar se houve mudança de comportamento após a intervenção proposta neste trabalho :

1. O que mudou na sua visão antes e depois da Oficina ? 2. Que novas possibilidades de atuação você identificou? 3. Que pontos ainda precisam ser melhorados?

Como resposta, a maioria dos participantes afirmaram que agora têm uma nova visão de gestão escolar e que se sentem preparados para enfrentar os desafios. Eles reconheceram os seus erros justificando que a falta de informação dificultou bastante o processo de tomada de decisões, mas tudo isso ficou no passado e não voltará a se repetir novamente. Segundo eles, novas possibilidades de atuação foram identificadas como, por exemplo, a busca de parcerias com o setor privado para ajudar no financiamento das ações da escola, objetivando a melhoria das condições do processo ensino-aprendizagem dos alunos. Apesar dos avanços, uma parte daqueles que responderam o questionário apontaram pontos que ainda precisam ser melhorados: a insuficiência de recursos financeiros e uma maior aproximação da comunidade escolar com o gestor municipal.

Diante da realização dessa pesquisa pode-se afirmar que as disciplinas do curso tiveram um papel importante para a sua condução, pois os conteúdos abordados contribuíram significativamente para a ampliação dos conhecimentos na área de Administração Pública, o que viabilizou uma análise mais técnica da gestão da escola pesquisada. Elas abordaram de forma bem didática os fundamentos teóricos que regem o funcionamento, a estrutura, as funções e a importância das organizações, sem os quais ficaria inviável o desenvolvimento dessa pesquisa. A contribuição veio de todas as disciplinas: A Teoria da Administração permitiu o mergulho em uma abordagem teórica e histórico-social dessa área, fornecendo subsídios para entendê-la melhor; já a Gestão de Pessoas no Setor Público permitiu uma visão das relações de trabalho nas organizações e o Planejamento Estratégico forneceu elementos importantes para se fazer um planejamento mais eficiente das ações. Algumas disciplinas foram mais requisitadas que outras, mas ainda que de forma indireta, todas colaboraram para esta pesquisa, pois viabilizaram o conhecimento da organização, a identificação do problema e a sua intervenção, pautados sempre no conhecimento teórico.

A pesquisa realizada serviu como um grande laboratório de experiências, onde foi possível colocar em prática as habilidades adquiridas pelo aluno no decorrer do curso. A partir dela também foi possível a reflexão sobre muitos aspectos da gestão em Administração Pública, o que permitiu o desenvolvimento

da criatividade , inovação e visão empreendedora, requisitos necessários para o administrador moderno. Portanto, ela teve uma grande importância na formação do aluno, pois contribuiu de forma decisiva para prepará-lo e inseri-lo nesse fantástico e desafiador universo da Administração Pública.

Nesse período, acumulou-se grandes descobertas e cada disciplina teve participação para que o aluno lograsse êxito no curso, especialmente a de Seminário Temático, que permitiu confrontar a teoria com a prática. Os conhecimentos e as habilidades adquiridas nesse ambiente acadêmico, principalmente no decorrer da pesquisa, contribuíram bastante para o desenvolvimento pessoal e profissional do aluno-pesquisador, que hoje sai preparado para atuar na carreira pública , pronto para encarar desafios e superar dificuldades.

CRONOGRAMA

DATA	ATIVIDADES
01/04/2015	Reunião do grupo para definir a metodologia da pesquisa e os instrumentos a serem aplicados (Planejamento).
04 a 05/04/2015	Visita de campo na comunidade onde está sediada a escola pesquisada. (Reconhecimento do Território)
06 a 08/04/2015	Estudo do material teórico (Bibliografias)
11/04/2015	Entrevista com a Gestora da Escola
12 a13/04/2015	Entrevista com alunos , professores e pais de alunos da Escola
14 a 15/04/2015	Pesquisa de material primário e secundário (atas de reuniões, planilhas de gastos, extratos de contas, relatórios ,etc) e em sites oficiais da União, Estado e Município.
18 a 20/04/2015	Análise dos dados coletados (discussão, análise e compilação das informações)
01 a 22/04/2016	Revisão da Bibliografia
10/07/2016	Oficina de Capacitação dos Conselheiros
10/10/2016	Elaboração do Relatório Final
22/10/2016	Pre-defesa do TCC
11 a 12/01/2017	Aplicação do questionário com os participantes da Oficina de revitalização do Conselho.
18/02/2017	Defesa do TCC

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORTOLINI, Jairo Cesar (2013), **O papel do diretor na gestão democrática: desafio e possibilidades na prática da gestão escolar.**

CANARIO, Rui. A escola tem futuro? Das promessas às incertezas. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CARNEIRO, Moacir Alves. LDB fácil: Leitura crítico-compreensiva, artigo a artigo. Petrópolis - RJ: Vozes, 2011.

CHIAVENATO, I. (1987b). Teoria Neoclássica. In.: _____. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração.** São Paulo: McGraw-Hill, p. 243-270.

CORREA, Shirlei de Sousa (2012), **A gestão escolar e o processo de democratização da escola pública.** UNIVALI – Itajaí/ SC.

YANAGUITA, Adriana Inácio, **A descentralização da gestão financeira para a escola.** UNESP/Marília /Brasil.

MACHADO, Ana Luiza, Formação de gestores educacionais. In: **CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO, CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA.** Gestão educacional: tendências e perspectivas, São Paulo : CENPEC, 1999.

MORAES, Nanci de Campos; FELGAR, Julia Antonietta Simões(2013): **A importância da gestão escolar democrática.**

PARO, V. H. (2003). **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática. Petrópolis - RJ: Vozes, 2011.

SOUSA, Débora Quetti Marques, (2008), **Gestão democrática da escola pública: desafios e perspectiva.**

ANEXOS

ENTREVISTA - COLETA DE DADOS

1. A escola atende quantos alunos e atua em que área?
2. Como está distribuído o organograma da escola?
3. Em quais programas governamentais esta escola atua?
4. A escola recebe algum recurso financeiro?
5. Como são definidas as prioridades da Escola?
6. Existe planejamento participativo para definir o uso adequado dos recursos recebidos?
7. Qual o grau de interesse dos pais, estudantes, professores e Conselho Escolar em relação aos problemas da Escola?
8. Como é feita a prestação de contas?
9. Os conselheiros conhecem a legislação que define as atribuições do Conselho Escolar?
10. O Conselho Escolar se reúne com que frequência?
11. O Conselho Escolar tem autonomia para tomar decisões?
12. A Escola sofre ou já sofreu alguma intervenção externa em relação às decisões tomadas pelo Conselho Escolar?
13. O que você sugere para fortalecer a gestão democrática nessa Unidade Escolar?