



GUIA PARA GESTÃO DAS VERBAS PÚBLICAS DAS ESCOLAS DE GOIÁS: ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO NO ENSINO-APRENDIZAGEM

MARCELA DE MORAES ALVES SOUZA • SOLANGE XAVIER DOS SANTOS

Tipo/Categoria do Produto
Material Didático Instrucional

GUIA PARA GESTÃO DAS VERBAS PÚBLICAS DAS ESCOLAS DE GOIÁS: ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO
NO ENSINO-APRENDIZAGEM

MARCELA DE MORAES ALVES SOUZA
SOLANGE XAVIER DOS SANTOS

2024

Universidade Estadual de Goiás
Biblioteca do Câmpus Central – Sede: Anápolis – CET

S719g Souza, Marcela de Moraes Alves.

Guia para a gestão de recursos financeiros nas unidades escolares do estado de Goiás para sucesso no processo ensino-aprendizagem [Recurso eletrônico] / Marcela de Moraes Alves Souza; Solange Xavier dos Santos. – Anápolis - GO, 2024.
42 f. il.

Produto Educacional integrante da Dissertação: Gestão das verbas públicas escolares e seus impactos no processo de ensino aprendizagem de ciências. Dissertação (Mestrado Profissional em Ensino de Ciências (PPEC) - Campus Central – Sede: Anápolis – CET, Universidade Estadual de Goiás – UEG, 2024.
Orientadora: Profa. Dra. Solange Xavier dos Santos.

1. Ensino de Ciências. 2. Recursos financeiros – Unidades Escolares, Goiás. 3. Ensino-aprendizagem. I. Marcela de Moraes Alves Souza. II. Solange Xavier dos Santos. III. Título.

CDU: 37.07:336

Elaborado por Sandra Alves Barbosa – Bibliotecária – CRB 1 / 2659

SOBRE AUTORAS



MARCELA DE MORAES ALVES SOUZA

Graduada em Licenciatura em Ciências Biológicas pela Universidade Estadual de Goiás (UEG), especialista em Inspeção Escolar e Práticas de Supervisão pela Universidade Candido Mendes do Rio de Janeiro, mestre em Ensino de Ciências pela Universidade Estadual de Goiás (UEG), professora efetiva da Secretaria Estadual de Educação de Goiás (SEDUC) desde 2007.

Email: marcela.msouza@seduc.go.gov.br

SOLANGE XAVIER DOS SANTOS

Graduada em Licenciatura em Ciências Biológicas pela Universidade Estadual Paulista (UNESP), mestre em Biologia de Fungos pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), doutora em Microbiologia Aplicada (UNESP). É docente efetiva da UEG desde 1999, onde atua no curso de Licenciatura em Ciências Biológicas e nos programas de Pós-graduação Mestrado Profissional em Ensino de Ciências (PPEC) e em Recursos Naturais do Cerrado (RENAC). É coordenadora do Grupo de Pesquisa e Laboratório de Microbiologia Básica, Aplicada e Divulgação Científica (FungiLab), dedicando-se à formação de professores, ao ensino, pesquisa, extensão e popularização da ciência.



Email: solange.xavier@ueg.br

SUMÁRIO

1. Apresentação	07
2. Qual a finalidade deste guia?	08
3. De onde vêm as verbas escolares?	10
3.1 Verbas Federais: Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)	11
3.2 Verbas Estaduais: Programa Estadual Dinheiro Direto na Escola (PROESCOLA)	11
4. Quem administra os recursos financeiros da escola?	16
5. Como os recursos financeiros são usados?	19
5.1 O Plano de ação financeira	19
6. O Patrimônio Escolar	22
7. Quem fiscaliza a gestão dos recursos?	23
8. Impacto da gestão das verbas públicas educacionais no processo de ensino-aprendizagem	26
9. Quais os principais erros e desafios na gestão financeira?	33
10. Glossário	37
11. Referências	42

1. APRESENTAÇÃO

7

Prezado(a) leitor(a),

É com grande satisfação que compartilhamos este guia, que é resultado de uma pesquisa desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional no Ensino de Ciências, da Universidade Estadual de Goiás. Ele figura como produto educacional vinculado à dissertação intitulada "Gestão Escolar no Âmbito Financeiro e Seus Impactos no Processo de Ensino e Aprendizagem de Ciências" desenvolvida por mim Marcela de Moraes Alves Souza, enquanto mestranda, sob a orientação da professora doutora Solange Xavier dos Santos.

O objetivo do guia é proporcionar a todos os envolvidos nos processos escolares (gestores, professores e demais servidores das unidades de ensino, assim como pais e educandos) o acesso a informações essenciais para a gestão dos recursos públicos destinados às escolas goianas. Facilitando a compreensão do caminho percorrido pelas verbas, desde sua origem, o repasse, o planejamento até a utilização, culminando na aquisição dos insumos necessários para o desenvolvimento das atividades pedagógicas.

Para tanto, as informações são apresentadas de maneira acessível, descontraída e lúdica, sempre que possível, destacando as diversas possibilidades de envolvimento da comunidade escolar de forma ativa e eficiente. Os termos menos comuns fora do ambiente administrativo são grafados em negrito, indicando que constam em um glossário disponibilizado nas páginas finais.

Por isso, este guia não apenas se propõe ser uma fonte consultiva em momentos de dúvida em relação às aquisições nas unidades de ensino, mas também convida a comunidade escolar a conhecer e participar desse processo, assim fomentando a transparência e cooperação entre todos os envolvidos, para que a gestão financeira seja um processo colaborativo.

Acreditamos e mostramos que isso pode transformar a realidade escolar, melhorando significativamente o processo de ensino-aprendizagem, refletindo no aumento dos índices de aprovação, na redução da evasão e, conseqüentemente, no aprimoramento do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Portanto, seja bem-vindo(a) a este universo, e descubra os benefícios que uma gestão democrática e eficaz dos recursos educacionais pode proporcionar à qualidade do ensino.

As autoras

2. QUAL A FINALIDADE DESTE GUIA?

Produzir este guia veio da necessidade que eu, Marcela, senti ao longo de minha jornada na docência e na administração financeira junto à Secretaria Estadual de Educação de Goiás, de, incentivada pela Dra. Solange, minha orientadora, compartilhar e auxiliar a comunidade escolar a gerir com mais facilidade os recursos públicos escolares com intuito de melhorar o aprendizado dos educandos. E, assim, permitir ao(à)s leitores(a)s conhecer as verbas públicas destinadas às **Unidades Escolares**, bem como sua aplicação, visando a uma maior participação da comunidade escolar no processo. Por isso, no decorrer de suas páginas são apresentadas as relações da gestão escolar financeira coletiva com o processo de ensino-aprendizagem. Dessa forma, o guia irá permitir à(o) leitor(a) conhecer e se conscientizar sobre:

- ✓ A origem dos recursos financeiros educacionais,
- ✓ A composição e as atribuições do Conselho Escolar,
- ✓ Como funciona o planejamento e a execução do processo de compras,
- ✓ O patrimônio escolar e sua importância dentro das Unidades de Ensino,
- ✓ A relação entre a gestão dos recursos escolares e o processo de ensino-aprendizagem.





Olá, pessoal. Eu sou a professora Marcelina, coordenadora administrativa financeira de uma escola da rede pública estadual do estado de Goiás. Venho falar com vocês sobre um assunto pouco falado, mas muito importante: a gestão dos recursos financeiros escolares. Eu sei, é um assunto complicado, quase sempre desconhecido da maioria das pessoas. Então estou preparada para a pergunta que não quer calar: por que é importante? E a resposta é simples: é importante porque tem influência direta no processo de ensino- aprendizagem. Quer saber como? Então vamos lá!

3. DE ONDE VEM AS VERBAS ESCOLARES?

Atualmente, são destinadas às Unidades de Ensino do estado de Goiás verbas federais e estaduais. As verbas federais são repassadas por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola e as estaduais por meio do Programa Estadual Dinheiro Direto na Escola. A seguir vamos entender melhor sobre esses programas.

3.1. VERBAS FEDERAIS: O PROGRAMA DINHEIRO DIRETO NA ESCOLA (PDDE)

O PDDE possui caráter complementar às verbas estaduais e consiste na destinação anual de recursos financeiros, repassados em duas parcelas às entidades participantes. A finalidade do programa consiste em contribuir para o provimento das necessidades prioritárias dos estabelecimentos educacionais beneficiários que concorram para a garantia de seu funcionamento, a promoção de melhorias em sua infraestrutura física e pedagógica, incentivo da autogestão escolar e do exercício da cidadania, com a participação da comunidade no controle social (FNDE, 2022). O valor repassado considera o número de alunos matriculados na unidade escolar, sendo R\$ 20,00 por ano, atualmente.



Você deve estar se perguntando onde você pode consultar os valores recebidos pela sua Unidade de Ensino, né? É simples basta entrar no site: https://www.fn-de.gov.br/pls/simad/internet_fn-de.pdderex_1_pc e consultar sua escola. Para isso, solicite na sua unidade de ensino o número do Inep de sua Unidade e o CNPJ do Conselho escolar. A consulta é pública e pode ser feita por qualquer cidadão. Consulte, avalie e faça parte do processo de execução!

O PDDE e Ações Integradas, ou seja, todos os repasses federais, sendo o PDDE Básico fixo e os outros variáveis de acordo com as necessidades da Unidade de ensino, e destinam-se à cobertura de despesas de custeio, manutenção e pequenos investimentos que concorram para a garantia do funcionamento e melhoria da infraestrutura física e pedagógica dos estabelecimentos de ensino beneficiários, devendo ser empregado:

- Na aquisição de material permanente,
- Realização de pequenos reparos, adequações e serviços necessários à manutenção, conservação e melhoria da estrutura física da unidade escolar,
- Aquisição de material de consumo,
- Na avaliação de aprendizagem,
- Implementação de projeto pedagógico,
- No desenvolvimento de atividades educacionais.

Além do **PDDE Básico**, o governo federal também envia o **PDDE Educação conectada**, que custeia a instalação e contratação de internet para melhorar as atividades pedagógicas, proporcionando aos educandos o acesso à internet dentro da escola, facilitando o uso dos tablets, notebooks e cromebooks que foram repassados aos educandos, através do governo de Goiás.

Temos também o **PDDE Estrutura**, que custeia as obras, como foi o caso da escola acessível; e o **PDDE Qualidade**, que foi muito útil no período da pandemia de COVID-19, para aquisição de álcool em gel, máscaras, termômetros, e outros itens pertinentes ao controle da pandemia. Os repasses dos programas **PDDE Estrutura** e **PDDE qualidade** são enviados somente quando há necessidade especial, não sendo eles anuais, e com cálculos de valores diferentes do básico. O **PDDE Educação conectada** é repassado de acordo com a oferta de internet da região e quantidade de alunos; por exemplo no caso do município de Aparecida de Goiânia, o valor mensal de internet, em média, para uma escola de 1.200 alunos corresponde a R\$ 275,00 para 500 MB de velocidade.



Além do **PDDE Básico**, o governo federal também envia o **PDDE Educação conectada**, que custeia a instalação e contratação de internet para melhorar as atividades pedagógicas, proporcionando aos educandos o acesso à internet dentro da escola, facilitando o uso dos tablets, notebooks e cromebooks que foram repassados aos educandos, através do governo de Goiás.

Temos também o **PDDE Estrutura**, que custeia as obras, como foi o caso da escola acessível; e o **PDDE Qualidade**, que foi muito útil no período da pandemia de COVID-19, para aquisição de álcool em gel, máscaras, termômetros, e outros itens pertinentes ao controle da pandemia. Os repasses dos programas **PDDE Estrutura** e **PDDE qualidade** são enviados somente quando há necessidade especial, não sendo eles anuais, e com cálculos de valores diferentes do básico. O **PDDE Educação conectada** é repassado de acordo com a oferta de internet da região e quantidade de alunos; por exemplo no caso do município de Aparecida de Goiânia, o valor mensal de internet, em média, para uma escola de 1.200 alunos corresponde a R\$ 275,00 para 500 MB de velocidade.



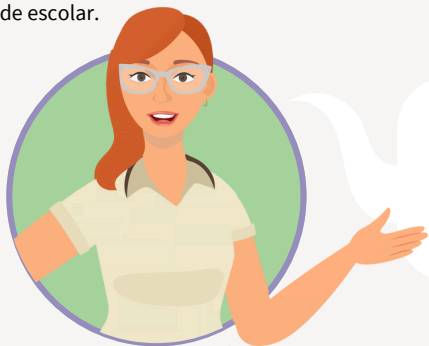
3.2 VERBAS ESTADUAIS: PROGRAMA ESTADUAL DINHEIRO DIRETO NA ESCOLA (PROESCOLA)

De acordo com a Lei estadual nº 13.666, de 27 de julho de 2000, no âmbito da Secretaria de Estado da Educação de Goiás, o **Programa Estadual Dinheiro Direto na Escola**, o **PROESCOLA**, é responsável pela assistência financeira oriunda de verbas estaduais (GOIÁS, 2000). Esse programa apresenta as seguintes subdivisões:

- Repasses destinados à cobertura de despesas correntes e de capital das Unidades Escolares e das Subsecretarias Regionais de Educação,
- Repasse de manutenção e de pequenos investimentos,
- Repasse de recursos para construção, reforma e ampliação das Unidades Escolares e das Subsecretarias Regionais de Educação, previamente aprovados pela Secretaria de Estado da Educação,
- Repasse direto às escolas públicas municipais que se adequarem a esta lei,
- Repasse de recursos para o desenvolvimento de projetos pedagógicos, previamente aprovados pelas superintendências afins.

A assistência financeira a ser concedida às escolas de Ensino Fundamental, Médio, Especial e de Educação de Jovens e Adultos é definida anualmente, com base no número de alunos matriculados e/ou salas de aula, de acordo com os dados do censo escolar realizado pelo Ministério da Educação no exercício anterior, e será repassado diretamente à unidade executora ou à entidade representativa da comunidade escolar.

Atualmente, as Unidades de ensino de Goiás recebem do governo de Goiás o **Proescola Básico**, sendo 80% desse valor para demandas dos materiais pedagógicos, limpeza, escritório e prestação de serviços e 20% para compra de materiais permanentes, como mobiliários e equipamentos eletrônicos. Recebemos também o **Proescola Reformar** que, como o próprio nome diz, é usado para reformas em geral, pinturas, reparos, troca de telhados e outros serviços dessa natureza. Há ainda o **Proescola Equipar**, que tem o intuito de equipar as unidades de ensino com a compra de mobiliários, utensílios de cozinha, equipamentos de tecnologia e afins. Por fim, temos o **Proescola Conectar** que também financia a instalação e contratação de internet, garantindo esse recurso com qualidade, para os servidores e educandos da unidade escolar.



Para consultar os valores repassados de todos esses programas à sua escola, é só acessar o site: <https://site.educacao.go.gov.br>, e em “Repasses financeiros”, escolha sua cidade e sua unidade escolar. Não deixe de consultar, é rápido e simples.

4. QUEM ADMINISTRA OS RECURSOS FINANCEIROS DA ESCOLA?

Vamos iniciar conhecendo o conselho escolar, que tem como função zelar pela manutenção da unidade escolar e monitorar as ações do dirigente a fim de assegurar a qualidade do ensino. Os membros do conselho, que é formado por vários segmentos da comunidade escolar são formada pelo o gestor como presidente nato, professores, servidores administrativos, pais de alunos e alunos têm função deliberativa, consultiva e mobilizadora, fundamentais para a gestão democrática das escolas públicas.

Todos os membros do conselho e a comunidade escolar devem ficar atentos ao prazo de validade do conselho, que é de dois anos, renovado através de editais de convocação. É na Unidade Escolar que ocorrem as assembleias onde se registram as deliberações através de atas que, posteriormente, são enviadas ao cartório. Pois somente após essas etapas e com o Conselho Escolar válido, a unidade escolar consegue movimentar as contas bancárias para pagar os fornecedores dos **insumos** necessários para o bom trabalho pedagógico e administrativo.





Mas como são eleitos os itens a serem adquiridos? Quer saber mais sobre esse assunto?

Assista a esse vídeo:
<https://www.youtube.com/watch?v=gQM4NrMeBS4>



Diante do exposto, a gestão escolar, quando ancorada na concepção sócio crítica, representa um elemento vital para a constância e efetividade do ambiente de trabalho educacional. Para que a unidade escolar se mantenha coesa, é imperativo estabelecer uma administração que oriente o desenvolvimento do processo produtivo. Sob a condução democrática do gestor, a tomada de decisões financeiras deve ser um processo coletivo, permitindo a participação ativa de membros diversos, incluindo coordenadores pedagógicos, professores, servidores administrativos e a comunidade escolar.

A participação desses atores é crucial para assegurar a gestão democrática da escola, promovendo o envolvimento de todos os participantes nas discussões e deliberações sobre o funcionamento da instituição. No âmbito das diversas concepções de organização e gestão escolar, este trabalho destaca a abordagem democrática-participativa, que se fundamenta na interação orgânica entre a direção e a participação ativa da equipe.

5. COMO OS RECURSOS FINANCEIROS SÃO USADOS?

5.1 PLANO DE AÇÃO FINANCEIRA

A decisão sobre em que os recursos serão aplicados, inclusive a definição dos insumos a serem adquiridos se dá através de um plano de ação, que é elaborado no início de cada semestre, pelos conselheiros e a comunidade escolar. Esse plano prevê os materiais necessários para o pleno funcionamento das atividades pedagógicas e administrativas da unidade escolar.

O gestor escolar, juntamente com o conselho escolar e a comunidade escolar, devem deliberar sobre como os recursos previstos serão gastos. Então, esse é o momento de os professores elencarem os materiais que utilizarão em seu trabalho pedagógico, sejam aulas práticas, feiras, mostras culturais, saraus, entre outros. Para ter acesso a um modelo de plano de ação basta clicar nesse Link (.....).



É nesse plano também que os departamentos escolares vão apresentar a previsão dos materiais de escritório e limpeza que irão utilizar durante esse período.



E os alunos???

Sim, os alunos também têm que ter voz ativa nesse momento, juntamente com seus pais, para dizerem o que esperam de melhorias tanto no que diz respeito à aquisição de insumos, mobiliários, equipamentos eletrônicos, até mesmo o tão sonhado ar-condicionado; como também na infraestrutura física e predial, como salas de aulas limpas, frescas e arejadas, laboratório de ciências, salas de projetos, como lutas, dança e teatro.



É no plano de ação que se determina todos os bens duráveis a serem adquiridos, sendo esses bens chamados de capital, como por exemplo móveis e equipamentos eletrônicos, sendo que os planos de ação também podem ser feitos para bens duráveis imóveis como nos casos de obras e reformas. Então, cabe ressaltar, que o plano de ação resulta de uma análise cuidadosa das necessidades da unidade de ensino e escolha criteriosa dos bens a serem adquiridos, pois, muitos deles serão utilizados por muito tempo.

Após o plano pronto, é hora de pôr a mão na massa, e comprar. Essa fase exige muita responsabilidade. Em outras palavras, isso quer dizer que o gestor somente pode atestar e pagar pelas aquisições mediante as notas fiscais entregues pelos fornecedores. Requer a conferência minuciosa de todos os itens descritos, que devem estar de acordo com as especificações do plano de ação, principalmente os bens de capital .



Sabe
por quê?

Porque esses bens são inseridos no **patrimônio escolar** .



6. O PATRIMÔNIO ESCOLAR

Patrimônio escolar refere-se a todos os bens móveis e imóveis que compõem toda a estrutura de uma escola. Os bens móveis correspondem a computadores, carteiras, quadros, carros, máquinas de copiar, entre outros. Já os bens imóveis dizem respeito ao prédio em que a escola exerce suas atividades, quadras de esportes, parques e afins.

Além de campanhas sobre o zelo com o patrimônio, também temos que entender que existem regras e formas adequadas de descarte para esses bens e não teria como ser diferente, pois a fiscalização para a inutilização de um bem, como sucata, deve ser criteriosa, para que a escola nunca perca um patrimônio que ainda possa ser utilizado.

Veja como é gratificante uma sala de aula onde os recursos escolares foram aplicados com responsabilidade, e os usuários zelam com cuidado pelo seu patrimônio:

Te convido a assistir esse vídeo sobre patrimônio escolar, você topa?

<https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=OzsfOLBmbkU>



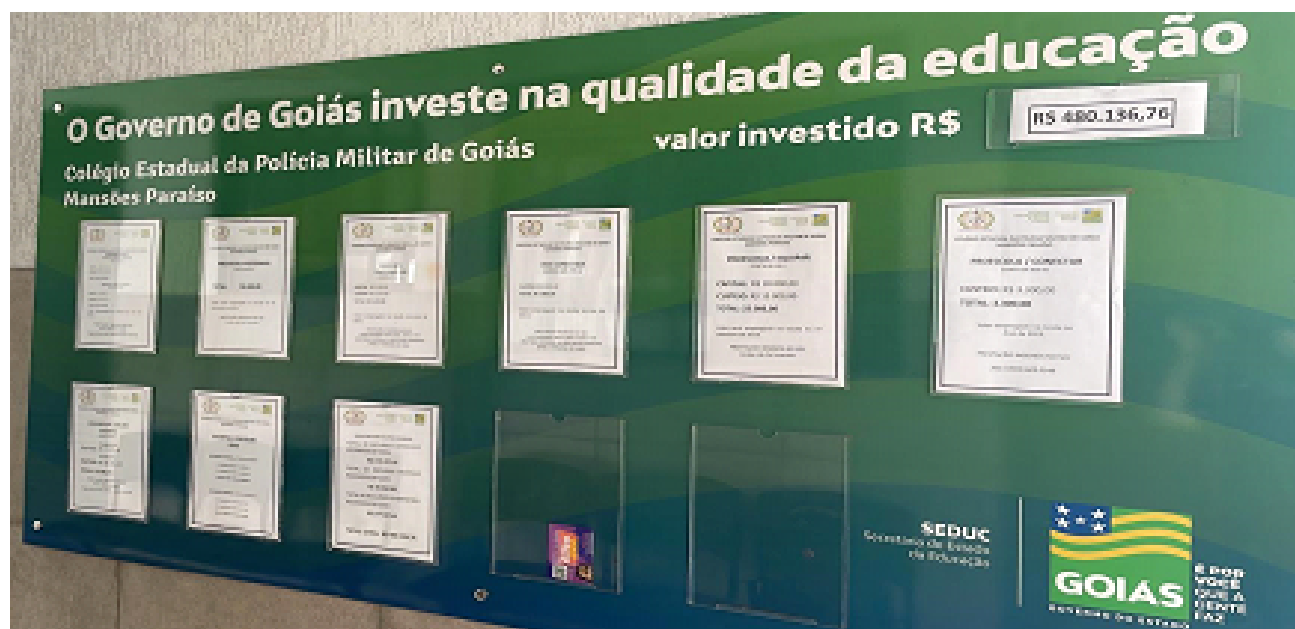
7. QUEM FISCALIZA A GESTÃO DOS RECURSOS?

O intuito da fiscalização não é, de forma alguma, o de prejudicar ou atrapalhar o desenvolvimento das atividades escolares. Ela tem o objetivo de verificar se as ações planejadas, de forma democrática, estejam sendo realizadas. Por exemplo, se na elaboração do plano de ação foi deliberada a compra de um projetor multimídia, ela deve ser executada dessa forma.

E é aí que entra o participante da comunidade escolar, que vai averiguar com o gestor se o plano foi executado e se o bem se encontra em uso na unidade de ensino. E se isso não foi cumprido, quais as razões que o levaram a optar pela troca do material permanente. Dessa forma, colaborando com a transparência e eficiência no processo de compras.

Hoje, com a tecnologia disponível podemos fazer esse processo mesmo estando em casa ou no trabalho, pois é obrigatório colocar em um mural na unidade escolar todos os processos das prestações de contas. Veja um exemplo, na figura a seguir.







Já sei, você está louco(a) para saber como pode comprovar isso, né? Então, com o número do processo SEI, que você consegue no painel de sua escola, como este acima, em mãos, basta você acessar o site do Sistema eletrônico de Informações <https://sei.goias.gov.br/> e ter acesso ao processo. Ah, mas antes você deve fazer seu cadastro como usuário externo. Essas orientações constam no próprio site. Como o processo de prestação de contas é público, qualquer cidadão pode acessar e verificar a transparência e eficiência do processo de compras. Experimente fazer parte, a colaboração de todos ajuda na resolução pontual de vários problemas, é um auxílio ao gestor escolar e uma forma de cuidar do dinheiro público.

Diante disso, é vital que o gestor compreenda não apenas a necessidade de conformidade com órgãos de fiscalização, como o Tribunal de Contas da União, mas também a importância intrínseca de administrar os recursos com dedicação e estímulo, considerando seu impacto direto na vida de milhares de pessoas.



8. IMPACTO DA GESTÃO DAS VERBAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM



Conforme mencionado antes, a gestão dos recursos financeiros das unidades escolares influencia diretamente o processo ensino-aprendizagem. Mas como isso acontece? Se você se interessou em saber como chegamos a essa conclusão, vamos te contar e você vai se surpreender...



Eu, Marcela, durante minha trajetória profissional, tive a oportunidade de conhecer algumas escolas, que sofreram grandes transformações após sua gestão financeira passar a ser democrática. Nessas unidades escolares houve melhora significativa em sua estrutura física, nos mobiliários, equipamentos eletrônicos e aquisição de materiais pedagógicos. Isso graças aos cuidados necessários com o uso de seus recursos financeiros recebidos, fazendo, como descrito acima, os passos burocráticos e democráticos dessa gestão. Diante disso, fiquei curiosa para saber: será que essas alterações influenciam o processo de ensino-aprendizagem? E se influenciam, de que forma isso acontece? Para responder a essas perguntas segui os passos descritos abaixo.

Primeiramente, selecionei junto à Coordenação Regional de Educação, cinco unidades escolares que passaram por essas mudanças na gestão financeira, e uma que não passou por transformações. Essa última considerada grupo controle. Essas transformações ocorreram na renovação de conselhos escolares vencidos, elaboração de prestações de contas vencidas, que deixavam a unidade inadimplente e não apta a receber recursos, e regularização dos impostos junto à receita federal, como a declaração de imposto de renda. Essas escolas enfrentavam sérios problemas financeiros e de infraestrutura, como a falta de material pedagógico, e o próprio ambiente desmotivava os educandos, docentes e servidores.

Depois de toda a regularização burocrática, a gestão financeira passou a contar com recursos financeiros e, juntamente com a orientação e o monitoramento periódico da Coordenação Regional de Educação, da Secretaria Estadual de Educação de Goiás (SEDUC), do conselho escolar e do trabalho de tutoria pedagógica a transformação ocorreu. Então, coletei alguns dados quantitativos e qualitativos que me permitissem avaliar o desempenho dessas escolas antes e após o período de transformação na gestão financeira.

Esses dados levaram em consideração o fluxo escolar, as avaliações internas e externas ao longo do período avaliado e os depoimentos da comunidade escolar (gestores, coordenadores pedagógicos, professores e estudantes). Os principais resultados do fluxo escolar observados após as alterações na gestão financeira foram:

- As taxas de **aprovação** aumentaram em média 10%,

As taxas **reprovação** diminuíram em média 4%,

As taxas de **progressão parcial** diminuíram em 3%,

A **evasão** decresceu 7%,

A **média** anual (somatório das quatro notas bimestrais dividido por quatro) na área de ciências da natureza aumentou 10%,

A quantidade de alunos nessas turmas aumentou em 18%.



Avaliando os dados das Unidades Escolares com transformação financeira em relação à Unidade Escolar em que não passou por esse processo podemos chegar à conclusão que as taxas de aprovação aumentaram 140%, as taxas de progressão parcial diminuíram -233%, a evasão decresceu -179% a reprovação obteve um decréscimo de 350% a média anual na área de ciências da natureza aumentou 25% e a quantidade de alunos nessas turmas aumentou em 72% nas Unidades que passaram por intervenção financeira em relação à Unidade escolar do Grupo controle.

Podemos então concluir que nas Unidades escolares com intervenção financeira em relação à Unidade de Controle negativo tivemos aumento significativo na taxa de aprovação e consequentemente decréscimo nas taxas de reprovação e evasão. Foram elevadas as médias nas disciplinas de Ciências da Natureza. Ficando evidente a melhoria do fluxo escolar nessas Unidades.

A melhoria na média anual na área de Ciências da Natureza é um indicador significativo de como os recursos bem administrados impactam diretamente a qualidade do ensino. Com melhores recursos pedagógicos, como, por exemplo, materiais eletrônicos, máquinas de xerox para avaliações e listas de exercícios, insumos para aulas práticas e de educação física, entre outros, todos os índices nas avaliações internas e externas aumentaram.

Ademais, o aumento na quantidade de alunos nas turmas reforça a ideia de que escolas bem geridas atraem mais estudantes, possivelmente devido à reputação melhorada e à percepção de um ensino de qualidade. Esses índices refletem uma melhora substancial na retenção e no sucesso escolar dos alunos, sugerindo que um ambiente escolar bem equipado, como outro exemplo com salas climatizadas e bem gerido promove uma maior motivação e engajamento dos estudantes, resultando em melhores resultados acadêmicos.

Os principais resultados nas avaliações escolares externas e internas após as alterações na gestão financeira foram:

Aumento médio de 16% no **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)**

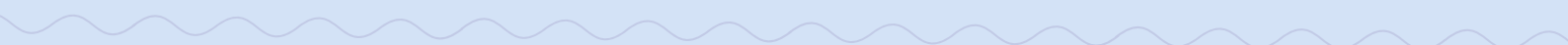
Aumento médio de 3% no **Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEBE)**

Aumento de 17% no **Índice de Desenvolvimento da Educação de Goiás (IDEGO)**

Aumento de 18% no **Sistema de Avaliação Educacional do Estado de Goiás (SAEGO)**

Os resultados positivos observados são sugestivos de que a administração eficaz das verbas públicas educacionais, incluindo a democratização da gestão financeira, ou seja, da união da comunidade escolar e com uma administração participativa leva à melhoria na infraestrutura escolar, resultando em um ambiente mais propício para o aprendizado e ao desenvolvimento educacional sustentável a longo prazo. Dessa forma, investimentos bem direcionados em educação não só elevam à qualidade do ensino, mas também fortalecem a confiança da comunidade escolar, criando um ciclo virtuoso de melhorias contínuas. Como podemos constatar houve melhorias evidentes em todas as avaliações analisadas, sendo que a melhoria nos índices em relação a unidade controle foram superiores em 210%.

Durante a análise dos dados qualitativos, verificamos que os coordenadores pedagógicos entrevistados relataram que, após a transformação financeira, houve um aumento significativo na disponibilidade de materiais pedagógicos e tecnológicos, fundamentais para a implementação de práticas de ensino mais inovadoras e eficazes. A transparência na prestação de contas e a participação ativa na elaboração dos planos de ação para aquisição de materiais também foram aspectos destacados por eles.



Os professores, especialmente aqueles das áreas de ciências, biologia, química e física notaram que a melhoria na infraestrutura e a aquisição de materiais pedagógicos adequados possibilitaram a realização de aulas práticas e a utilização de metodologias ativas, enriquecendo o processo de aprendizagem. No entanto, apontaram que ainda há carências, como a falta de laboratórios de ciências em algumas unidades, o que dificulta a realização de aulas práticas e a efetiva aplicação dos conteúdos teóricos ministrados.

Por fim, os estudantes relataram que melhorias na infraestrutura, como a instalação de ar-condicionado e a modernização das salas de aula, são essenciais para um ambiente de aprendizado mais confortável e eficaz. Além disso, a transparência e a eficiência na utilização dos recursos financeiros foram vistas por eles como fundamentais para garantir a qualidade das aulas e a disponibilidade de materiais necessários para o ensino. Os estudantes também destacaram a necessidade de um maior envolvimento deles nos processos de gestão, indicando que uma compreensão mais profunda sobre como os recursos são utilizados pode aumentar seu engajamento e senso de pertencimento à comunidade escolar.

A análise dos dados qualitativos revela que todos os integrantes da comunidade escolar consideram a gestão das verbas públicas como um fator crítico para o sucesso do processo de ensino-aprendizagem, destacando a transformação significativa nas suas unidades após a implementação de uma gestão financeira democrática e transparente. Dessa forma, expressaram uma visão clara sobre como a gestão das verbas públicas impacta diretamente sua experiência educacional. Isso demonstra que a inclusão de diversos atores no processo de gestão financeira fortalece o compromisso coletivo e a eficiência no uso dos recursos.



No ensejo, destacamos a importância das atividades práticas como ferramenta essencial para despertar o interesse dos alunos, as quais, muitas vezes, requerem laboratórios eficientes e condições de infraestrutura adequadas. Compondo essa infraestrutura ideal, podemos citar um ambiente limpo, com mobiliários em boas condições, climatizado e com equipamentos eletrônicos. A ausência desses elementos afeta diretamente a qualidade da educação, evidenciando a necessidade de novas abordagens na construção de ambientes de aprendizagem. A relação entre investimentos em infraestrutura e desempenho escolar é substancial, especialmente considerando as demandas contemporâneas por estruturas educacionais mais adequadas às tecnologias e práticas pedagógicas modernas.

Barrett et al. (2019) e Souza (2024) também verificaram forte associação entre investimentos em infraestrutura e desempenho, que é aprimorado em escolas com melhor estrutura. Da mesma forma como LÜCK (2000) ressalta que as unidades de ensino podem sofrer transformações nos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros, bem como na infraestrutura, mobiliários e equipamentos que podem vir a refletir nos processos de ensino aprendizagem. Diante do exposto, podemos concluir que a gestão eficiente e democrática das verbas públicas educacionais é amplamente reconhecida pela comunidade escolar como um fator determinante para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem na área de ciências da natureza.

A transparência, a participação coletiva e a correta aplicação dos recursos resultam em um ambiente escolar mais estruturado, motivador e eficaz, beneficiando gestores, coordenadores, professores e estudantes. Assim, investir em uma gestão financeira bem-organizada é fundamental para alcançar a excelência educacional e promover um aprendizado significativo e duradouro.



9. QUAIS OS PRINCIPAIS ERROS E DESAFIOS NA GESTÃO FINANCEIRA?

Para iniciarmos essa jornada é preciso relatar que durante minha trajetória de 11 anos atuando em vários cargos ligados à administração de verbas escolares, presenciei diversos tipos de gestão e pude observar ou fazer parte do processo, por isso entendo que relatar alguns deles poderá prevenir os próximos gestores a não os cometer. Primeiramente é preciso ressaltar que nenhuma gestão se faz por si só, pois existem perfis que devem ser escolhidos para juntos comporem a gestão escolar. O grupo gestor deve ser bem formado, com pessoas que atendam os perfis específicos de cada área, então cabe ao gestor escolar a função de compor de forma eficiente seu grupo para que coordene e não tenha que sozinho executar várias tarefas.

Sendo assim, os seus coordenadores pedagógicos têm que ter perfil humanitário, coletivo e de liderança; seus coordenadores disciplinares têm que ser positivos e atuarem com firmeza; seu secretário tem que ser proativo, executor e organizado; seu coordenador administrativo financeiro (CAF) tem que gostar da área financeira e, como todos os outros, deve ser capacitado, estudando tudo o que envolve finanças públicas e gestão de recursos, ou seja, o primeiro passo para não errar, a composição da equipe é fundamental.

Quero ressaltar que, no caso do estado de Goiás, a Escola de Governo oferta de forma gratuita todos os cursos necessários para essa capacitação, desde o básico de licitações até o curso de pregoeiro. E ao final de 11 cursos que englobam todas as áreas de licitação escolar, há uma prova em que o cursista se certifica com formação em compras governamentais.

Durante minha pesquisa enviei um questionário, através do email institucional, para todas as 68 escolas que compõem a coordenação Regional de Aparecida de Goiânia, pois gostaria de saber realizado percentual dos CAF que tinham o os cursos de formação. Dos 49 que responderam o questionário, 91,8% deles tinham o de pregoeiro, único que é obrigatório para o cargo, a variação nos outros cursos foi em média de 7,7% de participação, então esse segue como um ponto essencial para não errar, a capacitação.

Outros pontos importantes para não errar nessa gestão financeira é sempre estar atento aos prazos, tanto de validade do conselho escolar, da declaração do imposto de renda, dos prazos de validade das portarias dos recursos recebidos e, principalmente, da prestação de contas para que a unidade escolar não fique inadimplente.

Fazer as compras de forma assertiva é imprescindível. Como exemplo, uma vez entrei em uma escola em que a antiga gestora comprou um forno e uma batedeira industrial, que tiveram que ser doados para outro órgão do estado pois a escola não possuía subestação que desse suporte elétrico a essas máquinas, além de não ter merendeiras suficientes e com jornada de trabalho compatível com a fabricação dos panificados. Outro fator importante para merenda escolar, há a opção de se comprar esses alimentos prontos para serem entregues aos educandos, ou seja, com esse dinheiro imaginam o que poderia ser comprado para auxiliar no aprendizado dos alunos.

Ter o controle financeiro também é muito importante. Outro exemplo que merece ser compartilhado é o de outra escola onde o fornecedor alegava que havia uma dívida de R\$ 18.000,00. Pedi, então, as cópias dos pedidos realizados à época e conferi com os valores que haviam sido pagos a ele no período. Constatei que tínhamos um crédito de R\$ 12.000,00.

Devemos sempre nos atentar às cartilhas que orientam as verbas, tanto federais, quanto estaduais, pois não é tudo que podemos comprar, tudo depende das diretrizes do respectivo programa. Tive um problema com as verbas federais de uma escola, que estavam bloqueadas há anos porque o antigo gestor comprou um sofá que não poderia ser comprado com essa verba. A prestação não foi aprovada. Foi um trâmite de anos junto à Coordenação Regional e à **Secretaria Estadual de Educação de Goiás (SEDUC-GO)**, para conseguirmos a adimplência dessa prestação para que a escola conseguisse voltar a receber as verbas.

O gestor deve, também, se atentar sempre ao descarte correto da sucada, de acordo com os requisitos exigidos pelo estado, para retirar esses bens do patrimônio. Além de fazer sempre campanhas de conscientização dos alunos e servidores. Outro ponto a ressaltar é buscar os preços mais vantajosos para a administração pública, mais fácil agora com o pregão eletrônico, porém quando a dispensa de licitação por baixo valor, buscar fornecedores idôneos e com os melhores preços e serviços pois nesses casos o gestor tem autonomia de fazer os orçamentos.



Com base nas observações e experiências compartilhadas, torna-se evidente que uma gestão eficaz das verbas escolares requer uma abordagem multifacetada e bem estruturada. Aqui estão algumas recomendações finais para gestores escolares:

Composição da equipe:

A formação de uma equipe coesa e qualificada é fundamental. Cada membro deve possuir habilidades específicas e um compromisso com os objetivos da instituição.

Capacitação contínua:

A busca por conhecimento e aprimoramento é essencial. Aproveitar as oportunidades de capacitação oferecidas, como os cursos da Escola de Governo, garante que os gestores estejam atualizados e preparados para os desafios.

Controle financeiro rigoroso:

Manter um controle financeiro preciso e transparente é indispensável. Isso inclui verificar regularmente os registros de transações e garantir que os recursos sejam utilizados de acordo com as diretrizes estabelecidas.

Atenção aos prazos:

Manter-se informado sobre os prazos de diversas obrigações, desde questões administrativas até fiscais, é crucial para evitar problemas futuros e garantir a regularidade da instituição.

Compras assertivas:

Antes de realizar qualquer compra, é fundamental avaliar cuidadosamente as necessidades da escola e garantir que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e adequada.

Conscientização ambiental:

Promover a conscientização ambiental e práticas sustentáveis, como o descarte adequado de materiais, é uma responsabilidade importante que contribui para a preservação do meio ambiente e para uma gestão responsável dos recursos.

Conformidade com as normas:

É imprescindível familiarizar-se com as normas e regulamentos aplicáveis à gestão de verbas escolares, tanto a nível federal quanto estadual, para evitar problemas legais e garantir a utilização correta dos recursos.



Ao adotar essas práticas e princípios, os gestores escolares podem contribuir significativamente para o sucesso e a eficiência das instituições de ensino, garantindo que as verbas disponíveis sejam utilizadas de forma transparente, eficaz e em benefício da comunidade escolar. Caso você se interesse em conhecer melhor o assunto e se aprofundar nessa área, pode através do site <https://www.ueg.br/iael/ppec> acessar minha dissertação na íntegra (**GESTÃO ESCOLAR DAS VERBAS PÚBLICAS ESCOLARES E SEUS IMPACTOS NO PROCESSO DE ENSINO APRENDIZAGEM DE CIÊNCIAS**), te esperamos lá!



10. GLOSSÁRIO PARA OS TERMOS MENOS COLOQUIAIS

Abordagem democrática-participativa: é um modelo de gestão e tomada de decisões que envolve a participação ativa e colaborativa de todos os membros de uma comunidade ou organização. Nesse modelo, as decisões não são centralizadas em uma única pessoa ou grupo restrito, mas são discutidas e deliberadas coletivamente, levando em consideração as opiniões, necessidades e sugestões de todos os envolvidos. Essa abordagem busca promover a transparência, a corresponsabilidade e o engajamento, incentivando uma gestão mais inclusiva, eficiente e equitativa. Em contextos educacionais, a abordagem democrática-participativa pode incluir a participação de gestores, professores, alunos, pais e outros membros da comunidade escolar na tomada de decisões sobre a alocação de recursos, planejamento pedagógico e outras questões importantes para o funcionamento da instituição.

Aprovação escolar: é o processo pelo qual um estudante é avaliado e considerado apto a avançar para o próximo nível ou série do seu curso acadêmico. Esse processo geralmente envolve a avaliação do desempenho acadêmico do aluno com base em critérios específicos, como notas em provas, trabalhos, participação em sala de aula e cumprimento de requisitos mínimos estabelecidos pela instituição de ensino. A aprovação escolar indica que o estudante atingiu os objetivos educacionais e competências necessárias para progredir em sua trajetória educacional.

Bens de capital: são ativos físicos utilizados na produção de outros bens e serviços. Eles incluem máquinas, equipamentos, edifícios, veículos e ferramentas que as empresas empregam para fabricar produtos ou prestar serviços. Diferentemente dos bens de consumo, que são comprados para uso imediato, os bens de capital são investimentos a longo prazo que ajudam a aumentar a capacidade produtiva e a eficiência de uma organização. Esses bens são essenciais para o crescimento econômico, pois melhoram a produtividade e a competitividade.

Bens de custeio: são recursos e materiais consumíveis utilizados no dia a dia das operações de uma empresa ou instituição. Eles incluem itens como matérias-primas, insumos, energia, serviços de manutenção, produtos de limpeza, papelaria e outros materiais de uso corrente que não se destinam à produção de bens de capital, mas são necessários para a continuidade das atividades operacionais. Diferentemente dos bens de capital, que são investimentos duradouros, os bens de custeio são consumidos rapidamente e precisam ser constantemente repostos.

Concepção sócio crítica: é uma abordagem teórica e pedagógica que enfatiza a análise crítica das estruturas sociais, culturais e políticas, visando promover a conscientização e a transformação social. Baseada nas ideias de teóricos como Paulo Freire e a Escola de Frankfurt, essa concepção incentiva os indivíduos a questionarem as relações de poder, desigualdades e injustiças presentes na sociedade. No contexto educacional, a concepção sócio crítica busca desenvolver uma educação emancipatória, onde os alunos são estimulados a refletir criticamente sobre sua realidade, participando ativamente na construção do conhecimento e na luta por uma sociedade mais justa e igualitária.

Conselho escolar: é um órgão colegiado composto por representantes de diversos segmentos da comunidade escolar, incluindo gestores, professores, funcionários, alunos, pais e, em alguns casos, membros da comunidade local. Sua principal função é participar da gestão democrática da escola, contribuindo para a tomada de decisões relacionadas a aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos. O conselho escolar tem como objetivo promover a transparência, a participação e a corresponsabilidade, assegurando que as ações da escola atendam às necessidades e expectativas de toda a comunidade escolar, visando a melhoria da qualidade do ensino e do ambiente

Evasão escolar: é o fenômeno pelo qual os estudantes abandonam a escola antes de concluir o nível de ensino em que estão matriculados, sem obter o diploma ou certificação correspondente. Esse abandono pode ocorrer por diversos motivos, como dificuldades socioeconômicas, falta de interesse, problemas familiares, necessidade de trabalhar, dificuldades de aprendizagem, ou até problemas relacionados ao ambiente escolar. A evasão escolar é um problema sério, pois compromete o futuro educacional e profissional dos indivíduos, além de ter impactos negativos no desenvolvimento socioeconômico da sociedade.

Gestão democrática: é um modelo de administração educacional que envolve a participação ativa de toda a comunidade escolar—incluindo gestores, professores, funcionários, alunos e pais—nas decisões e na condução das atividades da escola. Esse modelo promove a transparência, a corresponsabilidade e a colaboração, assegurando que as políticas e ações da escola reflitam as necessidades e interesses de todos os envolvidos. A gestão democrática escolar busca criar um ambiente inclusivo e participativo, fortalecendo o senso de pertencimento e o compromisso coletivo com a qualidade da educação e o desenvolvimento integral dos estudantes.

Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB): O IDEB foi criado em 2007, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), formulado para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino. O IDEB funciona como um indicador nacional que possibilita o monitoramento da qualidade da Educação pela população por meio de dados concretos, com o qual a sociedade pode se mobilizar em busca de melhorias.

Índice de Desenvolvimento da Educação de Goiás (IDEGO): O IDEGO é uma base de informações composta pelo SAEGO e os dados de fluxo escolar. O IDEGO é constituído das médias de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, auferidas no programa de avaliação educacional do Estado por intermédio da prova do SAEGO e do fluxo, calculado a partir das taxas de aprovação em cada etapa via Censo Escolar. Participam das verificações do IDEGO, todos os anos, os alunos do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e da 3ª série do Ensino Médio.

Insumos: são materiais, recursos ou componentes utilizados na produção de bens e serviços. Eles podem incluir matérias-primas, produtos intermediários, energia, e outros itens necessários para o funcionamento de processos produtivos em diversos setores. Insumos são essenciais para a operação diária de uma empresa ou instituição, sendo consumidos durante a fabricação de produtos finais ou na prestação de serviços. Eles diferem dos bens de capital, que são ativos duradouros utilizados repetidamente no processo produtivo.

Média anual escolar: é o cálculo da média das notas obtidas por um estudante ao longo de um ano letivo. Geralmente, essa média é obtida somando-se as notas de todas as avaliações bimestrais ou trimestrais e dividindo o total pelo número de períodos avaliados. A média anual escolar é utilizada para determinar o desempenho acadêmico do aluno durante o ano, podendo influenciar decisões sobre promoção de série, recuperação ou repetência, além de fornecer um indicador geral do progresso do estudante

Progressão parcial: é um regime de avaliação em que o estudante é promovido para a série seguinte, mas com a necessidade de recuperar ou continuar estudando determinadas disciplinas nas quais não atingiu o desempenho satisfatório. Em vez de repetir o ano inteiro, o aluno avança na maioria das matérias, mas permanece com pendências em algumas, que devem ser sanadas paralelamente ao novo ano letivo. Esse sistema busca evitar a repetência total, permitindo que o aluno continue progredindo em seu percurso escolar enquanto trabalha para superar dificuldades específicas.

Reprovação escolar: é o processo pelo qual um estudante é retido na mesma série ou ano letivo devido ao desempenho insuficiente nas avaliações acadêmicas. Isso significa que o aluno não alcançou os critérios mínimos estabelecidos pela instituição de ensino para ser promovido à série seguinte. A reprovação pode resultar de notas baixas, alta taxa de faltas, ou falhas em cumprir os requisitos curriculares. O objetivo da reprovação é dar ao estudante mais tempo para dominar os conteúdos necessários, embora possa também ter impactos negativos no engajamento e na autoestima do aluno.

Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB): O SAEB é um conjunto de avaliações externas em larga escala, que permite ao INEP realizar um diagnóstico da educação básica brasileira e de fatores que podem interferir no desempenho do estudante. Por meio de testes e questionários, aplicados a cada dois anos na rede pública e em uma amostra da rede privada, o SAEB reflete os níveis de aprendizagem demonstrados pelos estudantes avaliados, explicando esses resultados a partir de uma série de informações contextuais.

Sistema de Avaliação Educacional do Estado de Goiás (SAEGO): O SAEGO tem como objetivo pesquisar a qualidade da educação da rede pública de ensino, a fim de que políticas públicas sejam elaboradas com base em evidências, e expressa o compromisso do Estado com o direito de aprender de toda criança e todo jovem brasileiro em idade escolar. A avaliação educacional externa em larga escala produz informações que viabilizam o monitoramento do direito à educação nas escolas de Goiás, permitindo um acompanhamento periódico de indicadores referentes às instituições e aos estudantes individualmente.

Unidades escolar: é uma instituição de ensino onde ocorrem processos educativos formais, abrangendo desde a educação infantil até os níveis mais avançados de educação básica e profissional. Pode incluir escolas públicas e privadas, oferecendo um espaço estruturado com salas de aula, bibliotecas, laboratórios, áreas de recreação e outros recursos necessários para a aprendizagem. A unidade escolar é composta por uma comunidade educativa, que inclui gestores, professores, funcionários, alunos e seus familiares, trabalhando juntos para promover a educação e o desenvolvimento integral dos estudantes.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T.; PERONI, V. Implicações do Programa Dinheiro Direto na Escola para a gestão da escola pública. **Educação & Sociedade**, v. 28, n. 98, p. 253-267, 2007.

ALVES, M. T. G. **Qualidade da infraestrutura das escolas públicas de Ensino Fundamental no Brasil**. Brasília: UNESCO, 2019.

BARRETT, P. et al. The Impact of School Infrastructure on Learning: A Synthesis of the Evidence. **World Bank Group**, 2019.

BARROS, M. A. D. **Avaliação de impacto de políticas públicas: uma análise do programa de investimento em infraestrutura Escola Digna no Maranhão no período 2015-2017**. 2019. Dissertação (Mestrado Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2019.

BRANCO, E. P. et al. Ensino de ciências: relações com os aspectos pedagógicos, infraestrutura e gestão escolar. **Revista Valore**, v. 6 (Edição Especial), p. 546-562, 2021.

CRUZ, C. et al. Transparência da gestão pública municipal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 46, n. 12, 012.

ELALI, G. A. O ambiente da escola - o ambiente na escola: uma discussão sobre a relação escola-natureza em educação infantil. **Estudos de Psicologia**, v. 8, n. 2, p. 309-319, 2003.

FERRARINI, R.; SAHEB, D.; TORRES, P. L. Metodologias ativas e tecnologias digitais. **Revista Educação em Questão**, v. 57, n. 52, 2019.

FNDE. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Dinheiro na escola**. 2022. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/index.php/perg-dinheiro-direto-na-escola>. Acesso em: 06/09/2023.

FRANCO, C. et al. Qualidade e equidade em educação: reconsiderando o significado de" fatores intraescolares". **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, v. 15, n. 55, p. 277-298, 2007.

GOIÁS. **Secretaria de Estado da Educação (SEDUC)**. 2022. Disponível em: <https://site.educacao.go.gov.br/> Acesso em: 02/08/2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INEP. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br>. Acesso em: 06/09/2023.

JANNUZZI, P. M. Comentários Paulo de Martino Jannuzzi. **Revista Do Serviço Público**, v. 73(b), p. 124-126, 2022.

KRASILCHIK, M. Gestão: desafios e perspectivas. **Revista USP**, n. 78, p. 22-31, 2008.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C.; PARREIRA, L. D. Pedagogia como ciência da educação. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, n. 131, p. 511-512, 2007.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em aberto**, v. 17, n. 72, 2000.

MAGRONE, E; TAVARES JR, F. A 'accountability' como fator de instabilidade do pacto educacional brasileiro. **Educação em Foco**, v. 36015, p. 13-50, 2014.



MASETTO, M. T. Didática: a aula como centro. São Paulo: FDT, 1994.

NICOLA, J. A.; PANIZ, C. M. A importância da utilização de diferentes recursos didáticos no Ensino de Ciências e Biologia. **Rev. NEaD-Unesp**, v. 2, n. 1, p.355-381, 2016.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, v. 36, n.3, p. 763-778, 2010.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de administração pública**, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, 2009.

POLO, J. C.; Planejamento e orçamento no município. **Guia de Consulta para o Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação - PRASEM III**. Brasília: FUNDESCOLA/MEC, 2001.

SÁTYRO, N.; SOARES, S. S. D. A infraestrutura das escolas brasileiras de ensino fundamental: um estudo com base nos censos escolares de 1997 a 2005. Brasília: IPEA 2007.

SOARES NETO, J. J. et al. A infraestrutura das escolas públicas brasileiras de pequeno porte. **Revista Do Serviço Público**, v. 64, n. 3, p. 377-391, 2013.

SOARES, J. F.; ALVES, M. T. G.; FONSECA, J. A. Trajetórias educacionais como evidência da qualidade da educação básica brasileira. **Revista Brasileira de Estudos de População**, , v. 38, p. 1-21, e0167, 2021.

SOARES, S. S. D.; SÁTYRO, N. **O impacto de infraestrutura escolar na taxa de distorção idade-série das escolas brasileiras de ensino fundamental**: 1998 a 2005. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2008.

SOUZA, M. M. ALVES. **Gestão escolar no âmbito financeiro e seus impactos no processo de ensino e aprendizagem de ciências**. Dissertação (Mestrado Profissional em Ensino de Ciências) - Universidade Estadual de Goiás, Anápolis, p.96. 2024.

