

# **POLÍTICA PÚBLICA EDUCACIONAL: UMA REFLEXÃO SOBRE O PERFIL E PRÁTICAS DE GESTÃO DOS DIRIGENTES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO.**

Francisco Douglas de Souza Farias

## **RESUMO**

O presente trabalho apresenta uma reflexão crítica sobre a atuação dos dirigentes municipais de educação, tendo como pergunta norteadora: como os Secretários Municipais de Educação desenvolvem suas práticas de gestão, consolidando resultados positivos e fidedignos, condizentes com a organização e também com suas potencialidades organizacionais? A presente pesquisa qualitativa objetiva refletir sobre a prática dos gestores educacionais em uma abordagem através de estudo sobre os principais contextos que envolve a atuação dos dirigentes municipais da educação e suas respectivas redes públicas municipais de ensino, e com isso refletir sobre a gestão municipal educacional, com foco na inovação e contemporaneidade. É certo que muitas Secretarias Municipais de Educação ainda apresentam, muitos déficits de gestão, onde muitas atenções estejam voltadas apenas para uma única dimensão, ou se quer para questões políticos partidários, sendo as demais esquecidas dentre as prioridades de governo. Esse trabalho tem as Secretarias Municipais de Educação, como base de coleta de informações e serve para as reflexões/elaborações e reelaborações, inclusive trazendo elementos importantes da realidade da educação municipal.

**Palavras-chave:** Gestão, Municipal, Política, Educacional.

---

<sup>1</sup> **Francisco Douglas de Souza Farias**, Bacharel em Administração, Pedagogo, MBA em Gestão Pública, Especialista em Gestão Escolar.  
E-mail: douglasfarias.19@hotmail.com.

## 1.INTRODUÇÃO

Muitas Secretarias Municipais de Educação ainda apresentam, muitos déficits de gestão educacional, pois muitos gestores não dispõem de conhecimento técnico para promover o desenvolvimento de suas redes de ensino, contribuindo assim para muitos desvios de observância, onde muitas atenções estejam voltadas apenas para uma única dimensão, ou se quer para nenhuma, sendo esquecidas dentre as prioridades de governo. Esse trabalho tem as Secretarias Municipais de Educação, como base de coleta de informações e serve para as reflexões/elaborações e reelaborações, inclusive trazendo elementos importantes da realidade da educação municipal.

O desenvolvimento da Gestão da Educação municipal exige que os gestores sejam apropriados de diversas habilidades entre elas a liderança democrática, e o desenvolvimento de estrutura organizacionais que potencializem a rede municipal de ensino, bem como, o fortalecimento da qualidade da política pública educacional, não basta apenas ser um bom gestor, se faz necessário, ser líder e saber conduzir sua rede de ensino, de forma em que todos estejam assistidos com produtividades, e práticas assertivas e com resultados positivos consolidados em sua totalidade. (REFERENCIAL DA QUALIDADE DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO NA REDE MUNICIPAL, ITAÚ SOCIAL, 2022)

Observa-se que muitos dirigentes são escolhidos para o cargo de livre indicação, pelo critério apenas político, e não pelo conhecimento técnico, o que dificulta para uma equidade e qualidade entre gestões de governos municipais, que muitas vezes estão nos mesmos padrões populacionais, como é caso de municípios de pequeno e médio porte. (PACHECO, 2002)

O presente trabalho apresenta uma reflexão crítica sobre a atuação dos dirigentes municipais de educação, tendo como pergunta norteadora: como os Secretários Municipais de Educação desenvolvem suas práticas de gestão, consolidando com resultados positivos e fidedignos, condizentes com a organização da rede e também as potencialidades organizacionais? A presente pesquisa qualitativa objetiva refletir sobre o perfil e a prática dos dirigentes municipais de educação.

Esse trabalho também apresenta a importância da qualificação dos dirigentes, suas trajetórias e acima de tudo a apropriação de experiências em diferentes espaços no âmbito da rede pública municipal de ensino, são critérios importantes para o

desenvolvimento de uma gestão de resultados, pois o dirigente é um líder que poderá multiplicar-se principalmente na definição de suas equipes de trabalho, que podem ser fator determinante para o sucesso em uma gestão municipal.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

Na gestão da educação municipal é primordial que os gestores disponham de Base Legal para subsidiar suas práticas de gestão, acima de tudo conhecer e apropriar-se desses instrumentos legais para assim embasarem suas iniciativas e feitos no âmbito da rede municipal, a LDB, Leis de Diretrizes e Bases da Educação, ante seguido da Constituição Federal de 1988, reflete severamente no âmbito da educação nacional, pois suas definições normativas são claras e fortalecem a fundamentação legal dos atos promulgados em todas as esferas e redes de ensino do país, a sua existência fortalece a defesa e a promoção do direito à educação. O direito à educação é estabelecido no artigo 205 da Constituição Federal (1988):

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988)

Com base no artigo, entende-se que o direito à educação se consolida com a promoção de aprendizados que permitam uma inserção plena dos sujeitos na sociedade. Isso exige o acesso e a permanência em uma escola de educação básica. A importância da Lei de Diretrizes e Bases da Educação como forma de garantir o direito a toda população de ter acesso à educação gratuita e de qualidade, para valorizar os profissionais da educação, estabelecer o dever da União, do Estado e dos Municípios com a educação pública. Também observa-se que muitas vezes os dirigentes municipais de educação não procuram entender ou conhecer a importância dessa base legal, que podem ser hierarquizada como: Constituição Federal de 1988; Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB; Diretrizes Nacionais de Educação; Plano Nacional de Educação 2014-2024; Base Nacional Comum Curricular – BNCC, seguido de outras legislações estaduais e municipais. Entende-se que a Lei é responsável por maximizar o

acesso à educação a todos os brasileiros dar melhor e maior autonomia às redes públicas, e nortear de maneira organizada o trabalho das instituições de ensino dos municípios. Sobre as práticas de gestão, adotada pelos atuais dirigentes municipais de educação:

Não é possível discutir o tema dos dirigentes públicos no Brasil sem atentar para o legado que constituem as práticas historicamente utilizadas para sua escolha. (PACHECO,2002 pág.01)

As práticas de atuação dos Gestores municipais são amplas e exigem múltiplos conhecimentos para o desenvolvimento do exercício do cargo, não é necessário apenas dispor de uma equipe qualificada, mas também conhecer os processos de execução da pasta. No Brasil, os cargos de dirigentes municipais de educação, são de livre nomeação, historicamente o sistema de cargos em comissão no Brasil foi caracterizado como fonte de acomodação de interesses políticos, marcado ainda por alta rotatividade. O INEP em 2010, realizou uma pesquisa nacional sobre o perfil dos dirigentes municipais de educação, daqueles que informaram a data de posse (3.239), a grande maioria dos dirigentes (78,9%) informaram estar no cargo desde o começo da atual gestão municipal, iniciada em janeiro de 2009; 36,4%, inclusive, manifestaram já estar no cargo antes do início da atual gestão municipal e 25,4%, há mais de quatro anos no cargo, ininterruptamente. Considerando-se o tempo médio de exercício contínuo no cargo de dirigente do município, observou-se que, na média nacional, os dirigentes atuavam no cargo há 33,5 meses (aproximadamente 2 anos e 10 meses). (PERFIL DOS DIRIGENTES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO, 2010)

Nota-se que há uma grande desestabilidade na permanência dos dirigentes municipais de educação nos seus cargos, ora considerado um fator negativo e que contribuem para a descontinuidade das políticas públicas educacionais. Também ainda na mesma pesquisa foi detectado que naquele ano em números absolutos, apenas 176 dirigentes possuíam o ensino superior, enquanto 171 eram especialistas, 31 mestres e 09 doutores, isso reflete que há uma possibilidade real de que muitos dirigentes naquele período não procuravam qualificar-se e aprimorar suas práticas e evoluir no conhecimento científico educacional. (PERFIL DOS DIRIGENTES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO, 2010)

O dirigente municipal para desenvolver um trabalho de excelência deve conhecer cada procedimento que envolve dimensões diferentes. As principais dimensões da atuação do dirigente municipal de educação são: Dimensão Físico Estrutural; Dimensão Pedagógica; Dimensão Administrativa; Dimensão Relacional, essas 04 (quatro) dimensões servem de parâmetros para que o gestor esteja antenado a produtividade, conforto, boa convivência e bons resultados de seus colaboradores. (REFERENCIAL DA QUALIDADE DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO NA REDE MUNICIPAL, ITAÚ SOCIAL, 2022)

Em cada dimensão observa-se pontos específicos, em que o Dirigente Municipal deve atentar-se com prática prioritária de sua atuação:

#### **I - Dimensão Físico/Estrutural:**

- a) Adquirir equipamentos tecnológicos;
- b) Construir/recuperar quadra esportivas das escolas;
- c) Construir, reformar e ampliar escolas municipais;
- d) Adquirir mobiliário necessário;
- d) Garantir conserto e aquisição de mobiliários e equipamentos já existentes.

#### **II - Dimensão Pedagógica:**

- a) Proporcionar condições de trabalho para os profissionais de educação;
- b) Promover formação continuada para os profissionais de educação de todas as etapas da rede municipal de ensino;
- c) Acompanhar as famílias dos alunos para seu maior envolvimento na escola;
- d) Adquirir material didático e escolar para alunos e profissionais de educação;
- e) elaborar o documento curricular do município;
- f) realizar planejamento institucional.

#### **III - Dimensão Administrativa:**

- a) elaborar o plano de cargo e carreira dos profissionais de educação;
- b) Realizar avaliação de desempenho dos colaboradores da rede pelo menos uma vez a cada ano letivo;
- c) Realizar contratação de pessoal por meio de seleção ou concursos públicos;
- d) Promover a formação e participação dos órgãos colegiados;
- e) Proporcionar qualificação especializada;

#### **IV - Dimensão Relacional:**

- a) Promover encontros de diálogos com profissionais da educação;
- b) Realizar palestras sobre autoestima e relacionamento saudável/disciplina;
- c) Estimular as famílias para o compromisso com a educação;
- d) Promover intercâmbio entre as escolas;
- e) investir em cursos e natureza motivacional;
- f) Descentralizar decisões;
- g) Estabelecer clima de alegria/compreensão e tolerância.

É necessário que todas as dimensões sejam priorizadas, pois cada uma tem sua relevância para o alcance das metas institucionais, uma rede municipal de educação, depende de muitos fatores para que se possa alcançar resultados extraordinários, dessa forma atender os anseios de cada dimensão é imprescindível para se desenvolver uma gestão de excelência. (REFERENCIAL DA QUALIDADE DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO NA REDE MUNICIPAL, ITAÚ SOCIAL, 2022).

A gestão da educação municipal deve dispor de uma propriedade do conjunto de habilidades em gestão organizacional, pois gerenciar uma cadeia de diferentes dimensões de recursos, não é uma tarefa simples e apenas prática. A estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Educação deve ser estabelecida, considerando os objetivos da organização a serem alcançados, deve seguir

parâmetros de qualidade, e pautada na gestão de resultados, a mesma pode ser divididos em coordenadorias, células e núcleos de apoio, vinculada a cada coordenadoria as dimensões: administrativas; pedagógica; gestão, com desenho de cargos que venham a favorecer os resultados projetados. É importante ressaltar que a dimensão relacional envolve todos os membros da cadeia organizacional, independente de setores específicos, dessa forma é primordial e necessário o desenvolvimento de práticas de liderança para fortalecer os vínculos e clima organizacional. (AHRENS, 2017)

Ao longo do gerenciamento da gestão, é importante e necessário o assíduo acompanhamento e monitoramento dos resultados da rede municipal de ensino. É sempre comum perceber que muitos gestores, por falta de conhecimento não conseguem desenvolver essa habilidade, pois mesmo tendo uma boa equipe, para um melhor gerenciamento e conseqüentemente tomadas de decisões, é indispensável uma análise técnica e minuciosa dos resultados educacionais. As principais práticas de análise de resultados educacionais são: estatísticas de matrículas, projeções financeiras, diagnósticos de aprendizagens, resultados de avaliações externas como: SPAECE E IDEB, análise de resultados de avaliações internas, taxa de aprovação, reprovação, abandono e distorção idade/série. Ressalta-se que o gestor sempre deve estar atento a todos indicadores, relatórios entre outros, para facilitar a deliberação assertiva para obter bons resultados. ((PRADIME, 2016, p.16)

Também expressa-se no tocante à qualidade da educação, observa-se a necessidade de estudo e planejamento das ações de acordo com as respectivas Redes de Ensino e suas peculiaridades, ou seja, o dirigente municipal de educação, deve estar atento às condições organizacionais que a rede de ensino possui. Dessa forma, é notório perceber que o conhecimento da realidade circundante deve passar pela etapa de intervenção, procurando ampliar sua cobertura, articulado com à qualidade do ensino ofertada. Como nos mostra Ferreira (2011, p.160), destaca-se que “[...] planejamento, execução e avaliação são componentes da gestão da educação”

Esses componentes da gestão precisam ser usados para proporcionar qualidade à educação municipal. É através dessa tríade que a gestão

transforma as metas e os objetivos propostos pelas políticas educacionais em ações que os materializam no contexto do Sistema Municipal de Educação (PRADIME, 2016, p. 23).

Considera-se dirigentes municipais de educação, aqueles que respondem diretamente como Secretários Municipais, e que ocupam o cargo de secretário na estrutura da administração pública municipal, por meio de ato de nomeação assinado pelo chefe do poder executivo municipal. Têm responsabilidade pelas políticas públicas educacionais e pelo desempenho das organizações escolares de sua jurisdição; fazem parte da equipe de governo municipal e assim, além de responsáveis pelos resultados da organização que dirigem, os mesmos também são corresponsáveis pela implementação dos programas de governo possivelmente criados e implementados, e pelos resultados do governo como um todo.

Observa-se que apesar das limitações apontadas, os municípios vêm tentando investir no crescimento de suas redes de ensino, focando evidentemente o esforço da municipalização na Educação Básica, sua oferta no país tem sido diferenciada nas Unidades da Federação, a exemplo do que ocorre no Estado do Paraná, em que os anos iniciais são de competência dos Municípios e as os anos finais a qual competem às redes estaduais, e no Estado do Ceará, cujo ensino fundamental é totalmente de responsabilidade dos municípios. (EDUCAÇÃO: NOVO CENÁRIO: PERSPECTIVAS E DESAFIOS DA GESTÃO MUNICIPAL, 2020)

Os Dirigentes Municipais de Educação têm um papel estratégico para que os municípios honrem com suas responsabilidades com foco na melhoria da qualidade da educação pública. Assim, é de fundamental importância que toda a sociedade possa conhecer, os resultados produzidos pela rede pública municipal de ensino, é necessário enfatizar que os dirigentes tem uma grande relevância no fortalecimento das política pública educacional.



### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que há uma complexidade no exercício da função de Dirigente Municipal de Educação, que há uma necessidade de grandes articulações no âmbito de toda rede de ensino, além da formação de outros líderes multiplicadores, para garantir o resultado organizacional satisfatório, também é necessário dispor de diferentes habilidades entre elas: a liderança, conhecimento científico educacional, visão estratégica entre outras..., é necessário focar nas Dimensões: Física/ Estrutural; Pedagógica; Administrativo e Relacional das Secretarias Municipais de Educação, pois são focos estratégicos para que se possa garantir um resultado de excelência. Percebeu-se que os dirigentes precisam ser agentes de engajamentos, participação e integração entre os diferentes atores da sua rede de ensino, que é necessário investir em práticas exitosas de outros Dirigentes Municipais de Educação de outros municípios, com a finalidade de fortalecer os trabalhos das rede de ensino dirigida. Compreendeu-se que os gestores municipais da educação, aprimorem sua visão e prática de gerir as suas redes, dessa forma fomentando a qualidade da política de educacional, e conseqüentemente proporcionando resultados qualitativos. É válido também ressaltar que os dirigentes municipais devem promover atividades de planejamento, execução e controle, pois dessa forma poderão implementar oportunidades de qualificar, e aprofundar sobre a diagnóstico situacional dos cenários em execução.

A presente pesquisa viabilizou mais estudo científico e estimulou-se o interesse de pela gestão educacional dos municípios, e que também seja instrumento de embasamento para outros pesquisadores. Espera-se que esse estudo fortaleça e que sirva para aprimorar a visão e a prática de gerenciamento das redes de ensino, dessa forma potencializando a política de educação, e conseqüentemente proporcionando resultados de excelência. É válido também que os dirigentes municipais vejam essa pesquisa como uma oportunidade de qualificação, pois o estudo perpassou por um processo qualitativo que aprofunda e analisa vários cenários de execução.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**BRASIL.LDB** –Lei de Diretrizes e Bases da Educacional. Lei 9394/96.

**BRASIL**, Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação, Conselho Pleno, RESOLUÇÃO CNE/CP Nº 2, DE 22 DE DEZEMBRO DE 2017, que Institui e orienta a implantação da Base Nacional Comum Curricular, a ser respeitada obrigatoriamente ao longo das etapas e respectivas modalidades no âmbito da Educação Básica.

**BRASIL**, Ministério da Educação, Presidência da República, Lei nº 13.005, de 25 de junho DE 2014 - Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências.

**BRASIL**, Ministério da Educação, Instituto Nacional de Estudo e Pesquisas Anísio Texeira/**Perfil dos dirigentes municipais de educação 2010**, Diretoria de Estudos Educacionais (Dired). — Brasília/DF, 2011.

**CUNHA**, MC., org. Gestão Educacional nos Municípios: entraves e perspectivas [online]. Salvador: EDUFBA, 2009. 366 p. ISBN 978-85-232-0586-7

**RODRIGUEZ**, freijo, Alicia, HSIA, Murgel, Pedro, CARNEIRO, Brasiliense, Mario, Jose; A gestão da educação em municípios e consórcios / organização -- 1. ed. -- São Paulo: Oficina Municipal; Fundação Konrad Adenauer Brasil, 2020.

**MODERNA**, Editora, Educação municipal de qualidade: princípios de gestão estratégica para secretários e equipe, Edição 2014.

**BARBOSA**, Selma Maquine, Educação: novo cenário: perspectivas e desafios da gestão municipal / Selma Maquine Barbosa, Mônica Aparecida Serafim Cardoso e Natália de Vasconcelos Cordeiro. -- Brasília: CNM, 2020. 102 p.: il. -- (Coleção Gestão Pública Municipal: Novos Gestores 2021-2024)

**AHRENS**, rudy, de barros, a gestão estratégica na administração –Vol. 2, 2017, Ponta Grossa/PR, 294 pág., Antena Editora 2017.

**PACHECO**, regina, silvia, Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção, Enap - Escola Nacional de Administração Pública Brasília/BRASIL, 20 pág., 2002.

**SOARES**, Francisco, José; MACANA, correa, esmerada, **Referencial da qualidade da gestão da educação na rede municipal**, São Paulo/SP, Fundação Itáu para Educação e a Cultura, 2022.

**FRANÇA**, Paulo, João; **BORBA**, Cabral, Paloma, Flávia, **GESTÃO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL NO CONTEXTO DO INTERIOR: caminhos, perspectivas e desafios em barra de São Miguel-PB**, Revista Administração Educacional - CE - UFPE Recife-PE, V.11 N. 1 p. 32-48, jan-jun/2020.