



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FE  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – POSEDOC  
LINHA DE PESQUISA: POLÍTICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO**

**MÁRCIA ADRIANA REGIS ALVES PINHEIRO**

**PERFIL DOS DIRIGENTES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO NO RN: DIMENSÕES  
POLÍTICA, ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA**

**MOSSORÓ/RN**

**2025**

**MÁRCIA ADRIANA REGIS ALVES PINHEIRO**

**PERFIL DOS DIRIGENTES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO NO RN: DIMENSÕES  
POLÍTICA, ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação – POSEDUC, da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, Linha de Pesquisa Políticas e Gestão da Educação, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

**Orientador (a):** Prof<sup>a</sup>. Dra. Cyclene Alves da Silva.

**MOSSORÓ/RN**

**2025**

© Todos os direitos estão reservados a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do(a) autor(a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu(a) respectivo(a) autor(a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

**Catálogo da Publicação na Fonte.**  
**Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.**

P654p Pinheiro, Márcia Adriana Regis Alves  
Perfil dos Dirigentes Municipais de Educação no RN:  
dimensões política, administrativa e pedagógica. / Márcia  
Adriana Regis Alves Pinheiro. - Mossoró, 2025.  
172p.

Orientador(a): Profa. Dra. Ciclene Alves da Silva.  
Dissertação (Mestrado em Programa de Pós-  
Graduação em Educação). Universidade do Estado do Rio  
Grande do Norte.

1. Perfil. 2. Dirigentes Municipais de Educação. 3.  
Dimensões Política, Administrativa e Pedagógica. I. Silva,  
Ciclene Alves da. II. Universidade do Estado do Rio  
Grande do Norte. III. Título.

**MÁRCIA ADRIANA REGIS ALVES PINHEIRO**

**PERFIL DOS DIRIGENTES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO NO RN: DIMENSÕES  
POLÍTICA, ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação – POSEDUC, da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, Linha de Pesquisa Políticas e Gestão da Educação, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

**Orientador (a):** Prof<sup>a</sup>. Dra. Ciclene Alves da Silva.

Aprovada em \_\_/\_\_/\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Ciclene Alves da Silva  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Arilene Maria Soares de Medeiros  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN

---

Prof<sup>o</sup> Dr. Joaquim Gonçalves Barbosa  
Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR

---

Allan Solano Souza  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN

---

Fádyla Késsia Rocha de Araújo  
Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA

Dedico este trabalho a Deus, a quem devo toda a minha existência. Dedico ainda ao meu esposo Paulo César e ao meu filho Paulo Júnior por todo apoio no percurso.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela força nos momentos de desânimo, pela luz que sempre é nos caminhos mais difíceis e pela paz que acalmou meu coração nos momentos de incerteza.

À minha orientadora, a professora Dra. Cyclene Alves da Silva, dedico minha mais profunda admiração e gratidão. Ser sua orientanda significou mais que ter uma orientação acadêmica, pois, sua forma de guiar este processo do mestrado me inspirou a ir além dos meus limites, mostrando o caminho com muita maestria, passando sempre muita confiança no meu potencial. Sua dedicação e atenção aos detalhes transformaram esta experiência em uma oportunidade de crescimento não apenas intelectual, mas também pessoal.

Aos professores do programa (POSEDUC/UERN), que ao longo da minha jornada acadêmica compartilharam não apenas conhecimento, mas também valores e exemplos de dedicação e profissionalismo, expressei meu mais sincero agradecimento. Cada ensinamento ministrado e cada palavra de incentivo ecoaram em mim como um convite constante a buscar sempre a excelência acadêmica e a nunca desistir diante das adversidades. Gostaria de trazer em especial os nomes da professora Arilene Medeiros e do professor Joaquim Barbosa que apresentaram contribuições relevantes em minha pesquisa durante todo o percurso. Agradeço a secretaria acadêmica do programa, na pessoa do professor Dr. coordenador do programa Allan Souza e na pessoa de Adiza, secretária acadêmica, pelo excelentíssimo serviço prestado neste setor que “organiza” as nossas vidas enquanto alunos, mas, que muitas vezes passa despercebido sua grande contribuição.

Aos meus amigos, que foram como pilares nos momentos mais difíceis, minha eterna gratidão. Este trabalho também é fruto do suporte emocional e das alegrias que compartilhei com vocês ao longo dessa caminhada. Em especial, gostaria de citar os nomes de Dulcileide Araújo e Karina Queiroz, que me acolheram tão afetivamente e de forma contínua nas minhas primeiras atividades de mestranda. Também cito os nomes de Onária Belo, Francisco Hélio e Renata Rebouças, que foram muito mais que colegas de turma, pois, ajudaram a fortalecer o meu processo nos momentos de incerteza na escrita da dissertação. Por último, agradeço a Ingrid, Leila Dantas, Cecília e Clodoaldo, que conheci no percurso, por terem se tornado orientandos da mesma professora, juntos conseguimos caminhar com muita parceria.

“Enfim, em escala muito mais ampla, é preciso reconhecer grandes fendas no que poderíamos denominar a apropriação social dos discursos.” (FOUCAULT, 2014, p. 41).

## RESUMO

Esta dissertação aborda o Perfil do Dirigente Municipal de Educação no RN em suas dimensões política, administrativa e pedagógica. Partindo de um diagnóstico sobre o perfil do DME, será analisado como estas dimensões têm apontado para a compreensão das condições profissionais deste dirigente que é responsável pela coordenação da política educacional no âmbito municipal, o que possibilitará a refletir sobre as questões o perfil deste profissional traz ao debate da função de dirigente de educação, sendo este um importante sujeito na condução da política educacional local. A pesquisa traz como objetivo geral: analisar o perfil dos dirigentes municipais de educação no Rio Grande do Norte - RN, nas suas dimensões política, administrativa e pedagógica e como objetivos específicos: realizar mapeamento dos documentos que regulamentam o exercício da função dos Dirigentes Municipais de Educação - DMEs; diagnosticar o perfil dos DMEs em suas dimensões política, administrativa e pedagógica e por fim, apresentar contribuições sobre o perfil do DME, considerando as especificidades do Estado do Rio Grande do Norte, conforme as dimensões consideradas no escopo desta pesquisa. Para tanto, buscou-se a partir da literatura conhecer mais sobre o DME, referenciando-se em: Waiselfisz (2000); Souza e Castro (2003); Ferretti (2004); Almeida (2007) Sander (2007); Silva (2018); Silva (2019); Nascimento (2022); Cardoso (2015); Luck (2009); Bordignon (2009). O campo empírico da pesquisa foram 36 municípios do RN, distribuídos em 6 regiões imediatas conforme a distribuição do IBGE (2017). Na metodologia fizemos uso de uma abordagem quanti-qualitativa, fundamentada na compreensão a partir de Filho e Gamboa (2013), sendo uma pesquisa exploratória. As técnicas utilizadas para a construção dos dados foram: Levantamento Bibliográfico por meio do Estado do Conhecimento, sobre os estudos já realizados sobre o perfil do DME por meio de Teses e Dissertações, Fizemos uma Análise Documental e aplicamos um Questionário com questões abertas, fechadas e de múltipla escolha, encaminhado pelo contato do Whatsapp e/ou e-mail do dirigente. A análise dos dados deu-se a partir da Análise do Discurso de Michel Foucault, considerando as categorias de análise: *Dispersão e Regularidade Discursiva*. Como principal contribuição a pesquisa conclui que a formação do DME é essencial para que possa assumir o cargo de modo a corresponder com suas demandas e fazer a gestão da política educacional local com maior qualidade.

**Palavras-chave:** perfil; dirigente municipal de educação; dimensões política, administrativa e pedagógica.

## RESUMEN

Esta disertación aborda el Perfil del Director Municipal de Educación en RN en sus dimensiones política, administrativa y pedagógica. A partir de un diagnóstico del perfil del DME, se analizará cómo estas dimensiones han apuntado a la comprensión de las condiciones profesionales de este dirigente que es responsable de coordinar la política educativa a nivel municipal, lo que permitirá reflexionar sobre las cuestiones que el perfil de este profesional trae al debate sobre el papel del dirigente educativo, que es un sujeto importante en la conducción de la política educativa local. La investigación tiene como objetivo general: analizar el perfil de los dirigentes educativos municipales en Rio Grande del Norte - RN, en sus dimensiones política, administrativa y pedagógica y como objetivos específicos: mapear los documentos que regulan el ejercicio de la función de Dirigente Educativos Municipales - DMEs; Diagnosticar el perfil de los DMEs en sus dimensiones política, administrativa y pedagógica y finalmente, presentar contribuciones sobre el perfil de los DMEs, considerando las especificidades del Estado de Rio Grande del Norte, de acuerdo con las dimensiones consideradas en el alcance de esta investigación. Con este fin, buscamos aprender más sobre DME a partir de la literatura, referenciando: Waiselfisz (2000); Souza y Castro (2003); Ferretti (2004); Almeida (2007) Sander (2007); Silva (2018); Silva (2019); Nascimento (2022); Cardoso (2015); Luck (2009); Bordignon (2009). El campo empírico de la investigación fueron 36 municipios de RN, distribuidos en 6 regiones inmediatas según la distribución del IBGE (2017). En la metodología utilizamos un enfoque cuantitativo-cualitativo, basado en la comprensión de Filho y Gamboa (2013), siendo una investigación exploratoria. Las técnicas utilizadas para la construcción de los datos fueron: Levantamiento Bibliográfico a través del Estado del Conocimiento, sobre estudios ya realizados sobre el perfil DME a través de Tesis y Disertaciones, Se realizó un Análisis Documental y se aplicó un Cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, enviadas a través del contacto de Whatsapp y/o correo electrónico del gestor. El análisis de datos se basó en el Análisis del Discurso de Michel Foucault, considerando las categorías de análisis: *Dispersión y Regularidad Discursiva*. Como principal aporte, la investigación concluye que la formación del DME es fundamental para que pueda asumir el rol de manera que satisfaga sus demandas y gestione con mayor calidad la política educativa local.

**Palabras clave:** perfil; director municipal de educación; dimensiones políticas, administrativas y pedagógicas.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Estrutura metodológica da pesquisa.....	24
Figura 2 - Regiões geográficas imediatas do Rio Grande do Norte com recorte do campo de pesquisa.....	52
Figura 3 – Impactos relatados pelos DMEs quando estes dirigentes são ordenadores de despesas .....	140

## LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas e ações para a construção do Estado do Conhecimento.....	25
Quadro 2 – Bibliografia sistematizada .....	31
Quadro 3 - Categorização (regularidades discursivas e dispersão) .....	42
Quadro 4 - Perfil do DME .....	81
Quadro 5 - Análise dos cadernos de orientação e agendas dos 100 primeiros dias de gestão do DME ofertados pela UNDIME.....	95
Quadro 6 - Concordância dos DMEs com os saberes específicos e formação acadêmica para assumir a função de DME.....	114
Quadro 7 - DMEs e os mandatos representativos na educação.....	117
Quadro 8 - Justificativas dos DMEs sobre a possibilidade de ser influenciado pelo partido do prefeito.....	119
Quadro 9 - Posicionamento dos DMEs sobre conhecer a realidade local .....	123
Quadro 10 - Falas dos DMEs sobre a participação na elaboração do PME .....	126
Quadro 11 - Falas dos DMEs sobre a relação com os CME .....	128
Quadro 12 - Falas dos DMEs sobre a escolha de diretores por eleição direta.....	130
Quadro 13 - Falas dos DMEs sobre existirem critérios técnicos para aferir os conhecimentos do DME antes de assumir a função .....	131
Quadro 14 - Justificativas dos DMEs sobre a escolha deste dirigente de educação ser por meio de consulta a comunidade.....	133

Quadro 15 - Desafios e satisfações apontadas pelos DMEs na sua função .....	134
Quadro 16 - Respostas dos DMEs sobre a autonomia administrativa na gestão .....	136
Quadro 17 - Justificativas dos DMEs sobre o dirigente de educação ter experiência na educação .....	138
Quadro 18 - Justificativas dos DMEs sobre a influência da UNDIME em sua gestão .....	141
Quadro 19 - Desafios enfrentados na gestão conforme os DMEs .....	143
Quadro 20 - Justificativas dos DMEs sobre a relevância do plano de metas e ações da SME .....	144
Quadro 21 - Ações com o uso dos resultados dos diagnósticos .....	146
Quadro 22 - Organização da formação continuada conforme respostas dos DMEs .....	147
Quadro 23 - Respostas dos DMEs sobre as orientações no ensino de língua portuguesa e matemática .....	148

## **LISTAS DE TABELAS**

Tabela 1 - Quantitativo de trabalhos na página do POSEDUC .....	29
Tabela 2 - Referências para o código alfanumérico .....	53
Tabela 3 - Distribuição dos municípios por região e porte populacional .....	53

## LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Levantamento das plataformas consultadas no EC .....	31
Gráfico 2 - Devolutivas dos Dirigentes Municipais de Educação por região imediata.....	99
Gráfico 3 - Respostas sobre a Identidade de Gênero.....	100
Gráfico 4 - Faixa etária dos DMEs .....	101
Gráfico 5 - Níveis de escolaridade dos DMEs.....	102
Gráfico 6 - Formação inicial dos DMEs.....	103
Gráfico 7- Situação dos DMEs com relação ao vínculo com o município que são gestores .	105
Gráfico 8 - Tempo de experiência na educação pelos DMEs.....	106
Gráfico 9 - Tempo de experiência do DME na função.....	107
Gráfico 10 - Tipo de vínculo do DME com o município que é gestor .....	109
Gráfico 11 - Remuneração do DME.....	110
Gráfico 12 - Respostas dos DMEs sobre a filiação partidária .....	111
Gráfico 13 - Posicionamento dos DMEs sobre os saberes específicos e a formação acadêmica na área da educação para assumir a função de DME.....	113
Gráfico 14 - Experiências dos DMEs em mandato público .....	117
Gráfico 15 - Posicionamentos dos DMEs sobre a vinculação ao partido político do prefeito e ser influenciado.....	119
Gráfico 16 - DMEs e as vivências na educação .....	124
Gráfico 17 - Participação dos DMEs na elaboração do PME.....	125
Gráfico 18 - Os DMEs e os Conselhos sobre educação .....	127

Gráfico 19 - Opinião dos DMEs sobre a escolha dos diretores por eleição direta .....	130
Gráfico 20 - Respostas dos DMEs sobre a forma de escolha do DME por meio de consulta a comunidade.....	133
Gráfico 21 - Respostas dos DMEs sobre ter experiência na educação para assumir o cargo .	138
Gráfico 22 - Quanto aos impactos na gestão se o DME for ordenador de despesas .....	140
Gráfico 23 - Sobre ter orientação própria da secretaria de educação quanto ao ensino de língua portuguesa e matemática.....	148

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DME	Dirigente Municipal de Educação
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
SME	Secretaria Municipal de Educação
UNDIME	União dos Dirigentes Municipais de Educação
POSEDUC	Programa de Pós-Graduação em Educação
UERN	Universidade do Estado do Rio Grande do Norte
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
DIREC	Diretoria Regional de Educação
SEEC	Secretaria Estadual de Educação e Cultura
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
ANPAE	Associação Nacional de Política e Administração da Educação
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
EC	Estado do Conhecimento
AD	Análise do Discurso
QS	Qualidade Social
PRADIME	Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação
MEC	Ministério da Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PME	Plano Municipal de Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
QEdu	Portal de Dados Educacionais
CF	Constituição Federal
CME	Conselho Municipal de Educação
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
CNE	Conselho Nacional de Educação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 A pesquisadora, o objeto de pesquisa e objetivos .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 Estrutura da Dissertação .....</b>	<b>21</b>
<b>2 METODOLOGIA.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Estado do Conhecimento: o que apontam as pesquisas sobre o perfil do dirigente municipal de educação .....</b>	<b>24</b>
2.1.1 Percurso dos estudos realizados.....	25
2.1.2 Considerações sobre a análise .....	44
<b>2.2 Procedimentos Metodológicos .....</b>	<b>45</b>
2.2.1 Caracterização do Estudo .....	45
2.2.2 Construção dos Dados e Análise .....	48
2.2.3 Campo de Investigação e sujeitos da pesquisa .....	51
2.2.4 Municípios do RN: breve incursões das regiões pesquisadas .....	54
<b>3 MUNICÍPIO E O SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO.....</b>	<b>62</b>
<b>3.1 Sistema Municipal de Educação.....</b>	<b>68</b>
<b>4 O DIRIGENTE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO NO BRASIL.....</b>	<b>74</b>
<b>4.1 O perfil do DME a partir da literatura especializada .....</b>	<b>77</b>
<b>4.2 Dimensões da gestão do DME.....</b>	<b>84</b>

<b>4.3 A UNDIME e a educação municipal .....</b>	<b>90</b>
<b>5 PERFIL DO DIRIGENTE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO NO RN: A DISCURSIVAÇÃO DO TEMPO PRESENTE.....</b>	<b>98</b>
<b>5.1 Quem é o DME no RN?.....</b>	<b>99</b>
5.1.1 Dados gerais.....	99
5.1.2 Perfil Político .....	112
5.1.3 Perfil Administrativo .....	136
5.1.4 Perfil Pedagógico.....	144
<b>5.2 Entre o perfil que se tem e o que se perspectiva construir .....</b>	<b>149</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>153</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>156</b>
<b>APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>160</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O sistema educacional brasileiro, após promulgação da atual Constituição Federal, adotou o modelo da divisão de poderes, sendo este caracterizado como o modelo tripartite, no qual se estabelecem por uma divisão de responsabilidades para com a educação entre os entes. Com isso, caracteriza-se como um formato de regulação que “configurou-se historicamente como resultante do compósito de interações entre múltiplos atores – os entes da Federação, os diversos movimentos sociais e educacionais, corpus burocrático-profissional, os estudantes, as agências internacionais e multilaterais, etc.” (Duarte, 2011, p. 231).

Na Lei de Diretrizes e Bases da educação (LDB) nº 9394/96 encontramos amparo desta subdivisão, trazendo a seguinte escrita: A União, os Estados e os Municípios devem organizar, em regime de colaboração, seus respectivos sistemas de ensino (Brasil, 1996). Desenhar a gestão educacional entre os entes em um formato de regime de colaboração implica executar uma gestão para além de um modelo mais democrático e solidário, pois, este formato leva a necessidade de competências administrativas por parte dos dirigentes de educação ao terem que apresentar uma desenvoltura nas decisões em que seu cargo exige, considerando o que lhe é de responsabilidade e o que pode ser agregado para facilitar o processo daquilo que não é de sua competência, mas, alcança a municipalidade.

No Brasil, o Dirigente Municipal de Educação (DME), é um agente político, no qual ao longo dos anos sua escolha tem sido baseada na indicação do gestor municipal, no caso, o prefeito. Este dirigente é quem está à frente da secretaria municipal de educação que consequentemente integra-se as demais secretarias que fazem parte da gestão municipal, desse modo, ele terá que seguir de forma hierárquica o chefe do executivo local. Os estudos realizados por Waiselfisz (2000), confirmam esta assertiva, atrelando assim a atividade do DME com a articulação intrassistêmica, sendo esta complementada pelo porte dos municípios, o que levaria assim a uma caracterização da atuação na dimensão política.

Dentre as diversas responsabilidades do DME na gestão da educação municipal, temos ainda as ações de cunho administrativo e as que correspondem a uma gestão pedagógica da rede, devendo atuar em diversas ações que englobam essas dimensões. Na realidade de nosso sistema de ensino, assim como, de nossa cultura política, seguimos o entendimento de Barroso (2006), que diz que, o dirigente municipal de educação insere-se em um “complexo jogo de estratégias, negociações e ações de vários atores, pelo qual as normas, injunções e

constrangimentos da regulação nacional são (re)ajustados localmente, muitas vezes de modo não intencional” (Barroso, 2006, p.56).

A atuação pedagógica do DME apresenta-se de forma ampla, ao considerar a diversidade de ações que se fazem necessárias para alcançar essa dimensão, contudo, podemos apresentar aqui um pouco do que se estabelece, podendo ser considerada a coordenação de ações direcionadas ao acompanhamento do fluxo escolar, onde índices de aprovação, reprovação, abandono e distorção idade-série são monitorados e pensados, possibilitando ações interventivas sobre eles. Existe ainda a política de enfrentamento contra o analfabetismo que durante anos vem se apresentando como um problema complexo nas realidades locais e existe um chamamento a se pensar ações direcionadas a essa questão. Temos ainda a elaboração e efetivação dos planos municipais de educação, a criação de propostas curriculares a cada etapa e modalidades de ensino e muitas outras questões que demandam a ação do DME frente à Secretaria Municipal de Educação (SME).

Apesar de sua significativa relevância para a gestão da educação na rede, pouco se fala no Dirigente Municipal de Educação, pois, ainda são limitadas as pesquisas realizadas sobre este agente político que ocupa função pública, de modo que se tenha um direcionamento sobre este sujeito, como atua na SME e os aspectos que se fazem necessários na ação cotidiana, considerando a relevância de sua atuação frente à educação municipal. Deste modo, apresenta-se a seguinte pergunta de partida: Qual o Perfil do Dirigente Municipal de Educação no Rio Grande do Norte, considerando as dimensões política, administrativa e pedagógica?

Ao fazer uso do termo perfil, referimo-nos as características que este dirigente municipal de educação teria que apresentar de modo a atender as peculiaridades da função. Por meio de saberes específicos, o dirigente de educação conduz sua gestão, com isso comungamos da compreensão de Ferretti (2014, p. 113) quando diz: “O dirigente municipal que trabalha no campo da educação deve considerar sua importante tarefa que é a de deter conhecimento suficiente para desenhar metas que implementem uma política educacional coerente aos princípios democráticos”. Assim, esta descrição permitiu a qualificação deste gestor de modo a visualizarmos se atende as necessidades que o cargo lhe impõe. Logo a frente traremos uma descrição mais aprofundada do termo considerando o seu conceito e o que é dito na literatura especializada.

Considerando os desafios postos ao DME e a diversidade de saberes que perpassam pelo perfil deste profissional, foi possível observar se este dirigente está preparado para encarar o que Ferretti (2014) descreve como sendo; um terreno em que se travam disputas ideológicas,

interesses partidários, econômicos, vaidades e poder; ao se referir a gestão da educação municipal.

Partindo de uma análise pelo perfil profissional, foi possível perceber os diferentes perfis destes dirigentes municipais de educação no RN, além disso, pôde-se observar os saberes evidenciados como “suas especificidades ideológicas, político-partidárias, formação acadêmica e experiências profissionais” (Ferretti, p.117, 2014). Dessa maneira, foi possível analisar os impactos das condições de qualificação pessoal para que este DME venha a atender a um perfil profissional que corresponda a responsabilidade do dirigente em seu contexto local, de território, de município, dentre elas a de apresentar habilidades para ser um mediador dos diálogos sobre a política educacional local entre os líderes políticos e os profissionais de educação.

Neste contexto de tratar do perfil do DME vendo suas características profissionais enquanto gestor da política da educação municipal, trabalhou-se com a organização desses saberes por meio de dimensões, caracterizando-as neste momento enquanto setores da atuação deste dirigente na gestão educacional. Partimos do princípio de que as dimensões política, administrativa e pedagógica perpassam por toda a gestão do DME, contudo, em cada uma delas temos aspectos relevantes que exigem saberes do DME, levando-o a compreender sua dinâmica. Aprofundaremos essa discussão mais à frente na seção IV, onde iremos discorrer sobre Perfil do DME, assim como, sobre as dimensões de sua gestão.

Dito isto, após expormos a nossa concepção inicial de perfil e dimensão, realizou-se uma revisão da literatura buscando o que nos é apresentado de estudos sobre o DME como estratégia de enriquecer as leituras iniciais sobre o objeto em questão. Identificamos até o momento de forma inaugural em âmbito nacional, o estudo realizado por Waiselfisz (2000), no qual apresenta um levantamento sobre o perfil social dos DMEs, chegando este a conclusão da necessidade de políticas de acesso ao cargo de modo a universalizar a formação universitária entre os DMEs, assim como a elevação do quantitativo de dirigentes com formação *stricto sensu* na área da gestão educacional, de modo que surge a necessidade de compreender o que desta época para cá, após passar mais de 20 anos, se buscou construir de compreensão deste profissional que “protagoniza” os destinos da educação municipal.

Souza e Castro (2003) também realizaram estudos sobre os DMEs do estado do Rio Grande do Sul (RS), no ano de 2003. O foco do estudo se deu sobre o perfil dos secretários municipais do estado, destacando a presença feminina no exercício da função, ou seja, a questão do gênero fora determinante.

Ferretti (2004) realizou um estudo sobre o DMEs e Poder Local. A autora destacou algumas das dimensões da ação dos DMEs e identifica novas formas de administração educacional decorrentes do surgimento de entidades associativas, considerando que estas associações podem vir a influenciarem no agir deste dirigente, assim como, contribuir com seu aperfeiçoamento profissional.

Neste estudo, Ferretti (2004) apresenta ainda o termo “Monitoramento de Atores Coletivos” sendo este construído no percurso da pesquisa para descrever de forma resumida a atuação do DME em cidades de maiores portes, evidenciando assim que neste padrão de cidade existe uma demanda maior no que tange ao atendimento direcionado a coordenação de grupos coletivos, ainda que, se tenha em algum momento demandas personalizadas. Portanto, o local, funcionava como variável significativa na definição do perfil deste profissional. Desse modo, torna-se mais pulsante a curiosidade de buscar escavar este processo em nosso estado.

Almeida (2007), em sua dissertação de mestrado, propôs-se a estudar, especificamente a atuação de 15 municípios do estado do Paraná, apresentando como resultado o posicionamento dos dirigentes municipais de educação que destacaram ser uma limitação em suas atuações enquanto gestores a questão da gerência dos recursos financeiros. No geral os enunciados trazidos no estudo de Almeida (2007) designam a atuação dos DMEs como subordinada ao poder instituído, seja local, central ou internacional e sem autonomia financeira.

Em 2010, por solicitação da União dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), Damasceno *et al* (2010), colhem informações do perfil sociodemográfico dos DMEs do estado do Pará. Destacou-se informações como: a frequência de DMEs de outros estados da federação no estado, demonstrando assim a constância de escolhas de nomes de fora do território, a opinião do dirigente sobre o seu grau de conhecimento em informática e seu acesso constante ao site do MEC.

Desse modo, após serem observados os estudos que se apresentam na literatura até aqui e o que estes trazem de contribuições sobre os DMEs, evidencia-se em nível nacional a necessidade de um aprofundamento quanto ao perfil do DME em suas dimensões política, administrativa e pedagógica, podendo assim se ter uma generalização deste estudo, em termos de suas contribuições. No que compete ao RN, não foram encontrados estudos que tratem desta caracterização o que tende a dificultar uma maior compreensão de como se dá o delineamento da atuação deste dirigente frente à gestão da educação na rede municipal, local este em que as demandas cidadãs são intensificadas. Nestes termos, a pesquisa proposta já se justifica pela ausência de estudos sobre a questão posta.

A presente pesquisa vincula-se a linha de pesquisa Políticas e Gestão da Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação – POSEDUC, da Universidade Do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, deixando evidenciado contribuições como: um estudo pioneiro na área; o intento de fazer um mapeamento do perfil deste profissional no Estado do RN; contribuir na construção ou desenvolvimento de políticas públicas e incitar o debate sobre este dirigente que é importante, mas, ao mesmo tempo invisível nas políticas públicas do país e, por conseguinte, do nosso estado, no que concerne à problematização de sua formação e função; contribuirá também com a reflexão sobre o modo de acesso ao cargo deste profissional.

Portanto, o estudo apresenta-se como relevante por apresentar a toda a sociedade informações que tratam da caracterização do perfil do DME do RN, a partir das dimensões que corroboram com sua atuação de gestor, o que nos leva a refletir sobre as questões que este perfil traz ao debate da função deste importante sujeito na condução da política educacional local.

### **1.1 A pesquisadora, o objeto de pesquisa e objetivos**

Ao tratar sobre o Perfil do Dirigente Municipal de Educação no RN, enfatizando as dimensões política, administrativa e pedagógica, como objeto de minha pesquisa de mestrado, não se trata de uma temática distante de meu percurso profissional, visto que, por meio de experiências profissionais em que passei, estive em vários momentos refletindo sobre o perfil profissional necessário para assumir determinadas funções de gestão na educação.

Iniciei minha experiência profissional na área da educação aos dezoito anos de idade, ainda cursando o ensino médio. Comecei por meio de uma experiência de coordenadora de um programa que veio ao meu município, Apodi/RN, por meio do Sindicato dos Trabalhadores Rurais. O programa era direcionado ao público adulto. Tratava-se de um programa de alfabetização para jovens e adultos, com salas de aula espalhadas pela zona rural deste município e eu tinha a incumbência de acompanhar o funcionamento destas turmas e orientar pedagogicamente estes professores. O programa à época vinculado ao Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária (PRONERA), lá no ano de 2004, era coordenado pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) em parceria com outras instituições governamentais. Essa foi a minha primeira oportunidade de ver a educação ser objeto de mudança social em contextos locais.

Tão logo concluo o ensino médio no ano de 2004, faço o meu primeiro vestibular (PSV) da UERN, já no ano de 2005, sendo aprovada para o curso de Pedagogia. Nesse percurso da graduação, tive a oportunidade de passar por outras experiências profissionais indo desde a sala

de aula de uma turma de creche, que na época fazia parte da secretaria de assistência social e não da educação, passando pelas salas de aula do ensino fundamental anos finais como bolsista da rede estadual de educação do RN indo até a coordenações de programas sociais que lidavam com a defasagem da aprendizagem de crianças em vulnerabilidade social como foi o caso da função que assumi de articuladora do Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI), que era proposto pelo município de Apodi/RN, via secretaria de assistência social. Esses trajetos percorridos na área da assistência social fortaleceram o meu interesse em estar na área da educação de uma forma mais intensa, buscando compreender como a educação em que eu estava a desenvolver no meu espaço escolar estaria fazendo a diferença aos meus estudantes e a toda a comunidade escolar e isso levou-me a ser uma leitora ativa das normativas e resoluções que regulamentam a educação de modo geral, não limitando-me ao espaço de sala de aula.

No ano de dois mil e quinze sou convocada na rede municipal de Macau-RN para a função de professora e ao mesmo tempo sou convocada pela Secretaria Estadual de Educação e Cultura do Rio Grande do Norte (SEEC) para a função de Especialista Permanente Nível III. Estar como professora e como apoio pedagógico de escolas, levou-me a conhecer o perfil destas funções, assim como, os desafios postos ao exercer estes papéis.

Pouco mais de dois anos nestas funções sou convidada a ser diretora no ano de 2017 na Escola Estadual Donana Avelino, escola de anos iniciais da rede estadual na cidade de Macau/RN, que tinha como proposta pedagógica a educação integral em tempo integral, com implantação no ano de 2016. Resolvo aceitar o convite e estive diretora de 2017 a 2019.

Concluído o período da gestão, decido não me candidatar, mas, recebo um novo convite a ser novamente diretora, desta vez, seria da Escola Estadual de Tempo Integral Professora Clara Tetéo, escola de ensino médio também em Macau/RN, ficando nesta função de 2020 a 2021. Contabilizando este tempo, foram cinco anos seguidos na função de gestora escolar, em etapas diferentes, com propostas pedagógicas diferentes, apesar de que ambas as escolas eram de tempo integral, contudo, o ensino em tempo integral nos anos iniciais tem uma metodologia diferente da proposta do ensino médio. Estas experiências me oportunizaram conhecer as atividades da gestão escolar, contribuindo com minha formação pessoal e profissional, assim como, pude perceber que perfil se faz necessário para este gestor, visto as demandas em que este profissional está inserido em seu dia a dia.

Ao exercer a função de gestora nessas escolas, tive a oportunidade de acompanhar o desempenho escolar diante dos resultados de aprendizagens dos estudantes, em específico, nas avaliações externas. Destaco a avaliação do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) que é inserida no cálculo do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), por meio

da média de proficiências que o SAEB disponibiliza, sendo um dos motivos que me levaram a aprofundar leituras sobre a avaliação educacional para que eu pudesse compreender a aplicabilidade das avaliações externas na política educacional da educação básica e de que modo a escola poderia contribuir com essas políticas a partir de suas ações internas.

Passados alguns anos, retorno a minha cidade de origem, que é o município de Apodi/RN. No ano de 2021 sou convocada como professora pedagoga por este município em virtude de aprovação em concurso público para esta função. Volto então a residir no município de Apodi e transfiro a minha função da rede estadual de ensino, passando a exercer a função de Assessora Pedagógica na Diretoria Regional de Educação de Apodi (13ª DIREC).

Assumo novamente a função de professora em sala de aula e na função de assessora pedagógica faço o acompanhamento de escolas pertencentes a etapa do Ensino Fundamental na modalidade regular e integral, assessorando dentre muitas atividades a aplicação das avaliações externas em larga escala. Assumir a função de assessora que acompanha as avaliações externas nas escolas desta regional, orientando as 21 escolas que compõe este território, possibilitou manter um ciclo de leituras e orientações sistematizadas, deparando-me em alguns momentos com reflexões sobre o uso pedagógico desta avaliação no processo de ensino/aprendizagem pelos gestores e equipes pedagógicas.

A partir desse aprofundamento sobre as avaliações externas, considerando o contexto da pandemia entre 2020 e 2021, decido pesquisar como se deu as orientações pedagógicas da Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SEMEC) do município de Apodi/RN para com as escolas da rede municipal diante das metas do IDEB, considerando ter sido um período difícil para professores, estudantes e toda a comunidade escolar, contudo, foi mantido o SAEB de 2021 e conseqüentemente seria calculado o índice do IDEB das escolas e redes de ensino no país.

A curiosidade em saber deste processo na rede municipal e não na rede estadual foi levada pelo princípio de que eu não tinha nenhuma vinculação com as orientações dadas as escolas da rede municipal no que tange a turmas que são avaliadas pelo SAEB, visto que, iniciei em 2021 como professora pedagoga da rede, mas, até o momento não havia sido nas turmas da educação infantil. Por conseguinte, na rede estadual eu já sabia de todo o direcionamento dado via a Secretaria Estadual de Educação (SEEC) do RN que costuma repassar diretrizes de forma linear em toda a rede.

A partir desse interesse, decido então fazer a seleção do mestrado em educação pela UERN, via seleção pública do Programa de Pós-Graduação em Educação da UERN (POSEDUC) no ano de 2022, seguindo a linha de pesquisa Políticas e Gestão da Educação.

Neste processo, obtive o êxito de ser selecionada e dou início as aulas e orientações a partir de março de 2023.

Como parte desta construção acadêmica, chega o momento de olhar para a proposta inicial do projeto de pesquisa, ainda muito prematuro e já nas primeiras orientações percebi que minha intenção não estava clara quanto ao que eu pretendia pesquisar no meu objeto considerando sua aplicabilidade no contexto local. Daí, em comum acordo com minha orientadora a professora Dra. Cyclene Alves da Silva, decidimos seguir com outro objeto de estudo, passando a tratar da figura do Dirigente Municipal de Educação (DME) e a possível relação com os resultados do IDEB. Com a reformulação do projeto inicial considerando o novo objeto, seria possível caminhar de forma mais clara e ainda assim agregar ideias iniciais.

Dado início as primeiras orientações, começo um processo de busca sobre o que teríamos de escrita sobre o DME, contudo, no decorrer das primeiras leituras foi se percebendo a pouca apresentação de estudos, assim como, a limitação do tema trazido para esta análise correlacionada ao perfil deste dirigente, inclusive, evidenciou-se uma ausência de pesquisas sobre este profissional nos limites do RN.

Realizamos buscas em portais e páginas a nível nacional e estadual, sendo a nível nacional a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), a página da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), já a nível estadual fomos no Repositório Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e na página do Programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (POSEDUC) da UERN, constatando assim as limitações citadas anteriormente, contudo, detalharemos logo a frente como se deu este processo.

Nesse contexto, problematizar a figura do Dirigente Municipal de Educação do RN se mostraria com maior relevância, levando-nos ao objetivo geral de: analisar o perfil dos dirigentes municipais de educação no RN, nas suas dimensões política, administrativa e pedagógica.

Considerando os procedimentos necessários para o desenvolvimento da pesquisa no tempo previsto, elencamos como objetivos específicos:

- a) Realizar mapeamento dos documentos que regulamentam o exercício da função dos Dirigentes Municipais de Educação – DMEs;
- b) Diagnosticar o perfil dos DMEs em suas dimensões política, administrativa e pedagógica;

- c) Apresentar contribuições sobre o DME, considerando as especificidades do Estado do Rio Grande do Norte, conforme as dimensões consideradas no escopo desta pesquisa.

De acordo com Lakatos & Marconi (1992), os objetivos específicos auxiliam na fase de concretizar o que se pensou inicialmente. A sua função é intermediária e instrumental diante do alcance do objetivo geral.

Ao observar o quanto é dinâmico o contexto em que está inserido o DME, considerando do ponto de vista acadêmico e diante do novo cenário educacional no qual se adota mecanismos que se justificam pela busca da melhoria da gestão educacional, apontar a caracterização do perfil deste dirigente é oportunizar conhecer quem está à frente da rede municipal de ensino.

A partir do reconhecimento do DME, pudemos problematizar sobre o perfil deste profissional, considerando o que se apresenta e o que se pode construir e perspectivar responder ao que a pesquisa de Waiselfisz, no início dos anos 2000 já apontava, que era a necessidade emergente de se pensar a formação e função deste profissional, então, a melhor forma de se começar este processo, é sem dúvida, apresentando o perfil do Dirigente Municipal de educação aqui no RN.

Portanto, vemos como desafiador pensar sobre o DME, considerando a complexidade da missão deste em coordenar os destinos educacionais de uma municipalidade.

## **1.2 Estrutura da Dissertação**

Essa Dissertação está organizada em cinco seções. **A Seção I** traz a introdução, a qual aborda a contextualização da temática, em seguida apresenta as subseções que discorrem sobre o percurso da pesquisadora, a delimitação do objeto e objetivos. Ainda na introdução, realiza-se uma descrição de como se deu a organização do texto.

Após a introdução, a **Seção II** versa sobre a metodologia, apresentando inicialmente um diagrama de sua organização quanto a abordagem, natureza, objetivo, procedimentos de construção e análise de dados. Nesta seção está uma subseção denominada do estado do conhecimento, apresentando as pesquisas já realizadas sobre o objeto em questão trazendo ao final uma análise a partir da Análise do Discurso de Michel Foucault, sobre os resultados das pesquisas selecionadas e sua relação com o objeto de estudo. Há ainda uma descrição sistemática dos procedimentos metodológicos para a construção de dados e sua análise na pesquisa.

Na **Seção III** tem-se um breve resgate histórico do processo de municipalização dos entes federativos municipais e até a criação dos sistemas municipais de ensino, demonstrando o percurso pelo viés da legislação até chegar a sua organização local. Por último, apresenta-se uma visão rápida sobre as seis regiões imediatas selecionadas, considerando os municípios em que a pesquisa será aplicada, abordando população, Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), taxa de mortalidade infantil, atividades econômicas e dados educacionais.

Dando continuidade tem-se a **Seção IV**, que versa sobre o dirigente municipal de educação no Brasil trazendo o que a literatura especializada diz sobre o perfil do dirigente municipal de educação, assim como, apresentaremos a nossa concepção sobre este perfil, e por último as dimensões que fazem parte de sua atuação enquanto dirigente local. Por fim, apresenta o posicionamento da UNDIME frente a educação municipal.

Finalizando com a **Seção V**, que traz uma caracterização do perfil do DME fazendo uma análise de como tem se dado a gestão do DME, explorando os discursos destes dirigentes, considerando os dados construídos mediante o questionário da pesquisa.

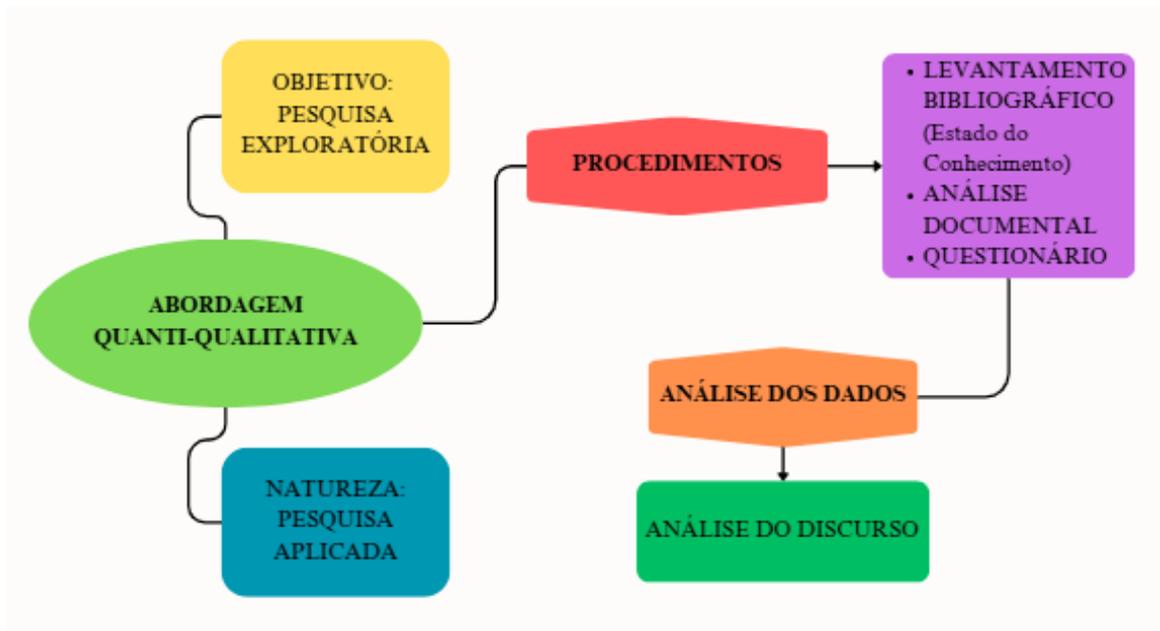
## **2 METODOLOGIA**

A curiosidade humana, atrelada aos anseios de solucionar problemas vivenciados em seu cotidiano, mostra-se como um despertar importante, assim como, demonstra ser um estímulo para a busca da compreensão das diversas realidades e aquilo que de algum modo pode vir a ser modificado para uma melhoria social. Nessa perspectiva, compreendemos que os fenômenos identificados por cada sujeito podem vir a ser suas intenções de pesquisa propriamente ditas, e a sistematização destas no que tange o seu percurso metodológico sofrem adequações por meio de um método científico que respalde o processo e lhe apresente as respostas necessárias ao objeto em discussão.

Sob este viés, tem-se como objeto de pesquisa o perfil do dirigente municipal de educação do RN em suas dimensões política, administrativa e pedagógica, seguindo com um percurso metodológico que nos leve a esta caracterização, respondendo ao objetivo geral, bem como, aos objetivos específicos que estão desencadeados por meio das ações que foram desenvolvidas no decorrer da pesquisa.

Deste modo, reconhecendo que uma boa metodologia de pesquisa se torna primordial para a qualidade do resultado apresentado, apresentar-se-á a seguir a organização das etapas da pesquisa, expondo uma classificação quanto a sua natureza, abordagem, objetivo e os procedimentos técnicos que foram utilizados na coleta de dados e análise. A organização das etapas desta pesquisa pode ser visualizada por meio da Figura 1:

Figura 1 - Estrutura metodológica da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

No decorrer do texto será abordado sobre os procedimentos metodológicos que estão contidos na estrutura metodológica da pesquisa.

Como ação inicial realizou-se um levantamento bibliográfico dado por meio do Estado do Conhecimento (EC), em que buscou-se apresentar as pesquisas mais recentes sobre o objeto em questão, assim como, analisar os resultados destas, podendo assim fazer uma aglutinação de informações sobre o objeto aqui apresentado e, principalmente, constatar o que pode vir a ser acrescido a estes estudos.

## **2.1 Estado do Conhecimento: o que apontam as pesquisas sobre o perfil do dirigente municipal de educação**

Ao fazer um levantamento das pesquisas científicas sobre uma determinada área é importante o pesquisador saber quais publicações estão relacionadas ao seu tema de pesquisa. Deste modo, é imprescindível que para além da identificação se faça uma análise das possíveis abordagens e metodologias de investigação, observando se estas poderiam contribuir com sua investigação.

O presente estudo traz como objetivo apresentar o que as pesquisas a nível de mestrado

e doutorado têm demonstrado sobre o perfil dos dirigentes municipais de educação, considerando as dimensões política, administrativa e pedagógica, ou mesmo se aparecem estudos específicos sobre este perfil no RN.

Dado este objetivo, realizou-se o levantamento bibliográfico por meio do Estado do Conhecimento – EC, em que apresenta-se por meio dos estudos selecionados as colaborações para o objeto de pesquisa, mostrando por meio dos resultados desses estudos, dados que possam levar a uma identificação do perfil do dirigente municipal de educação, relacionando este perfil com às dimensões política, administrativa e pedagógica. O levantamento considerou o período da última década sendo o recorte de 2012 a 2022.

### 2.1.1 Percurso dos estudos realizados

A construção do Estado do Conhecimento (EC) por suas características próprias configura-se em uma importante etapa de todo o processo da pesquisa científica, sendo este desencadeado na pesquisa bibliográfica. A sistematização do EC se dá na associação dos processos de “identificar, registrar e categorizar de modo a buscarem uma reflexão e um apanhado da produção científica de determinada área, em certo espaço de tempo, a partir de periódicos, teses, dissertações e livros sobre uma temática específica” (Morosini e Fernandes, 2014, p.155).

Assim, este levantamento pelo EC apresentou a consulta realizada, compreendendo, conforme já antecipado, o período de 2012 a 2022 de publicações científicas, considerando o que temos de teses e dissertações nas bases de dados pesquisadas, de modo a localizar fundamentos teóricos que possam contribuir para o desenvolvimento da pesquisa do mestrado, cujo objeto é o perfil dos Dirigentes Municipais de Educação no RN, em suas dimensões política, administrativa e pedagógica.

Para detalhar o percurso da pesquisa do EC, levou-se em consideração as etapas trazidas por Morosini, Nascimento e Nez (2021), sendo estas etapas descritas no Quadro 1, conforme a devida sequência das ações metodológicas.

Quadro 1 – Etapas e ações para a construção do Estado do Conhecimento

<b>ETAPAS</b>	<b>AÇÕES</b>
<b>Etapa 1</b>	Escolha das fontes de produção científica.
<b>Etapa 2</b>	Seleção dos descritores de busca.
<b>Etapa 3</b>	Organização do <i>corpus</i> de análise.
<b>Etapa 4</b>	Identificação e seleção dos estudos.

<b>Etapa 5</b>	Construção das categorias e análise de <i>corpus</i> .
<b>Etapa 6</b>	Considerações acerca do campo e do tema de pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Morosini, Nascimento e Nez (2021).

Iniciou-se a pesquisa do EC selecionando as fontes de produção científica. Considerando o âmbito nacional, decidiu-se pela Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)<sup>1</sup>, a qual se caracteriza como uma plataforma de busca dos trabalhos de teses e dissertações das instituições do Brasil e pela página da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE)<sup>2</sup>, considerando o reconhecimento que esta instituição tem nos estudos da área das políticas públicas em educação a nível nacional, o que reforça a segurança da fonte de pesquisa na qual está se dando o levantamento do objeto investigado.

Para consolidar com mais precisão as buscas realizadas, decidiu-se consultar duas bases a nível de estado do RN. Com isso, em âmbito estadual consultamos a página do – Programa de pós-graduação em Educação da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (POSEDUC<sup>3</sup>) e o Repositório Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)<sup>4</sup>.

Prosseguindo com as etapas da pesquisa do EC realizou-se a seleção das palavras-chave, sendo elas: “Perfil dos Dirigentes”, “Dirigentes Municipais” e “Dirigentes Municipais de Educação”. Para facilitar a busca, utilizou-se a estratégia dos operadores booleanos, fazendo uso somente do booleano *AND* com significado adição. Este conectivo permite que durante a busca seja feito um processo de inclusão de sentido ao descritor. Sobre a escolha dos descritores, estes foram construídos a partir da junção da palavra-chave a uma outra palavra que venha a agregar sentido na busca. Este processo se deu no decorrer de cada consulta.

Cada busca fez uso de uma palavra-chave ou descritor, agregando outras estratégias que se fizerem necessárias, como é o caso do uso de filtros oferecidos pelas páginas consultadas, com o objetivo de reduzir o quantitativo de trabalhos que venham a aparecer sem nenhuma vinculação com a pesquisa. Também é uma das estratégias de busca o uso de (“) aspas, fazendo

---

<sup>1</sup> A Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) integra o sistema de informação de teses e dissertações existente no Brasil, disponibilizando aos usuários um catálogo para o acesso a teses e dissertações em âmbito nacional. Site: <https://bdtd.ibict.br/vufind/>

<sup>2</sup> Anpae – Associação Nacional de Políticas e Administração da Educação. Site: <https://anpae.org.br/website/>

<sup>3</sup> POSEDUC – Programa de Pós-Graduação em Educação. Site: <https://propeg.uern.br/poseduc/default.asp?item=poseduc-apresentacao> página em que estão todas as informações sobre o programa, documentos e publicações. As dissertações estão acessíveis por ano, iniciando no ano de 2011.

<sup>4</sup> O Repositório Institucional reúne a produção intelectual da comunidade universitária (docentes, técnicos e alunos de pós-graduação) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Sua missão é armazenar, preservar e disponibilizar na Internet, textos completos de acesso livre. Para tanto, foi criada a **Resolução n° 059/2010-CONSEPE**, de 13 de abril de 2010, que estabelece normas sobre a Política Institucional de Informação Técnico-Científica, na UFRN, no que se refere ao seu Repositório Institucional. Site: <https://repositorio.ufrn.br/>

com que busca traga exatamente o que foi digitado na pesquisa. Por fim, o uso do recorte temporal, visto que, nosso interesse perpassa pelas pesquisas do período de 2012 a 2022.

Conforme relatado anteriormente, no processo de busca nas bases de dados, fez-se o uso de palavras-chave e descritores, visto que, decidimos por não restringir a um único recurso ao tentar localizar as pesquisas, possibilitando assim a apresentação de trabalhos não só em quantidades, mas também, em sua qualidade no que diz respeito a aproximação com o objeto posto.

Adotou-se esta metodologia a partir da compreensão dada por Morosini, Nascimento e Nez (2021) quando diz: “Na seleção das palavras-chaves ou descritores de busca exige-se atenção do pesquisador, pois ao usar uma única palavra-chave/descritor corre-se o risco de se obter baixa abrangência na busca”, desse modo, iniciam-se as buscas com as palavras-chave e foi inserido descritores como uma segunda alternativa a depender do quantitativo de resultados apresentados.

Deu-se início às buscas, sendo esta realizada de setembro a outubro de 2023. Começando pela BDTD, fazendo uso das palavras-chave: “Perfil dos Dirigentes”, “Dirigentes Municipais” e “Dirigentes Municipais de Educação. Iniciou-se pela palavra-chave “Perfil dos Dirigentes”, fazendo uso de (“) aspas e inserindo o filtro do período de 2012 a 2022. Deste modo, foram localizados quatro trabalhos que após leitura flutuante a partir do título e do resumo apenas um deles foi selecionado para a bibliografia anotada. O critério de exclusão nesta etapa é a correlação com o objeto de pesquisa a partir da análise do título que se apresenta e das informações contidas no resumo.

Considerando o número de trabalhos localizados a partir da palavra-chave “Perfil dos Dirigentes”, realizou-se mais uma tentativa de busca, utilizamos a inserção do booleano *AND* com a palavra educação, constituindo assim o descritor: Perfil dos Dirigentes *AND* Educação, sem uso das aspas. Apareceram nesta busca quarenta e seis trabalhos, foram então inseridos novos filtros para sintetizar um pouco mais, sendo colocado o período de 2012 a 2022 e área da educação, reduzindo este número para onze trabalhos.

Após leitura dos títulos e resumos, alguns trabalhos não tinham consonância com a pesquisa, apesar de que tratava de temas ligados a educação como é o caso do trabalho que tratava sobre o perfil profissional docente, outro sobre o perfil tecnológico, lutas internacionais em educação, relatos da história da educação com crianças, dentre outros. Desse modo, destes onze trabalhos, um deles foi selecionado para a bibliografia anotada.

Iniciou-se mais uma nova busca com a palavra-chave “Dirigentes Municipais”, entre aspas e mais uma vez colocou-se o filtro de 2012 a 2022 como período base. Foram localizados

três trabalhos e apenas um deles se aproximava do objeto de pesquisa, sendo que este já apareceu na pesquisa do descritor anterior e já havia sido selecionado para a bibliografia anotada.

Retomando a busca, acrescentou-se novamente a palavra “educação” como estratégia de trazer trabalhos que liguem ao dirigente desta área, o que agregaria informações ao objeto pesquisado, bem como, fez-se o uso do booleano *AND*, constituindo o seguinte descritor: Dirigentes Municipais *AND* Educação. Após esta nova tentativa foram localizados vinte trabalhos, sendo selecionado apenas um destes por se aproximar da discussão do objeto de pesquisa. Os demais foram excluídos por não tratarem do dirigente de educação nem tão pouco de sua prática, perfil ou mesmo condição de agente político no processo da educação municipal.

Por fim, utilizou-se a palavra-chave “Dirigentes Municipais de Educação”, entre aspas, aparecendo trinta e oito trabalhos. Efetuou-se um refinamento na pesquisa do período de 2012 a 2022, diminuindo assim para 31 trabalhos entre teses e dissertações, mas, ainda assim, seria um número muito amplo e os títulos não condiziam com discussões próximas ao objeto, assim, mais uma vez se fez a inserção de um filtro e desta vez optamos por usar como recurso de filtro os trabalhos do tipo teses, visando a possibilidade de reduzir o número de trabalhos de modo a aproximar com maior probabilidade ao tema do objeto, ficando então o número de vinte e três trabalhos a serem analisados pelos títulos e seus resumos. Concluída a leitura do título e resumo, apenas um trabalho foi levado à bibliografia anotada. Os demais não iam ao encontro do objetivo, estavam se repetindo na mesma busca, o mesmo trabalho aparecia duas ou três vezes e trabalhos já eliminados nas buscas anteriores também reapareceram.

Terminado o processo de busca na BDTD, seguiu-se para a página da ANPAE, que traz uma configuração diferente da BDTD, pois, no local de busca existe um limite de palavras, não lhe permitindo uma escrita mais ampla como é o caso dos descritores. Desse modo, usamos as palavras-chave, mas, a escrita das palavras também ficava comprometida em sua totalidade quando chegava ao limite permitido, contudo, digitávamos até onde era aceito.

Inserimos a palavra-chave “Perfil dos Dirigentes”, ao inserir esta palavra, ficou comprometido o plural da palavra dirigentes, neste caso, não aceitou a digitação da letra “s”. Em seguida, escolhemos a opção de aparecer trabalhos a partir de todos os termos usados, sendo esta uma opção da própria página. Em seguida, colocamos o filtro “recentes primeiro”, também se tratava de um recurso da página e apareceu somente um trabalho, alteramos para mais antigos e permaneceu o mesmo trabalho. Decidimos por demarcar apenas artigos, mas, não apareceu nenhum outro trabalho. Em resumo, não tivemos seleção de nenhum trabalho

nesta busca.

Continuou-se a busca e dessa vez fez-se a inserção da palavra-chave “Dirigentes Municipais”, sendo que mais uma vez ficou comprometido o número de caracteres digitados, não permitindo a inserção da palavra “municipais” em sua totalidade. Ainda assim, demarcamos pelo filtro “todos os termos” e por trabalhos do tipo artigos, apareceram um total de 12 trabalhos. Após leitura dos títulos foi possível averiguar que não tinham relação com o objeto proposto neste estado do conhecimento. Deste modo, nesta busca não foram selecionados nenhum trabalho.

Com relação a palavra-chave “Dirigentes Municipais de Educação” não chegamos a tentar a busca visto essa limitação da página na inserção de filtros de busca. Da mesma forma, não chegou a ser usado nenhum descritor. Desse modo, não obteve-se avanços e nenhum trabalho foi selecionado na página da ANPAE.

Concluída a busca na página da ANPAE, seguiu-se para a página do POSEDUC/UERN e nesta foi preciso fazer a consulta ano a ano, visto que, na página não tem um local para filtros ou busca direta. Desse modo, não foi possível usar palavras-chave ou descritores. Com relação ao recorte temporal, fez-se uma adequação, visto que, trabalhos do ano de 2022 ainda não estavam disponíveis, por isso o recorte ficou de 2012 a 2021, sendo este período diferente do que havia sido delimitado como recorte principal desta pesquisa. Para uma melhor visualização do quantitativo de trabalhos apresentados, critérios de exclusão e quantos foram selecionados para análise, organizados na Tabela 1 que irá apresentar estes dados de forma mais didática.

Tabela 1 - Quantitativo de trabalhos na página do POSEDUC

<b>Ano de consulta</b>	<b>Quantitativo de trabalhos apresentados no total</b>	<b>Crítérios de Exclusão</b>	<b>Trabalhos selecionados para análise</b>
2012 a 2021	225	Títulos dos trabalhos	0

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa da página do POSEDUC – UERN.

Concluídas as buscas na página do POSEDUC, observou-se a ausência de estudos no período proposto que apresentassem qualquer relação com o objeto, finalizando sem nenhum trabalho selecionado. Vale salientar que apesar de o período da pesquisa se dar de 2012 a 2022, na página do POSEDUC ainda não estavam disponíveis as dissertações do ano de 2022, assim, ficamos com o período de 2012 a 2021.

Portanto, reforçamos a importância desse estudo que pretende traçar o perfil do DME no RN abordando as três dimensões: política, administrativa e pedagógica. Assim, a pesquisa se dará de forma pioneira, seja no programa POSEDUC ou mesmo a nível de estado do RN, contribuindo de forma relevante com o acervo do programa e com a comunidade acadêmica do contexto local, possibilitando ser uma referência para futuros estudos, apresentando uma relevância à sociedade no sentido de democratizar as informações sobre a política educacional dos contextos municipais no RN.

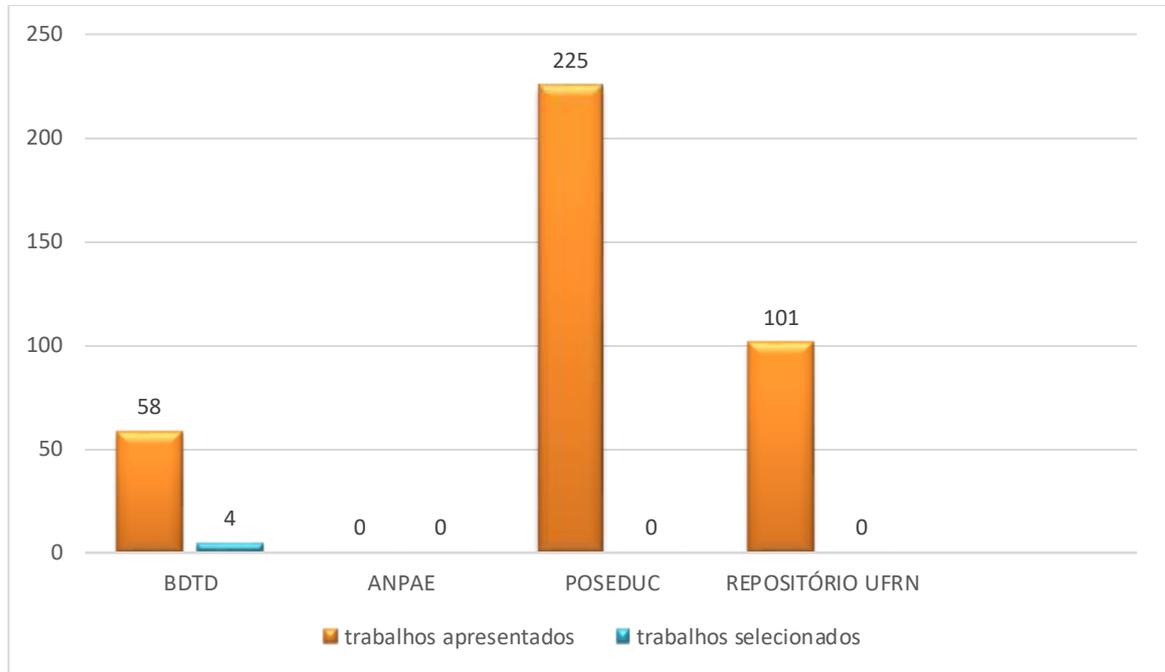
Seguimos com a última busca e dessa vez foi o Repositório Institucional da UFRN. Esse possui uma configuração parecida com a BDTD, o que facilita qualificar o quantitativo de trabalhos. Começou-se com a palavra-chave “Perfil dos Dirigentes” e logo apareceram quatorze trabalhos. Para uma maior aproximação ao objeto, utilizou-se a palavra educação e o booleano *AND*, constituindo assim o descritor: Perfil dos Dirigentes *AND* Educação, logo obteve-se dois trabalhos, sendo que um deles não conversava com o objeto e o outro já foi localizado nas buscas da BDTD, inclusive foi o primeiro a ir para a bibliografia anotada.

Na segunda busca, desta vez com a palavra-chave “Dirigentes Municipais”, já agregando ao booleano *AND* e a palavra educação, formando o descritor: Dirigentes Municipais *AND* Educação, conseqüentemente localizou-se quarenta e seis trabalhos. Fizemos novamente o uso de filtros, inserindo um período de busca que foi de 2010 a 2019, pois a própria página limitava as opções dos períodos e este era o que mais se aproximava do recorte temporal proposto neste EC. Além do período colocamos a área de humanas, opção também da página, especificando trabalhos na temática da educação, contudo, apesar das inserções ainda ficamos com vinte e um trabalhos a serem analisados pelo título e resumo. Desse modo, fizemos a leitura, mas, não tivemos nenhum trabalho selecionado.

Por fim, vamos a última busca no repositório, usando a palavra-chave “Dirigentes Municipais de Educação”. Mantivemos os filtros da área educação e do período 2012 a 2022 e foram localizados dezoito trabalhos. Decidimos por fazer a análise de todos eles percorrendo pelo título, resumo, introdução e considerações finais, na tentativa de encontrar em suas escritas contribuições ao objeto proposto, visto que, percebeu-se a dificuldade de localizar pesquisas com aproximação ao objeto. Após análise, apesar de serem todos na área da educação, nenhum deles tratava do perfil do dirigente ou sobre as dimensões propostas.

Concluídas as buscas nas plataformas, reunimos os trabalhos conforme Gráfico 1, trazendo o quantitativo no geral e o que foi selecionado para a etapa da sistematização.

Gráfico 1 – Levantamento das plataformas consultadas no EC



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Após a seleção dos trabalhos que teriam vinculação com o objeto de pesquisa, organizou-se a bibliografia sistematizada que será exposta no Quadro 2, trazendo informações sobre autor, ano, título e nível do estudo, estando mais a frente na categorização e análise um detalhamento maior destas pesquisas.

Quadro 2 – Bibliografia sistematizada

AUTOR/ANO	TÍTULO	NÍVEL
Emanuela Alves da Silva (2019)	Gestão Educacional e Qualidade Social: atuação de dirigentes municipais de educação em dois municípios da microrregião de Cajazeiras/PB (2015-2017).	Dissertação
Mauricio Estevam Cardoso (2015)	Dirigentes municipais de educação modos de regulação dos sistemas educacionais e subjetividades.	Tese
Elaine Valeria do Nascimento (2022)	Dirigentes municipais de educação do estado de São Paulo: desafios na gestão de recursos financeiros.	Disertação

Leandro Vitoriano da Silva (2018)	Gestão e financiamento dos planos municipais de educação em Municípios Paulistas: novos/velhos desafios aos dirigentes municipais de educação.	Dissertação
-----------------------------------	--	-------------

Fonte: Elaborado pela autora a partir das bases de dados consultadas (2024).

Concluída a etapa de seleção dos estudos a serem analisados, partiu-se para a categorização e a análise do *corpus*. Para a análise do *corpus* deste EC optou-se pelo uso da técnica de análise do discurso, mais especificamente a Análise do Discurso (AD) Foucaultiana (Foucault, 2014). Optou-se por Michel Foucault por acreditar nas contribuições do autor diante de uma análise do discurso dos estudos selecionados de uma forma mais aprofundada, indo assim para além do que está posto na escrita em análise, assim como por mediar em seus escritos uma reflexão que nos leva a compreender as produções de saberes que se dá em contextos específicos, neste caso, seriam o que consta nos resultados das pesquisas em análise.

Foucault (2022) em sua obra *A Arqueologia do Saber* interpreta o discurso como um conjunto de enunciados que se apoia em um mesmo sistema de formação. Apresenta ainda como algo prático materializado por meio das práticas sociais, reforçando por meio da obra *A Ordem do Discurso* sua hipótese onde diz: “Suponho que em toda sociedade a produção do discurso é ao mesmo tempo controlada, selecionada, organizada e redistribuída por certo número de procedimentos que tem por função conjurar seus poderes e perigos, dominar seu acontecimento aleatório, esquivar sua pesada e temível materialidade” (Foucault, 2014, p.8).

Desse modo, ao compreendermos que “discurso” para Foucault (2022), não é somente o que se apresenta superficialmente no dito, não é a escrita em si, mas sim, aquilo que se constroi a partir dos contextos sociais, para além de fatores linguísticos, vemos como significativo usarmos desta técnica que nos levará a uma leitura e compreensão sobre como as coisas estão postas, isto é, como são construídas e legitimadas em seu contexto.

Ainda sobre a concepção de discurso, Foucault (2014) aponta que “o discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas, aquilo por que, pelo o que se luta, o poder do qual nos queremos apoderar” (Foucault, 2014, p. 10). Nesta perspectiva, podemos interpretar que o discurso perpassa pelos desejos internos daqueles em que estão a expressar-se, podendo assim haver uma possível manipulação do que está posto, mostrando-nos um artesanato sobre a construção do conhecimento, levando-nos a uma reflexão de suas bases e pressupostos.

A partir da escolha da técnica da AD de Michel Foucault, se fez necessário lermos sobre o seu método que está posto na obra *A Arqueologia do Saber* (2022), que traz as técnicas usadas

por Foucault na análise sobre o governo do conhecimento a partir dos discursos, de modo a podermos identificar quais destas interpretações estaríamos utilizando para analisarmos os discursos dos resultados das pesquisas já mencionadas. Após leitura, identificaram-se como ferramentas de análise desta pesquisa do EC as categorias *Dispersão* e *Regularidades Discursivas* e logo à frente faremos uma melhor especificação sobre elas.

Portanto, escolher a AD de Michel Foucault nos levará a compreender de forma mais aprofundada o que dizem os discursos das pesquisas em análise neste EC relacionando ao nosso objeto de pesquisa, bem como, nos permitindo fazer uma análise com maiores detalhes destes discursos consolidando uma conclusão mais profunda.

Iniciou-se a análise dos estudos selecionados que considerando o quantitativo, foi além do que estava previsto inicialmente que seria analisar os resultados. A partir disso, foi realizada a leitura completa de quatro trabalhos, o que contribuiu para que tivéssemos um olhar mais afinado sobre a intenção do pesquisador e aquilo que ele alcançou.

Tomando por base a compreensão a partir de Foucault (2014) sobre discurso, adentraremos as concepções de regularidade discursiva e dispersão, elencadas anteriormente como as categorias de análise deste EC, sendo estas categorias, algumas das estruturas de análise do discurso descritas por Foucault (2022) em sua obra *Arqueologia do Saber*.

Antes de discorrer sobre as categorias de análise, é necessário introduzir um pouco sobre a formação discursiva onde Foucault (2022) afirma que “se puder descrever, entre um certo número de enunciados, semelhante sistema de dispersão, e no caso em que entre os objetos, os tipos de enunciação, os conceitos, as escolhas temáticas, se puder definir uma regularidade (uma ordem, correlações, posições e funcionamentos, transformações), diremos por convenção, que se trata de uma *formação discursiva*” (Foucault, 2022, p. 47).

Partindo da compreensão de Foucault (2022) de que se tiver uma regularidade ou dispersão no enunciado do discurso, teria assim uma formação discursiva, podemos perceber que esta análise do discurso não poderá ser feita considerando apenas o que está escrito, mas, precisa-se considerar o tempo e as mudanças que influenciam este discurso, ou seja, identificando a relação de poder que mantém a estrutura do discurso e a forma de construção do conhecimento.

Dada a introdução sobre formação discursiva, justifica-se a escolha das categorias *dispersão* e *regularidade* enquanto categorias de análise, por se ter nelas a possibilidade de levar a uma identificação dos discursos nos estudos selecionados a partir de seus enunciados, constante nos resultados, mostrando o que tem de complexo e diverso (dispersão) e o que se mostra como recorrente, seja nos objetos pesquisados ou mesmo nos formatos em que se

sustentam essas pesquisas (regularidade). Dessa forma, ao falar de dispersão e regularidade, pode-se compreender como sendo a condição em que os discursos são alicerçados, o que os mantém como estrutura para uma formação discursiva.

Importante mencionar que o sentido de enunciado dado por Foucault (2022) é que “o enunciado não é, pois, uma unidade elementar que viria somar-se ou misturar-se às unidades descritas pela gramática ou pela lógica” [...], que “ não se manifesta quanto a uma estrutura gramatical ou lógica” [...], assim, “o enunciado é, ao mesmo tempo, não visível e não oculto” (Foucault, 2022, p. 132 e 133). Ao considerarmos essa compreensão dada por Foucault (2022) sobre enunciado, podemos refletir que não se pode limitar o que é enunciado de um discurso, não reduzi-lo em sua escrita somente, mas, identificá-lo em suas especificidades, assim, possibilitaria uma análise deste discurso de uma forma mais aprofundada conforme é defendido em seu método.

Iniciou-se então a análise do *corpus* composto por 3 dissertações e 1 tese, conforme já elencados no quadro da sistematização. A primeira análise foi da dissertação de Silva (2019), que traz como objeto de pesquisa a atuação de dirigentes municipais de educação em relação à qualidade social. A pesquisa foi realizada em dois municípios da Microrregião de Cajazeiras/PB, de natureza descritiva e analítica, utilizando o método dialético. Fez uso de entrevista semiestruturada e pesquisa documental, fazendo análise qualitativa dos dados. Para validar teoricamente o conceito de qualidade social (QS), realizou o estado da arte e buscou em Paulo Freire (2000) a compreensão de autonomia, diálogo, emancipação, participação popular e ação transformadora como elementos intrínsecos a este conceito. As dimensões socioeconômicas e culturais foram encontradas em Silva (2009). No que se refere a gestão democrática, como uma das dimensões da QS, foi fundamentado em Dourado e Oliveira (2007). Já em relação às dimensões de formação dos educadores e de caráter democrático e inclusivo da educação (respeitar os interesses de todos os segmentos da sociedade brasileira, tais quais: indígenas, quilombolas, comunidades campesinas, pessoas com deficiência, e outras minorias) baseou-se no documento do PRADIME<sup>5</sup> (Brasil, 2006).

Parte dos resultados da pesquisa apresentam uma tensão e contradição na atuação do

---

<sup>5</sup> PRADIME – Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação. Programa em parceria do Ministério da Educação com a União Nacional dos Dirigentes Municipais (UNDIME), foi criado com o objetivo de fortalecer e apoiar os dirigentes da educação municipal na gestão dos sistemas de ensino e das políticas educacionais. O intuito do programa é contribuir para o avanço em relação às metas e aos compromissos do Plano Nacional de Educação (PNE) e do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Acesso em: <http://portal.mec.gov.br/pradime>.

DME, enfatizando como elementos estruturantes as políticas nacionais de educação e a cultura de gestão local com forte influência dos modelos personalista e patrimonialista, além das inclinações preponderantemente gerenciais das políticas de educação no Estado da Paraíba (PB). A autora mostra ainda a concepção de qualidade que norteia as práticas de DMEs, em que essas têm sido a da qualidade total, tendo como principais referências às políticas de educação do Ministério da Educação (MEC). Ainda nos resultados, apresentam os aspectos político, financeiro e pedagógico como os principais desafios de atuação de Dirigentes Municipais de Educação. Sobre avanços fala de uma tímida autonomia das Dirigentes Municipais de Educação integrantes da pesquisa realizada.

Ainda no estudo em questão, a autora fala da atuação das Dirigentes Municipais de Educação em relação à Qualidade Social, identificando que as dirigentes de educação não têm um conceito circunstanciado de Qualidade Social apresentando assim uma perspectiva mais aproximada a lógica de gestão pautada pela qualidade total. Desse modo, Silva (2019) interpreta que a Qualidade Social ainda é uma concepção que tem sido articulada mais no campo teórico e empenha um potencial de estruturação de políticas mais inclusivas, referencializadas pelas condições materiais de vida para todos que agreguem o respeito à diferença e qualificada participação nos rumos de desenvolvimento político-cultural e democrático dos espaços de vida com o outro.

Assim, para Silva (2019) a qualidade social na gestão municipal da educação é um dos desafios a serem enfrentados no campo das tensas disputas pela democratização da educação pública. A autora afirma ser um ponto crucial de enfrentamento o de desvelar e corrigir os formatos das políticas educacionais, no que tange às suas concepções de qualidade na educação.

A pesquisa de Silva (2019) nos traz contribuições para além da compreensão do termo sobre a qualidade social como uma das dimensões importantes na gestão do município, especificamente na gestão da educação, mas, evidencia contributos nas reflexões sobre as dimensões em que estaremos abordando na pesquisa que são: a dimensão política, administrativa e pedagógica, tal como, seu método de análise qualitativa poderá ser um espelho para as análises.

O segundo trabalho analisado é o de Cardoso (2015), trata-se de uma tese de doutorado e o autor analisa os elementos constituintes de subjetividades dos Dirigentes Municipais de Educação (DMEs), onde visava compreender de que maneira estas subjetividades se configuram e são configuradas por lógicas partilhadas de ação. Segundo Cardoso (2015), existe a hipótese de que novos modos de regulação dos sistemas educacionais, ao estabelecer formas articuladas e coordenadas de ação entre atores diversos e desiguais, podem engendrar

subjetividades coletivas, com diferentes níveis de centramento.

A pesquisa de Cardoso (2015) tinha como objetivo investigar, nas narrativas dos (as) DMEs sobre sua própria atuação, os processos de constituição de suas subjetividades frente aos novos modos de regulação dos sistemas educacionais, e, nos valores, ideias e escolhas expressos individualmente; a diversidade e a singularidade dessas subjetividades. Também pretendia analisar produções escritas portadoras de um conjunto de saberes prescritivos difundidos pela entidade que os congrega. A pesquisa aconteceu com dois municípios de cada uma das 12 mesorregiões do estado de Minas Gerais, o que totalizou 24 municípios de porte populacional diferenciados.

Após definição dos sujeitos da pesquisa, o autor realizou entrevistas *in loco* a partir de roteiro semiestruturado. Além do *corpus* de pesquisa, construiu um *corpus* documental, constituído de materiais de divulgação das secretarias municipais de educação em que visitou, por registros fotográficos desses locais e a partir do material de formação da União Nacional dos Dirigentes Municipais (UNDIME). Após a transcrição das entrevistas, todo o material foi submetido aos procedimentos da Análise do Discurso. Ainda como parte do percurso teórico-metodológico, foi realizado um estudo bibliográfico centrado em três eixos: Dirigentes Municipais de Educação no Brasil, modos de regulação dos sistemas educacionais e a relação entre subjetividades e educação.

Os referenciais teóricos que orientaram a pesquisa se deram em torno dos conceitos sobre os modos de regulação dos sistemas educacionais, fundamentando na sociologia política francesa da ação pública e de subjetividade. O autor descreveu as duas maneiras nas quais as dimensões das subjetividades foram tratadas como referenciais de análise na pesquisa. Em primeiro, a dimensão político-filosófica, tendo por referencial as proposições de Michel Foucault a respeito dos processos de constituição de subjetividades. Logo após, a dimensão sociológica da subjetividade, tendo por referência o trabalho desenvolvido por Danilo Martuccelli acerca das gramáticas do indivíduo. Os processos de constituição de subjetividades dos (as) DMEs foram analisados tendo como substrato os modos de regulação dos sistemas educacionais, uma vez estabelecidos como referência os trabalhos de Barroso (2005; 2006), Maroy (2006; 2010; 2011; 2011b) e Maroy e Dupriez (2000), que traduzem para o sistema educacional a Teoria da Regulação Social, inspirados em Reynaud (1991; 2004) e Terssac (2003).

Ao abordar esse objeto de pesquisa nos apresenta em seus resultados novos problemas que emergiram do processo, sendo estes: quem são esses atores, como conduzem suas ações, de que maneira suas experiências individuais influenciam a condução de políticas públicas

educacionais nos municípios em que atuam, como e quais lógicas de ação são construídas no exercício do cargo comissionado. Segundo o autor conhecer o (a) DME não é apenas conhecer sua posição social, seu papel institucional, assim, o autor buscou traçar uma análise que viabilizou ir além da ideia de um social incorporado, ou da concepção desse sujeito como um suporte para estruturas. Dessa forma foi possível compreender a complexidade dos condicionamentos sociais e a forma como esses atores neles transitam, explicitando a tensão que perpassa a constituição de suas subjetividades, com isso, percebeu-se as cenas de enunciação pelas quais perpassam tais sujeitos não como uma média estatística entre o social e o individual, um perfil, mas, antes, como modo peculiar de ser social.

Cardoso (2015) conclui ainda que o DME construído pela UNDIME é um sujeito de múltiplas habilidades, multifacetado: é o (a) gestor (a) técnico (a), o (a) gerente administrativo(a) de olhar empresarial, o (a) coordenador (a) de atores, o (a) educador (a), o agente político.

Percebendo assim que as tensões entre essas dimensões dos sujeitos visados pela instituição se manifestam nos textos que estes enunciam, o que reflete as próprias tensões e contradições vivenciadas pelos (as) DMEs no exercício do cargo, o que ficou evidenciado segundo o autor, a partir das análises dos documentos é que existe uma concorrência discursiva latente entre trabalhar em prol de uma “qualidade social da educação” ou seguir as orientações do ideário próprio do *New Public Management*, em que, conforme Cardoso (2015) versa a construção de planejamentos estratégicos baseados em saberes estatísticos – o governar por números –, da prescrição do estabelecimento de parcerias. Ainda nos resultados, o autor percebe haver uma tensão entre o exercício do cargo como uma entrega, um sacerdócio, e a busca de uma gestão profissionalizada. Desse modo, o autor considera que os textos produzidos pela UNDIME possuem efeitos de poder, isto é, considera que estes têm o potencial de modificar o campo de atuação dos (as) DMEs, embora não se constituam apenas como elemento de processos de assujeitamento.

Por fim, Cardoso (2015) defende a tese de que novos modos de regulação dos sistemas educacionais, ao estabelecer formas articuladas e coordenadas de ação entre atores diversos e desiguais, engendram subjetividades coletivas, com diferentes níveis de centramento, a partir da disseminação de novos padrões de racionalidade e de valores na gestão dos serviços públicos educacionais. Aponta ao final para a necessidade de aprofundamento sobre o papel da UNDIME como elemento aglutinador das ações dos (as) DMEs e na construção de agendas político-educacionais para o país.

Sobre a pesquisa de Cardoso (2015), observa-se a possibilidade de ver como que este

fez a sua análise do discurso a partir dos resultados da pesquisa, visto que, neste estado do conhecimento, já pretendemos fazer este tipo de análise como forma de trazer uma reflexão mais aprofundada sobre os resultados das pesquisas selecionadas, com isso, faremos uso da AD de Michel Foucault. É possível também observar similaridades com a demarcação do campus da pesquisa, pois, realizamos a pesquisa em um formato parecido, considerando que ele fez com 12 mesorregiões e 24 municípios e a proposta desse estudo é foi com 6 regiões geográficas imediatas do RN e 36 municípios. Sendo assim, será possível comparar os caminhos percorridos por Cardoso e os que este estudo trilhou, buscando interpretações que nos ajudaram em momentos de dúvidas nesse processo.

Partimos então para uma terceira análise e desta vez sobre a dissertação de Nascimento (2022) que teve como objetivo geral analisar o papel dos Dirigentes Municipais de Educação (DME) na gestão dos recursos financeiros a serem aplicados na manutenção e desenvolvimento do ensino, com foco nos municípios paulistas. Como procedimentos metodológicos a autora optou por realizar uma pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e a pesquisa de levantamento de opinião. A pesquisa de opinião se deu por meio da participação de Dirigentes Municipais de Educação de municípios paulistas por meio do *Google* Formulários.

Na pesquisa a autora apresentou como questionamentos: qual o papel do Dirigente Municipal de Educação no que se refere à gestão dos recursos financeiros destinados à educação municipal? Atuar como ordenador de despesas, conhecer sobre financiamento e ter formação específica sobre a temática colabora para sua atuação como gestor público na área da educação? Justificando assim que, a partir dos apontamentos compreenderia melhor a relevância de conhecer e entender o papel do Dirigente Municipal de Educação na gestão dos recursos financeiros, seu grau de conhecimento acerca do tema e as possibilidades de que sua atuação traga melhorias para a qualidade da educação municipal.

Nascimento (2022) apresentou como resultados do levantamento bibliográfico evidências de pouco interesse dos artífices da educação em relação aos desafios encontrados na gestão dos recursos financeiros, foco principal de seu estudo. Na pesquisa documental observou que há um ordenamento jurídico específico sobre o tema, que teriam como base a Constituição Federal de 1988 e legislações subsidiárias, como a LDB 9394/96, FUNDEF, FUNDEB, entre outros que norteiam o financiamento da educação pública brasileira. Sobre a pesquisa de levantamento de opinião, embora tenha alcançado apenas uma pequena parcela dos Dirigentes Municipais de Educação do Estado de São Paulo, a autora considera que os resultados apresentados trazem reflexões relevantes acerca do papel dos Dirigentes Municipais de Educação dos municípios paulistas no que diz respeito à gestão financeira, sendo estes

organizado no questionário por meio de 3 eixos, abordando num primeiro momento características do município e do DME; um segundo aspecto foi evidenciar o conhecimento que ele possui sobre financiamento da educação, planejamento e execução orçamentária; em terceiro, as percepções que ele possui acerca do ordenador de despesas do município e sua relação com a melhoria da qualidade da educação.

Ainda sobre os resultados do questionário, Nascimento (2022) evidencia que no que diz respeito às nomenclaturas utilizadas para denominar quem atua como Dirigente Municipal de Educação, o termo secretário (a) de educação mostrou-se predominante nos municípios que responderam aos questionários. Com relação a qualificação a maioria dos respondentes informou no questionário possuir pós-graduação, ter experiência na área educacional e entre 5 e 10 anos de vivência à frente do cargo, respostas em que a autora considerou como aspectos positivos ao se tratar da educação.

No segundo bloco de questões, ao serem perguntados sobre seu grau de conhecimento acerca do financiamento da educação, a autora diz que a maioria afirmou ter bom conhecimento sobre o tema. Contudo, ao responderem sobre o seu nível de envolvimento no planejamento e na execução orçamentária do município, a maioria respondeu que teve pouca ou nenhuma participação. Desse modo, a autora reflete sobre a evidência de que cabe ao DME, geralmente, decisões acerca de ações práticas sejam elas administrativas e/ou pedagógicas o que lhe chama a atenção diante da vulnerabilidade das tomadas de decisão sobre as questões educacionais. Quanto a quem é o ordenador de despesa do município em que atua, questão que abre o terceiro e último bloco da pesquisa, a autora destaca que metade dos questionados afirmou que o prefeito e/ou o secretário da fazenda/finanças cumpre esse papel e apenas 50% afirmaram que assume essa responsabilidade de forma concomitante com outra figura da gestão municipal, seja o prefeito e/ou outro secretário. Portanto, a autora dialoga dizendo que boa parte dos DME afirma ter bom conhecimento sobre as responsabilidades concernentes a quem desempenha o papel de ordenador de despesa do município, mas lhe surpreende o número dos que afirmaram ter pouco conhecimento sobre o assunto, ressaltando mais uma vez a vulnerabilidade desta temática nos municípios paulistas. Um ponto em comum pela maioria apresentado como resultado pela autora foi de que acreditam que ser ordenador de despesas confere maior autonomia ao DME na gestão da educação do município.

Sobre a participação nas formações a autora apresenta como resultado que boa parte afirmou já ter participado das mesmas, destacando que este dado converge com resultado de uma pesquisa da UNDIME, mas, considera que ficou evidenciado nos resultados apresentados que há por parte dos DME uma preocupação em estar cada vez mais preparados para cumprir

de maneira satisfatória sua função.

Nascimento (2022) apresenta ainda nos resultados queixas de alguns DME em relação à centralização do chefe do executivo no que diz respeito ao uso da verba destinada à educação e a falta de transparência na aplicação da mesma.

Por fim, Nascimento (2022) ressalta que a pesquisa confirma que há muito a ser trabalhado sobre a temática apresentada, reforçando estar evidente sua debilidade sobre a falta de pesquisas e interesse por parte daqueles que fazem parte do cotidiano da educação pública do nosso país.

A partir da pesquisa de Nascimento (2022) pode-se observar contribuições relativas a dimensão administrativa da gestão do DME, considerando que está intrinsecamente interligada. Logo, no momento em que estivermos a dialogar sobre esta dimensão, faremos uso deste referencial a partir de uma realidade já analisada.

Como técnica de construção de dados a autora fez uso do questionário do *Google Forms* para a sua pesquisa de opinião, algo parecido com o que fizamos, visto que, utilizamos um questionário aberto, no mesmo modelo de configuração, com isso, foi possível observar as análises da autora e suas colocações sobre apontamentos do percurso da aplicação.

Por último temos a análise da dissertação de Silva (2018) que traz estudos sobre gestão e financiamento da educação básica, mais especificamente do novo Plano Nacional de Educação (PNE) e dos Planos Municipais de Educação (PME). A problemática levantada pelo autor segundo ele se deu a partir da constatação inicial de que o PNE não prevê maior vinculação de recursos para a educação na esfera municipal. Como objetivo da pesquisa Silva (2018) decide por analisar os desafios do Plano Municipal de Educação na gestão e no financiamento da educação municipal na perspectiva dos Dirigentes Municipais de Ensino.

Silva (2018) apresenta como metodologia um embasamento nos chamados estudos em “nível mesoanalítico”, que conforme a sua interpretação compreendem as organizações educativas como espaços de reprodução de metas dos órgãos superiores, visando o cumprimento das exigências burocráticas, não sendo possível garantir, sequer prever, meios que assegurem sua efetivação. Fez uso ainda da pesquisa bibliográfica, documental e da transcrição de entrevistas semiestruturadas gravadas, nas quais diz que buscou compreender a percepção dos dirigentes sobre a gestão e o financiamento dos planos de educação. Por fim, ainda como processo metodológico Silva (2018) enfatiza que nesta pesquisa a gestão foi analisada em articulação com a função do Dirigente Municipal de Educação (DME).

Silva (2018) apresenta como conclusão da pesquisa quanto ao novo Plano Nacional de Educação o entendimento de que ele se configura como um avanço para o campo educacional

caso suas metas sejam alcançadas, justificando que este foi um balizador de planos estaduais e municipais, ou seja, uma política de Estado que envolveu diretamente os três entes federados. Em reforço ao que fora anteriormente citado o autor afirma ter sido identificado nesta pesquisa que os documentos oficiais que orientavam a construção do PME estavam pautados por uma lógica de administração escolar centralizadora, embasada nos princípios da própria teoria geral da administração.

Sobre a autonomia dentro do PNE Silva (2018) diz que encontra-se num processo de cerceamento, pois sob a justificativa da consonância dos planos municipais ao nacional muitos municípios colocaram em seus planos metas intangíveis, alegando até mesmo sua responsabilidade dentro do pacto federativo, trazendo como exemplo a meta do aumento do número de mestres e doutores nas universidades, dentre outras. Ainda sobre a autonomia financeira dos municípios, diz ser evidente que a autonomia fica ainda mais restrita quando se trata do financiamento das metas do plano, frisando existir uma centralização de recursos pela União onde cria uma espécie de subordinação dos demais entes federados a ela, assim sendo, diz que as metas serão cumpridas de acordo com a liberação de recursos do governo central e não na esfera de prioridades do local.

Dessa forma, o autor reforça que estudos demonstraram que 90% dos municípios brasileiros não são sustentáveis financeiramente sem a transferência direta de recursos. Apresenta ainda como um outro ponto alarmante a expansão do ensino obrigatório, hoje em 14 anos de escolarização, analisando que esta não foi acompanhada pela ampliação dos recursos para a área educacional.

Silva (2018) ao trazer a figura do DME, apresenta como resultado a forma em que estes se veem frente a gestão, e diz que consideram-se autônomos, entretanto sentem esta autonomia ferida quando os recursos financeiros não são suficientes, quando dependem de aporte financeiro de outro ente federado, ou ainda em situações que fazem adesões a programas e convênios por medo de algum tipo de restrição futura do ente federado que centraliza o recurso financeiro. Apresentou ainda a percepção destes com relação a institucionalização dos cortes de recursos públicos federais para a educação.

Por fim, Silva (2018) afirma em sua conclusão final que a execução dos Planos Municipais de Educação constitui-se um desafio aos DME(s) e aos sistemas municipais de ensino, sendo seu maior entrave o financiamento dele. Em síntese diz que foram aprovados planos em forma de leis municipais, mas que resta aos dirigentes o desafio de executar uma política pública sem possuir os recursos financeiros indispensáveis para tal.

A pesquisa de Silva (2018) contribui com o objeto da presente pesquisa quando

apresenta uma discussão sobre o financiamento dos planos municipais e fala ser um grande desafio ao DME. Tendo em vista que esse estudo se daeu sobre o Perfil do DME no RN, contudo, versou-se sobre as dimensões política, administrativa e pedagógica e frente a essas dimensões várias discussões foram desencadeadas considerando o fator financiamento. De forma que foi possível usar enquanto referencial quando discorremos sobre a discussão financeira, mais precisamente na dimensão administrativa, considerando ser ponto comum na análise dos desafios do DME.

Concluídas as análises dos resultados das pesquisas lidas no *corpus*, tem-se então a categorização desta análise a partir das duas categorias indicadas para a análise do discurso dos estudos selecionados que são a: regularidade discursiva e a dispersão. A primeira aponta o que foi recorrente nas pesquisas analisadas e a segunda expõe aquilo que visivelmente foi descontínuo ou até mesmo foi ausente nas pesquisas. A categorização foi sistematizada por meio do Quadro 3 que traz as regularidades discursivas e os autores correspondentes, sendo feito da mesma forma com as dispersões identificadas.

Quadro 3 - Categorização (regularidades discursivas e dispersão)

<b>AUTORES</b>	<b>REGULARIDADES DISCURSIVA</b>
<b>Silva (2019), Cardoso (2015), Nascimento (2022) e Silva (2018)</b>	Ambos os autores apresentam em suas pesquisas a questão da atuação do DME frente a função de gestor municipal, apresentando inclusive a observação de que existem aspectos que tem provocado tensão ou contradição nesta atuação, como por exemplo a autonomia financeira e administrativa que em muitos contextos ainda estão atrelados aos planos de governo no viés político do prefeito.
<b>Silva (2019), Nascimento (2022) e Silva (2018)</b>	Apontam a autonomia financeira do DME como um dos desafios na gestão da educação municipal;
<b>Silva (2019) e Silva (2018)</b>	Estes trazem a autonomia administrativa do DME como mais um desafio que tem dificultado a gestão deste agente frente a gestão municipal da educação.
<b>Autores</b>	<b>Dispersão</b>
<b>Silva (2019)</b>	Ao considerar a relação intergovernamental com os poderes municipais e com a União os gestores apontam pontos positivos e negativos a gestão do dirigente. Desse modo a autora apresenta uma interpretação elencando como desafios ao DME os pontos ditos como negativos evidenciando as dimensões política, financeira e pedagógica, o que reforça de que precisa se saber quem é o sujeito que está à frente dessa educação municipal diante das exigências e complexidade que esta função carrega em sua alçada; Ao apresentar a dimensão qualidade social, a autora traz a discussão tomando por base a educação pública na lógica da educação democrática. Um destaque interessante a esta dimensão apresentada por Silva (2019) é de que pouco se mostrou conhecida diante dos sujeitos da pesquisa o que apresenta uma relevância dessa discussão; Destaca que existe uma inclinação da gestão do DME a políticas educacionais gerenciais, o que nos leva a refletir de que maneira poderíamos estar rediscutindo essa educação diante da atuação deste dirigente;

<b>Cardoso (2015)</b>	Apresenta como tensão ao DME a constituição de sua subjetividade, discutindo questões que leva a uma contradição como o exercício do cargo como sacerdócio ou de caráter profissionalizante. Esta discussão trazida por Cardoso mostra-se importante visto que a depender de quem seja este profissional que está na função de dirigente municipal de educação, podemos ter uma ideologia de educação diferenciada ; O autor apresenta ainda como uma dispersão interessante os modos de regulação dos sistemas educacionais trazendo para a discussão a interpretativa dos textos orientadores da UNDIME, apresentando uma hipótese de concorrência entre os discursos que se daria por meio da materialização do discurso político em meio as ações do DME, levando assim a uma necessidade de que seja pensado sobre o papel da UNDIME enquanto elemento aglutinador a gestão educacional municipal.
<b>Nascimento (2022)</b>	Ao ser discutido a autonomia financeira dos DME, a autora discute sobre a vulnerabilidade das decisões na educação quando este não é o ordenador de despesas, ao mesmo tempo, trouxe em destaque uma preocupação identificada por parte dos sujeitos da pesquisa que foi a preocupação de uma continuidade na qualificação pessoal para a função exercida. Ambos os apontamentos possuem uma relação direta com a gestão do dirigente e a dimensão financeira, sendo esta já identificada como um dos aspectos de maior dificuldade para o DME, deste modo, mostra-se importante que novos estudos sejam realizados debruçados sobre este assunto viabilizando novas estratégias para a gestão educacional local.

Fonte: Elaborado pela autora a partir da análise do corpus.

Concluídas as análises e ao tomarmos por base a categoria *Dispersão*, onde observamos o que os discursos, as dissertações tem de heterogêneas ou mesmo descontínuas, foi possível constatar a ausência de estudos sobre o perfil do DME, considerando o prisma de caracterizar este perfil nas dimensões política, administrativa e pedagógica, formato este que apresentaria o dirigente diante dessas dimensões, o que precisa ser considerado como algo importante, visto o impacto desta caracterização no que tange a identificar características deste agente político, considerando que, cada vez mais tem se exigido do profissional no exercício da função de DME, assim como, apresentou-se como dispersas as pesquisas sobre este perfil do DME no território do RN, por não ter sido encontrado nenhum estudo que abordasse essa discussão.

Portanto, constatou-se que os objetivos de estudo das pesquisas selecionadas, não debatem sobre o objeto proposto nesse estudo, no que se relaciona ao perfil do DME nas dimensões política, administrativa e pedagógica, pois, cada estudo estava com um foco específico, não sendo localizado nenhum com esta referência. Assim sendo, não apresentaram uma análise frente as exigências da educação atual a partir do perfil deste profissional e sua atuação nas dimensões citadas, o que nos mostra que prevaleceu uma ordem do discurso que se atentou as ações da gestão do DME sem analisar quem é este dirigente de educação, suas condições profissionais para estar no cargo, dentre outros apontamentos que estariam vinculados a este perfil.

### 2.1.2 Considerações sobre a análise

Ao fazermos um levantamento das pesquisas que abordaram discussões sobre o perfil do dirigente municipal de educação nas dimensões política, administrativa e pedagógica, pretendia-se analisar as possíveis abordagens, metodologias e resultados da investigação, observando se poderiam contribuir com o objeto de pesquisa do mestrado. Decidiu-se, portanto, fazer a investigação por meio da construção do Estado do Conhecimento (EC), que por suas características próprias como já foi elencado configura-se em uma importante etapa de todo o processo da pesquisa científica, sendo este desencadeado no levantamento bibliográfico.

Este levantamento pelo EC apresentou as publicações científicas na delimitação temporal do período de 2012 a 2022. Ao chegarmos aos achados da pesquisa, a análise dos dados se deu por meio da Análise do Discurso de Michel Foucault (2014), onde objetivou-se averiguar à ordem do discurso presente nos enunciados dos resultados dos estudos selecionados. Para isso, fez-se uso das categorias: regularidades discursivas e dispersão, considerando ser estas um guia para a análise da formação discursiva.

Para sistematizar a pesquisa, levou-se em consideração as etapas trazidas por Morosini, Nascimento e Nez (2021), como passos metodológicos para o EC. As fontes de pesquisa foram a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), a página da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), a página do Programa de pós-graduação em Educação da Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (POSEDUC/UERN) e o Repositório Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Dos trabalhos localizados, 4 foram selecionados para uma análise final sendo 3 dissertações e 1 tese. Pôde-se direcionar a intenção das pesquisas com sendo: uma sobre a qualidade social da educação, duas que abordam sobre a gestão financeira frente a atuação do DME no município e por último uma que traz a discussão sobre a regulação dos sistemas de ensino com ênfase na subjetividade do DME.

Diante da análise dos estudos selecionados, no que diz respeito as regularidades discursivas, tivemos uma abordagem sobre a autonomia do DME, pelo viés administrativo ou pelo financeiro, sendo assim duas das dimensões que fazem parte da atuação do DME em sua gestão. Obteve-se ainda a discussão sobre as tensões e contradições que se apresentam na função exercida pelo DME o que leva a apresentação de aspectos que tem dificultado sua gestão.

Sobre as dispersões observadas, temos as dimensões política, administrativa e pedagógica postas como desafios a gestão do DME, sendo evidenciada a dimensão da qualidade

social na educação pública sob o viés democrático.

Tem-se um destaque importante nas dispersões que é a inclinação das políticas educacionais ao modelo gerencial diante da gestão do DME, o que nos leva a refletir sobre conhecer mais sobre o perfil deste dirigente, observando assim como este se constitui em sua subjetividade, assim como, traz para a reflexão os discursos dos documentos orientadores desta gestão, dando ênfase aos que são oriundos da UNDIME.

Deste modo, podemos destacar como de grande relevância a pesquisa dita como EC diante do levantamento de informações sobre o objeto em estudo, visto que, lacunas são levantadas e estas geram novas reflexões o que poderá contribuir com uma qualidade acadêmica sobre o tema em questão. Bem como, possibilitou uma confirmação da ausência de pesquisas que abordem o perfil do dirigente municipal de educação considerando as dimensões política, administrativa e pedagógica, inclusive no RN, de modo a termos um demonstrativo mais geral sobre o perfil destes agentes políticos que estão a frente das redes municipais de educação.

## **2.2 Procedimentos Metodológicos**

### **2.2.1 Caracterização do Estudo**

A ciência busca averiguar a veracidade dos fatos, dessa forma, é mister fazer uso de um método científico, o qual definirá o percurso que se deve trilhar de modo a desenvolver um trabalho de pesquisa, reconhecendo a sua abordagem e as técnicas a serem utilizadas com o intuito de responder as questões levantadas para se chegar aos resultados almejados. O percurso que iremos percorrer já fora exposto anteriormente por meio da organização da metodologia na Figura 1.

Neste sentido, iremos discorrer sobre os procedimentos metodológicos dessa pesquisa, no que concerne a abordagem, objetivo e natureza, assim como, conceituando o percurso que foi seguido na construção dos dados até a análise.

#### **a) Método e Abordagem**

Ao pensarmos no método da pesquisa, precisamos ter a clareza de que este se difere dos “métodos” utilizados como procedimentos do processo, visto que, dentre todas as diferenças existentes entre os dois termos, o pensar filosófico sobre a pesquisa é uma dessas diferenças, conforme afirma Lakatos (2017, p.121) quando diz: “Método e métodos situam-se em níveis

claramente distintos, no que se refere à sua linha filosófica, ao seu grau de abstração, à sua finalidade mais ou menos explicativa, à sua ação nas etapas mais ou menos concretas da investigação e ao momento em que se situam”.

A partir da compreensão de Lakatos (2017) e seguindo o que nos apresenta Filho e Gamboa (2013, p. 86) sobre as técnicas quantitativa e qualitativa evidenciadas como “opções metodológicas da investigação”, adotou-se o método quanti-qualitativo, considerando sua visão mais ampla, por acreditar que dessa forma foi possível a realização da pesquisa com uma abordagem que atenda a sua epistemologia no que tange ao objeto pesquisado, conforme é dito por Filho e Gamboa (2013, p. 87):

[...]a relativização das técnicas quantitativas ou qualitativas com relação a um conjunto maior, sem dúvida ajudará a compreender sua dimensão o conjunto dos elementos da pesquisa e a revelar suas limitações de tal maneira que, para serem consideradas como opções na definição de alternativas da investigação ou como modelos científicos, precisam ser articuladas a outros elementos mais complexos.

Ainda conforme Filho e Gamboa (2013, p. 87), quando se referem as técnicas quantitativa e qualitativa, mostram-nos que “as alternativas devem ser colocadas no nível das grandes tendências epistemológicas que fundamentam não somente as técnicas, os métodos e as teorias, mas também a articulação desses níveis entre si e desses níveis com seus pressupostos filosóficos”. Assim, adotou-se essas técnicas na perspectiva de “um método” visualizando sua dimensão e seu significado de forma ampla, com um real sentido a partir do objetivo desta pesquisa e seu objeto.

Ao se ponderar os objetivos traçados, a pesquisa caminhou numa abordagem quanti-qualitativa, considerando que este estudo visou traçar o perfil do dirigente municipal de educação no RN nas dimensões política, administrativa e pedagógica. Seguiu-se na compreensão de ser possível adotar essa abordagem respaldados na interpretação de Minayo (2007) que ao falar desta abordagem afirma que:

A diferença entre abordagem quantitativa e qualitativa da realidade social é de natureza e não de escala hierárquica [...] os dois tipos de abordagem e os dados delas advindos, porém, não são incompatíveis. Entre eles há uma oposição complementar que, quando bem trabalhada teórica e praticamente, produz riqueza de informações, aprofundamento e maior fidedignidade interpretativa (Minayo, 2007, p. 22).

Desse modo, ao adotar a abordagem quanti-qualitativa, tem-se uma pesquisa com vieses diferentes, contribuindo para a formulação final de um resultado sobre o objeto investigado,

possibilitando ainda a construção de informações diversas pelo benefício do formato da abordagem adotada.

Ao considerar o objetivo de caracterizar o perfil do dirigente municipal de educação no RN, realizar a pesquisa pela abordagem quanti-qualitativa viabilizou o levantamento de dados sobre o dirigente e de forma articulada analisou-se estes dados a partir de dois vieses. Creswell (2007) descreve essa abordagem quanti-qualitativa como sendo:

[...] uma técnica de métodos mistos é aquela em que o pesquisador tende a basear as alegações de conhecimento em elementos pragmáticos (por exemplo, orientado para consequência, centrado no problema e pluralista). Essa técnica emprega estratégias de investigação que envolvem coleta de dados simultânea ou sequencial para melhor entender os problemas de pesquisa. A coleta de dados também envolve a obtenção tanto de informações numéricas (por exemplo, em instrumentos) como de informações de texto (por exemplo, em entrevistas), de forma que o banco de dados final represente tanto informações quantitativas como qualitativas (Creswell, 2007, p.35).

Considerando o processo simultâneo da pesquisa com abordagem quanti-qualitativa, obteve-se a oportunidade de demonstrar informações em um formato expositivo e de forma mais dialogada, mesmo com o quantitativo de sujeitos, fazendo a partir da aglutinação das perguntas em que foram direcionadas em formato fechadas e abertas, um cruzamento dessas informações que unidas ao mapeamento documental e sua análise, viabilizou o alcance de um diagnóstico sobre este dirigente.

## **b) Natureza e Objetivo**

Segundo o modelo clássico de classificação das pesquisas considerando sua natureza, estas podem ser caracterizadas como pesquisa básica e pesquisa aplicada. De acordo com Silva e Menezes (2005, p. 20):

- **Pesquisa Básica:** visa a gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Não objetiva à aplicabilidade imediata.
- **Pesquisa Aplicada:** visa a gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos. Objetiva resolver um problema concreto e imediato da sociedade.

Tomando por base a descrição da pesquisa de natureza aplicada, observa-se que esta caracterização alcança os objetivos propostos quanto ao objeto desta pesquisa, visto que, ao delinear o perfil do dirigente municipal de educação no RN, estaremos a contribuir com as

informações que podem vir a desencadear um novo olhar sobre este sujeito, além da oportunidade a toda a sociedade para a possibilidade de construção de políticas públicas mais direcionadas no que diz respeito ao direcionamento de profissionais que desempenharão esta função, além de uma contribuição precípua de disponibilizar a comunidade, o RN e ao país de modo geral, uma descrição de quem são estes sujeitos do ponto de vista de sua formação, experiência, trabalho realizado e desafios frente ao cargo que assumem em coordenar e mediatizar a principal política local.

Para delimitarmos a pesquisa segundo os seus objetivos, fez-se a partir do ponto de vista de Gil (2002) que diz ser possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas, com as seguintes características:

- **Pesquisa Exploratória:** visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses.
- **Pesquisa Descritiva:** visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.
- **Pesquisa Explicativa:** visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Ao abordar sobre a pesquisa quanto ao seu objetivo, dialogamos com a classificação feita por Gil (2002) sobre a pesquisa exploratória, que visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Desse modo, atende ao objetivo ora proposto que visou a caracterização do perfil do dirigente municipal no RN em suas dimensões política, administrativa e pedagógica. Assim, seguiu-se nesta perspectiva da pesquisa exploratória.

### 2.2.2 Construção dos Dados e Análise

Com esse olhar que visa conhecer melhor a caracterização do DME no RN em suas dimensões política, administrativa e pedagógica, realizou-se a análise documental e aplicou-se um questionário, com perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha, construindo assim informações sobre o perfil no DME no RN.

A análise documental como uma das técnicas usadas na construção do *Corpus* da pesquisa, foi utilizado um daqueles documentos disponibilizados nos portais públicos das instituições como: UNDIME nacional e UNDIME/RN, Conselho Estadual de Educação, Conselho Nacional de Educação, Ministério da Educação, plataformas digitais do IBGE, INEP,

QEDu, sites municipais, dentre outras plataformas que puderem ser utilizadas no decorrer da pesquisa.

Usar documentos em pesquisa é algo que precisa ser reconhecido e valorizado, visto que, muitas informações podem vir a ser extraídas e contribuir assim com o objeto em estudo, o que possibilitará uma maior amplitude sobre o próprio objeto e de uma maneira contextualizada, podendo assim estar próximo do que de fato é real.

O documento escrito constitui uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais. Ele é, evidentemente, insubstituível em qualquer reconstituição referente a um passado relativamente distante, pois não é raro que ele represente a quase totalidade dos vestígios da atividade humana em determinadas épocas. Além disso, muito frequentemente, ele permanece como o único testemunho de atividades particulares ocorridas num passado recente (Cellard, 2008, p. 295).

O questionário foi encaminhado aos 36 dirigentes municipais das 6 regiões imediatas selecionadas como campo da pesquisa. Por meio de contato com a UNDIME ou as secretarias de educação dos municípios selecionados, foi solicitado o contato dos DME's sendo estes os seus *e-mails* e/ou *WhatsApp* para o devido envio.

Para Gil (2002), quando se trata de coleta de dados na pesquisa, este apresenta como técnicas de interrogação as seguintes: o questionário, a entrevista e o formulário. Ainda segundo Gil “Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado” (Gil, 2002, p.114).

O uso do questionário mostra-se como uma técnica que viabiliza o baixo custo na pesquisa, considerando que os sujeitos estarão em territórios distantes da pesquisadora. Neste momento, para além de se tratar da técnica construção dos dados denominado de questionário, refere-se a um questionário do tipo *online*, o que facilita ainda mais o dinamismo de alcance dos sujeitos. Por meio do questionário também foi possível preservar a identidade destes que fizeram parte da pesquisa.

A partir das considerações anteriores, Lakatos e Marconi (2003) trazem uma interpretação sobre as vantagens e desvantagens do uso do questionário. Inicialmente o que está compreendido como sendo vantagens: a economia de tempo e recursos, visto que, este modelo de questionário viabiliza a obtenção de um número maior de informações de uma forma mais prática, mostrando-se como algo eficiente ao processo; o alcance de sujeitos e seus territórios ainda que distantes do pesquisador, o que possibilita um estudo em maior amplitude e por fim, apresentam respostas em menor tempo e com uma maior variedade, o que contribuirá com uma análise mais aprofundada; a liberdade de respostas dadas no questionário, visto a possibilidade de não haver identificação do respondente, assim como, a flexibilidade de poder estar

respondendo em sua própria disponibilidade e com prazo, o que pode vir a contribuir com respostas mais detalhadas.

Elencadas as vantagens, seguiremos com a apresentação das desvantagens, podendo ser apontadas as seguintes: a possibilidade de não obter o retorno esperado de respostas ou mesmo os questionamentos não serem respondidos, a impossibilidade de pedir ajuda na hora de responder, podendo ocasionar uma má interpretação e conseqüentemente uma resposta distante do que se esperaria; a possibilidade de devolução posterior a data estipulada o que ocasionaria um atraso na análise dos dados; a realidade em que o questionário foi respondido, assim como, a segurança de quem o verdadeiramente o respondeu.

Ao observar os apontamentos feitos anteriormente, percebe-se que não se trata de uma tarefa pronta, o uso do questionário no levantamento de dados. A complexidade da elaboração do questionário precisa de uma atenção redobrada do pesquisador de modo a promover uma maior aplicabilidade e conseqüentemente validar as informações colhidas.

Tal complexidade é destacada por Lakatos e Marconi (2003) quando frisam que “O processo de elaboração é longo e complexo: exige cuidado na seleção das questões, levando em consideração a sua importância, isto é, se oferece condições para a obtenção de informações válidas. Os temas escolhidos devem estar de acordo com os objetivos geral e específicos” (Lakatos e Marconi, 2003, p. 202-203). Assim, percebe-se que o pesquisador precisa estar atento a esses e demais detalhes desta técnica de construção de dados de modo a poder colher informações que de fato lhe deem embasamento de escrita nos resultados da pesquisa.

Após a construção do *Corpus* desta pesquisa, realizou-se a análise dos dados novamente a partir da Análise do Discurso (AD) de Michel Foucault, sendo uma metodologia já usada no EC fundamentado em sua obra *A Arqueologia do Saber*, levando a um mergulho de análise na perspectiva apresentada pelos documentos orientadores e a legislação posta sobre a prática do dirigente municipal de educação, assim como, sobre as respostas oriundas do questionário aplicado com os dirigentes municipais de educação.

Vale ressaltar que analisar o discurso para Foucault (2022) significa dizer que a análise se dá numa interpretação do enunciado que se apresenta, considerando a “descontinuidade, de ruptura, de limiar, de limite, de série, de transformação” (Foucault, 2022, p.25).

Dessa forma, as ferramentas de análise do discurso propostas por Foucault (2022) possibilitou-nos problematizar as repostas dos DME, assim como, seguiu junto a uma escavação da literatura sobre o Perfil do DME de modo a relacionarmos e podermos mostrar a discursivação que se produz a partir dos discursos evidenciados, visto que, para Foucault “essas formações discursivas, como se vê, não são internas ao discurso: não ligam entre si os conceitos

ou as palavras; não estabelecem entre as frases ou as proposições uma arquitetura dedutiva ou retórica” (Foucault, 2022, p. 56). Segue-se fazendo uso das categorias *Regularidades Discursivas e Dispersão* como ferramentas para a análise do discurso a partir dos enunciados das respostas dos DMEs.

### 2.2.3 Campo de Investigação e sujeitos da pesquisa

O campo de investigação foram os municípios do RN, o que concerne a figura do dirigente municipal de educação, em que se buscou a caracterização do perfil deste agente. Para a realização da pesquisa, os sujeitos foram os secretários municipais de educação de 36 municípios que estão situados em 6 das 11 regiões geográficas imediatas do RN.

Cabe destacar que a escolha dessas regiões que fizeram parte da pesquisa, deu-se primeiro por serem destaques no estado do RN no que diz respeito a economia, educação e desenvolvimento social, assim como, são referências em seus contextos locais para a região em que estão localizados, no que diz respeito ao desenvolvimento territorial por meio do comércio e da cultura.

Ainda sobre as regiões da pesquisa, destacou-se suas especificidades ao olharmos para os municípios que as constituem, considerando a possibilidade de nos deparar com concepções de gestão em formatos diferenciados, como é o caso do DME que é gestor local em um município de pequeno porte, enquanto outros DMEs estão à frente de municípios de médio ou grande porte, remetendo-nos a um perfil diferente destes dirigentes a cada realidade, considerando sua atuação diante das demandas de seu contexto local.

Deste modo, uma outra justificativa dada a escolha dessas regiões do estado para realizar a pesquisa é em virtude do anseio de alcançar os diferentes níveis de regiões e portes populacionais dos municípios do estado, o que permitiu uma amostra mais próxima da realidade.

Segue a Figura 2, que traz o mapa do estado do RN com a devida distribuição das 11 regiões imediatas sendo feito o devido recorte das 6 regiões imediatas que fizeram parte da pesquisa.

Figura 2 - Regiões geográficas imediatas do Rio Grande do Norte com recorte do campo de pesquisa



Fonte: elaborado pela autora.

A partir da identificação das regiões, tem-se uma tabela com a distribuição dos 6 municípios estudados por cada uma das 6 regiões da pesquisa, classificados em municípios de grande porte, médio porte e pequeno porte, sendo o porte do município calculado quanto ao número de habitantes, possibilitando uma distinção para a análise de municípios maiores ou menores em cada região. Vale salientar que estes municípios foram escolhidos por sua posição de destaque quanto a economia, educação, população na região imediata em que está localizado, assim como o seu desenvolvimento social local.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com dados do censo de 2022, os municípios estão divididos por seu número de habitantes da seguinte forma: de 500.001 até 1.000.000, de 100.001 até 500.000, de 50.001 até 100.00, de 25.001 até 50.000, de 10.001 até 25.000, de 5.001 até 10.000. Nessa pesquisa, considerando que apenas 6 regiões dentre as 11 regiões imediatas do estado do RN foram estudadas, organizou-se um quadro demonstrativo com uma distribuição dessas regiões considerando a partir de sua população local os que estariam enquadrados como sendo de grande porte, médio porte e pequeno porte. Essa distribuição populacional conforme cada região imediata da pesquisa estará exemplificada logo a frente.

Por fim, destaca-se que, para manter a ética sobre os sujeitos da pesquisa, criamos um código alfanumérico para fazer referência a região imediata e ao dirigente de educação

participante da pesquisa, sendo usado ao fazer referência as falas dos DMEs. Para constituir o código de referência direcionamos os seguintes significados conforme Tabela 2:

Tabela 2 - Referências para o código alfanumérico

<b>Região Imediata</b>	<b>Numeral para identificação da região ou do DME</b>	<b>Sigla referência ao DME</b>	<b>Código</b>
RI	1 a 6	DME	RI1DME1

Fonte: elaborado pela autora (2024)

De forma mais explicativa ao referir-se a região, foi usada as letras RI que receberam o significado de região imediata, seguido de um numeral de 1 a 6 que identifica uma das 6 regiões da pesquisa. Ao se referir ao dirigente de educação foi usada a sigla DME, também seguida de um numeral de 1 a 6, o que representa o município dentro dos seis que estão em cada região pesquisada. Ao final, com essa junção de letras e números foi constituído o código que identificará de forma ética este sujeito na pesquisa.

Tem-se então a distribuição na Tabela 3 para uma melhor visualização de todas as regiões e municípios pesquisados, configurados por seu porte populacional. Esta distribuição demonstra que a pesquisa buscou alcançar municípios de portes diferentes e consequentemente formatos de gestões específicas a partir dessa condição. Destacamos que foi necessário considerar uma forma de distribuir o porte da população por região imediata e não fazer uso do quantitativo que é proposto pelo IBGE, visto que, seria mais fácil de considerar as especificidades da região pesquisada em relação ao porte populacional de seus municípios.

Tabela 3 - Distribuição dos municípios por região e porte populacional

Região Imediata (RI)	Classificação do município (M) segundo o seu número de habitantes		
NATAL RI 1	Grande Porte (de 100.001 a 900.000)	Médio Porte (de 50.001 até 100.000)	Pequeno Porte (de 25.000 até 50.000)
	M 1 e M 2	M 3 e M 4	M 5 e M6
CAICÓ RI 2	Grande Porte (de 20.001 a 50.000)	Médio Porte (13.001 até 20.000)	Pequeno Porte (até 13.000)
	M 1 e M 2	M 3 e M 4	M 5 e M6
CURRAIS NOVOS RI 3	Grande Porte (de 20.001 a 70.000)	Médio Porte (13.001 até 20.000)	Pequeno Porte (até 13.000)
	M 1 e M 2	M 3 e M 4	M 5 e M6
ASSU RI 4	Grande Porte (de 20.001 a 70.000)	Médio Porte (13.001 até 20.000)	Pequeno Porte (até 13.000)

	M 1 e M 2	M 3 e M 4	M 5 e M6
MOSSORÓ RI 5	Grande Porte (de 30.001 a 300.000)	Médio Porte (10.001 até 30.000)	Pequeno Porte (até 10.000)
	M 1 e M 2	M 3 e M 4	M 5 e M6
PAU DOS FERROS RI 6	Grande Porte (de 15.001 a 50.000)	Médio Porte (8.001 até 15.000)	Pequeno Porte (até 8.000)
	M 1 e M 2	M 3 e M 4	M 5 e M6

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Na pesquisa realizada por Duarte e Cardoso (2014, p.530) foi constatado que o porte da cidade tem interferido substancialmente no trabalho desenvolvido pelo DME, quando estas afirmam a partir dos resultados das entrevistas que: “os DMEs atuam tendo por referência a sua trajetória político-profissional e o porte do município, dentre outras dimensões”. Assim, fazer a escolha do lócus da pesquisa levando esta variante em consideração é algo significante ao processo, conforme evidências de pesquisa já realizada.

#### 2.2.4 Municípios do RN: breve incursões das regiões pesquisadas

Ao considerar a escolha das regiões da pesquisa, expor-se-á brevemente sobre cada uma dessas regiões abordando: número de municípios, população estimada da região considerando os municípios pesquisados, sua realidade econômica, educacional, seu índice de desenvolvimento humano municipal (IDHM), de acordo com informações trazidas pelo material *Divisão Regional do Brasil*, disponibilizado pelo IBGE<sup>6</sup> em sua biblioteca digital, assim como nas páginas: Cidades IBGE<sup>7</sup>, na página do Bolsa Família e Cadastro Único<sup>8</sup> do

<sup>6</sup> Endereço de acesso ao material: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv100600.pdf>

<sup>7</sup> Endereço para acesso a página do cidades IBGE, que traz informações das cidades e estados do Brasil: <https://cidades.ibge.gov.br/>

<sup>8</sup> Acesso em: <https://aplicacoes.cidadania.gov.br/ri/pbfcad/>

Governo Federal, na página de prestação de serviços do Sebrae a DataMPE Brasil<sup>9</sup> e no portal de dados educacionais o QEdU<sup>10</sup>.

Conhecer as especificidades das regiões analisadas possibilitou a aproximação do contexto vivido pelos habitantes dessas regiões e conseqüentemente dos municípios que as constituem. Ao analisar indicadores como desenvolvimento econômico, educacional e social, gera-se um olhar mais aprofundado das condições que vivem os cidadãos, além de identificar possíveis desigualdades que se mostram como desafios às políticas públicas neste contexto.

O indicador populacional de cada município, por exemplo, pode levar a uma reflexão no que tange ao atendimento das demandas locais, visto que, as regiões com maior índice populacional tendem a apresentar maiores desafios no que diz respeito a atender os serviços básicos, enquanto municípios menores costumam apresentar outras dificuldades como o acesso a recursos tecnológicos e investimentos financeiros.

No indicador da economia, ressalta-se que conhecer sobre o desenvolvimento dessas regiões foi um fator decisivo na identificação da influência desse setor nas políticas públicas, visto que, quando o município apresenta maior capacidade econômica, este consegue investir em suas demandas a nível local, enquanto que outros municípios que apresentam situação mais vulnerável financeiramente, acabam que dependendo mais dos recursos oriundos de transferências constitucionais e conseqüentemente limitam-se no alcance de suas próprias metas.

No que tange os índices educacionais e sociais, pode-se vislumbrar saber mais sobre o que se tem de qualidade e alcance das políticas públicas locais, destacando a oferta de ensino, o desenvolvimento das aprendizagens por meio de indicadores externos como é o caso do Índice De Desenvolvimento Da Educação Básica (IDEB), o fluxo de indicadores das etapas escolares quanto a aprovação, reprovação e abandono, além do próprio cuidado com as famílias em vulnerabilidade social por meio do cadastro único e seus programas sociais. Esses dados são primordiais para planejar as políticas educacionais e sociais, assim como, manter uma aproximação com os desafios locais para que o dirigente municipal de educação junto a gestão municipal possa contribuir com a população e seu desenvolvimento.

---

<sup>9</sup> A DataPME Brasil é uma página do Sebrae que disponibiliza informações organizadas geograficamente e de acordo com atividades econômicas, tem como objetivo viabilizar orientações estratégicas para aumentar a competitividade dos Pequenos Negócios. Acesso em: <https://datampe.sebrae.com.br/>

<sup>10</sup> Acesso ao portal em: <https://qedu.org.br/>

Portanto, é importante compreender essas relações de modo que se faz necessário em qualquer pesquisa, desde que se tenha como objetivo alcançar um diálogo sobre a gestão das políticas públicas nos municípios o que converge com este estudo sobre o Perfil do DME.

Segundo informações contidas no *Atlas Geográfico Escolar*, disponibilizado na biblioteca do IBGE, compreende-se por região imediata um “recorte regional que tem na rede urbana o seu principal elemento de referência. É definida a partir de Centros Urbanos próximos para a satisfação das necessidades imediatas das populações, tais como: compra de bens de consumo duráveis e não duráveis; busca de trabalho; procura por serviços de saúde e educação; e prestação de serviços públicos, como postos de atendimento do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, do Ministério do Trabalho, e de serviços judiciários, entre outros” (IBGE, 2023, p.235).

Após esta consulta, faremos as incursões sobre as regiões imediatas do Estado do Rio Grande do Norte: Caicó, Currais Novos, Natal, Assú, Mossoró e Pau dos Ferros, sendo estas o Locus da Pesquisa.

#### a) Região imediata de Caicó

A região geográfica imediata de Caicó é uma das 11 do estado do Rio Grande do Norte, sendo composta de 15 municípios. Sobre os municípios que fizeram parte da pesquisa, estimam uma população que varia de 2 mil habitantes a municípios com mais de 60 mil, o que caracteriza uma realidade contextual diferenciada a partir do número de munícipes e consequentemente suas demandas. Essa dinâmica que envolve população no território, recursos, formato de gestão administrativa, seja nesta região ou nas demais que farão parte da pesquisa, mostra-nos a relação que existe diretamente com a gestão do DME, fazendo-nos compreender como essas especificidades atuam lapidando a forma de atuação do DME e o modelo de gestão que é construído a partir de cada realidade, assim como, a própria pluralidade da execução da política educacional que existe a partir de cada um dos municípios.

A economia dessa região de modo geral é pautada na administração pública, defesa e seguridade social, seguida do comércio varejista, dentre outras atividades desenvolvidas nesses territórios. Com relação ao PIB esses municípios apresentam um valor per capita que vai de 13 mil até pouco mais de 20 mil, conforme dados de 2021, o que poderia ser considerado um bom PIB quando dividido pelo número de habitantes desses municípios.

Considerando o Índice De Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), em sua maioria ficam acima de 0,60 como estimativa, segundo dados de 2010. Considerando o

desenvolvimento social, todos os municípios têm famílias no Cadastro Único do Governo Federal e apresentam taxas consideradas destas famílias em situação de pobreza, havendo porcentagens diferentes dessas famílias nessas situações em cada município, contudo, observou-se que o número de habitantes no município não foi um fator preponderante para se ter uma taxa menor na condição de pobreza.

Na educação, a rede pública desses municípios tem apresentado com muita proximidade um fluxo escolar de reprovação e abandono, apresentando-se principalmente nas etapas do Fundamental II e Ensino Médio. Sobre O Índice De Desenvolvimento Da Educação Básica (IDEB), os resultados variam entre estas etapas, contudo nenhum dos municípios seja na etapa de anos iniciais, anos finais ou ensino médio chegou a alcançar a média 6 que seria a última projeção do INEP até o ano de 2021. Não houve interpretação da média do IDEB ter vinculação com o tamanho do município, havendo situações de municípios maiores terem médias melhores que municípios de pequeno porte ou municípios de médio ou pequeno porte terem o IDEB melhor que os municípios de maior porte.

#### b) Região imediata de Currais Novos

A região de Currais Novos é uma das 11 regiões imediatas do Rio Grande do Norte, composta por nove municípios. Os municípios da pesquisa que se encontram nesta região estimam uma população que varia de 2 mil habitantes a cerca de 41 mil, evidenciando realidades locais diferentes ao considerar o número de habitantes e suas demandas.

Na economia, esta região registra atividades econômicas como comércio varejista, administração pública, defesa e seguridade social, obras de infraestrutura, confecção de artigos, vestuário e acessórios e atividades da agricultura, pecuária e serviços relacionados.

Sobre o PIB existe uma variação entre 17 mil e 132 mil, conforme dados de 2021. Novamente o PIB destes municípios se apresentam com uma significativa divisão econômica, com destaque para um dos municípios que agregou a média de 132 mil de PIB apresentando uma população de pequeno porte, o que nos leva a refletir sobre se este valor levaria a uma administração que atendesse as políticas públicas com melhores condições diante das demandas locais.

O IDHM tem uma expectativa de 0,58 a 0,69 em média e sobre o desenvolvimento social, em todos os municípios existem famílias cadastradas no programa do Governo Federal, e em média 50% ou mais ainda estão em situação de pobreza. Esta realidade não difere da região anterior, mesmo com uma situação econômica mais favorável, o que nos leva a pensar que

exista uma proximidade das condições de vida nos municípios do estado independente de sua condição econômica.

A educação dessa região apresenta índices de reprovação e abandono nas etapas dos anos iniciais, finais e ensino médio, considerando as escolas públicas. Com relação ao IDEB, existe uma variação de médias entre 3 e 5 nas três etapas, havendo apenas um município dessa região entre os selecionados para a pesquisa ter alcançado a média 6 na etapa dos anos iniciais. Também foi identificada a não divulgação de resultados do IDEB em algumas etapas em determinados municípios.

#### c) Região imediata de Natal

Natal é uma das 11 regiões imediatas do estado do Rio Grande do Norte e uma das 509 no Brasil. Sua composição é de 24 municípios, apresentando-se como uma das maiores regiões imediatas. Esta região estima que entre os municípios selecionados a população varia entre 10 mil habitantes a pouco mais de 115 mil em média, caracterizando uma diferença populacional na composição dos municípios desta região, conseqüentemente, apresentando demandas diferentes das regiões anteriores.

A economia dessa região apresenta atividades como: administração pública, defesa e seguridade social, agricultura, pesca e serviços relacionados, comércio varejista, construção de edifícios, alojamentos, fabricação de produtos alimentícios, assim como outras atividades econômicas. Sobre o PIB desses municípios variam entre 10 mil e 22 mil em média, em sua per capita, o que se repete a realidade de municípios das regiões anteriores com PIB considerados bons, quando visualizado o número de habitantes.

Sobre o IDHM da região, a estimativa é entre 0,56 e 0,66 considerando os municípios da pesquisa e novamente se apresenta uma média muito aproximada das demais regiões. No desenvolvimento social todos os municípios possuem famílias cadastradas no cadastro único do Governo Federal, sendo em sua maioria acima de 50% em situação de pobreza. Com essa realidade, observa-se que independentemente do número de habitantes ou sua condição econômica, persiste a realidade de famílias informadas em condições sociais de pobreza, precisando de auxílios do Governo Federal.

Na educação pública dos municípios dessa região evidenciou-se em todos os municípios selecionados na pesquisa um alto índice de reprovação e abandono, com destaque ao fluxo dos anos finais do Fundamental II e no Ensino Médio. Evidenciou-se ainda que nos anos iniciais constatou-se também este índice de reprovação e abandono o que não costuma ser algo atípico

nesta etapa, apresentando-se como algo característico nos resultados educacionais dessa região quando comparada as anteriores. Com relação ao IDEB as médias variam de 3.1 e 4.8 em todas as etapas, inclusive, apresentando uma realidade aproximada dessas médias em todos os municípios.

d) Região imediata de Assú

Assú é uma das 11 regiões imediatas do estado do Rio Grande do Norte, uma das três que compõem a região geográfica intermediária e uma das 509 regiões imediatas no Brasil, criadas pelo IBGE em 2017. Sua composição é de 17 municípios. Sobre a média populacional dessa região quanto aos municípios pesquisados, variam de 5 mil habitantes a pouco mais de 56 mil, havendo uma distinção entre estes municípios.

No que tange o seu desenvolvimento econômico, nessa região as atividades são: administração pública, defesa e seguridade social, comércio varejista, extração de minerais não metálicos e pesca e aquicultura, dentre outras atividades. No PIB dessa região os municípios da pesquisa apresentam uma média de 125 mil e 34 mil, de acordo com uma variação per capita.

Com relação ao IDHM, a estimativa fica entre 0,59 e 0,67 em média. No desenvolvimento social, existem famílias cadastradas no cadastro único do Governo Federal e mais de 50% dessas famílias estão em situação de pobreza. Foi possível perceber que esta realidade de famílias em situação de pobreza repetiu-se em todas as regiões anteriores, havendo inclusive uma aproximação deste quantitativo, independentemente do número de habitantes ou mesmo a realidade econômica.

Sobre a educação, esses municípios apresentam índices de reprovação e abandono, sendo identificada na maioria uma porcentagem de pouco mais de 70% de aprovação nos anos finais do ensino fundamental ou no ensino médio. No IDEB variam nas médias entre 3.2 e 5 nas três etapas e com realidade aproximada em todos os municípios. A realidade educacional desta região não se apresentou diferente das anteriores, com uma aproximação maior com a região de Natal quanto ao fluxo de reprovação e abandono, inclusive com dados nos anos iniciais.

e) Região imediata de Mossoró

Mossoró é uma das 11 regiões imediatas do estado do Rio Grande do Norte e uma das 509 no Brasil. Sua composição é de 17 municípios. Sobre a média populacional os municípios selecionados variam entre 5 mil habitantes a municípios com mais de 200 mil.

Em sua economia, essa região desenvolve atividades do tipo: comércio varejista, educação, administração pública, defesa e seguridade social, fabricação de produtos alimentícios, serviços de escritório de apoio administrativo e outros serviços prestados principalmente as empresas, extração de minerais não metálicos dentre outras atividades. No PIB varia a per capita entre 15 mil e 36 mil em média. Ao considerar as atividades desenvolvidas e o número de habitantes, mostra-se como um bom PIB para a região.

Com relação ao IDHM este índice varia de 0,60 e 0,72 em média. No desenvolvimento social todos tem famílias no cadastro único, com média de 50% ou mais em situação de pobreza, repetindo-se uma realidade que foi constatada em todas as regiões da pesquisa, o que aproxima a condição de vida dos cidadãos e conseqüentemente as demandas sociais.

Na educação dessa região, por meio dos municípios pesquisados, registraram-se índices de reprovação e abandono nas etapas dos anos iniciais e finais do ensino fundamental e ensino médio. No IDEB apresentam as médias que variam entre 3.4 e 5.8 em seus índices, indo dos anos iniciais ao ensino médio, contudo, apesar das médias serem diferentes em seus valores, ainda assim, não atendem a expectativa de projeção esperada pelo INEP até o ano de 2021 que seria de alcançar nota mínima de 6, o que revela uma realidade educacional aproximada em todas as regiões da pesquisa e um contexto de desafios no avanço das aprendizagens a partir da métrica da avaliação externa que calcula essa média.

#### f) Região Imediata de Pau dos Ferros

Pau dos Ferros é uma das 11 regiões imediatas do Estado do Rio Grande do Norte e uma das 509 no Brasil. Sua composição é de 34 municípios. Com relação à população dessa região quanto aos municípios pesquisados, o número de habitantes varia de 1800 a cerca de pouco mais de 30 mil habitantes em média, apresentando realidades diferentes por suas demandas locais.

Na economia, as atividades econômicas desenvolvem-se no comércio varejista, na administração pública, defesa e seguridade social, atividades de atenção à saúde humana, agricultura, pecuária, dentre outras atividades. No PIB, a maioria dos municípios apresenta uma per capita em torno de 9 mil a 23 mil em média, o que prevalece a mesma relação de um valor significativo quando feito a análise a partir do número de habitantes.

No IDHM a média estimada é de 0,59 e 0,67. No desenvolvimento social todos os municípios têm famílias cadastradas no cadastro único do Governo Federal e cerca de mais de 50% em sua maioria estão em situação de pobreza. Um dado que vem repetindo-se em todas as regiões, com uma proximidade de porcentagem dessa condição independente do porte do município.

Sobre a educação, esses municípios apresentam índices de reprovação e abandono em maior relevância no ensino fundamental e médio, o que aproxima uma realidade educacional entre eles e entre as regiões da pesquisa. No IDEB as médias variam entre 3.4 e 5.6 em seus resultados, considerando as etapas de anos iniciais, anos finais e ensino médio. Apesar de serem valores diferentes, contudo, se mantém nessas médias em todos os municípios, não havendo um alcance da média mínima projetada pelo INEP para o ano de 2021 que seria a média 6 como já destacado anteriormente.

Concluídas as incursões das regiões pesquisadas, podemos ver o quanto que os territórios apresentam suas especificidades, considerando que, ao analisarmos os municípios dessas regiões observamos situações aproximadas e diferentes, podendo ser destacado como realidades que se aproximam as atividades econômicas, os dados do IDHM, a média de famílias em situação de pobreza a partir do número total de cadastrados no cadastro único e como situações diferentes o número de população, os dados educacionais de fluxo e as médias do IDEB, ainda que se repita uma média de notas alcançadas pelos municípios em cada etapa, contudo, não existe uma aproximação dessas notas de modo geral.

Deste modo, compreendemos que é de suma importância conhecer as regiões nas quais a pesquisa foi realizada, assim como, seus municípios, de modo a podermos dialogar sobre o perfil do Dirigente Municipal de Educação (DME) no RN com um olhar mais ampliado, assim como, trazer ao debate a sua forma de escolha, visto que, é importante analisar se existe uma relação da atuação desse profissional mediante as dimensões propostas para diálogo no questionário da pesquisa, o que também nos proporcionará a refletir sobre o modo de efetivação das políticas públicas que devem ser inseridas na educação municipal, nos dando um parâmetro de como esse dirigente vem pensando e executando a sua gestão.

### 3 MUNICÍPIO E O SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

O Município no Brasil, como ente federado segundo a Constituição Federal de 1988, passa a ser reconhecido em sua esfera governamental, passando a existir uma relação de corresponsabilidades entre os entes e conseqüentemente uma descentralização administrativa. A partir disso, observa-se uma delimitação, ainda que de forma sutil sobre a distribuição de competências entre os entes, sendo estes a União, os estados e os municípios, estabelecidos por meio de um pacto federativo via constituição. Contudo, apesar dessa intitulação de ente federado, que se diz ao mesmo tempo ser detentor de uma autonomia, no real estágio dessa constituição os municípios não são autônomos. Segundo Pires (2000):

[...] hoje, sensivelmente impactado, por um lado, pelo marcante fenômeno de complexificação social a impor a densificação de demandas e relações em âmbito local, e, por outro, pela tendência globalizante da economia e da cultura, a par de continuar como desafio daquelas ciências, suscita a canalização de esforços de estudiosos de outras áreas do conhecimento, notadamente da Sociologia, da Psicologia, da Economia, da Ciência Política e da História, para quem já se coloca como categoria funcional estratégica de garantia de referência e de identidade do cidadão (Pires, 2000, p.143).

Nesse viés, Pires (2000) apresenta um posicionamento de que os municípios passam pelo desafio de atender além de suas demandas locais, ainda agregam as exigências econômicas vindas de um âmbito maior, não obstante, também tem recaído sobre os municípios e isso vem fragilizando o que seria então essa autonomia constituinte ao ente. Dessa forma, começa-se a perceber uma autonomia instituída, mas, que tem atendido somente a questão da formalidade, visto que, as influências citadas anteriormente em seu regime de gestão, podem vir a fragilizar o município e suas decisões.

Todas essas dificuldades de uma efetivação de autonomia por parte do município têm traços de uma colonização sofrida pelo Brasil e conseqüentemente a forma que se dava o tratamento a estes entes, antes de serem instituídos dela, mesmo que burocraticamente na legislação. Conforme Pires (2000) “[...] nesse clima de resistência, as Câmaras, gozando de autonomia, chegaram a questionar o domínio da Coroa, o que levou a sucessivas medidas de restrição do poder local por parte da Metrópole” (Pires, 2000, p.145). Assim, evidenciamos um controle que sempre manteve uma submissão por parte da liberdade de gestão nos contextos locais.

Desse modo, observa-se o quanto é desafiador para os municípios governar diante das dificuldades das reais condições de alcance. Para Romão (2010):

[...] mesmo em tempos de democracia, é no espaço municipal que se aprende a fazer política e administração, dado que a população cobra, direta e objetivamente, de suas lideranças e de seus governantes locais, posições e soluções imediatas e concretas para os problemas da vida pessoal e coletiva (Romão, 2010, p. 15).

Desse modo, o município enquanto território passa a ser visto como espaço de aprendizagens no que se refere aos desafios postos para a implementação das políticas públicas de modo que atendam aos anseios locais de sua população, o que justifica a importância de estudá-lo.

Dando continuidade ao processo de municipalização da educação, é necessário ressaltar os desafios apresentados no processo de universalização deste direito, visto que, tem sido uma política a desafiar o sistema municipal. Para uma melhor compreensão de como se chegou a uma educação como direito e sua articulação via sistema municipal de educação, precisamos entender como se chegou a uma educação como um direito consolidado na legislação nacional para que então se possa compreender o contexto atual onde ainda se busca por uma educação que corresponda as suas conjunturas locais no que tange as realidades vivenciadas por cada município.

Nessa perspectiva de compreender a política educacional atual a partir de sua construção histórica, fazendo um resgate, partindo do século XIX, ressaltando que aconteceram duas mudanças políticas fundamentais, sendo estas partes de um processo que desencadearia na constituição da ideia de município que temos hoje, contudo, não foram suficientes para alcançarem mudanças na organização da sociedade brasileira. Foram eles a: declaração de Independência em 1822 e a Proclamação da República em 1889, sendo que, não houve contestação ao modelo de governo autoritário posto, assim como, não se conseguiu combater os mecanismos de reprodução das desigualdades, pelo contrário, a esperança de um avanço democrático foi naufragada em um verdadeiro retrocesso no que se referem os direitos políticos, tomando como um dos exemplos à exclusão dos analfabetos do direito ao voto e o aumento do limite de renda que passou de 100 para 200 mil réis, além de o voto passar a ser facultativo, o que acarretaria na constituição de um legislativo que estivesse a representar uma elite a qual justificava os problemas do Brasil pela alegação de culpar os cidadãos dizendo que estes não sabiam escolher seus representantes.

Tomando por base o processo de apropriação dos direitos pelo cidadão no Brasil, observa-se que existe um atraso no reconhecimento e efetivação desses direitos, conseqüentemente, ainda temos diversas situações em que não se cumpre nem mesmo o que está na legislação. Tratando-se de contextos municipais, verificam-se diversas situações de desigualdades sociais, podendo ser presenciado este descumprimento em diversos setores e com uma frequência constante.

Durante séculos a escravidão e a concentração dos domínios de terras, frutos de uma construção histórica de domínio e exploração territorial do país, contribuíram com a criação de uma sociedade com organização social, política e econômica, mas, que ainda era baseada no modelo de reprodução de uma estrutura social autoritária e desigual. Segundo Souza (2017, p.28) “No Brasil, desde o ano zero, a instituição que englobava todas as outras era a escravidão [...] nossa forma de família, de economia, de política e de justiça foi toda baseada na escravidão”. Dessa forma, Souza (2017) nos faz refletir sobre o motivo de termos uma sociedade que é negligenciada em seus direitos, na verdade, se pararmos para observar bem o comportamento social, apenas tivemos uma mudança da forma de dominar os privilégios, visto que, a sociedade mais humilde continua a ficar a mercê de seus direitos, principalmente quando estes não têm a condição de verem a organização social como possibilidade de ser o poder local transformando este poder em resistência.

Levados por este sentimento de pertencimento coletivo, onde o contexto local mostra-se como um território importante na organização social, visto que, é no município que tudo se vivencia com maior intensidade, o DME passa a ser protagonista na condução deste processo, no mesmo espaço de tempo, que também precisa entender a importância deste local e de uma educação socialmente referenciada para a condução dos cidadãos a cidade que desejam.

Destarte, poderíamos dizer que numa sequência lógica do tempo indo do período dito como independência até o fim da Primeira República, é possível fazer uma análise da inexistência de uma população com ideais políticos e com organização social, com isso, tem-se uma população que não se reconhece de direito e tem dificuldades de “buscar” isto frente à constituição de seu território, logo, não consegue exigir a educação que merece.

A partir do ano de 1930 inicia-se no Brasil uma série de reformas. Chegamos ao Governo Vargas e este introduziu, ainda que de forma modesta, as primeiras responsabilidades do Estado, vistas como deveres para com os seus cidadãos. Essa recriação da ordem política acontece sob o primado de que os cidadãos são pessoas portadoras de direitos e não somente cumpridoras de deveres. A partir de seu governo, portanto, são regulamentadas novas garantias de direito entre Estado e os cidadãos, surgindo assim as primeiras bases para o Brasil “Estado-

nação” quanto do “Estado de direito” (Duarte, 2004, p. 113-114). Com essa iniciativa, inicia-se um processo de reconhecimento do direito a ter direitos, o que levaria a possibilidade de o cidadão poder questionar aquilo em que lhe estava assegurado em lei e pudesse estar sendo negligenciado pelo Estado.

Desse modo, pouco tempo depois de ter assumido o poder, Vargas assina o Decreto de nº 10.402, de 14 de novembro de 1930, onde cria o Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública. No ano de 1931, por meio do Decreto de nº 19.850, foi criado o Conselho Nacional de Educação. Além disso, Vargas determinou que os Estados deveriam investir no mínimo 10% das receitas na instrução primária (INEP, 1997, p. 126-130). Todo o resgate feito evidencia a importância desses decretos e medidas enquanto um esforço do governo para que fosse assegurado o direito à educação. No entanto, segundo a história, não foi um processo simples, o que se interpreta a partir da mensagem presidencial de Vargas, enviada à Assembleia Constituinte em 1933, onde segundo o documento somente cerca de 10% da população em idade escolar tinha acesso ao ensino primário, destacando ainda a incapacidade escolar do país diante de sua realidade, reforçando a necessidade de medidas decisivas por parte da assembleia nacional constituinte (INEP, 1997, p. 127-128).

Todo esse percurso nos leva a compreender o porquê de a educação do ponto de vista da escolarização ser tratada por muito tempo como um direito restrito a uma camada privilegiada. Teve-se um momento de mudança a partir do movimento dos Pioneiros da Educação Nova (1932) na forma como o Estado e a sociedade viam a educação. Começam a surgir novas concepções assim como novas políticas passam a ser pensadas e a educação é vista gradativamente como um ganho público amparado como um direito social. De modo inaugural, com clareza, o cidadão é amparado por um direito no qual o Estado estaria incumbido de sua prática por meio das políticas públicas e estas teriam um caráter democrático e de forma gratuita.

Ainda no ano de 1948 o Ministério da Educação instituiu uma comissão responsável por elaborar um projeto propondo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), sendo esta apresentada ao Congresso Nacional no mesmo ano. Passadas as discussões, com o viés dos que defendiam a escola pública e aqueles que faziam parte das correntes privatistas, o projeto foi aprovado cerca de treze anos depois, em 20 de dezembro de 1961. Sendo assim, a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 4.024/61) é aprovada e sua aprovação se dá em um contexto social de grande euforia e entusiasmo quanto ao futuro do País.

Após essa abordagem do contexto histórico da implantação do direito a educação sendo

assegurado por meio da legislação nacional, educação essa que tinha como propósito construir uma autonomia do cidadão, inicia-se o processo de responsabilização de assegurar que de fato o que diz a Constituição Federal (CF) de 1988 seja efetivado, então, responsabiliza-se o Estado e a família por assegurar seu cumprimento. Retomando o contexto do território municipal e o encargo atribuído ao município enquanto ente federativo responsável pela política educacional local e no que compete aos Municípios, inicia-se um processo mais sistemático do direito à educação, possibilitando o ente estabelecer normas, diretrizes e a execução de políticas educacionais oriundas da própria gestão.

#### **a. O município como ente federado e a educação**

A República Federativa do Brasil está organizada administrativamente em 27 unidades federativas composta por 26 estados e um Distrito Federal. Os Estados estão divididos por seus municípios. Desse modo, essa organização<sup>11</sup> compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, constituindo dessa forma três entes federativos: Federal, Estadual e Municipal, no modelo de cooperação mútua, com o respeito à autonomia de cada ente federativo, nos termos da Constituição Federal.

Apesar das divergências existentes entre doutrinadores, reconhece-se que o Município, na Constituição Federal de 1988, levou-se à condição de ente federado. Não restam dúvidas que, de acordo com a CF vigente, o município deixou de ser mera divisão territorial passando a uma condição de esfera de poder, sendo de fato parte da organização federativa. De fato, o município além de ser reconhecido como um ente federado passa a ter sua autonomia política, administrativa e financeira dada a afirmação feita pelo artigo 18 da carta magna (Brasil, 1988).

O município, na condição de ente federado, possui autonomia político administrativa, constituindo seu próprio poder Executivo e Legislativo, com competência para realizar a auto-organização local, elegendo o Prefeito e o Vice-Prefeito, bem como, sua câmara de vereadores responsáveis pela legislação local. Assim, o Município, como Pessoa Administrativa, compartilha da repartição constitucional de competências administrativas junto a União e os Estados-Membros, contudo, para Romão (2010, p. 28) “Não possuem, entretanto, a liberdade total, isto é, não são soberanos, pois estão submetidos ao aparato das normas da União e da Unidade da Federação a que pertencem”.

---

<sup>11</sup> Art. 18 A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição.

A partir do que foi elencado anteriormente, percebe-se a razão pela qual até a Constituição Federal de 1988, os Municípios não ocupavam um papel relevante na esfera da educação. A criação dos sistemas de ensino ficava basicamente a critério dos Estados-membros. Essa autonomia dos Estados-membros explica o desenvolvimento da educação pública básica com maior ênfase à época na rede estadual. Desse modo, nos termos da CF de 1988 a autonomia dos municípios dada a sua autoridade a partir dos artigos 29<sup>12</sup>, 29<sup>13</sup> – A e 30<sup>14</sup> efetivam ações que descrevem este poder de decisão quando o autoriza a elaborar sua lei maior, direciona suas atribuições, dentre estas algumas seria a de eleger seus gestores, promover a prestação de serviços e administrar recursos.

Por meio dessa visão organizacional, nota-se que o município apresenta grandes responsabilidades em sua autonomia local, muito embora esta autonomia se comporte em contornos diferenciados. Para Ferretti (2004, p. 213) “Há a ideia de que o poder não é local, mas, antes é dos órgãos centrais que têm à sua disposição os diagnósticos, o sistema de informações e o sistema de transmissão, isto é, o poder parece ser de quem controla e utiliza as informações sobre as principais demandas do país”.

Perseguindo essa lógica de uma frágil autonomia, observamos os caminhos percorrido pelo Brasil desde a década de 1970, que ao buscar uma sociedade com avanços, começa a seguir diretrizes ditadas por órgãos internacionais, deste modo, passa a implementar programas descentralizadores, que na educação temos o exemplo da municipalização, sendo esta apresentada como uma estratégia para uma reorganização da educação pública, o que demonstra uma fragilidade sobre a concepção de uma educação que promova de fato a equidade e a qualidade a partir de uma aprendizagem real, o que não coincide com a lógica econômica defendida por estes órgãos.

Considerando a gestão da educação, observamos a responsabilidade que é direcionada ao dirigente municipal de educação, Ferretti (2004) reforça ao afirmar que “nessa perspectiva apreende-se a enorme responsabilidade política que tem o dirigente municipal de educação na condução de seu município: trabalhar, com os profissionais da rede a consciência e a reflexão

---

<sup>12</sup> Art. 29. O Município reger-se-á por lei orgânica, votada em dois turnos, com o interstício mínimo de dez dias, e aprovada por dois terços dos membros da Câmara Municipal, que a promulgará, atendidos os princípios estabelecidos nesta Constituição, na Constituição do respectivo Estado e os seguintes preceitos [...].

<sup>13</sup> Art. 29-A. O total da despesa do Poder Legislativo Municipal, incluídos os subsídios dos Vereadores e excluídos os gastos com inativos, não poderá ultrapassar os seguintes percentuais, relativos ao somatório da receita tributária e das transferências previstas no § 5º do art. 153 e nos arts. 158 e 159, efetivamente realizado no exercício anterior [...].

<sup>14</sup> Art. 30. Compete aos Municípios [...].

da ação necessária à mudança” (Ferretti, 2004, p. 115).

Sabemos que o contexto em que está inserido o dirigente municipal de educação é diversificado e permeado de situações diversas, contemplando várias dimensões de gestão, contudo, informações que poderiam ser aprofundadas podendo vir a contribuir sobre a constituição da função deste dirigente bem como sua atuação, estas não fazem parte de um debate mais aprofundado, deixando aí uma fragilidade na compreensão sobre este agente, o qual está responsável pela política educacional no município.

Refletimos então sobre o modelo de educação que este contexto local passa a absorver, assim como, que educação este município concebe a partir de suas políticas públicas, reforçando assim o conhecimento sobre quem tem guiado esta educação e que ideia de educação tem sido promovida, averiguando se há correlação de pertencimento do cidadão ao seu território próprio e que é neste espaço que seus conhecimentos poderão promover melhorias. Ferretti (2004) diz que “ a participação da sociedade está correlacionada com a qualificação da sociedade” (Ferretti, 2004, p. 125).

Dessa forma, podemos pensar que uma sociedade que não é organizada, tão pouco envolve-se nos diálogos locais necessários as mudanças reais de seus contextos, o que acarretaria na falta de condição de participação das decisões e conseqüentemente da promoção de mudanças.

### **3.1 Sistema Municipal de Educação**

Em 1988, de forma inaugural, uma Constituição Federal Brasileira (CF), assumiu responsabilidades com a erradicação do analfabetismo e com a universalização da educação básica. Trazia em seu Art. 205 “[...] direito de todos e dever do Estado e da família” (Brasil, 1988), assim, a educação passa a ser considerada de fato um direito social sendo esta promovida pelo Estado e pela sociedade. Com a CF de 1988 regulamentando o direito a educação, como uma ação inovadora na medida em que estabelece algumas situações nas quais o Poder Público fica incumbido de realizar.

A consolidação do acesso a educação de forma constitucional permitiu que se efetivasse, mediante um direito legítimo, a compreensão sobre a importância da educação básica e que esta mostra-se ser essencial ao desenvolvimento da pessoa humana e ao seu processo de convivência em sociedade. Portanto, este reconhecimento ampara esta etapa do processo educacional, e a torna passível de ser exigida no desenvolvimento de políticas públicas para a sua promoção e garantia.

Conforme Saviani (1999, p. 122) “na Constituição Federal não aparece a expressão “os respectivos sistemas de ensino”, mas, “os seus sistemas de ensino”, desse modo, não deixa claro a autonomia dos municípios na criação de seus sistemas próprios de educação. Contudo, a interpretação deixada pela Carta Magna foi preenchida a partir da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, onde encontramos as competências e responsabilidades dos municípios na organização de seus sistemas, conforme consta em seu parágrafo único do Art.11 que diz: “além da organização dos sistemas de ensino próprios, os municípios podem vir a “optar, ainda, por se integrar ao sistema estadual de ensino ou compor com ele um sistema único de educação básica”.

Entretanto, o debate sobre os sistemas de ensino municipais não é algo novo. Anísio Teixeira, em 1950, já defendia o que Romão (2010, p. 107) nos apresenta como “construção de Sistemas Municipais de Educação no Brasil”. No entanto, passaram-se mais de duas décadas até que fosse institucionalizado ainda que de forma inicial, na legislação educacional estabelecida à época pelos governos militares.

Ao reconhecer o município como um sistema de ensino a Constituição de 1988 evidencia a existência e a importância da educação municipal. Importante salientar que “para serem constituídos, instalados e postos em funcionamento, [...] os Municípios não necessitam de autorização, nem de delegação dos primeiros” (Romão, 2010, p. 111).

A atual LDB, em seu artigo 11, traz o que compete aos municípios ao instituírem sistemas municipais de ensino:

Art. 11. Os Municípios incumbir-se-ão de:

I - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;

II - exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;

III - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

IV - autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V - oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida à atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.

VI - assumir o transporte escolar dos alunos da rede municipal. [\(Incluído pela Lei nº 10.709, de 31.7.2003\)](#)

VII – instituir, na forma da lei de que trata o art. 14, Conselhos Escolares e Fóruns dos Conselhos Escolares. [\(Incluído pela Lei nº 14.644, de 2023\)](#)

Parágrafo único. Os Municípios poderão optar, ainda, por se integrar ao sistema estadual de ensino ou compor com ele um sistema único de educação básica.

Assim sendo, visando uma superação de uma gestão centralizadora, em consonância

com o texto constitucional e na perspectiva do fortalecimento do poder local, a LDB 9.394/1996 demonstra reconhecer que o município é a instância pública mais próxima do cidadão, e poderíamos concordar que este ente federativo apresenta melhores condições de ouvir e atender os anseios da realidade local.

Nesta ótica de que a institucionalização dos Sistemas Municipais de Educação são espaços de participação da sociedade, podemos identificar sua relevância no processo de implantação de uma educação de cunho democrático, sendo que, o Sistema Municipal de Educação caminha por uma ideologia de descentralização de poderes entre instâncias diferentes da sociedade. Para Pereira (2018, p. 1376) “assim se afirma a importância de Sistemas Municipais de Ensino no processo de descentralização, estabelecendo uma relação entre o global e o local de modo a transferir as responsabilidades sociais do Estado para a sociedade, instituindo uma nova relação entre estado e sociedade”.

A partir dessa compreensão podemos arriscar que a oportunidade de uma participação da sociedade nas decisões via Sistema Municipal de Educação levaria os cidadãos a uma reflexão social coletiva de suas realidades e conseqüentemente pensariam coletivamente sobre as mudanças necessárias de seus contextos, ocasionando a elaboração ou reelaboração de políticas públicas condizentes com os avanços necessários. Contudo, Pereira (2018) diz que “um Sistema de Ensino requer um órgão regulador do mesmo, o Conselho Municipal de Educação com funções definidas e regulamentadas em lei” (Pereira, 2018, p. 1379).

O posicionamento da autora nos leva a uma interpretação de que o Conselho Municipal de Educação segue sendo um guia dos caminhos que o Sistema precisa trilhar, contudo, ainda assim teria uma organização interna de modo a garantir a representatividade daqueles que fazem parte do Sistema. Bordignon (2009) afirma que “é no campo da negociação e mediação entre sociedade e governo, voltados para os interesses coletivos, com visão do todo, que os conselhos encontram sua natureza essencial, seu espaço próprio, sua função precípua”.

Poranto, vemos que os Conselhos Municipais de Educação (CMEs) ganham repercussão pelos movimentos de defesa de uma gestão democrática da educação pública, conseqüentemente esses assumem a relevância de representarem o posicionamento coletivo de diversas realidades, influenciando assim na reformulação de políticas públicas educacionais de forma estratégica. Nesse caso, Bordignon, (2009) diz [...] “o exercício da voz se inverte: passam a falar ao governo, em nome da sociedade” [...] “assumem uma nova natureza: a de órgãos de Estado” (Bordignon, 2009, p.61).

Por conseguinte, cabe salientar que é no município onde se faz acontecer a educação defendida e esperada por seus munícipes, ressaltando que a educação mostra-se como mola

mestra a um desenvolvimento local, assim como, o levará a uma expansão deste desenvolvimento a níveis regionais e nacionais.

Dessa forma, a escolha do Dirigente Municipal de Educação ganha relevância quando considerado o processo de sistematização do SME e conseqüentemente da constituição do CME, pois, sobressalta a necessidade de um dirigente que considere os princípios democráticos de participação e atuação dos colegiados no sentido de não comprometer o sistema, a participação de seus membros e que faça acontecer uma oportunidade democrática que efetivará a autonomia do município em sua dimensão educacional.

Ao pensar sobre a dimensão educacional no município, vislumbrando uma autonomia local, vemos que é o município o responsável administrativamente pela implementação de um modelo educacional que se aproxime da realidade local, de modo a atender os ideais apresentados por seus munícipes por meio das ações desenvolvidas. Desse modo, o SME passa a ser visto como um instrumento que viabilizará a implementação dessa educação, de forma articulada entre governo e sociedade civil, oportunizando um desenvolvimento que agregará contribuições por meio da apresentação das demandas vindas da comunidade e conseqüentemente estará ressignificando uma formação pessoal a esses cidadãos, atendendo ao modelo de uma educação equitativa e social no contexto local.

Ao falar sobre local, compreendemos ser o território em que fica o município, assim como, os demais espaços que a população ocupa com esta organização, conforme diz Dowbor (2016, p.13) “Este “espaço local”, no Brasil, é o município, unidade básica de organização social, mas é também o bairro, o quarteirão em que vivemos”.

Nessa conjuntura, o Dirigente Municipal de Educação (DME) torna-se um personagem primordial para que essa educação venha a ser efetivada, ao mesmo tempo que possibilitará um desenvolvimento local por meio da participação coletiva da sociedade, fazendo com que o município saia de um modelo antigo de organização e resolução de suas demandas passando a ter um novo jeito de fazer sua gestão de modo mais autônomo e com um olhar mais aproximado de sua realidade, conforme é dito por Dowbor (2016, p.41 e 42):

“Enquanto nos países desenvolvidos crescentemente o cidadão resolve os assuntos no próprio município, nos países pobres os responsáveis do município adotam o sistema de peregrinarem, viajando até a capital para cada autorização de financiamento, com todas as deformações políticas no uso dos recursos que isso significa”.

Ao ponderarmos sobre o desenvolvimento local, vemos que o SME está intrinsecamente relacionado ao anseio deste desenvolvimento, pois, para que aconteçam avanços como o desenvolvimento econômico, social, dentre outros, que podem vir a serem alcançados em uma

cidade é preciso compreender que a educação é um pilar importante e que possibilitará caminhos para que se chegue a esses avanços. Para isto, destacamos a atuação do Dirigente Municipal de Educação e sua ação quanto a execução da política educacional no município, que viabilizará melhores condições de preparação ao cidadão, como é o caso das ações direcionadas a qualificação profissional ou mesmo por meio de ações que estimulem a inclusão e que permitam uma educação com equidade e conseqüentemente oportunidades iguais de avanço para os cidadãos, o que vai ocasionar um desenvolvimento local.

É por meio das condições dadas pelo município que se ofertará a população uma educação de relevância, que conceitua-se conforme Sander (2007, p. 83) ao dizer que “ a relevância implica uma conexão significativa e lógica entre duas realidades: de um lado, a administração educacional, e, de outro, a qualidade de vida humana coletiva, construída historicamente pela cidadania segundo seus próprios valores culturais”. Desse modo, para o desenvolvimento local se consolidar, faz parte desse processo a participação democrática da população junto as decisões do sistema educacional de modo a haver um crescimento coletivo em ambas as partes, por meio das ações que correspondam a uma adaptação local.

Ao perceber as especificidades do contexto local, assim como, fazendo a escuta dos cidadãos que estão presentes nessa realidade, o DME poderá viabilizar pelo SME uma maior aproximação das normativas educacionais sejam de orientação via sistema nacional ou de modo a atender às especificidades locais. Podemos enfatizar ainda como contribuição ao desenvolvimento local, o bom planejamento do DME em sua gestão quanto aos aspectos de infraestrutura da rede, merenda escolar, qualificação docente, execução dos planos de carreira, visto serem pontos positivos a contribuir com uma movimentação econômica no território.

Ao olharmos essas ações da gestão do DME na política educacional municipal, de modo que elas aconteçam com a qualidade esperada e nos locais que demandam por elas, se faz necessário o acompanhamento da sociedade, sendo o que Dowbor (2016, p.63) já defende quando diz:

A participação comunitária constitui hoje claramente o mecanismo mais racional de regulação das principais atividades da área social, da urbanização, da pequena e média produção, além de constituir um “lastro” indispensável para o equilíbrio do conjunto das atividades no nível macroeconômico.

Um outro aspecto relevante é a possibilidade de parceria coordenada pelo DME via SME e a intersetorialidade dos demais espaços disponibilizados pela gestão municipal, o que levaria a um trabalho de colaboração em prol do cidadão.

Por conseguinte, compreendemos que a expertise do dirigente municipal de educação em suas ações, passa pela necessidade de um bom planejamento de gestão, o que vem a ser reforçado por Ferretti (2004, p. 126) ao ressaltar a importância da construção de um plano de trabalho na gestão do DME, abordando que “os dirigentes não são administradores da educação por acidente. Administrar e gerir a educação no município é o seu papel. O uso do conhecimento especializado e da visão política é, portanto, fundamental para a consolidação dos objetivos da educação na complexidade social da qual faz parte”.

Podemos citar como uma outra variante importante na gestão do DME o sentimento de pertencimento com a localidade, o que poderá contribuir com ações pensadas em consonância com as realidades do município, visto que, com este sentimento o dirigente de educação irá tomar suas decisões não somente pelo viés técnico, mas, considerando também suas vivências neste território tornando assim sua gestão mais humanizada.

Vista a compreensão dada sobre o desenvolvimento da educação por meio de seu sistema municipal, percebeu-se um percurso que poderá ser seguido quando se almeja por um desenvolvimento local, obtido por meio das políticas educacionais, considerando uma perspectiva transformadora sobre as condições sociais, culturais e econômica da população, modificando este cidadão em um munícipe com maior capacidade de refletir sobre suas ações, levando-o a participar das decisões que irão impactar em suas vidas.

#### **4 O DIRIGENTE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO NO BRASIL**

No Brasil o Dirigente Municipal de Educação (DME) é um articulador da educação municipal, configurando sua atuação frente a secretaria municipal de educação por meio de uma indicação do gestor do executivo municipal (prefeito constituinte), sendo o DME um agente político que possui um papel essencial no desenvolvimento de políticas educacionais na realidade local.

Desse modo, falar sobre o DME perpassa por suas condições de trabalho frente a pasta da educação, a articulação sistêmica em que precisa fazer junto ao executivo municipal e sociedade, assim como, torna-se relevante uma formação específica direcionada as dimensões de sua gestão contribuindo assim com a sua atuação de gestor, viabilizando uma política de educação local na perspectiva de avanços em sua qualidade e conseqüentemente, contribuir com o desenvolvimento social.

Nessa perspectiva, podemos observar o quanto é significativa a figura deste profissional frente a educação municipal, destacando ainda sua posição de gestor diante das responsabilidades do município, que segundo a LDB em vigor “os municípios incumbir-se-ão de organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados” (Lei nº 9.394/1996, Art. 11, I). Assim, o DME configura-se como a representatividade do município ao assegurar o êxito desses deveres trazidos pela legislação.

Ao considerar as responsabilidades do ente federado município, vemos o quanto existe de responsabilidades para o DME, sendo responsável por demandas como gerenciar e implementar políticas públicas de educação, sejam elas em pacto federativo ou mesmo se tratando de políticas locais. Responsabiliza-se ainda pelo acompanhamento da rede municipal, coordenando e monitorando as escolas municipais, administrando os recursos humanos quanto a contratação de profissionais da educação ou mesmo para o apoio técnico que desenvolvem ações diversas com as escolas. Diante de toda essa demanda, ainda precisa assegurar o cumprimento das diretrizes educacionais que forem estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC) e aquelas em que são aprovadas no próprio contexto municipal a partir do legislativo do município.

Ao observarmos o contexto de atuação do DME, evidenciamos que para assumir toda esta função precisa ser dotado de uma formação qualificada, atendendo as especificidades do cargo. Para Ferretti (2004, p. 115) o dirigente municipal de educação possui grandes responsabilidades sobre a política educacional, o que o levaria a ter que “trabalhar, com os profissionais da rede, a consciência e a reflexão da ação necessárias à mudança”. Portanto, a literatura reforça a importância de um DME com condições técnicas para o cargo, indo além de uma indicação política, sendo assim um fator importante quando se pensa na condução de uma educação que visa a promoção de uma política educacional com qualidade.

Diante do reconhecimento da importância do papel do DME, frente a sua qualificação e atuação na educação municipal, nos surge a seguinte indagação: que perfil teria que ter este profissional para atender as exigências da função? Assim, recorreremos a legislação vigente para elencarmos o que é dito nestes documentos sobre o DME ou mesmo sobre suas responsabilidades enquanto dirigentes da educação nos municípios.

Ao analisarmos a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/1996, em seu Art. 11, como já dito anteriormente, quando tratávamos de SME, temos as incumbências dos municípios quanto a garantia da educação e em específico, incisos que tratam da rede municipal. Observamos que não tem um direcionamento exclusivo para a figura do dirigente municipal de educação, porém, estas responsabilidades irão recair sobre a sua gestão, fazendo com que este dirigente precise se organizar constituindo sua equipe, planejando suas ações, pensando nas fontes de financiamento para que se tenha condições de efetivar o direito assegurado na lei e ao mesmo tempo atenda as especificidades de seu contexto municipal.

No Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2004), constam as seguintes diretrizes:

- I -erradicação do analfabetismo;
- II -universalização do atendimento escolar;
- III-superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação;
- IV -melhoria da qualidade da educação;
- V -formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade;
- VI -promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;
- VII -promoção humanística, científica, cultural e tecnológica do País;
- VIII -estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do Produto Interno Bruto
- IX -valorização dos (as) profissionais da educação;
- X -promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental

Ao observamos o que o PNE traz enquanto diretrizes de modo a assegurar o direito educacional, podemos compreender o quanto de ações que este dirigente de educação terá que

coordenar, evidenciando assim a sua importância diante da educação municipal, bem como, as condições profissionais que terá que atender para conseguir lidar com tantas demandas.

Na elaboração dos Planos Municipais de Educação (PME), seguido de orientações já consolidadas no plano nacional, existe uma colaboração importante do DME no sentido de que este dirigente acompanhe este processo, conforme é dito no *Caderno de orientações dos planos Municipais de educação* do MEC (2014, p. 10) ao afirmar que “O acompanhamento do processo de elaboração ou adequação do PME pelo Prefeito e a presença ativa dos secretários municipais são importantes para que o PME seja valorizado e definido com base na realidade do município, considerando suas fragilidades e potencialidades”. Ainda nas orientações é reforçado que:

“Cabe aos gestores dos sistemas e das redes de ensino, sobretudo às Secretarias de Educação ou órgãos específicos, em colaboração com os Conselhos e Fóruns de Educação, a adoção de mecanismos, processos e ações para estruturar uma metodologia e uma agenda de trabalho que favoreçam os processos de participação e de decisão coletivos” (MEC, 2014, p.12).

Tem-se uma outra legislação que atravessa a seguridade do direito a educação que é o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), instituído pela Lei nº 8.069/1999, assim, também acaba desencadeando ações específicas do DME quanto a efetivação da promoção desse direito nos municípios.

Em seu artigo 53, o ECA trata das garantias de direitos direcionados a criança e ao adolescente quanto ao acesso à educação e sua formação enquanto cidadão, reafirmando este compromisso por meio das seguintes condições

- I - Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - Direito de ser respeitado por seus educadores;
- III - Direito de contestar critérios avaliativos, podendo recorrer às instâncias escolares superiores;
- IV - Direito de organização e participação em entidades estudantis;
- V - Acesso à escola pública e gratuita, próxima de sua residência, garantindo-se vagas no mesmo estabelecimento a irmãos que frequentem a mesma etapa ou ciclo de ensino da educação básica (ECA, 1990, Art.53).

Diante das condições postas, os entes municipais precisam efetivar as políticas de garantia desses direitos e temos na figura do DME mais uma vez a responsabilidade de assegurar por meio da política de educação municipal essa efetivação, de modo que se tenha a garantia do que está posto na legislação, respeitando assim o que é de direito a estes cidadãos.

Cada determinação posta como uma condição de direitos a estas crianças e adolescentes, leva-nos a uma sequência de ações específicas que serão assumidas pelas secretarias de educação, pela escola ou mesmo pelo município enquanto ente responsável por esta garantia,

assim, precisa-se que este dirigente de educação conheça e compreenda que a legislação lhe mostra muitos dos caminhos que precisará seguir para que promova uma gestão direcionada a quem é de direito.

No Conselho Nacional de Educação (CNE) temos as resoluções e normativas que regulamentam, orientam e recomendam normas para a educação básica e suas modalidades, assim como para o ensino superior. Podemos citar como exemplo dessas resoluções direcionadas a educação básica, onde configura-se o espaço em que está o dirigente municipal de educação, a resolução<sup>15</sup> do CNE da Câmara de Educação Básica (CEB), nº 1, de 17 de outubro de 2024. Esta resolução em seu artigo 1, trata das Diretrizes Operacionais de Qualidade e Equidade para a educação Infantil, e em seu parágrafo 1º traz incisos que fundamentam:

- I - os processos de tomada de decisão na formulação, implementação, monitoramento e avaliação das políticas públicas destinadas à Educação Infantil nas 3 (três) esferas de governo;
- II - os processos de gestão administrativa e pedagógica das instituições públicas e privadas que ofertam a Educação Infantil;
- III - os processos de acompanhamento, monitoramento e avaliação da qualidade da Educação Infantil desenvolvidos por órgãos de controle interno, controle externo e controle social.

Considerando o que está fundamentado nos incisos, observamos ações que irão desmembrar uma série de procedimentos dentro da política educacional municipal local, o que levará ao DME a uma condição de precisar conhecer e compreender a legislação em discussão, planejar sua efetividade e atender de modo sistêmico os anseios desta etapa e de seus usuários.

#### **4.1 O perfil do DME a partir da literatura especializada**

Ao iniciarmos uma descrição sobre o perfil do DME, sendo este profissional o responsável pela coordenação da política educacional local em uma cidade, partimos do que a própria estrutura da língua portuguesa propõe, que segundo o *Dicionário Aurélio* trata-se de um substantivo masculino, denominando-se da seguinte forma: *Conjunto dos traços do rosto de uma pessoa visto de lado. Diz ser: a representação de um objeto visto de lado; aspecto. Descrição*

---

<sup>15</sup> A resolução do CNE/CEB nº 1, de 17 de outubro de 2024, institui as Diretrizes Operacionais Nacionais de Qualidade e Equidade para a Educação Infantil. Acesso em [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=265031-rceb001-24&category\\_slug=outubro-2024&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=265031-rceb001-24&category_slug=outubro-2024&Itemid=30192).

*em traços rápidos de alguém; retrato moral de uma pessoa. Pontua ainda a seguinte descrição: conjunto das informações pessoais que identificam o usuário (nome, idade, profissão, cidade de nascimento etc.) e a reunião das qualidades pessoais ou profissionais que torna alguém apto para um trabalho, cargo, atividade.*

Contudo, para além desta descrição, perspectivamos comunicar a sociedade potiguar quem é este profissional, mostrando outros apontamentos como: qual a formação, faixa etária, seu vínculo com a municipalidade em que dirige a pasta da educação, assim como, conforme propõe pensar os referenciais que tratam da função do dirigente municipal de educação no Brasil, a partir do que se desenha em termos de políticas educacionais para a área, nos possibilitando pensar este perfil numa dimensão de suas atribuições nos processos administrativos, seu envolvimento com o pedagógico da secretaria e qual concepção de gestão este dirigente desenvolve. De todo modo, o perfil leva a pensar como um profissional pode ser observado do ponto de vista da literatura, da legislação e de uma comunidade.

Diante da necessidade de pensar sobre quem é este sujeito ocupante do cargo de Dirigente Municipal de Educação, observamos que no Brasil existe uma forma de escolha deste profissional, sendo esta metodologia a indicação pelo prefeito municipal. Ao consultar a literatura especializada, Ferretti (2004) afirma que apesar de a indicação ao cargo de Dirigente Municipal de Educação ainda ser uma escolha pelo critério de confiança do prefeito, vem sendo visível as indicações com base em uma formação especializada, destacando-se entre as especialidades o pedagogo, contudo, destaca que não basta ser pedagogo para ser um bom dirigente de educação, visto que:

[...] geralmente a ausência de cultura política em sua formação acarreta-lhe dificuldades para acompanhar com rapidez os avanços e possibilidades, ao participar desse cenário. É necessário buscar outros conhecimentos relacionados à educação corporativa, à gestão e ao caráter das políticas públicas. É essencial para o secretário municipal compreender criticamente a realidade em que vive e nela inserir-se de forma mais consciente e participativa. Não basta ater-se às necessidades imediatas, mas deve, continuamente, elaborar e desenvolver estratégias que orientem suas condutas e hipóteses interpretativas relacionadas aos mais diferentes aspectos de sua realidade Ferretti (2004, p. 118).

No âmbito da dimensão política da atuação do DME, temos como terreno fértil as secretarias municipais de educação que se mostram como espaços para que este dirigente possa pôr em prática a política educacional conforme os moldes de sua gestão a partir das especificidades apresentadas como demandas sociais locais. Com a formalização do Sistema Municipal de Educação (SME), o município poderá pensar a sua organização própria de gestão

da rede, o que coloca o dirigente municipal de educação como uma peça-chave para que a SME possa se tornar um “órgão gestor” (Pereira, 2018, p. 1373).

Todavia, para que as secretarias de educação municipal sejam de fato espaços promissores de uma política que se preocupa com o cidadão e conseqüentemente com o desenvolvimento local, o DME precisará de um posicionamento determinante, deverá tomar decisões que influenciarão na organização do órgão de modo a melhorar o manejo das estratégias direcionadas a rede de ensino. Caso contrário, apenas reproduzirá práticas que já foram executadas ou estará a manter um modelo que não irá contribuir com uma educação sob a ótica de uma formação social que de fato faça a diferença na vida destas pessoas.

Caberá ao DME coordenar o espaço da secretaria na perspectiva de que seja um instrumento de colaboração entre o sistema de ensino e as escolas da rede, fazendo com que não se tenha uma relação contrária, onde exista uma rejeição contra este órgão e conseqüentemente se reproduzam ações de rejeição quanto as orientações ou até mesmo a implantação da política educacional a partir das normativas nacionais. Ainda nesta perspectiva, podemos trazer a figura do coordenador pedagógico da secretaria municipal de educação, como alguém de suma importância a contribuir com a gestão do DME, visto que, este profissional mostra-se como um articulador entre o órgão central e as escolas, dando ênfase a política que o dirigente municipal de educação pretende alcançar.

Pensar a formação e características profissionais dos técnicos que constituem o corpo das SMEs é um desafio para os DMEs no que tange os diversos formatos de constituição desta equipe, passando deste a composição por profissionais efetivos, oriundos da função docente, transferidos das escolas da rede, indo até aqueles que são os cargos comissionados indicados pelo governo local. Nesta visão, Ferrão (2022, p. 103) diz que “sem equipes técnicas qualificadas, bem alocadas, nas unidades em que sejam capazes de diagnosticar os problemas, pensar soluções e implementá-las, não teremos redes públicas de ensino de qualidade”, deste modo, o DME precisa politicamente frente a secretaria municipal de educação pensar em uma organização da equipe que supere as escolhas momentâneas e que exista um foco nas metas e ações da política local e conseqüentemente deste órgão central.

O município mostra-se como um local central para as cobranças dos direitos sociais, visto que, ao estar mais próximo de seus representantes políticos, exigindo soluções aos seus problemas. Conforme Romão (2010, p.15) “é no espaço municipal que se aprende a fazer política e administração, dado que a população cobra, direta e subjetivamente, de suas lideranças e de seus governantes locais, posições e soluções imediatas e concretas para os problemas da vida pessoal e coletiva”. Dessa forma, o dirigente de educação estará em um território que vivencia

conflitos constantes no que diz respeito a pluralidade de questões que poderá abordá-lo de forma mais direta e pessoal, precisando estar preparado para resolvê-las.

Contudo, apesar da complexidade que é a gestão da política educacional local, em pesquisas já realizadas sobre o perfil do DME, em determinadas regiões do país, confirma-se que o dirigente de educação ainda chega ao cargo pela indicação política, assim como, evidenciou-se segundo Waiselfisz (2000) a necessidade de uma formação continuada com este profissional, conforme diz:

No Brasil, de um modo geral, é necessário, primeiramente, dar a atenção a uma política de acesso ao cargo que universalize a formação universitária entre os DME e, ao mesmo tempo, eleve o quantitativo de dirigentes com formação *stricto-sensu*, na perspectiva de que a ampliação do nível acadêmico possa melhorar o seu desempenho profissional (Waiselfisz, 2000, p. 65).

Ainda com relação a este perfil, na atuação do DME tem se identificado a pouca ou mesmo a ausência de autonomia financeira nas decisões deste dirigente, sendo este apontamento apresentado por Almeida (2007) ao afirmar que o DME é submisso aos poderes instituídos, resultando na ausência de autonomia financeira.

Estudos mais recentes também apontam uma caracterização de perfil do DME, trazendo informações diferenciadas, como por exemplo o trabalho de Cardoso (2015), realizado em 12 mesorregiões do estado de Minas Gerais, que apresenta o DME como um sujeito multifacetado, abordando este termo a partir de uma caracterização dada pela construção da UNDIME sobre este profissional, trazendo como significado: gestor(a) técnico(a), o(a) gerente administrativo(a) de olhar empresarial, o(a) coordenador(a) de atores, o(a) educador(a), o agente político, constatando assim múltiplas habilidades.

Seguindo nesta caracterização de perfil, temos Silva (2019) que apresenta um perfil de um DME com declínio de ações direcionadas a decisões gerencialistas na gestão da educação, contudo, não tem prevalecido uma única forma de gestão, visto que, “os modelos de gestão implementados no campo da educação, observa-se que tem se fundado em uma gestão híbrida haja vista não ser totalmente gerencial nem tampouco democrática, mas coadunarem em elementos de ambas as concepções de gestão” (Silva, 2019, p.171). Desta feita, poderíamos dizer que tem existido um modelo de gestão deste DME que hora atende aos mecanismos gerenciais e hora oportuniza ações participativas, havendo assim uma complementação de ações a depender do contexto e as demandas locais.

Por último Nascimento (2022) constata que o DME é um sujeito preocupado em estar cada vez mais preparado para assumir a função de dirigente municipal de educação, visto que “no seu cotidiano ele encontrará obstáculos em uma área sensível da gestão pública, que é o financiamento (Nascimento, 2022, p. 52). Assim como, ao fazer uso do que diz Castro e Souza (2004, p. 37), quando afirma que “os DME percebem suas necessidades de desenvolvimento profissional na área de conhecimentos em administração educacional e na construção da proposta pedagógica”. Assim, percebemos que a função do DME exige uma formação continuada para que este tenha um bom desenvolvimento em suas decisões, ajudando-lhe nas complexidades que podem vir a surgir ao pôr em prática a política educacional local.

De acordo com o pressuposto de ser necessário o domínio de alguns conhecimentos base para atuar na função de DME, reitera-se a fala de Ferretti (2004) onde defende que o DME tenha conhecimento da atuação dos organismos internacionais e sua influência na gestão da educação por meio da regulação da política de investimento do Banco Mundial, afirmando que “as propostas do Banco Mundial para a educação são formuladas por economistas, e, dentro da lógica e análise econômica, é clara sua posição quanto à necessidade de instrumentalização da educação para alcançar a eficiência, a eficácia, a descentralização, a desconcentração e a privatização dos recursos”, Ferretti (2004, p. 118). Portanto, o dirigente precisa empoderar-se dos conhecimentos que lhe assegurarão uma administração consciente na tomada de decisões.

Apresentadas as caracterizações diversas do Perfil do DME, seguiremos com a nossa compreensão de Perfil no que compete ao Dirigente Municipal de Educação, buscando contribuir com informações sobre as características que são necessárias a quem ocupa esta função. Dito isto, mediante as questões postas pelas pesquisas até este momento, realizadas no território brasileiro e a incursão de leituras sobre a secretaria municipal de educação, construiu-se o entendimento sobre o que caracteriza este perfil, nas dimensões política, administrativa e pedagógica, sendo esboçadas no Quadro 4:

Quadro 4 - Perfil do DME

<b>Perfil</b>	<b>Características Esperadas</b>
<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser um gestor mediador e articulador de políticas locais com as políticas nacionais, com capacidade de resolução de conflitos e mediação para possíveis acordos;</li> <li>• Possuir valores éticos, colocando-os em prática em sua atuação;</li> <li>• Apresentar boa interação com toda a comunidade escolar;</li> <li>• Manter o Conselho Municipal de Educação atualizado e ativo;</li> <li>• Lidar com a gestão sistêmica de sua atuação como dirigente municipal;</li> <li>• Conduzir as políticas públicas educacionais com qualidade socialmente referenciada;</li> <li>• Praticar uma gestão democrática;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar a gestão democrática de gestores escolares por meio da escolha da comunidade escolar;</li> <li>• Apresentar um bom domínio da legislação educacional;</li> <li>• Ser conhecedor da realidade local que irá atuar como dirigente municipal de educação;</li> <li>• Ter ciência do contexto político local e sua relação com a macro política, assim como dos anseios da comunidade escolar.</li> <li>• Capacidade para liderar, sendo referência para a tomada de decisões no que compete a defender interesses da educação municipal</li> </ul>
<b>Administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservar os princípios constitucionais da administração pública;</li> <li>• Coordenar professores e servidores da rede municipal, mantendo-os motivados;</li> <li>• Acompanhar junto ao setor de Recursos Humanos ou setor semelhante, o quadro de contratação de funcionários e seu desenvolvimento profissional;</li> <li>• Apresentar experiência e formação na área da educação;</li> <li>• Realizar uma gestão com autonomia administrativa e financeira, além de captar recursos, realizar planejamento financeiro e executar com eficiência e transparência para comunidade escolar e órgãos fiscalizadores;</li> <li>• Elaborar plano de ação e monitoramento da rede;</li> <li>• Manter a gestão de infraestrutura da rede de forma coordenada, considerando a manutenção dos prédios escolares, acompanhar o plano de cargo e salários dos servidores da educação, o calendário escolar e administrativo da pasta, a aquisição de equipamentos e recursos didáticos;</li> </ul>
<b>Pedagógico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esforçar-se para assegurar o processo ensino-aprendizagem de qualidade;</li> <li>• Estar disposto a manter o foco de uma formação continuada junto aos professores e servidores da educação;</li> <li>• Conhecer o currículo da rede e as normativas educacionais vigentes;</li> <li>• Articular os planejamentos pedagógicos na rede e ser formador da rede, caso seja necessário;</li> <li>• Preocupar-se com a avaliação educacional na rede e seus resultados de aprendizagem;</li> <li>• Estar comprometido com o processo de inclusão e equidade de todos os estudantes da rede;</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Considerando o quadro acima e os elementos constitutivos das dimensões nele abordado, pode-se considerar que é significativo a este perfil do DME a condição de liderar e de fazer uma gestão nos princípios democráticos além de “conhecer exaustivamente o Estado e ordenamento jurídico que o substanciam. É importante considerar que esse conhecimento alicerça novas formas de gestão das políticas públicas” (Souza, 2024, p.9). Diante da constituição das características esperadas no perfil deste dirigente, percebe-se que os conhecimentos do DME vão para além de sua formação técnica, alcançando uma subjetividade interpessoal na maneira de conduzir sua gestão e conseqüentemente superar desafios.

A maneira de condução do DME na gestão educacional municipal pode contribuir com uma educação pensada para as realidades locais. Não limitando o seu agir pelo panorama técnico, o DME conseguirá desenvolver suas ações em um formato mais colaborativo,

considerando a comunidade escolar, assim como, os demais profissionais ou áreas envolvidas. Ao trabalhar nesta perspectiva, haverá uma contribuição direta na implementação da política educacional tornando-a mais bem avaliada por quem faz uso dela, visto que, suas especificidades puderam ser apontadas por quem faz uso deste dispositivo social. Por último, apontamos como uma contribuição à educação local o DME ter esta postura, pois, poderá favorecer a uma boa relação do contexto educacional e o seu desenvolvimento local.

Buscando compreender a relação do DME com o desenvolvimento da educação local, assim como, reafirmar a necessidade dos saberes necessários a função do DME, trouxemos os dados de um estudo local, que foi desenvolvido por Souza (2024), que partiu da seguinte questão: *como uma Dirigente Municipal de Educação percebe e reflete sobre seu papel e quais contribuições reverberam na gestão educacional do município de Mossoró?*

Com a questão de partida definida, Souza (2024) objetivou analisar a concepção da Dirigente Municipal de Educação (DME) de Mossoró-RN acerca das contribuições do seu cargo para a gestão do sistema educacional desse município. Adotou uma abordagem qualitativa, com estudo da bibliografia e aplicação de um questionário semiestruturado. O questionário da pesquisa de Souza (2024, p.3) direcionou perguntas que se aproximaram das indagações levantadas em nossa pesquisa, discorrendo sobre: *os saberes necessários à prática de DME, as contribuições possíveis da sua formação à sua prática, os mecanismos que a auxiliam na gestão educacional e os desafios e limites da sua prática em seu cotidiano.*

Após a aplicação do questionário semiestruturado, o autor construiu uma síntese sobre os saberes necessários para a função de DME, fazendo uma categorização em saberes gerais e específicos, sendo os saberes gerais: Legislação Educacional, Política Nacional de Educação, Gestão Pública e Relações interpessoais. Quanto aos saberes específicos, seriam: Políticas locais: Plano Municipal de Educação, Orçamento público, Planejamento Estratégico e Experiências: pedagógica, administrativa, financeira (Souza, 2024, p. 14). Percebe-se pela síntese do autor as exigências impostas pela função, mostrando que este DME precisa ter uma base teórica associada aos conhecimentos subjetivos da gestão para que consiga administrar com certo domínio de segurança a educação municipal.

Diante do exposto, está evidente que a educação municipal é um instrumento promissor na construção de uma realidade social emancipatória e socialmente referenciada. Neste contexto, o dirigente municipal de educação é o principal articulador deste processo, de modo a efetivar essas conquistas por meio de sua coordenação a uma educação promissora, pautada nos princípios democráticos de participação, equitativa e com a qualidade necessária aos avanços educacionais nas aprendizagens. Por conseguinte, o DME precisa liderar este processo de modo

a pensar as ações macros da educação municipal atrelando aos anseios sociais da comunidade escolar local, o que lhe exigirá estratégias específicas para as demandas que permeiam esta parceria. Nesta linha de interpretação Ferretti (2014) aborda a compreensão de que “essa participação deverá depender, antes de mais nada, da forma como a educação é concebida e efetivada no município” (Ferretti, 2014, p. 124-125). Desse modo, essa participação dependerá da organização social e compreensão crítica dos cidadãos que estão inseridos no contexto, cabendo ao DME os saberes necessários para alcançar os objetivos de seu plano municipal.

Portanto, o Dirigente Municipal de Educação (DME), precisa apresentar múltiplos saberes, passando pelos conhecimentos técnicos, mas, englobando também outros saberes necessários em situações específicas como as mediações das complexidades sociais vividas no contexto local, de modo a ser prático e cirúrgico em suas resoluções. Assim, ao problematizarmos sobre o perfil do DME iremos ampliar o olhar sobre a atuação deste dirigente de educação, fazendo com que se construa uma compreensão de que sua atuação vai para além de seguir os comandos de um prefeito municipal, precisando que este dirigente tenha uma postura coerente com a tomada de decisões necessárias na política educacional local e que de forma estratégica possa de fato implementar a boa política, conforme a necessidade de educação do país e definido pelas entidades representativas e na legislação educacional vigente.

#### **4.2 Dimensões da gestão do DME**

No Brasil, quando se trata de gestão da educação, conforme aponta Libâneo (2012), Sander (2007) e Luck (2009), quer seja a gestão de sistema ou de escola, é comumente tratada em três dimensões: *dimensão política*, *dimensão administrativa* e *dimensão pedagógica*, havendo também a *dimensão financeira*. Trataremos então sobre cada uma delas de maneira a detalharmos como são ajustadas na gestão do dirigente municipal de educação, apresentando a simultaneidade de ações que essas trazem sendo necessárias a gestão da política educacional no município.

Sobre a *dimensão política*, podem-se apresentar como ações específicas as seguintes: a compreensão da lógica da política na realidade local, assim como, a partir das influências vindas da política educacional nacional. Fomentar as políticas públicas educacionais e sua efetividade no contexto municipal, refletindo sobre a influência dos organismos internacionais neste processo. Ainda nesta dimensão, temos as ações de efetivação da gestão democrática, perpassando por saberes subjetivos e conhecimentos técnicos. Podemos ainda observar nessa dimensão o modelo de gestão adotado pelo DME, o qual é abordado por Libâneo, Oliveira e

Toschi (2012), ao nos apresentar dentre as opções de gestão a técnico-científica ou democrático-participativa, descrevendo-as como sendo:

A concepção técnico-científica, como já assinalamos, baseia-se na hierarquia de cargos e funções, nas regras e procedimentos administrativos, para a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares [...] e sobre a concepção democrático-participativa “baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe [...]” (Libâneo, Oliveira e Toschi, 2012, p. 446-447).

A partir da concepção de gestão adotada pelo DME, podemos analisar sua atuação quanto a política educacional que pretende desenvolver no contexto local, de modo a observar quais os objetivos desta implementação, assim como, se o modelo posto em prática fortalece a construção de uma educação que vá ao encontro das necessidades do cidadão, sobretudo, atendendo aqueles que são os usuários da escola pública.

Entretanto, tem-se observado um modelo de gestão que, a luz de uma abordagem técnico-burocrática, projeta-se para uma gestão educacional por resultados pré-estabelecidos, o que não seria algo ruim, se este formato não deixasse de dialogar sobre qual o sentido desses resultados para o contexto local e a qualidade da educação ofertada. Tal modelo baseia-se na interpretação de conseguir uma eficiência dessa educação ofertada, contudo, focando no que estabelece enquanto metas próprias de avanço, que na maioria das vezes estão distantes dos reais anseios e necessidades da comunidade escolar na qual são implantadas.

Dessa forma, mostra-se perceptível o discurso do uso de metas e índices como proposições de uma melhoria de gestão na educação, no entanto, estas variantes estão sendo postas de maneira isoladas, sem viabilizar uma reflexão sobre o porquê pensar nestes resultados, como alcançar estes resultados e o que realmente faz mais sentido e mostra-se como urgente aos estudantes que fazem a educação local. Na compreensão de que existe um processo de viabilizar os anseios da gestão do DME e as necessidades educacionais locais ao implementar a política, caminhamos para uma análise avaliativa da gestão desse DME quanto a coordenar essas facetas, deste modo, nos ancoramos no que Ferretti (2004, p. 124) destaca ao dizer que “o êxito do dirigente municipal está na sua capacidade para manejar a complexidade política e social e resolver problemas de ordem prática, por meio da experiência, do conhecimento e da técnica.”

Ao tratar dessa educação local como uma possibilidade de autonomia social desses cidadãos, é que pontuamos a viabilidade da promoção dessa educação nas condições de um enriquecimento cultural, político e social, se esta educação for pensada a partir de sua realidade, o que mostra a contribuição da gestão do DME quando disposto a dialogar com a comunidade escolar, indo para além da busca por resultados aleatórios e sem significados, promovendo uma

gestão nos moldes da visão democrática-participativa, tornando-a assim mais relevante ao contexto social local.

Nesta sequência de caracterização da dimensão política, Sander (2007) apresenta um paradigma multidimensional de administração da educação, constituído de quatro dimensões que segundo a sua descrição acontecem de forma simultânea e dialogada. Dentre estas dimensões, Sander traz a dimensão política como uma que “engloba as estratégias de ação organizadas dos participantes do sistema educacional, suas escolas, universidades e outras organizações de educação e formação cidadã” (Sander, 2007, p. 98).

Essa visão de Sander (2007) nos remete a reflexão sobre a prática do DME no que compete as demandas locais apontadas pelos municípios com relação a oferta da educação, sendo este um dos desafios do DME, já apresentado por outros pesquisadores, levando-nos a compreender a influência que existe dessas variantes externas para com a gestão do DME e a necessidade de que este consiga conduzir esse processo respeitando a instituição que está como dirigente, contudo, buscando pela manutenção da boa relação com a comunidade. Nesta perspectiva estaria assim o DME gerindo com “efetividade”, termo usado por Sander (2007, p. 80) para descrever a capacidade administrativa para satisfazer as demandas da comunidade.

Ao olhar para a gestão escolar, Luck considera ser uma dimensão importantíssima da educação, considerando que “por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e as ações interligadas, abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede” (Luck, 2009, p. 24). Dessa forma, observamos a organização dada por Luck quando estabeleceu a gestão escolar em dez dimensões, fazendo um agrupamento em duas áreas de acordo com sua natureza, sendo elas: organização e implementação.

Ao falarmos da área implementação, composta por seis dimensões: gestão democrática e participativa; gestão de pessoas; gestão pedagógica; gestão administrativa; gestões da cultura escolar; gestão do cotidiano escolar (Luck, 2009, p. 27), destacamos aqui na sua escrita o realce para a dimensão “gestão democrática e participativa” o que não diverge da defesa de que na gestão do DME se tenha com clareza esta importância e que este dirigente esteja preparado a assumir este direcionamento.

Prosseguimos com a *dimensão administrativa*, onde temos as ações de: gerenciamento de recursos e aí podemos dizer que aqui nesta dimensão estariam os recursos humanos, financeiros e qualquer um outro que seja condição materializada ao processo de gestão, planejamento e avaliação, sendo estas duas últimas relacionadas as políticas de educação ou da própria gestão do DME.

Ao tratar da organização da administração da escola, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 464) apresentam um organograma básico da escola e neste modelo trazem o setor técnico-administrativo que é constituído de outros segmentos, sendo estes: secretaria escolar, serviço de zeladoria (limpeza e vigilância), Múltiplos (biblioteca, laboratório, videoteca etc.). Visto como é feita essa organização, temos uma ideia para pensar a constituição da dimensão administrativa da gestão do DME, sendo esta elencada de forma mais ampla.

Luck (2009) também apresenta a dimensão administrativa na área de implementação, e como já dito anteriormente, considera esta área uma divisão da organização da gestão escolar, o que também reforça a identificação dessa dimensão na gestão do DME, assim como, suas contribuições no que tange os resultados esperados.

Em uma visão mais aprofundada, Sander (2007, p. 96) trata da dimensão econômica da organização educacional, destacando que esta envolve “recursos financeiros e materiais, estruturas, normas burocráticas e mecanismos de coordenação e comunicação”. Com essa descrição, tomando por base a gestão do DME, teríamos as ações quanto ao planejamento administrativo e financeiro, estrutural, contratação de pessoal, aquisição de insumos e materiais diversos as necessidades da educação municipal, dentre outras atividades locais atreladas a gestão do executivo municipal.

Por fim temos a *dimensão pedagógica*, que está alicerçada na capacidade do DME de liderar a política educacional, com condições de domínio pedagógico essenciais ao processo de aplicabilidade e socialização com seus pares, sendo reforçado por Luck (2009) ao elencar como dimensão na área de implementação, quando trata da divisão da organização da gestão escolar, reconhecendo a necessidade de um direcionamento de ações específicas.

Sander (2007, p. 97) apresenta a dimensão pedagógica como sendo “o conjunto de princípios, cenários, técnicas educacionais, intrinsecamente comprometidas com a consecução eficaz dos objetivos do sistema educacional, suas escolas e universidades”. Visto com este olhar que Sander descreve na dimensão pedagógica o DME tem o desafio de contemplar em suas ações de gestor da educação municipal iniciativas que propiciem uma relação entre os objetivos macros e os objetivos por parte de sua gestão e das instituições escolares, de modo que, seja dada a oportunidade de um progresso educacional a todos.

Ainda segundo Luck (2009, p. 95) “A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos [...], assim, “trata-se, portanto, da dimensão de ponta, subsidiada por todas as demais, que atuam como apoiadoras e sustentadoras dessa. Esse reconhecimento é definido em diferentes fontes de estudo, como por exemplo”.

Assim, compreendemos que a dimensão pedagógica na gestão do DME assume as mesmas responsabilidades que esta apresenta na gestão escolar, ganhando uma dimensão de rede e toda a sua complexidade de território.

Portanto, observamos que a gestão do DME se dá de uma forma complexa, sendo relevante que este dirigente apresente um perfil com condições para atender as dimensões desta gestão, conforme elencadas anteriormente. Vimos que em cada dimensão suas ações requerem conhecimentos específicos, habilidades de resolução e posicionamentos precisos, assim, vale salientar que estas dimensões não são postas isoladamente, mas, acontecem de forma entrelaçadas afetando a educação ofertada no município, o que levaria a uma análise de uma gestão positiva ou negativa quanto a postura articuladora da política local, da comunicação com a sociedade e dos resultados apresentados para a comunidade escolar e geral.

Ao olharmos para a gestão do DME, tomando por base o que estas dimensões poderiam apresentar quanto a facilidades ou dificuldades nos processos de gestão, podemos apontar da seguinte forma:

**a. Facilidades**

- Dimensão política: o DME apresentar boas relações políticas poderá lhe trazer vantagens em possíveis negociações inclusive com os que não são aliados do governo que faz parte, podendo também ter maiores acessos a apoios e recursos para a implementação de uma política educacional no município, por fim, possibilitaria a continuidade de uma consolidação enquanto política pública no território e não somente de governo.
- Dimensão administrativa: apresentar uma boa organização de forma estruturada na rede trará contribuições a gestão do DME, ajudando-o na gestão dos diversos setores que precisa coordenar, permitindo que as instituições escolares ganhem maior qualidade e eficiência em suas ações. Fazer uso de instrumentos tecnológicos poderá lhe oportunizar uma maior transparência de suas ações para com a comunidade, simplificando inclusive trâmites ditos como burocráticos.
- Dimensão pedagógica: Quando o DME tem um olhar sobre esse quesito, essa passa a sistematizar as ações de formação continuada a toda a rede, o que trará ganhos reais na prática docente por meios de novas estratégias pedagógicas, assim como, uma melhoria contínua do ensino ofertado. Ainda nessa dimensão, quando o DME busca por uma gestão na perspectiva

colaborativa com toda a comunidade escolar, facilitará na implementação das políticas educacionais.

- Dimensão financeira: O DME quando é estratégico na captação dos recursos, buscando diversos meios e fontes, este contribui com a manutenção do financiamento da política educacional local promovendo assim sua melhoria. Uma boa gestão financeira por parte do DME também promove a aplicação dos recursos de forma consciente e transparente, o que facilitará o alcance das metas projetadas.

#### **b. Dificuldades**

- Dimensão política: no território municipal, a gestão sistêmica por parte do DME precisa de muitas habilidades para que este consiga lidar com a pressão política e a tomada de decisões sem que estas prejudiquem a efetivação da política educacional e sua qualidade aos munícipes. Uma outra dificuldade apontada são as mudanças de governo, que na maioria das vezes leva a uma descontinuidade da política educacional em andamento.
- Dimensão administrativa: a falta de capacitação por parte da equipe técnica ou mesmo do DME, poderá acarretar uma má gestão administrativa e com isso comprometer as metas projetadas. Muitas exigências burocráticas poderão dificultar a implementação de ações de forma mais acelerada, tornando-as inclusive inoperantes.
- Dimensão pedagógica: O DME precisa conhecer suas escolas e necessidades, de modo que consiga planejar sua gestão pensando nas políticas educacionais que de fato atendam aquelas realidades. Também poderá enfrentar a resistência por parte de educadores que não desejem inovar em suas práticas, visto sentirem-se mais acostumados as tendências tradicionais, o que dificulta a implementação de novas metodologias.
- Dimensão financeira: A ausência de recursos financeiros poderá vir a dificultar a implementação das políticas educacionais no território, assim como, a valorização profissional dos servidores. A falta de um bom planejamento financeiro também levará este DME a realizar gastos mal

planejados, o que ocasionará maiores dificuldades na execução da política e conseqüentemente de sua gestão.

Pensar sobre as facilidades e dificuldades que se manifestam nas dimensões da gestão do Dirigente Municipal de Educação (DME), nos leva a uma reflexão sobre o papel importante desse profissional na educação municipal local. Tais aspectos evidenciam o quanto é desafiadora a atuação do DME, fazendo com que haja um equilíbrio em suas ações e decisões com relação a política educacional e a realidade municipal. Dessa forma, apresentar estes fatores, contribui para a ampliação do olhar sobre a educação municipal, enfatizando a figura deste dirigente na execução de uma gestão educacional coordenada a partir dos fatores desafiadores, bem como, das condições de crescimento do contexto local.

#### **4.3 A UNDIME e a educação municipal**

A Constituição Federal de 1988, assim como a LDB de 1996, definem as responsabilidades do município quanto a gestão da educação municipal. Define ainda, na legislação nacional, uma relação denominada de *regime de colaboração* dada entre os entes, de modo que, possam ofertar uma educação de qualidade a todos. Vale salientar que ter estas definições fortalecem as melhorias que precisam acontecer diante da oferta da educação, inclusive no contexto local dos municípios, em que estão presentes as iniciativas básicas da implantação da política educacional. Contudo, tais avanços têm acontecido muito em favor da organização social, de modo que, estes organismos busquem para que essas melhorias aconteçam.

Vale salientar que os diversos debates sobre assuntos como regime de colaboração, financiamento da educação, educação de qualidade, dentre outras discussões de igual relevância, têm sido levados a diversos espaços coletivos como eventos acadêmicos de associações pesquisadoras, fóruns e conselhos de educação. Em comum acordo com essas discussões e a necessidade de que chegue de fato aos municípios, a União dos Dirigentes Municipais de Educação – UNDIME, vem se posicionando junto aos que lutam por esses direitos apontando uma defesa da educação pública e precisamente nos contextos municipais.

Diante da atuação da UNDIME no Brasil, se faz necessário conhecer a origem dessa entidade nacional que tem representado os dirigentes municipais de educação nos territórios municipais. A criação da UNDIME deu-se pelo fortalecimento da propagação sobre a

necessidade de uma representatividade dos municípios na política educacional, considerando o contexto de descentralizar e municipalizar a educação.

Em um momento em que o novo texto da Constituição Federal estava sendo discutido e em que se definiam novas responsabilidades aos entes federados, foi realizado em Recife (PE), em março de 1986, o 1º Encontro Nacional dos Dirigentes Metropolitanos de Educação. Naquele encontro, iniciou-se a discussão sobre a necessidade de organizar os gestores municipais de educação, processo concluído em 10 de outubro de 1986, quando foi formalizada a criação da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME) (UNDIME, 2020, p. 17).

Neste mesmo período de 1986 tivemos também a IV Conferência Brasileira de Educação em Goiânia, corroborando com a pauta sobre a constituinte, a municipalização da educação e a criação da UNDIME. Deste modo, no dia 10 de outubro de 1986, no 1º Fórum Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação, em Brasília (DF) é concretizada a criação da UNDIME. A escolha do termo “Dirigente” se deu para distinguir da denominação de Secretária (o), que dentre as justificativas dadas para a denominação, para a UNDIME, o responsável pela educação deve dirigir a pasta e não secretariar. Neste momento são criadas as seccionais<sup>16</sup> da UNDIME do CE, PB, PR, RN e RS.

Em novembro de 1987, acontece o 2º Fórum Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação, trazendo como pauta a municipalização. Neste momento tem-se a criação das seccionais da UNDIME nos estados: Acre, Bahia, Maranhão, Pernambuco, Piauí, Santa Catarina e São Paulo. Hoje essa organização já conta com a representatividade de 27 seccionais, além de terem um diálogo com as três esferas, legitimando-se como representante dos municípios brasileiros.

A UNDIME traz como missão “Articular, mobilizar e integrar os dirigentes municipais de educação para construir e defender a educação pública com qualidade social” (UNDIME, 2020, p. 17). Além disto, detalha como princípios os seguintes: democracia capaz de garantir a unidade de ação institucional; afirmação da diversidade e do pluralismo; gestão democrática baseada na construção de consensos; ações pautadas pela ética, transparência, legalidade, impessoalidade, economicidade, eficácia e eficiência; autonomia perante governos, partidos

---

<sup>16</sup> As seccionais da Undime é uma forma de organização dos dirigentes municipais de educação (DME) por estado. Estas Seccionais além de promover as ações da Undime, devem trabalhar de forma articulada com os princípios e as diretrizes da nacional. <https://undime.org.br/institucional/o-que-e-a-undime>

políticos, credos e outras instituições; visão sistêmica na organização da educação, fortalecendo o regime de colaboração entre as unidades da federação (UNDIME, 2020. p. 18).

A UNDIME possui os seguintes objetivos:

**PROMOVER** a ética, a cultura de paz, a cidadania, os direitos humanos, a democracia e outros valores universais;

**DEFENDER** a educação básica de qualidade como direito público;

**PROPOR** mecanismos para assegurar, prioritariamente, a educação básica numa perspectiva municipalista, buscando universalizar o atendimento, o ensino de qualidade e a escola pública;

**PARTICIPAR** da formulação de políticas educacionais, fazendo-se representar em instâncias decisórias, acompanhando suas aplicações nos planos, programas e projetos correspondentes;

**INCENTIVAR** a formação dos Dirigentes Municipais de Educação para que, no desempenho de suas funções, contribuam decisivamente para a melhoria da educação pública;

**LUTAR** pela autonomia municipal<sup>17</sup>.

Em sua organização a UNDIME apresenta ainda vários documentos que a regulamenta como: Estatuto, Regimento, Manual de Compliance (conformidade) e uma diretoria composta por 12 membros titulares e 12 suplentes. No Rio grande do Norte, estado em que está se dando a pesquisa, a diretoria da seccional é composta por presidente, vice-presidente, secretários, coordenadores de polo, fiscais e delegados. Sobre o apoio aos municípios, para a gestão do DME, a UNDIME possui um acervo<sup>18</sup> de materiais que orientam suas ações, sendo eles: documentos, posicionamentos, cartas dos fóruns, revista educação municipal, cadernos de educação municipal, notas técnicas, pesquisas e o livro *Educação em Movimento*. Logo a frente falaremos sobre os cadernos de educação, fazendo a relação com a gestão do DME.

Nessa perspectiva de apoiar os dirigentes de educação e suas equipes na rede municipal dos municípios, a UNDIME vem promovendo uma formação continuada por meio da oferta de cursos de qualificação na plataforma virtual *Conviva Educação*<sup>19</sup> em parceria com a Fundação Itaú. Encontram-se disponíveis na plataforma os seguintes cursos: Infâncias e Leituras (20h), Letramento Matemático na Educação Infantil (10h), As múltiplas formas de aprender das crianças (10), A BNCC nas práticas da gestão escolar (10h), O coordenador pedagógico como

---

<sup>17</sup> Fonte de informação: <https://undime.org.br/noticia/objetivos>

<sup>18</sup> Informações disponíveis em: <https://undime.org.br/noticia/diretoria>

<sup>19</sup> A plataforma Conviva Educação é um sistema de gestão gratuito para Dirigentes Municipais de Educação (DME), equipes técnicas das secretarias, gestoras e gestores escolares. Tem como propósito formar, informar e apoiar as equipes, contando com o apoio de instituições e fundações parceiras. Acesso em: <https://convivaeducacao.org.br/oque-e>.

formador (4h), Planejamento estratégico (24h), Gestão de Pessoas e de recursos (16h), Experiência e protagonismo: a BNCC na educação infantil (20h), Busca ativa escolar: garantia integral de direitos de crianças e adolescentes (2h), Acolhimento e clima escolar (4h), Avaliação diagnóstica (4h), Reorganização das atividades pedagógicas (4h), Acompanhamento das aprendizagens (4h), Alfabetização como foco da gestão educacional (8h), Ensino híbrido na prática para gestores (30h), Gestão inclusiva: pessoa com deficiência (20h), Gestão da educação para a equidade racial (24h), Gestão orçamentária e financeira (30h), Gestão da alimentação escolar (20h) e Gestão do transporte escolar (30h).

Conforme informações na página do Conviva Educação, atuam como parceiros da UNDIME na plataforma o Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED) e a União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação (UNCME). Apresenta como parceiros estratégicos: Fundação Porticus, Itaú Social, Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Instituto Votorantim, Fundação Lemam e como parceiros de mídia: Fundação Roberto Marinho e Futura. Ao considerar esses parceiros é salutar destacar as suas contribuições no alcance da agenda da educação pública, contudo, precisa-se preservar os princípios que sustentam o direito a uma educação pública, de modo que haja uma concordância entre as partes.

Por meio das iniciativas vindas destas parcerias, os DMEs conseguem promover em seus municípios em articulação com a UNDIME momentos de formação continuada com apoio técnico, viabiliza a promoção de uma política educacional de cunho mais inovador por meio da oferta de materiais e recursos tecnológicos, entretanto, existem alguns fatores que precisam ser observados nesta parceria que são os fatores como: uma indução de que a educação pública precise de iniciativas privadas para que consiga resolver suas demandas, uma relação dos objetivos dos institutos com as ações previstas nos planos de educação dos municípios ou mesmo de documentos norteadores como o PNE e por último uma transparência na relação dada entre o município e estes parceiros no que diz respeito a investimentos financeiros, de modo que seja priorizado o anseios do interesse público.

A UNDIME historicamente tem contribuído com a articulação entre municípios e instâncias governamentais, fazendo a defesa da construção de políticas educacionais locais direcionadas as suas realidades, como por exemplo os seminários e ações de formação continuada que buscam fortalecer o debate das políticas educacionais, assim como, preparar o DME para os desafios em seu contexto local. A instituição preza por ser um espaço que mobiliza a construção coletiva, a partir dos ideais postos pelos dirigentes municipais de educação, havendo assim um reflexo sobre as normativas vindas da política educacional nacional.

Ao considerarmos o que Ferretti (2004, p. 120) chama de “novos padrões de administração educacional” em virtude da democratização como um fenômeno mundial, a UNDIME tem sido um desses espaços de construção da política educacional municipal de forma a buscar por esta democracia, bem como, tem sido um órgão orientador da atuação da gestão do dirigente municipal de educação, fazendo com que este agente político atue de forma condizente com as normativas legais e conseqüentemente atenda ao perfil esperado em sua gestão.

Em um dado momento histórico, a partir da política de municipalização do ensino, aproximam-se os laços de interesse entre a UNDIME e os municípios, passando a se sobressair os ideais de uma política educacional a partir dos anseios locais de cada município, em virtude da busca por uma democratização permeada por dificuldades em sua implementação. Neste cenário, Kuenzer (2003, p. 57) coloca que “o MEC de instância articuladora da política nacional de educação, transformou-se em mera agência repassadora de recursos, a partir da análise de projetos, através de critérios nem sempre transparentes e defensáveis”.

Tais circunstâncias deram-se pelo modelo de governo posto pela Nova República que exerceu um governo com ações clientelistas disfarçadas de ações para a descentralização da política educacional local (Kuenzer, 2003, p.61) contradição que levou a se ter uma possível democratização, quando na verdade, existia um direcionamento dos recursos aos estados e municípios que se mostrassem leais as bases eleitorais do grupo político que estava a coordenar o MEC e liderar o país. Contudo, este movimento acabou fortalecendo a UNDIME, tornando-a uma representatividade dos municípios na política educacional e na busca por uma democracia de fato consolidada para todos.

Nesta conjuntura, conforme Azevedo (2001, p.143) ao falar sobre a UNDIME diz que “do primeiro Fórum Nacional ao segundo, realizado no final de 87, a entidade consolidou-se nacionalmente, com propostas definidas para a educação: defende a municipalização do ensino, a descentralização dos recursos, a definição de competências das três esferas de ensino”. Nesta perspectiva, com representatividade por meio das seccionais de todos os estados brasileiros, a UNDIME tem sido a articulação entre estes territórios de modo a liderar o diálogo quanto as suas necessidades locais, bem como, a implementação de políticas públicas educacionais municipais ou nacionais.

Diante das responsabilidades direcionadas aos municípios no que compete a oferta da educação infantil e o ensino fundamental, tem-se demandado cada vez mais um dirigente municipal de educação com condições de responder pela educação municipal atendendo as suas especificidades de maneira a promover uma educação com qualidade aos munícipes. Deste modo, a UNDIME tem demonstrado preocupação com relação a quem é o dirigente municipal

de educação que está à frente da pasta nos municípios brasileiros, a partir de evidências levantadas pelas pesquisas já realizadas em âmbito nacional com o propósito de tratar do perfil do DME.

Por conseguinte, tem-se um outro olhar sobre a escolha do secretário municipal de educação, que conforme afirma Azevedo (2001, p. 144) “hoje a escolha do secretário municipal de educação a partir de critérios técnicos e a sua inserção em processos de formação continuada é uma exigência para que a administração do ensino público municipal atenda às necessidades da população quanto à escola pública, no que diz respeito à eficiência, à competência, à prática da democracia e da cidadania”.

Ao olhar para o DME com expectativas de um gestor que atenda as demandas da educação municipal em sua complexidade, a UNDIME tem disponibilizado documentos orientadores a gestão destes Dirigentes, denominando-os como *Cadernos de Orientações ao Dirigente Municipal de Educação: fundamentos, políticas e práticas e Agendas dos 100 Primeiros Dias*, onde estes sistematizam as ações que devem ser atendidas pelo dirigente municipal de educação, de modo a auxiliá-lo para que consiga desenvolver com êxito a política educacional de seu município. Sobre a organização desses documentos e o teor do conteúdo que estes oferecem, iremos detalhar conforme as edições de 2012, 2017 e 2021.

Quadro 5 - Análise dos cadernos de orientação e agendas dos 100 primeiros dias de gestão do DME ofertados pela UNDIME

Ao fazer uma análise destes documentos disponibilizados pela Undime, observamos uma estratégia para favorecer o fortalecimento da gestão da educação no contexto municipal, oportunizando uma gestão de modo planejado. Estes materiais passam orientações que irão auxiliar os dirigentes municipais de educação (DMEs) em suas gestões, possibilitando uma maior compreensão de suas responsabilidades, assim como, as possibilidades de sua atuação enquanto responsável pela política educacional no município. Os materiais abordam as dimensões administrativa, financeira e pedagógica pelo viés técnico, ampliando o olhar do dirigente sobre sua gestão educacional, assim como, contribui com aqueles que não tem experiência como dirigente de educação, havendo um fortalecimento de suas condições administrativas. Os cadernos também promovem por meio das ações propostas a gestão do DME um alinhamento entre as políticas educacionais locais, regionais e nacionais.

**Alguns dos desafios postos nos cadernos de orientação as gestões dos DMEs (Edições de 2012, 2017 e 2021)**

- ✓ ampliar o acesso das crianças menores de 3 anos e garantir a matrícula de todas as crianças de 4 a 5 anos na Educação Infantil;
- ✓ alfabetizar na idade certa, conforme parâmetros nacionais;
- ✓ realizar as conferências municipais de Educação (preparatórias à Conae 2014);
- ✓ construir o Plano Municipal de Educação; entre outros.
- ✓ expandir as matrículas em tempo integral;
- ✓ assegurar a efetiva melhoria da qualidade da educação, entre outros.
- ✓ monitorar e avaliar o cumprimento das metas e estratégias do Plano Municipal de Educação (PME);

- ✓ reformular o currículo elaborado de acordo com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e os projetos político-pedagógicos das escolas, na perspectiva do curriculum continuum;
- ✓ propiciar a formação continuada dos profissionais da educação considerando o contexto atual e a nova regulamentação apresentada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE); assegurar a efetiva melhoria da qualidade da educação;
- ✓ implementar efetivamente a BNCC nas salas de aula e no cotidiano escolar, entre tantos outros desafios.

#### **Organização da Agenda (2012, 2017 e 2021)**

Com relação a agenda dos 100 primeiros dias sua abordagem apresenta as ações prioritárias que o DME precisa desenvolver, como por exemplo o diagnóstico inicial da rede, o planejamento administrativo das ações, dentre outras demandas que precisam acontecer de modo articulado e em caráter de urgência nos primeiros dias. O documento aponta como sendo um dos pontos principais a ênfase de que o DME conheça as políticas, diretrizes, programas e projetos implantados e em processo de implementação pela gestão anterior na política educacional municipal, incluindo convênios e contratos, bem como as prestações de contas. Sua organização se dá pela distribuição de *aspectos gerais* e *aspectos específicos* da gestão, sendo os aspectos específicos relacionados as ações que o DME precisa desenvolver na educação municipal de forma mais imediata.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos documentos analisados (2024).

Tomando por base os documentos apresentados, considerando o teor de informações trazidas ao DME, pensadas a partir de uma atuação prática deste dirigente bem como em uma sequência de progressão crescente quanto a necessidade de avanços da política educacional e suas complexidades, vemos o quanto que a UNDIME pode contribuir com a educação municipal local por meio do acompanhamento da gestão do DME. Esta progressão foi perceptível ao analisarmos os desafios postos ao DME a cada edição dos cadernos de orientação, o que mostra que cada vez mais este agente político, responsável pela política educacional no município precisa estar preparado.

Tal afirmativa baseia-se na condição que estes documentos são oriundos de fatores como: demandas locais, legislações, direcionamento de responsabilidades quanto a política educacional local, assim como, promovem um direcionamento para os que ainda não haviam tido uma experiência na função de dirigente municipal de educação, o que fará com que não se tenha uma grande ruptura dessa gestão e suas expectativas diante da comunidade no contexto local.

Portanto, a UNDIME favorece aos municípios quando os apoia em uma maior articulação, fazendo-os compreender a importância de uma capacitação constante, na perspectiva de um fortalecimento de suas condições técnicas, constatando-se que os municípios são favorecidos com esta organização, o que contribui com a construção de uma gestão educacional local.

Assim, este formato de orientação a todos os DMEs, promove uma equidade diante do que se pode oportunizar a cada município independente de suas condições financeiras ou

administrativas, podendo ser mais favorável a cada município se seu contexto local puder ser adequado as condições postas, o que fortaleceria a efetivação de uma educação local que seja instrumento de transformação na vida dos munícipes e promova a mudança social que se espera.

## 5 PERFIL DO DIRIGENTE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO NO RN: A DISCURSIVAÇÃO DO TEMPO PRESENTE

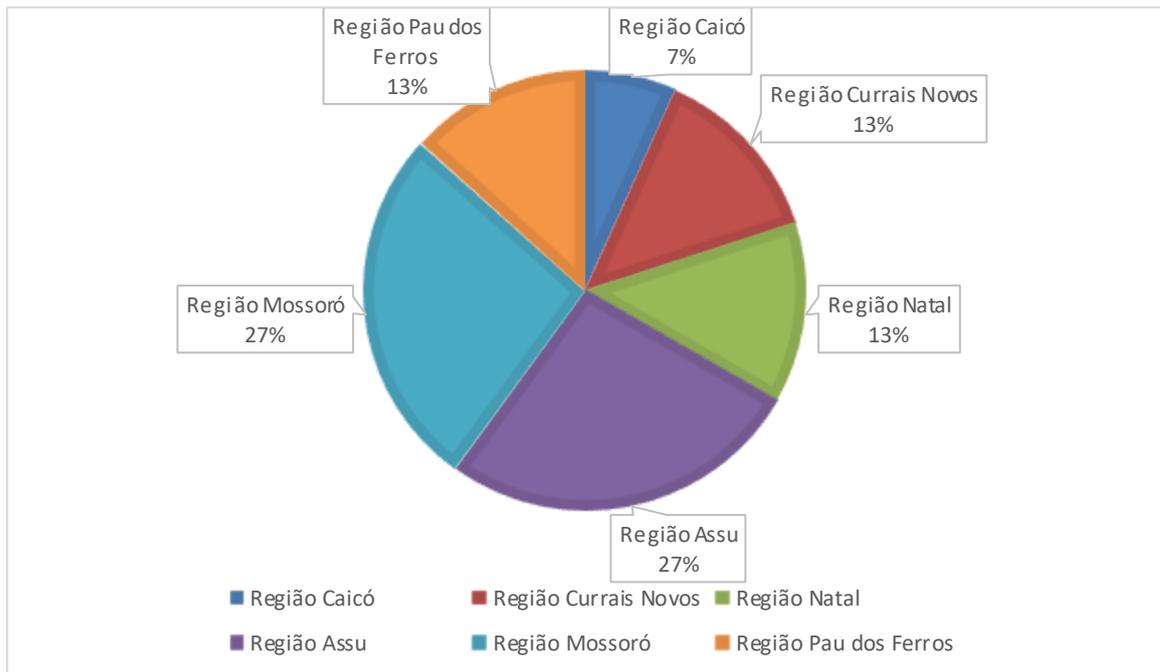
A educação brasileira passa por um cenário no qual tem enfrentado desafios que demandam por respostas que exigem das autoridades educacionais justificativas sobre os resultados das aprendizagens dessa educação ofertada, ao considerar os índices educacionais esperados. Em meio a este contexto, tem-se a educação municipal onde se destaca a figura do Dirigente Municipal de Educação (DME) como um articulador entre a realidade local, suas demandas e a política nacional de educação.

Ao fazermos referência ao Perfil do DME, situando no contexto do RN, iremos perceber que suas características não se apresentam apenas em um domínio sobre as dimensões de sua gestão, elencadas como política, administrativa ou pedagógica, mas, que conseguem construir a partir das vivências locais, nas condições próprias do território, a sua forma própria de gerir e viver sua gestão.

Realizamos a pesquisa em 6 regiões imediatas do estado do RN, com uma seleção de 6 municípios em cada uma dessas regiões. Tivemos retorno do questionário nas 6 regiões da pesquisa. Os questionários foram encaminhados aos 36 municípios selecionados nessas regiões, obtendo-se um retorno de cerca de 42% desse total. Tivemos um alcance dos três portes populacionais propostos, sendo municípios de pequeno, médio e grande porte a partir de uma distribuição equitativa de sua população, considerando o fator quantidade, conforme quadro referência para esta variante já exposto anteriormente.

Analisou-se os questionários enviados aos DMEs e começaremos apresentando como se deram as devolutivas pelas regiões imediatas, o que pode ser visualizado no Gráfico 2. Vale salientar que, dentre as diversas possibilidades de dificuldades já percebidas que poderiam surgir na aplicação de um questionário *online*, destacamos que a pesquisa se deu em um período de transição política nos municípios, devido o início de novas gestões municipais a partir de janeiro de 2025, o que dificultou ainda mais a adesão do público pela pesquisa. Alguns dirigentes alegaram falta de tempo para responder o questionário, “fragilidade” já prevista por essa pesquisa, porém, não poderia ser evitada. Contudo, já é constatado por outros estudos que este público é bastante difícil de acessibilidade a pesquisas e não haveria outro tempo e outro espaço para se iniciar o debate. Deste modo, nos deixou a hipótese de que: se fosse num outro momento, poderíamos ter recebido um retorno maior, ou, não?

Gráfico 2 - Devolutivas dos Dirigentes Municipais de Educação por região imediata



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Sobre as devolutivas dos questionários, foi possível observar que os retornos divergem entre as regiões, não havendo um mesmo posicionamento desses DMEs quanto a participarem da pesquisa. Contudo, outras pesquisas que tiveram como sujeitos do estudo os DMEs, também constataram que não há um grande índice de participação desses dirigentes, o que já se comprovou por meio das devolutivas de outros estudos, como foi o caso da pesquisa realizada por Castro e Souza (2004) com os Secretários Municipais de Educação da Região Sul em 1994, afirmam ter recebido como devolutiva um total de seis questionários o equivalente a 38,8% na época da investigação. As autoras citam ainda que em levantamento feito pela UNDIME, os autores Waiselfisz e Palhano Silva (2000), teriam recebido de retorno dos dirigentes uma média de 35,2%, o que as leva a argumentar que a pesquisa feita por elas estaria em uma média global de devolutivas. Dessa forma, o nosso retorno não fica distante de uma realidade já constatada.

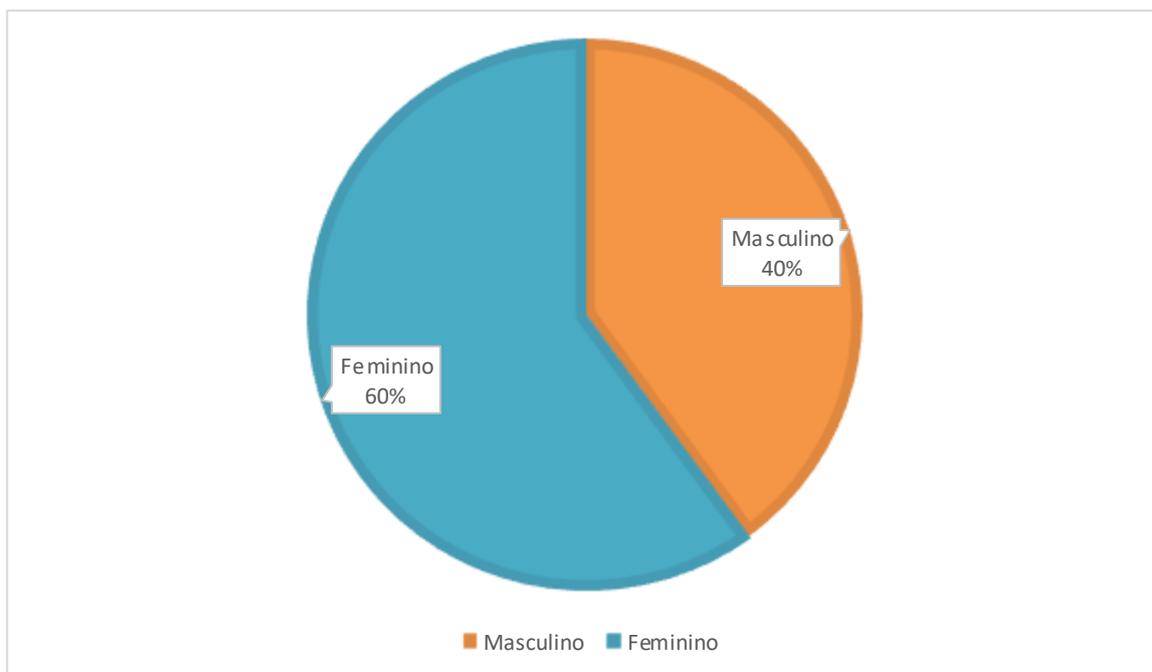
## 5.1 Quem é o DME no RN?

### 5.1.1 Dados gerais

Iniciamos a caracterização do DME com base nas respostas do bloco I do questionário, constituído por perguntas diversas que nos levou a conhecer quem é este sujeito que responde

pela educação municipal nos municípios pesquisados. Após sua identificação pessoal, perguntamos ao DME sobre a sua identidade de Gênero, o que estará representado pelo Gráfico 3, a seguir:

Gráfico 3 - Respostas sobre a Identidade de Gênero



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

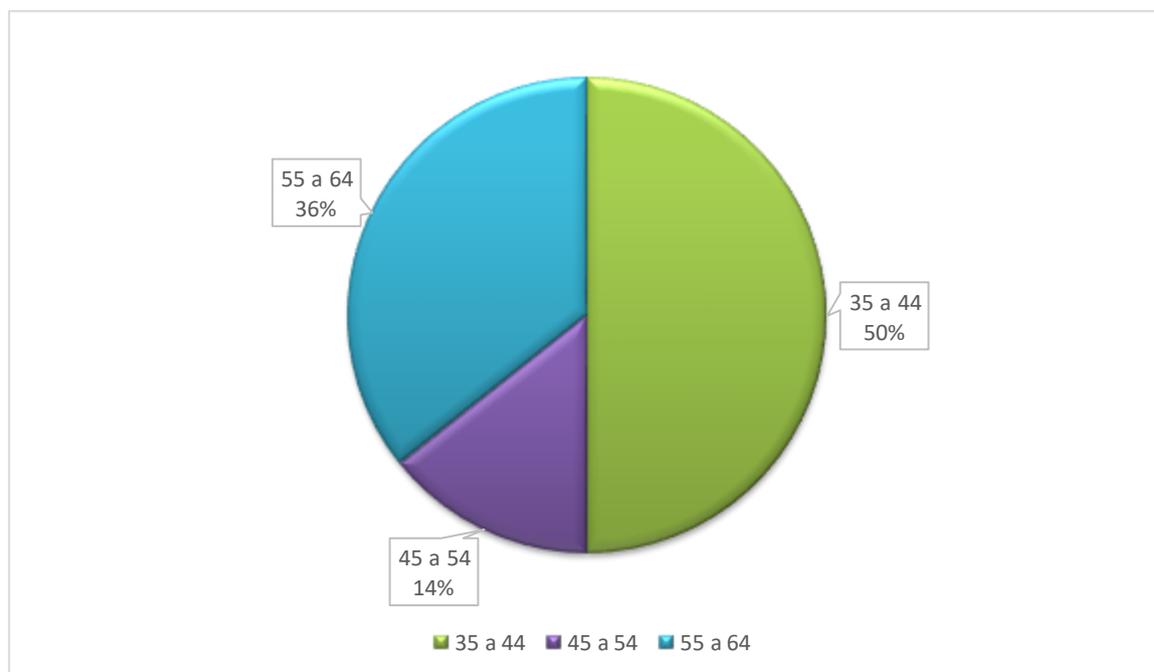
A partir do Gráfico 3, constatou-se uma forte presença do gênero feminino nas regiões da pesquisa, dado que também foi evidenciado em outros estudos conforme diz Castro e Souza (2004), que identificaram ter um perfil feminino nas secretárias municipais de educação da Região Sul, com uma porcentagem de 74,9% de ocupação do cargo por profissionais deste sexo. Uma outra pesquisa nacional foi realizada em 2010, sobre o Perfil dos Dirigentes Municipais de Educação do Brasil, uma parceria do INEP, UNDIME e UNESCO e novamente constatou-se um perfil feminino com 72,3% dos dirigentes. A forte presença feminina nas funções de dirigente de educação, vem demonstrando uma predominância deste gênero na gestão da educação municipal.

Sobre as regiões pesquisadas podemos afirmar mediante as respostas dos DMEs que não há uma relação do gênero feminino em predominância ao gênero masculino com o aspecto do tamanho do município, visto que, esta porcentagem foi constituída por dirigentes de educação de municípios de porte populacional diferentes, o que difere do que foi afirmado por Castro e Souza (2004) quando em pesquisa realizada sobre o Perfil do DME na região Sul, apontam uma

relação do gênero e o porte da população do município, refletindo que o porte e o desenvolvimento do município podem estar associados a presença do DME do gênero masculino, levando os autores a crer que “em localidades maiores, talvez o poder político, a remuneração e o *status* associado ao cargo sejam mais recompensadores” (Castro e Souza, 2004, p. 15).

Em seguida, buscou-se saber qual a faixa etária desses dirigentes de educação, havendo uma identificação de DMEs com maior representação na faixa etária de 35 e 44 anos. No Gráfico 4 tem-se a exposição dessa classificação.

Gráfico 4 - Faixa etária dos DMEs



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

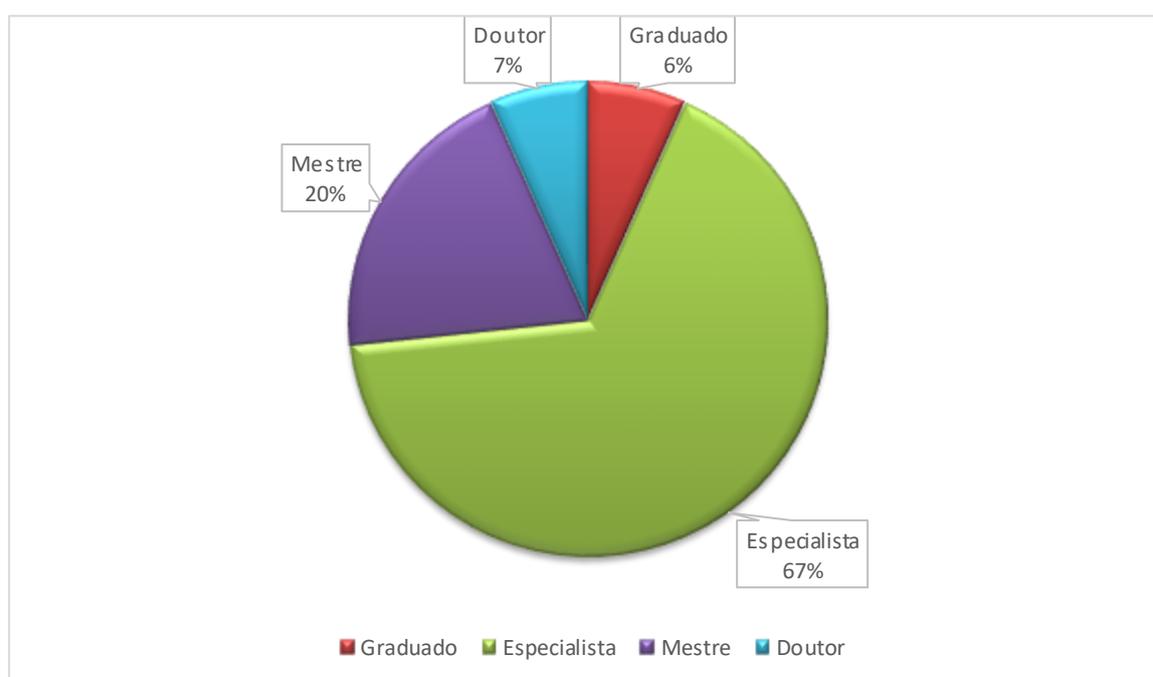
Ao analisarmos o dado do resultado sobre a faixa etária, vemos que as idades de 35 a 45 anos é a faixa etária que prevalece em 50% da ocupação da função de DME nos municípios pesquisados, inclusive, foi possível identificar que os DMEs que responderam a essa faixa etária, são de municípios com porte populacional diferente, o que demonstra um direcionamento da ocupação da função por essas regiões para profissionais cada vez mais jovens em sua faixa etária, independente do porte do município.

Sobre a faixa etária predominante, ela se aproxima do que foi comprovado por outros estudos realizados anteriormente sobre o Perfil do DME, como por exemplo as pesquisas de

Duarte e Cardoso (2013) que apresentaram uma faixa etária dos DMEs de 48 anos, a pesquisa de Souza e Castro (2003) com faixa etária em média de 35 a 45 anos, a que foi realizada por Waiselfisz (2000) com a média de 42,9 anos e a de nível nacional realizada pelo INEP/MEC (2010) com DMEs com prevalência de idade de 45 anos.

Com relação a escolaridade desse DME, foi possível identificar que existe uma maior referência para o nível de especialistas e uma baixa formação no nível de doutorado, visto ter sido identificado apenas 1 dirigente com o título acadêmico de Doutor. Houve ainda a identificação de um dirigente com apenas a graduação como nível de formação. O que pode ser visualizado no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Níveis de escolaridade dos DMEs



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Ao tratarmos os dados do Gráfico 5 sobre a escolaridade, constata-se que 67% dos DMEs respondentes da pesquisa são especialistas, localizando-se esta qualificação em todas as regiões imediatas, desse modo, comprova-se que estes profissionais dirigentes de educação nestes municípios não deram continuidade a sua formação em nível de *stricto sensu*, o que confirma o que já foi apontado por Waiselfisz (2000) que já dialogava em sua pesquisa, ser necessário elevar o quantitativo de dirigentes de educação com esta formação, reforçando inclusive ser na área de gestão educacional, visto que, o autor identificou deficiências na gestão do DME no que compete a coordenação e liderança de atividades de cunho político e administrativo. Isso reverbera na condição necessária do coordenador de políticas públicas local, sendo este o DME, possuir, do

ponto de vista de sua formação, uma solidez e robustez de conhecimento que permita a este dirigente pensar uma política educacional assertiva diante das necessidades de seu contexto vivido.

Ao considerarmos o acesso aos cursos *stricto sensu*, podemos levar como ponto importante a ser pensado este número de DMEs como especialistas e não com os níveis de mestrado ou doutorado, podendo ser o resultado de uma maior oferta de especializações por meio inclusive das universidades ou institutos privados, que em sua maioria, tem a devida autorização para ofertarem o curso e muitas das vezes conseguem fazer isso em tempos recordes de conclusão quando comparado a maioria das universidades públicas.

A fim conhecermos a área de formação destes dirigentes de educação, inserimos uma pergunta no questionário sobre a graduação inicial, de modo a conhecermos que formação inicial básica seria mais apresentada entre os profissionais de educação que estão a frente destes municípios na gestão da educação. Esses dados podem ser visualizados no Gráfico 6.

Gráfico 6 - Formação inicial dos DMEs



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Ao observarmos os cursos de formação inicial informados pelos dirigentes, o curso de Pedagogia é a formação que se mostra com maior presença entre os DMEs, seguido do curso de Letras e História. Contudo, ainda tivemos uma formação da área da saúde e áreas como Ciência

e Tecnologia e Engenharia Mecânica como sendo a formação inicial de alguns desses dirigentes, o que nos leva a refletir sobre a formação básica de conhecimentos da área da educação que o profissional da educação precisa dominar, principalmente na função de dirigente da educação que precisa pensar e planejar a política educacional local, deixando assim a seguinte indagação: este dirigente de educação que em sua formação inicial já não é na área da educação, atende as exigências e consegue lidar com as demandas oriundas da educação básica de sua rede? Será suficiente formar uma equipe técnica na secretaria de educação para fazer a gestão da política educacional deste município tendo como dirigente um profissional que não é da área?

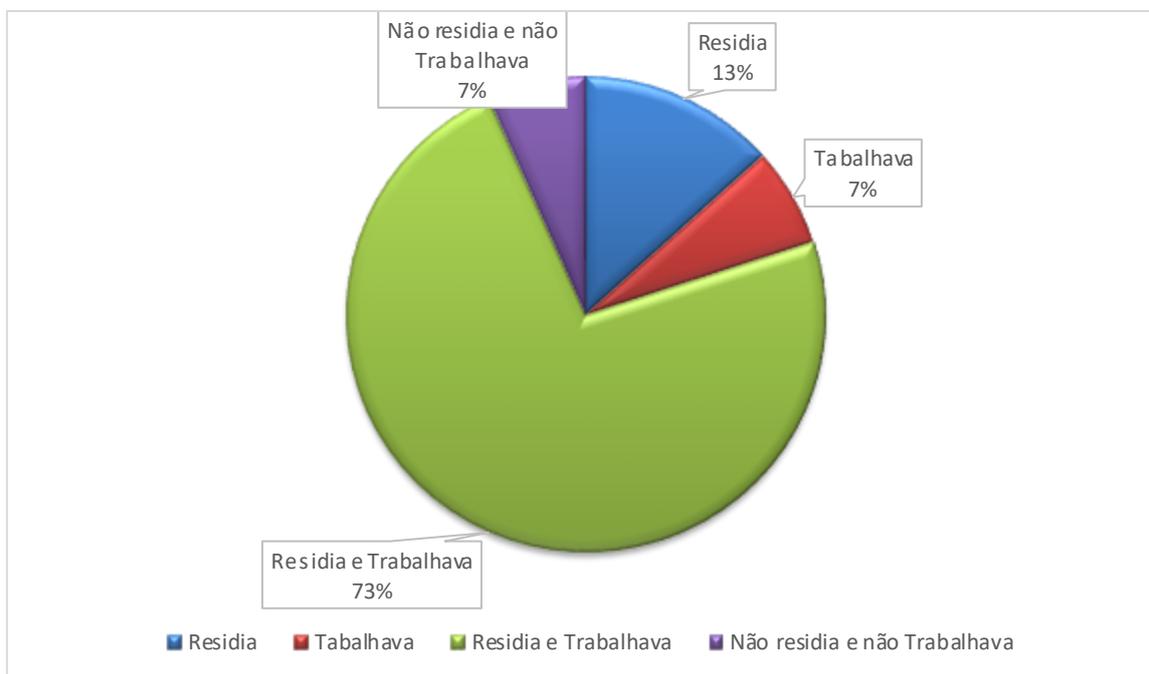
Ao dialogar sobre o perfil dos dirigentes de educação que coordenam a educação municipal, Ferretti (2004) se coloca da seguinte forma:

Não há ainda como deixar de observar os diferentes perfis dos profissionais que integram o quadro de dirigentes municipais, em relação às suas especificidades ideológicas, político-partidárias, formação acadêmica e experiências profissionais” (Ferretti, 2004, p. 117)

Assim, entendemos que para o dirigente de educação no município conseguir atender as demandas que lhes são apresentadas, vai exigir dele um comprometimento e com isso vai ser necessário que se prepare para esta atuação enquanto gestor de modo que através de novos conhecimentos, ações e ideias, consiga se posicionar, executar sua proposta de gestão e alcançar suas metas, fazendo sua gestão sempre em comum acordo com as demandas locais. Então, a formação do dirigente, do ponto de vista desta pesquisa, é um requisito *sine qua non* para acesso ao cargo de DME.

Prosseguimos nas perguntas e sobre ser questionado com relação ao vínculo com o município em que está o dirigente de educação, os DMEs por meio de suas respostas confirmam existir uma prevalência de cidadãos do próprio município assumindo a função de dirigente de educação, conforme exposto no Gráfico 7.

Gráfico 7- Situação dos DMEs com relação ao vínculo com o município que são gestores



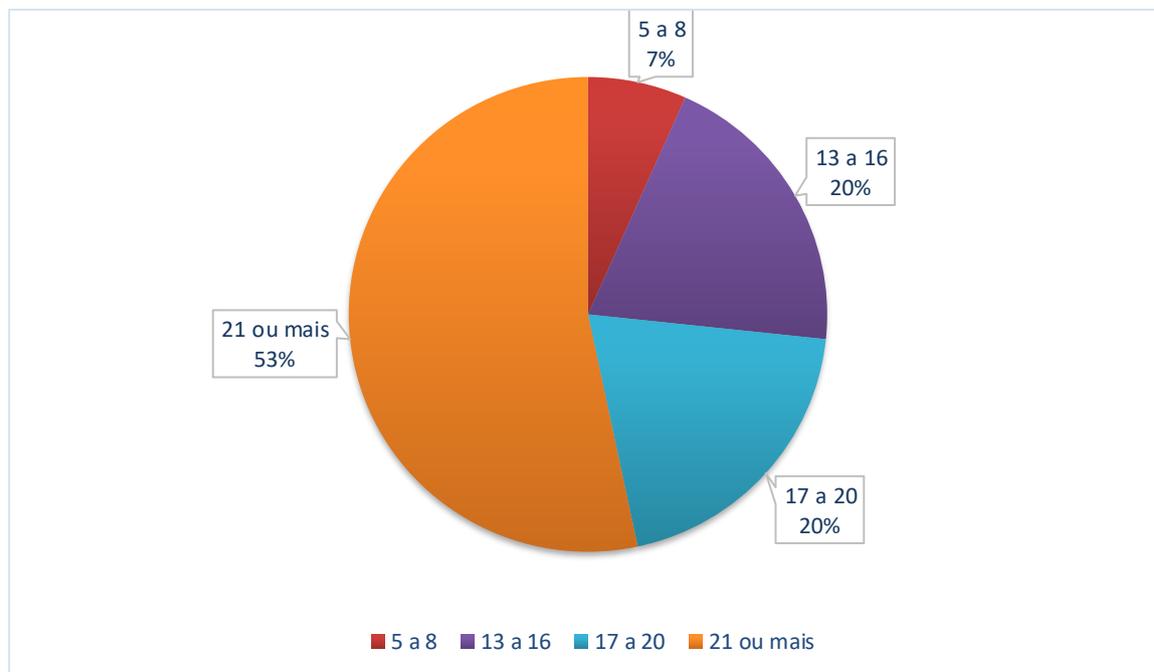
Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Essa confirmação de que 73% dos DMEs teriam vinculação com o município tanto trabalhando como residindo, nos mostra que estes dirigentes possuem mais que um vínculo político, o que nos leva a percebê-los como cidadãos deste local e que são conhecedores, assim como, vivenciam suas realidades, o que poderá ser vantajoso se olharmos pelo fator de que as demandas que são identificadas por estes DMEs, antes mesmo de seu acesso ao cargo, poderão se tornar indicadores de gestão, baseados na realidade já apontada. Podemos considerar também que este índice maior de munícipes como dirigentes de educação em seus municípios, reflete um interesse em estarem assumindo a gestão da educação municipal local.

Como um reforço a essa ligação da atuação do DME como gestor da política educacional em seu próprio município e a compreensão da importância desse vínculo, Ferretti (2004, p. 118) aponta-nos o seguinte “é essencial para o secretário municipal compreender criticamente a realidade em que vive e nela inserir-se de forma mais consciente e participativa”. Esse posicionamento da autora, reforça que existir um vínculo do DME com o município que irá ser gestor da política educacional local, tende a influenciar em seu olhar sistêmico, considerando ser conhecedor das demandas antes mesmo de assumir o cargo, o que poderá favorecê-lo em suas decisões de forma mais assertiva sobre as demandas da pasta que coordena.

Com relação ao tempo de experiência na educação, os dirigentes em sua maioria, apresentaram ter certo tempo de experiência na área, com destaque aos que disseram ter 21 anos ou mais, conforme Gráfico 8.

Gráfico 8 - Tempo de experiência na educação pelos DMEs

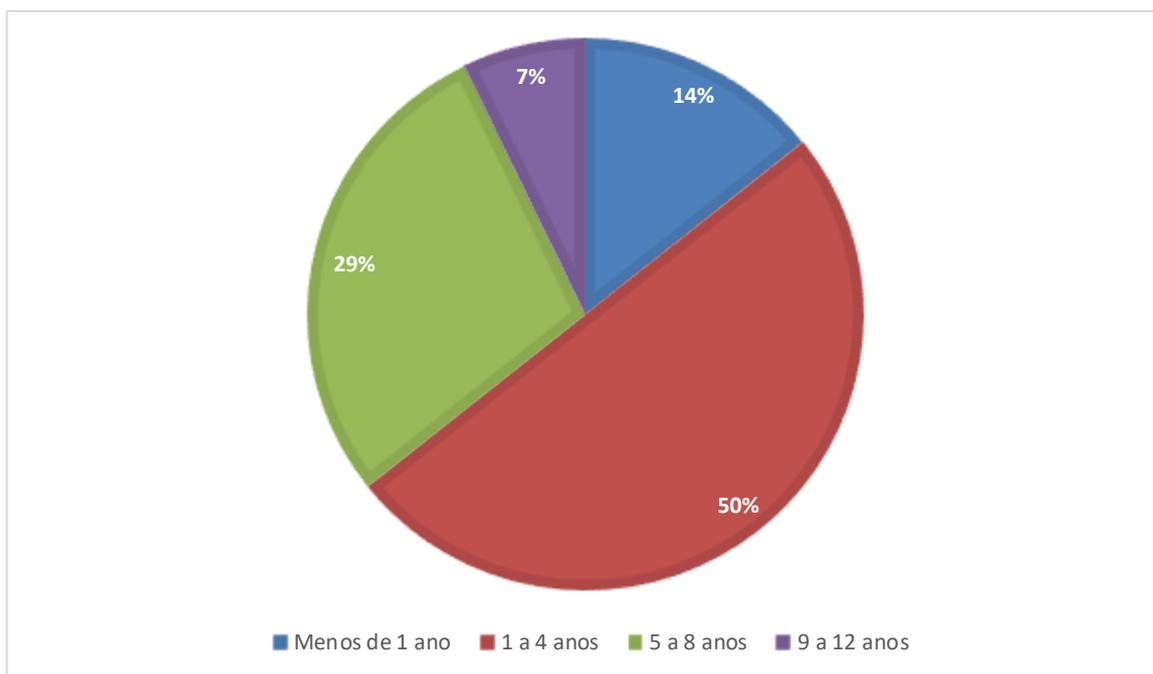


Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Sobre o dirigente de educação nessas regiões da pesquisa, observa-se uma tendência a escolha de DMEs com mais tempo de vivência na educação, o que se comprova por meio das respostas do questionário onde evidenciou-se que o DME com experiência de 21 anos ou mais é a prevalência deste perfil.

Sobre o tempo na função de dirigente de educação, houve uma maior experiência dos DMEs em um mandato, havendo somente dois casos de que disseram ter até um ano de experiência na função, o que levantamos como hipótese que possivelmente se deu pela substituição de algum DME que registrou candidatura no pleito municipal de 2024, visto que a pesquisa foi aplicada neste período e assim se o DME anterior se candidatou, precisaria afastar-se da função. Destacamos também o DME que informou ter entre 9 e 12 anos, o que nos leva a acreditar que teve até 3 mandatos nessa função. No Gráfico 9 faremos uma melhor visualização desses números.

Gráfico 9 - Tempo de experiência do DME na função



Fonte: elaborado pela autora, 2024

Ao compararmos o tempo de experiência na educação que o Gráfico 8 apresentou como sendo de 21 anos ou mais, a maior parte dos DMEs e observarmos o que o gráfico 9 destacou que é uma concentração de DMEs entre 1 a 3 mandatos, se considerado o tempo de 9 a 12 anos de experiência na função, pode-se dizer que existe uma relação sobre o perfil destes dirigentes quanto a serem profissionais com experiência na área educacional, o que nos faz pensar que em sua maioria os municípios vem fazendo boas indicações de gestores da política educacional local, ao considerar o indicador “tempo de experiência na área”. Este indicador de um número bem maior de dirigentes de educação com apenas um mandato de 4 anos, poderia ser acarretado pelo fator político partidário, com vínculo ao cargo por confiança, onde o prefeito municipal estaria no primeiro mandato, havendo assim a relação desse tempo com essa indicação política deste cidadão ao cargo de DME, ou, se reeleito, houve uma mudança de secretário de um mandato para o outro. Esta hipótese não chegou a ser confirmada por nossa pesquisa, visto que, não tivemos tempo hábil de buscarmos informações sobre os mandatos destes prefeitos municipais.

Ao analisarmos os discursos por meio das respostas dos DMEs, quanto a *formação inicial, vínculo com o município* que foi nomeado dirigente de educação, *experiência na área da educação e tempo de experiência como dirigente municipal de educação*, podemos fazer a

leitura que quanto as **Regularidades Discursivas** observamos na formação inicial do DME maior proporção daqueles que têm formação na área da educação, havendo ainda um olhar sobre os profissionais do próprio município e com certa expertise, considerando aqueles com experiência na área da educação. Esta análise interpretativa mostra-nos que se considera os mesmos critérios para as indicações ao cargo de DME, independente do município ou sua região, evidenciando-se uma relação social próxima no contexto local do executivo com este agente que será indicado ao cargo, um modo *operandis* já usado na escolha do DME a nível de país.

Quanto a **Dispersão** destes discursos, apontamos a existência de DMEs nomeados, mesmo sem uma formação inicial na área da educação, contudo, foi um caso pontual diante das regiões pesquisadas. Ainda como Dispersão quando visto a pergunta sobre o vínculo com o município foi apresentado um DME que não trabalhava e nem residia, o que se mostra como uma exceção dessas indicações nas regiões, visto que nos demais municípios os dirigentes de educação apresentavam relação de trabalho, moradia ou os dois.

Nesta lógica de análise da dispersão e regularidade discursiva dos enunciados, observamos a disposição dos discursos em sociedade e nos deparamos com uma racionalidade que opera um governo e, conseqüentemente, sustenta a forma que estes discursos são deslocados, bem como, são ressignificados em seus contextos. Nesta perspectiva, identificamos que existe uma organização, uma ordenação sobre estes discursos e com esta regulação acabamos que reproduzindo discursos que “podem” ser difundidos socialmente, silenciando aquilo que gostaria de expor, mas, afinal, “o que há enfim de tão perigoso no fato de as pessoas falarem e de seus discursos proliferarem indefinidamente? Onde, afinal, está o perigo?” (Foucault, 2014, p.8). Os questionamentos apontados por Foucault, nos remetem a importância que tem o enunciado na constituição dos discursos, considerando que, ao analisarmos o discurso precisamos:

[...] compreender o enunciado na estreiteza e singularidade de sua situação; de determinar as condições de sua existência, de fixar seus limites da forma mais justa, de estabelecer suas correlações com os outros enunciados a que pode estar ligado, de mostrar que outras formas de enunciação excluem (Foucault, 2022, p.34).

Desse modo, Foucault faz uma análise nos levando a entender que ao considerar o discurso, ele não se limita ao que está posto, mas, mostra-nos que podemos reconhecer novos discursos tanto naquilo que está colocado de forma repetida, regular, bem como, a partir do que não é linear, compatível com o todo, fazendo uma relação a associação com outros discursos.

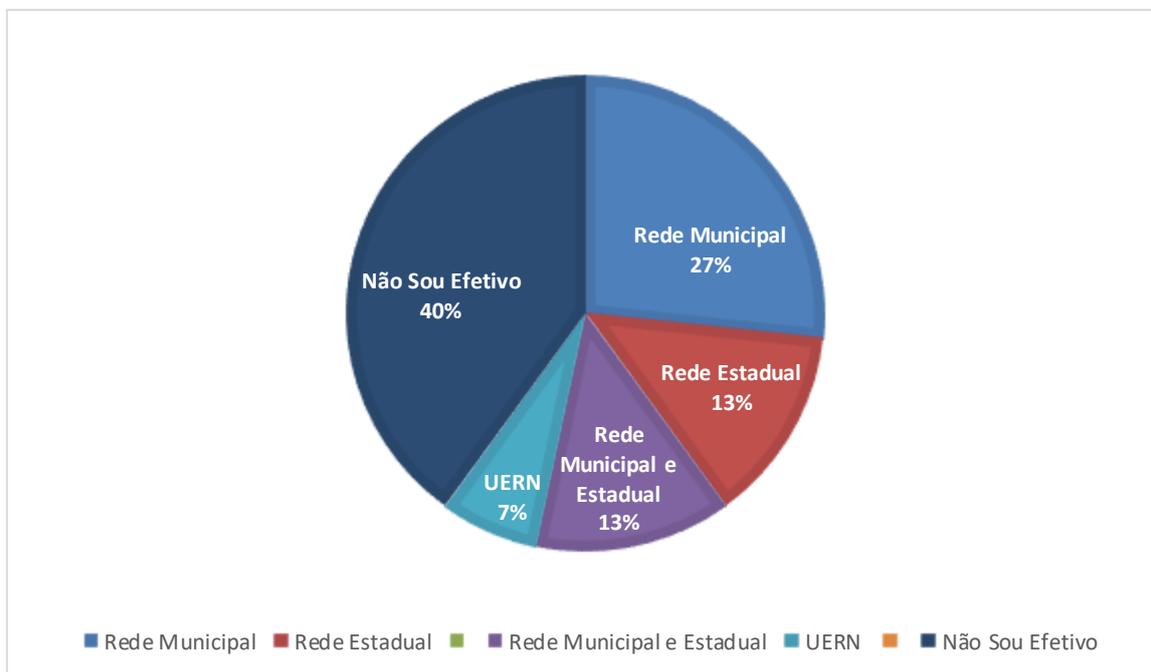
Assim, tratar da regularidade discursiva e da dispersão nos discursos dos dirigentes de educação, nos possibilitará uma problematização dos enunciados que compõe estes discursos, apontando o que tem servido de sustentação a uma verdade quanto à forma de constituição deste

modelo de governo, considerando aqui a gestão do DME em suas dimensões política, administrativa e pedagógica, de modo a nos mostrar aquilo que é benéfico ou prejudicial quando analisadas as relações de poder que perpassam por este agente político responsável pela educação local.

Por termos no Brasil uma cultura de ainda haver a indicação política a cargo do executivo municipal para a função de dirigente de educação, questionamos sobre a situação de ser ou não um servidor efetivo que vem sendo indicado e comprovou-se que a maioria dos DMEs sem relação estatutária com a rede pública, seja ela municipal, estadual ou federal, visto que, 40% destes dirigentes disseram não ser efetivos, o que representa um número considerável.

Aos DMEs que declararam ter vínculo efetivo, tivemos uma distribuição de dirigentes em redes de ensino diferentes, como é o caso do DME que é efetivo da rede estadual do RN, efetivo da rede municipal ou da Universidade do Estado (UERN). Sobre esta vinculação veremos conforme distribuição no Gráfico 10.

Gráfico 10 - Tipo de vínculo do DME com o município que é gestor

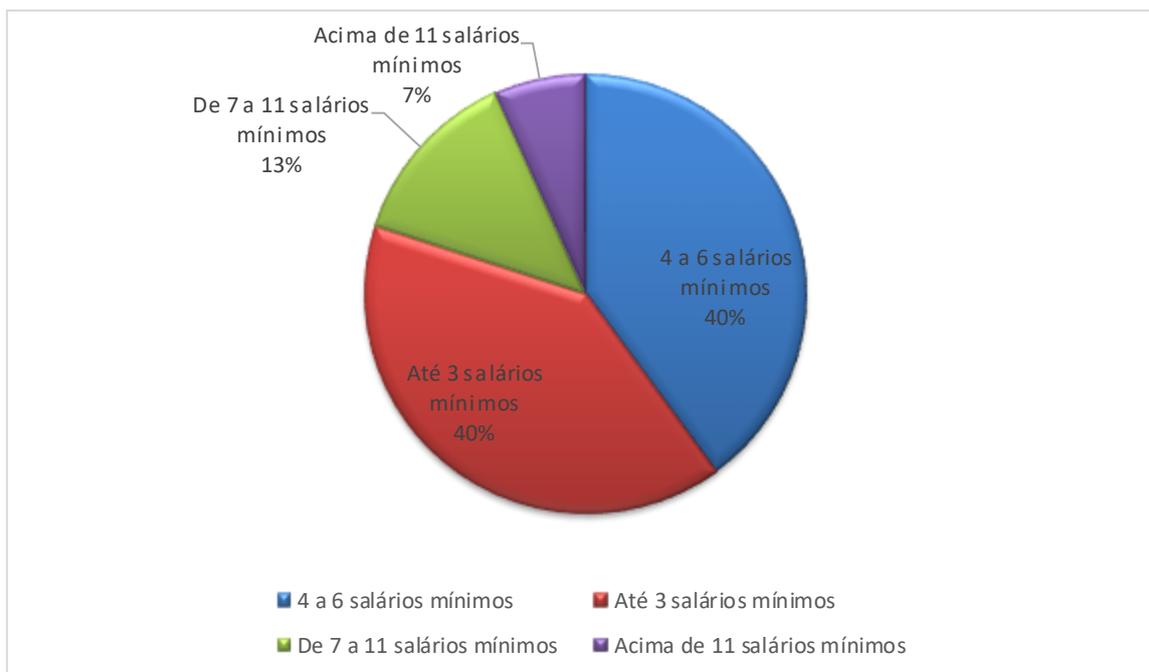


Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Ao ser perguntado sobre sua remuneração na função de DME, 40% destes informaram receber até três salários mínimos, nos levando a associar que os dirigentes de educação que não são efetivos, por conseguinte, apresentam uma remuneração menor que os demais que informaram possuir algum vínculo e já se sabe o quanto a remuneração tem impacto na função que se desenvolve. Vale frisar que apenas 1 dirigente de educação apresentou uma

remuneração acima de 11 salários mínimos. A pergunta permitia ser associada à remuneração da função de DME ao valor recebido pelo cargo efetivo, caso o tivesse. Vejamos no Gráfico 11 esta distribuição.

Gráfico 11 - Remuneração do DME



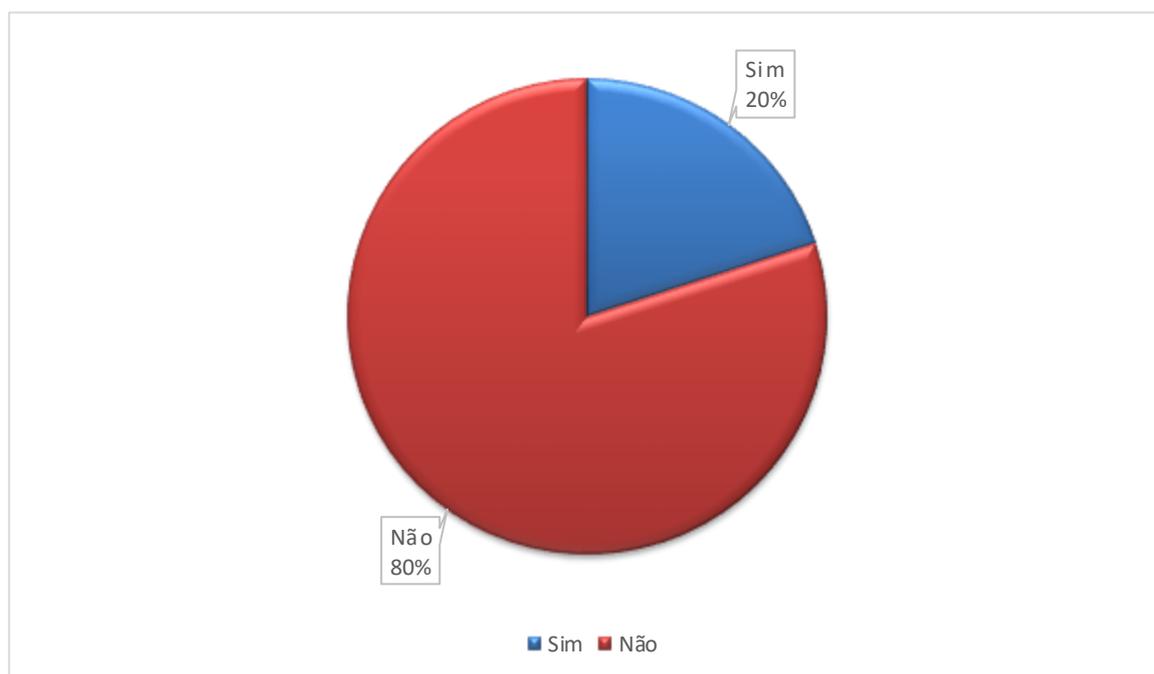
Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Ao observarmos o gráfico da remuneração, podemos perceber que não existe uma carreira salarial para o dirigente de educação, existindo diferenças a depender de seu vínculo trabalhista, seu nível de qualificação profissional ou até mesmo a depender do município que esteja a exercer a função de DME. Não existindo uma remuneração igualitária entre os profissionais que irão exercer esta função, poderá fragilizar a gestão da política educacional nos municípios diante do reconhecimento a este agente político e sua responsabilidade com a política educacional local. Foi possível identificar ainda que as diferenças salariais com maior remuneração são dos municípios de grande porte, para a realidade de suas regiões. Na pesquisa de Waiselfisz (2000, p. 67), ao analisar a remuneração dos DMEs da pesquisa, considerando a variabilidade da remuneração, diz que “o seguimento ainda não construiu uma identidade profissional específica”, alegando esta condição por causa do número de municípios do país, assim como, por suas especificidades locais. Essa reflexão de vincular a remuneração do DME as condições do município vão de encontro ao que Waiselfisz (2000, p. 67) afirma ao dizer que

“faz a relevância do cargo depender fortemente do estágio de desenvolvimento dos municípios e do seu peso contextual, e não da potência e dos atributos profissionais do cargo em si”.

Para encerrar este primeiro bloco, foi perguntado ao dirigente de educação se ele teria filiação com algum partido político, pedindo inclusive para informar o partido caso sua resposta fosse sim. Conforme o Gráfico 12 observa-se o posicionamento dos DMEs sobre este questionamento.

Gráfico 12 - Respostas dos DMEs sobre a filiação partidária



Fonte: elaborado pela autora a partir do questionário dos DMEs, 2024.

Ainda neste questionamento, dois dos dirigentes informaram os partidos sendo o MDB (movimento democrático brasileiro) e o PSD (partido social democrático). O dado da não filiação, que foi um destaque no gráfico, demonstra uma possibilidade de estar sendo considerado pelos prefeitos no ato da indicação do dirigente de educação no município um desmembramento da relação político-partidária, visto que, está claro que os DMEs que estão nomeados nestas funções não possuem vinculações com partidos e isso foi identificado em todas as regiões da pesquisa, o que nos levaria a pensar nessa condição de que tem se olhado para este dirigente de forma mais técnica. Este fator aparece nesta pesquisa com uma grande redução quando comparado com o constatado por Waiselfisz (2000) que nos dados do perfil sociopolítico pela ótica da filiação partidária apresentou os índices de 62,4% dos DMEs serem filiados a

partidos políticos sobre 37,6% não serem filiados, existindo aqui uma maioria expressiva de dirigentes que tinham essa vinculação política.

Neste primeiro bloco de perguntas fizemos uma abordagem mais geral, no sentido de construir informações mais específicas do DME, podendo constituir seu perfil mais diagnóstico, primário, um processo não menos importante considerando que a partir daqui inicia-se uma reflexão sobre o conhecimento deste profissional no RN.

O questionário segue com uma distribuição de mais quatro blocos com uma organização de dimensões, sendo: *dimensão política*, *dimensão administrativa*, *dimensão pedagógica e dimensão democrática*. Sobre a dimensão democrática, faremos a análise das respostas dentro da descrição do perfil político, por entender que esta dimensão é uma posição política do DME, contudo, no questionário preferimos organizar separadamente para que o dirigente de educação compreendesse que a dimensão democrática trataria especificamente das ações inclusivas, considerando os espaços de diálogo democrático dentro da secretaria e das escolas, de modo a refletir sobre esta atuação em específico, enquanto que a dimensão política seguiu pelo caminho de analisar as ações do DME nas atividades relacionadas ao interesse político, seja do prefeito, de grupos políticos ou mesmo representações políticas em outros setores, como é o caso dos sindicatos dos servidores, assim, buscou-se a reflexão nesta perspectiva para identificar a própria ideologia do DME e questões ligadas a política partidária.

### 5.1.2 Perfil Político

Antes de iniciarmos precisamente as análises, destacamos que estes perfis serão analisados segundo a perspectiva Foucaultiana do discurso. Ao decidirmos seguir com a Análise do Discurso de Michel Foucault, pretendemos a partir dos perfis dos DMEs relacionar os discursos e seus interditos, pois, para Foucault (2014, P. 9 e 10) “[...] por mais que o discurso seja aparentemente bem pouca coisa, as interdições que o atingem revelam logo, rapidamente, sua ligação com o desejo e com o poder”, assim, estamos afirmando que acreditamos na identificação de uma produção da verdade por meio dos enunciados desses discursos que produzem uma discursivação presente, ou seja, a verdade de um tempo.

Os escritos sobre estas questões se dará mediante problematizações dos discursos e seus enunciados no que compete a este dirigente e a política educacional local. Ao analisarmos os discursos, identificou-se a existência de instrumentos de governo usados sob a justificativa de subsidiar a gestão deste dirigente de educação em seus municípios ou regiões que se encontrem, de modo a observarmos como este direcionamento tem contribuído no processo de subjetivação

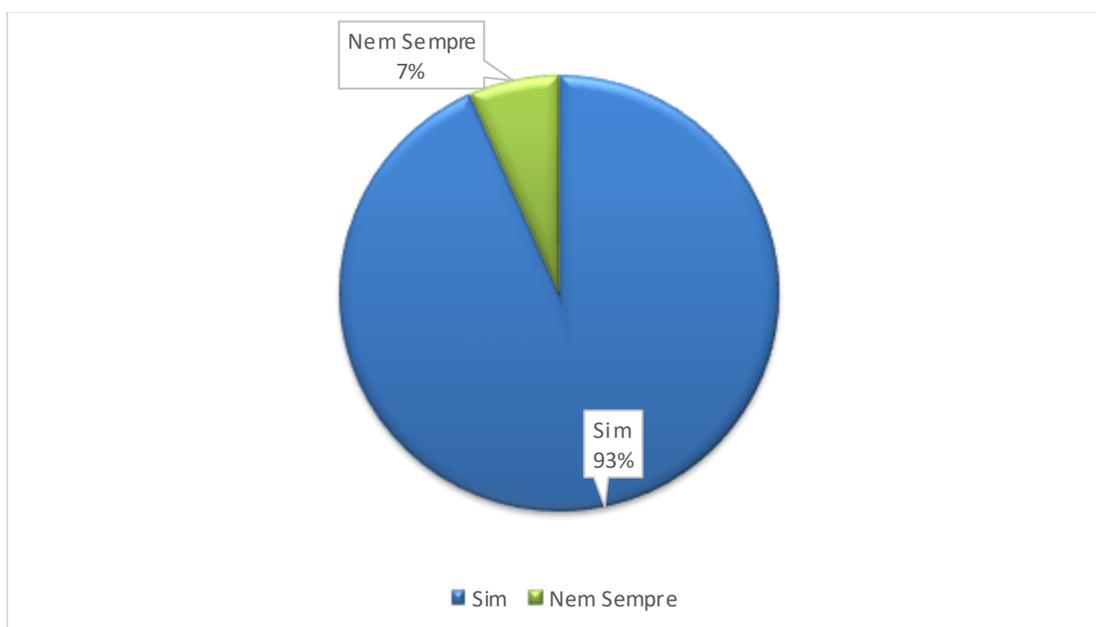
deste profissional, pois, conforme Foucault (2022, p. 131) “o discurso é constituído por um conjunto de sequências de signos, enquanto enunciados, isto é, enquanto lhes podemos atribuir modalidades particulares de existência”.

Ainda sobre a análise dos perfis, buscou-se em seus discursos compreender como tem se dado as relações de poder nos contextos dos territórios da pesquisa e como que o DME se estabelece em suas dimensões de gestão, considerando esse jogo e suas relações.

Neste momento do texto apresentaremos as respostas do questionário referente à *Dimensão Política* (bloco I) e a *Dimensão Democrática* (bloco V), dimensões estas que no questionário estavam organizadas em blocos distintos, contudo, aqui nas análises estarão unificadas com suas reflexões.

No perfil político e democrático, iniciou-se pontuando se esse profissional considera que o conhecimento da Legislação Educacional/Normativas do sistema educacional, experiência pedagógica, administrativa, financeira e a formação acadêmica na área da educação é um diferencial para assumir a função de Dirigente Municipal de Educação. De forma sucinta apresentaremos no Gráfico 13 o posicionamento dos DMEs.

Gráfico 13 - Posicionamento dos DMEs sobre os saberes específicos e a formação acadêmica na área da educação para assumir a função de DME



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Diante dos posicionamentos, o Quadro 6 mostra de forma mais detalhada a opinião dos dirigentes de educação que se posicionaram com o “sim”. Sobre o posicionamento “nem sempre”, o dirigente não justificou.

Quadro 6 - Concordância dos DMEs com os saberes específicos e formação acadêmica para assumir a função de DME

Esses conhecimentos na área educacional são importantes para o exercício da liderança educacional <b>(RI4DME2)</b>
A legalidade em sua integridade é sempre bem-vinda <b>(RI4DME2)</b>
O Dirigente Municipal de Educação (DME) por assumir uma pasta muito técnica, deve ter formação adequada; habilidades técnicas de informática para manuseio nos sistemas nacionais, como o SIMEC; capacidade de liderança; compreensão dos direitos da categoria docente e respeito às lutas sindicais; além da dimensão financeira que, por ser ordenador de despesa, deve minimamente saber o que assina e como executa os recursos, principalmente os federais <b>(RI6DME1)</b>
É de suma importância que o DME tenha conhecimentos sobre as normativas educacionais <b>(RI5DME5)</b>
É muito difícil gerenciar uma pasta como da educação, se não tiver um conhecimento em todas as áreas <b>(RI6DME6)</b>
O conhecimento da Legislação Educacional e das normativas do sistema educacional é fundamental para que o dirigente municipal atue em conformidade com as políticas públicas e as diretrizes legais, assegurando o cumprimento de direitos e deveres educacionais. A experiência pedagógica e administrativa permite a implementação de práticas eficazes de gestão e liderança, enquanto a experiência financeira é essencial para a alocação e uso eficiente dos recursos, impactando diretamente a qualidade do ensino. Além disso, uma formação acadêmica na área da educação fortalece o entendimento das necessidades pedagógicas e dos processos de ensino-aprendizagem, capacitando o dirigente a tomar decisões embasadas para o desenvolvimento educacional no município <b>(RI3DME3)</b>
Facilita nas tomadas de decisão de forma mais assertiva <b>(RI3DME2)</b>
No contexto dinâmico que é uma gestão de secretaria de Educação é imprescindível o conhecimento nas áreas supracitadas <b>(RI4DME6)</b>
É um diferencial, mas não determina a capacidade de gestão, o serviço público. Na esfera da administração de uma secretaria, a equipe fará a diferença <b>(RI4DME1)</b>
Esses conhecimentos e experiências são diferenciais essenciais, pois permitem ao dirigente planejar, implementar e avaliar políticas educacionais de forma eficaz, assegurando a gestão eficiente dos recursos, o cumprimento das normativas e a promoção de uma educação de qualidade que atenda às demandas locais <b>(RI2DME5)</b>
A junção dessas vivências tem sido de grande importância para o bom desempenho de nossas atividades na função de Dirigente Municipal de Educação <b>(RI5DME3)</b>
Com esses conhecimentos fica mais fácil tratar as problemáticas dentro da pasta <b>(RI4DME6)</b>
É fundamental para o dirigente conhecer a legislação da educação <b>(RI4DME4)</b>

Fonte: elaborado pela autora, 2024

O conhecimento foi posto de forma a apresentar-se como uma **Regularidade Discursiva** diante dos discursos dos DMEs, considerando que quase a totalidade dos dirigentes defenderam ser de relevância o dirigente ter conhecimentos para atuar na gestão da educação.

Na pergunta sobre a condução da educação no município, foi questionado ao DME que atribuía a sua indicação ao cargo de dirigente de educação e tivemos uma prevalência de 66,7%

afirmando que sua indicação se deu sob a justificativa de competência técnica (formação/aspectos administrativos), seguido a esta afirmação veio à justificativa de ser por aspectos políticos (vínculo partidário/pessoa de confiança do chefe do executivo/liderança) com 13,3% de respostas. Tivemos ainda três outras justificativas afirmando que foram indicados por apresentar algumas circunstâncias próprias como:

“fui indicado por habilidade técnica aliado a confiança do chefe do executivo, pois, não há como exercer um cargo dessa envergadura se essa dimensão da confiança não estiver estabelecida” (RI6DME1).

“nesse caso, minha indicação ao cargo de dirigente municipal de educação se deve a uma combinação de competência técnica e aspectos políticos. Minha formação na área educacional e experiência administrativa me capacitam para enfrentar os desafios e promover uma gestão eficiente. Além disso, meu vínculo político e a confiança do chefe do executivo reforçam minha posição, pois ambos contribuem para uma liderança alinhada com as prioridades da administração municipal, garantindo a implementação eficaz das políticas educacionais” (RI3DME3).

“minha indicação foi algo surpresa e assumi meio sem querer, contudo, foi válida a experiência apesar das dificuldades enfrentadas” (RI1 DME3).

Aos analisarmos as respostas dos DMEs na pergunta anterior, vimos que existe uma **Regularidade Discursiva** quanto à indicação do DME, do mesmo ser um profissional com conhecimentos técnicos e com formação acadêmica, ao menos do ponto de vista da discursivação que estes profissionais fazem de sua prática. Podemos dizer que existe uma percepção de valorização sobre estes saberes que o DME precisa apresentar ao assumir a função de gestor local da política educacional.

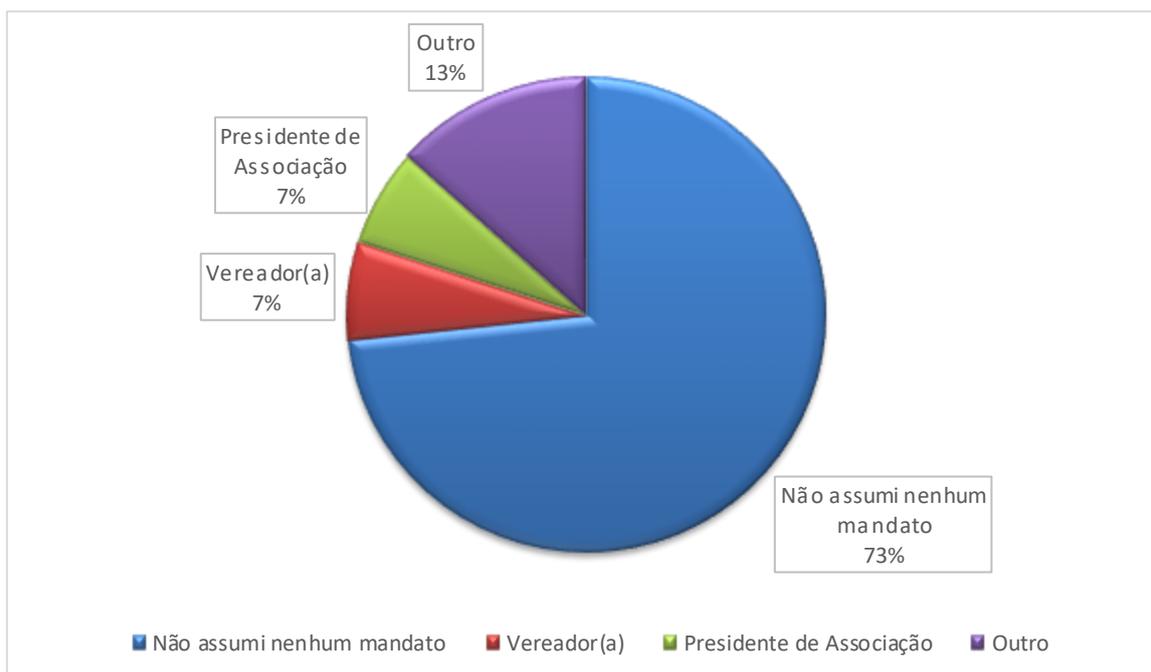
Tal posicionamento dos DMEs mantém o discurso que o profissional que vai assumir a função de DME tenha as condições mínimas de conhecimento da área e das atividades do cargo para poder assumir a função, funciona como uma maquinaria no sentido de reconhecer que aqueles que apresentam mais conhecimentos para a função, teriam maiores possibilidades de ocupar o cargo, produzindo certo “poder” ao profissional que acumula essas duas condições. Para Foucault (2023, p. 17) “o poder é algo que se exerce, que se efetua, que funciona. E funciona como uma maquinaria, como uma máquina social que não está situada num lugar privilegiado ou exclusivo, mas se dissemina por toda a estrutura social”. Deste modo, o poder estaria agindo sobre a subjetivação da constituição das condições necessárias que o profissional precisa alcançar para ter o perfil de DME, constituindo um “tipo” de perfil de DME que a ordem existente permite acontecer.

Na **Dispersão** identificamos os discursos que alegaram ter tido suas indicações baseadas principalmente na confiança da relação existente com o poder executivo. Esse tipo de indicação pode acarretar uma dificuldade na gestão da política educacional local quando pensada pelo viés da autonomia administrativa deste DME, e, principalmente, se este DME não possuir requisitos técnicos, o que envolveria a formação inicial na área da educação, por exemplo, para assumir tal função.

Observamos a dispersão de que o dirigente municipal de educação precisa ter consciência de onde pretende chegar com sua gestão, de modo a não se deixar ser direcionado pela perspectiva político-partidária, o que se mostra como um desafio ao DME quando considerado o formato que chega ao cargo. Ao ser inserido em uma situação complexa de atender a uma política econômica mundial, este dirigente de educação precisa atender ao mesmo tempo as questões da educação e o posicionamento político em virtude de sua função administrativa e a decisão política muitas vezes é soberana ao entendimento educacional, o que é justificado pela necessidade de que o lado político atenda ao que está posto para cumprimento pelos entes federativos ainda que de forma local, ao que Ferretti (2014, p. 117) vem chamar de “compromissos e as estratégias de negociação do Brasil com o mundo globalizado”.

Prosseguimos com as análises e ao ponderarmos sobre ter tido atuação política ou assumido algum mandato público em sua cidade para além da função de dirigente municipal de educação, tivemos uma expressiva confirmação de que os dirigentes de educação não tinham esta experiência, com 73,3%, com alguns poucos registros que dizem ter assumido um mandato, conforme veremos no Gráfico 14.

Gráfico 14 - Experiências dos DMEs em mandato público



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Sobre ter assumido algum mandato representativo na área da educação, inserimos algumas possibilidades de respostas, contudo, foi permitido que o Dirigente de educação informasse uma outra possibilidade que não estivesse contemplada. Traremos este espelho a partir do Quadro 7.

Quadro 7 - DMEs e os mandatos representativos na educação

Mandatos	Participação
Fóruns de Educação	2
Associação	0
Conselhos	7
Coordenador do Núcleo Avançado de Educação Superior pela educação da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN)	1
Nenhum Mandato	2
Gestor Escolar	2
Membro da Diretoria da Undime, função de delegado	1

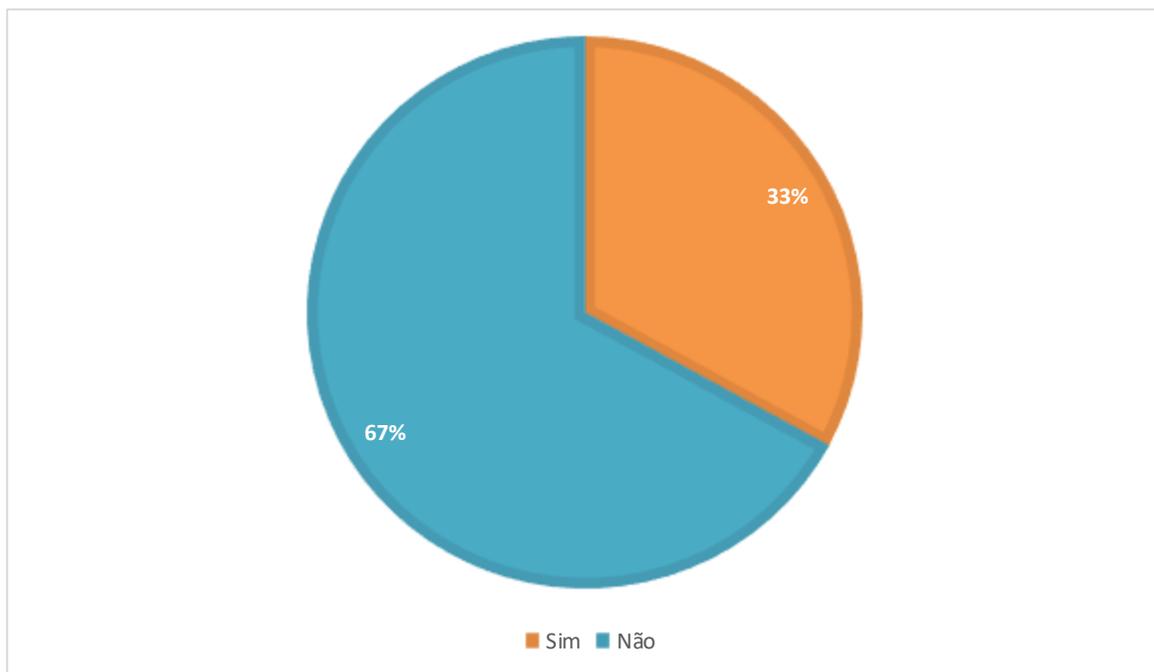
Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Esta pergunta sobre os mandatos representativos na educação nos forneceu um panorama sobre a experiência deste DME, considerando que se este dirigente de educação já assumiu algum mandato representativo na educação, é uma informação importante para se considerar em seu perfil para a função de DME, visto que, essas experiências podem contribuir diretamente na sua atuação, lhe favorecendo uma visão estratégica e com a mobilização necessária na gestão educacional, assim como, dando-lhe respaldo e organicidade com o campo de dirigir.

Observamos como **Regularidade Discursiva** uma maior participação destes dirigentes nos conselhos, não havendo um detalhamento de quais conselhos estariam se referindo, no entanto, por serem dirigentes da educação, e por termos nesta área um número maior de conselhos como, por exemplo, o Conselho Municipal de Educação, Conselho da Merenda Escolar, Conselho do FUNDEB, além dos conselhos da rede intersetorial nos municípios, podemos supor que sua participação tenha se dado em algum desses conselhos.

Dando continuidade os DMEs foram questionados quanto a vinculação ao partido político do prefeito que está na gestão municipal pode influenciar na forma do DME gerir a educação municipal e estes se colocaram da seguinte forma, conforme o Gráfico 15.

Gráfico 15 - Posicionamentos dos DMEs sobre a vinculação ao partido político do prefeito e ser influenciado



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

A partir do Gráfico 15 podemos constatar que o DME não concorda de que exista influência na sua gestão se ele tiver ligação política com o partido do gestor municipal, neste caso, do prefeito. Traremos no quadro 8 as justificativas apresentadas por alguns DMEs pelos posicionamentos de “Sim” e de “Não” diante da pergunta.

Quadro 8 - Justificativas dos DMEs sobre a possibilidade de ser influenciado pelo partido do prefeito

Justificativas do SIM	Justificativas do NÃO
Sim, sou defensor de que o cargo deve ser liderado por profissionais técnicos da área da educação pública.	Não, a gestão é independente de quaisquer vínculos políticos partidários.
Sim! E como influência. As pessoas confundem muito o político e o profissional.	Não. Independentemente de ser do partido ou não, a fidelidade ao projeto político de gestão é algo que prevaleça mais. Caso eu fosse filiada ao partido da Prefeita, minha atuação junto a ela seria a mesma da que faço hoje.
Sim, a vinculação do Dirigente Municipal de Educação ao partido político do prefeito pode	Não, a função de um DME está acima de pretensões políticas.

<p>influenciar sua forma de gerir a educação municipal, e essa influência partidária no ambiente escolar é, de fato, prejudicial. Quando há interferência política, as decisões educacionais podem priorizar interesses partidários em vez das reais necessidades dos alunos, professores e da comunidade escolar.</p>	<p>Não, o trabalho deve estar pautado na ética profissional.</p>
<p>sim, pois a vinculação partidária pode influenciar na priorização de políticas alinhadas ao projeto político da gestão municipal. Contudo, é fundamental que o dirigente mantenha o foco em princípios técnicos e pedagógicos, garantindo que as decisões sejam centradas nas necessidades educacionais da comunidade.</p>	<p>Não. Apesar da função ser política, não deve ser critério para atuar como gestor. Entendo até que em determinados momentos pode interferir de forma negativa no bom andamento da função do DME.</p>
	<p>Não, o dirigente muitas vezes tem que ter autonomia para resolver situações que não dependem do partido político. Principalmente na área técnica.</p>
	<p>Não. O dirigente tem autonomia.</p>
	<p>Na minha concepção a gestão técnica e as implementações das políticas públicas educacionais devem ser a prioridade. Na minha gestão não interfere.</p>

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Tivemos uma participação expressiva na resposta do “não” com relação ao DME ter vinculação com o partido do prefeito e não ser influenciado, contudo, vemos como **Dispersão** a ausência deste mesmo quantitativo justificando o seu posicionamento. Existiria por parte deste DME uma insegurança em afirmar que não existe tal influência? Em uma das respostas no quadro que apresentou os posicionamentos, foi possível identificar a seguinte afirmação “Apesar da função ser política” no sentido do acesso ao cargo por vinculação de livre nomeação pelo executivo, o que de acordo com os dados existe uma relação política de confiança partidária por parte do prefeito municipal desde a indicação ao cargo, então, como não haveria uma relação de influência neste formato?

A partir dos posicionamentos do “não”, considera-se que os DMEs não deixaram claro se em suas gestões não acontecem as influências do prefeito, quando este é do mesmo partido, nos mostrando a **Dispersão** de que tentaram defender essa isonomia, no entanto, neste posicionamento nos remete a uma defesa, ainda que não tão exposta, de uma colocação favorável a indicação, o que poderia aqui ser apontado como uma dispersão.

Ao considerarmos como é caracterizada a dispersão no discurso, podemos entendê-la como sendo uma discursivação presente em meio aos discursos que se sustentam nos contextos locais e que este formato de discurso pode apresentar-se de forma diferente a depender da ordem

que governa. Ao tomarmos como exemplo a dispersão anterior, podemos dizer que existe um posicionamento dos DMEs de não falarem tudo de sua realidade local no que compete a existir uma influência político-partidária em sua gestão e isso se dá na construção de um discurso que é sustentado por uma ordem que governa. Para Martins e Junior (2013, p. 70) “Analisar o discurso supõe, em primeiro lugar, analisar a sutil relação de posições de sujeitos e a produção de sentidos”, desse modo, este posicionamento dos DMEs reflete um discurso local que sustenta a defesa de não haver influência, o que não condiz com a condição de um agente público que chega ao cargo por indicação.

No que diz respeito ao avanço dos contextos locais, considerando uma gestão educacional que atenda as demandas, dispersão no sentido de mudança da ordem existente, pode representar uma oportunidade de dar vez aos cidadãos no debate público e no que compete a escolha do dirigente de educação, seria a oportunidade de refletir sobre a indicação deste profissional. Por outro lado, se acontecer uma proteção de situações e contextos desfavoráveis ao avanço esperado pela população local, esta mesma dispersão pode ser um sinal de retrocesso quando reproduz um discurso que fragiliza o processo de mudança necessário ao desenvolvimento da política educacional local.

Em pesquisa, Duarte e Cardoso (2014, p. 515) dizem que “no caso brasileiro, a atuação dos DMEs se faz em articulação com o sistema político, pois, a permanência na função acha-se condicionada pela vitória nas eleições”, assim, observamos que existe uma **Regularidade** discursiva no que se refere a forma de indicação do cargo e conseqüentemente a sua regulação, passando a existir uma cobrança do executivo sobre quem assume esta função, assim como, um envolvimento com suas ações e decisões, podendo assim imaginar que de fato existe a influência sobre a atuação do DME.

Dando continuidade as análises perguntamos aos DMEs se o Dirigente Municipal de Educação tiver vinculação a um partido político se isso poderia influenciar em sua forma de gerir a educação municipal. Um pouco parecida com a pergunta anterior, contudo, desta vez, a análise se daria sobre qualquer outro partido político e não necessariamente o do prefeito. Dado os posicionamentos, 5 dirigentes se posicionaram afirmando que sim, que a filiação a um partido político poderá vir a influenciar, 8 disseram que não, que não há influência e 2 dirigentes se posicionaram em meio termo, ponderando alguns fatores. Logo a frente, traremos as falas dos DMEs que não afirmaram diretamente o “sim” ou o “não”, para assim podermos evidenciar seus posicionamentos diante do questionamento.

“Depende muito do profissional. Embora a vinculação a um partido político possa ter algum impacto, cabe ao dirigente manter uma postura ética e técnica, priorizando as necessidades da educação e evitando que interesses partidários interfiram nas políticas e práticas escolares. O que não pode ocorrer é que essa vinculação resulte em uma influência ideológica que comprometa a gestão e a qualidade da educação, desviando o foco das ações educacionais e comprometendo o aprendizado. Um bom dirigente deve ter a capacidade de separar suas responsabilidades profissionais de suas preferências políticas, assegurando uma gestão justa e voltada para o desenvolvimento educacional de todos” (RI3DME3).

“Em partes, sim, pois a vinculação partidária pode levar o dirigente a alinhar suas decisões às diretrizes do partido, o que pode influenciar prioridades e ações. Porém, é essencial que a gestão da educação seja baseada em critérios técnicos e nas demandas da comunidade escolar” (RI2DME5).

Ao analisarmos a fala referenciada com o código RI3DME3, podemos apontar como **Dispersão** o discurso de que o DME deva distanciar sua relação política partidária de sua atuação como dirigente de educação, fazendo-nos refletir sobre de que maneira isso seria possível, considerando que a atuação do DME enquanto gestor é uma ação política por natureza. Da mesma forma, podemos fazer uma leitura sobre a fala referenciada no código RI2DME5, e mostrar a **Dispersão** que ao mesmo tempo que defende também que não exista a vinculação partidária, diz que a gestão da educação deva ser “baseada em critérios técnicos e nas demandas da comunidade”, o que não vai de encontro a própria forma em que este DME chega ao cargo, assim como, esquece-se da representatividade política que ele carrega em sua imagem enquanto pessoa de confiança do chefe do executivo, o prefeito municipal.

Esta formação discursiva defendida pelos DMEs condiz com o contexto discursivo de que a função de dirigente municipal e neste caso, do dirigente de educação, são cargos de confiança do prefeito municipal e que estes agentes políticos desempenham um papel importante no jogo de poderes no que se relaciona com o desenvolvimento da política de governo, o que não seria bem acomodado se este dirigente de educação fosse uma escolha da comunidade, que lhe traria uma maior autonomia e por vezes até seria uma adversário de muitas ações do gestor local nos moldes que muitos acabam desenvolvendo em seus territórios.

Ao buscarmos saber do DME se ele considera importante que o Dirigente Municipal de Educação conheça a realidade local antes de assumir a função e tivemos 100% de concordância. No Quadro 9 constam as justificativas apresentadas pelos DMEs.

Quadro 9 - Posicionamento dos DMEs sobre conhecer a realidade local

DME	JUSTIFICATIVAS
RI4DME2	Com certeza, é de fundamental importância conhecer a realidade que irá trabalhar e pensar as ações da Educação.
RI5DME2	Sim é importante conhecer previamente para já começar planejando gestão.
RI6DME1	Sim. Não há gestão sem diagnóstico.
RI5DME5	Sim, o DME deve conhecer a realidade de sua localidade.
RI6DME6	Sim. É importante saber qual é a situação.
RI3DME3	Sim. É fundamental que o Dirigente Municipal de Educação conheça a realidade local antes de assumir a função, pois esse conhecimento permite uma compreensão profunda das necessidades, desafios e potencialidades da comunidade escolar. Ao estar familiarizado com a realidade das escolas, dos profissionais da educação, dos alunos e das famílias, o dirigente pode planejar ações e implementar políticas mais eficazes e direcionadas, promovendo melhorias que realmente atendam às demandas locais.
RI4DME4	Com certeza. Principalmente no que se refere a educação.
RI3DME2	Sim, deve conhecer e ter um diagnóstico da situação real para poder traçar o plano de metas, estratégias e ações para intervenção.
RI4DME6	Sim. O conhecimento das especificidades de cada local é primordial para a implementação de um trabalho assertivo.
RI4DME1	Sim, a gestão da secretaria deve atender de forma regionalizada as prioridades de cada unidade escola, o conhecimento dessas regiões do município que são atendidas pelas escolas acomete a administração e interfere diretamente nos serviços prestados. A experiência sempre será o diferencial da uma gestão.
RI2DME5	Com certeza, sim. Conhecer a realidade local é fundamental para que o dirigente planeje ações alinhadas às necessidades específicas da comunidade, garantindo políticas educacionais mais eficazes e contextualizadas.
RI4DME3	Acredito que seja importante conhecer realidade, mas não precisamente antes de assumir.
RI1DME3	Sim, ele precisa ter conhecimento para fazer o melhor pela educação do município.

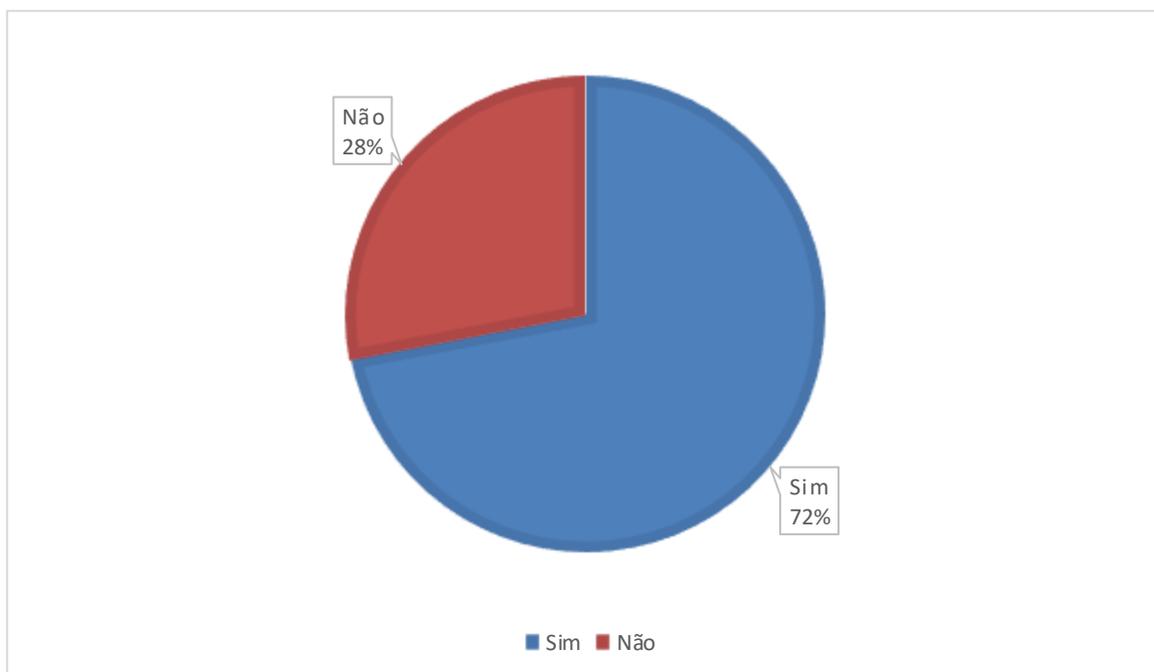
Fonte: elaborado pela autora, 2024.

O questionamento que trata da importância de o DME conhecer a realidade local, transcrito no quadro anterior, evidencia o discurso que prevalece sobre o reconhecimento de que é importante antes de assumir a função, este dirigente de educação conheça a realidade que vai intervir, mostrando-se como uma **Regularidade Discursiva** no que concerne a este entendimento. Contudo, neste coletivo de enunciados, podemos identificar as **Dispersões** que

tratam de que para além conhecer a realidade, este dirigente de educação seja capaz de “promover melhorias que atendam as demandas locais” (RI3DME3) e que “planeje ações alinhadas as necessidades específicas da comunidade” com “políticas educacionais” e “contextualizadas” (RI2DME5).

Procuramos saber dos dirigentes de educação se eles se consideram pessoas que possuem vivências na educação para além da função de secretário (a) municipal e se já tiveram participação em alguma conquista da área no município que estão dirigentes ou noutro município. Sobre possuir vivências tivemos uma resposta expressiva para o sim conforme Gráfico 16.

Gráfico 16 - DMEs e as vivências na educação



Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas dos DMEs, 2024.

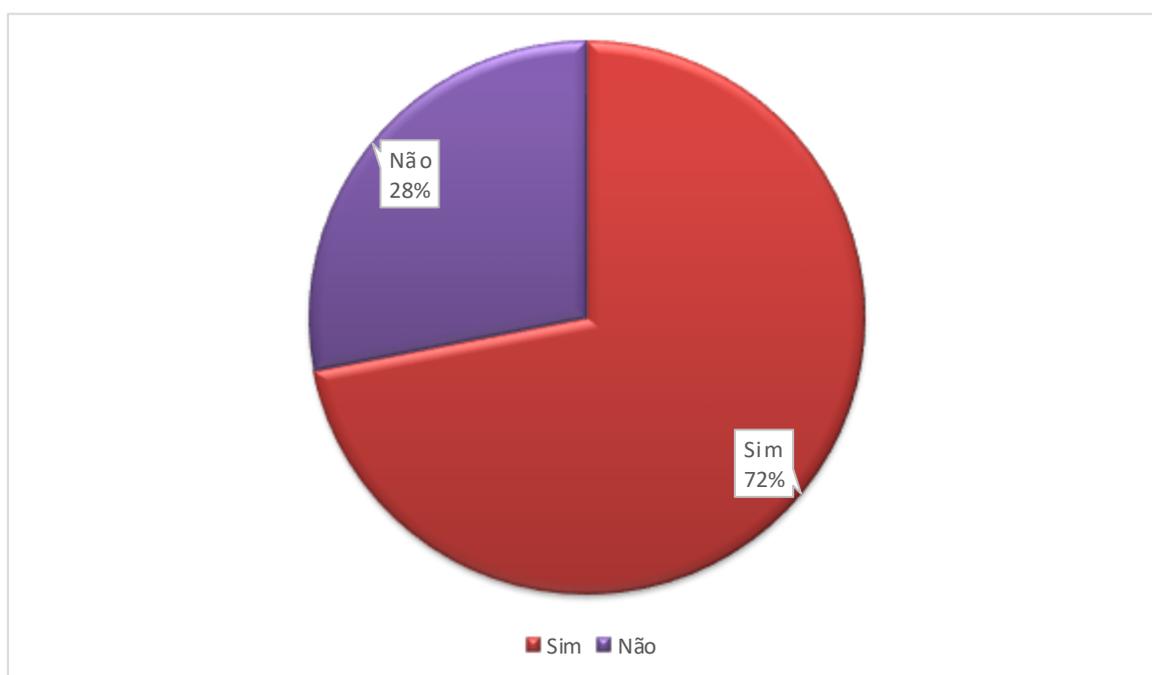
Sobre as conquistas na área, seja no município que está dirigente, seja em um outro, apenas dois DMEs disseram ter conquistas e dentre as citadas, tivemos o Selo UNICEF (Fundo das Nações Unidas para a Infância), medalhas de reconhecimento pelo trabalho exitoso no âmbito da rede de ensino e o Selo Ouro em nível nacional de reconhecimento do desenvolvimento da política pública de Alfabetização das crianças.

Saber que um Dirigente de educação foi agraciado com premiações e reconhecimento público através de ações educacionais, nos revela um DME que atua com práticas educacionais

atuais, que busca por uma inovação e um ensino exitoso. Identificar ações desse tipo, possibilita a replicabilidade com outras realidades. Ao agir dessa forma, é inegável as condições técnicas que este DME apresenta, liderando um processo que engaja a comunidade educacional, o que corrobora com a implementação das políticas educacionais. Desse modo, podemos usar perguntas assim, como parâmetro para observar como que se mostram os impactos do gestor educacional sobre os resultados das aprendizagens, quando este tem uma postura de busca e liderança em processos afins a busca de maiores oportunidades ao estudante.

Dando continuidade, traz-se as respostas da dimensão democrática. Neste mesmo contexto do perfil político, perguntamos ao DME se ele participou da elaboração do Plano Municipal de Educação (PME) 2015/2025. Para os que responderem que sim, pedimos que nos falasse o que achou dessa experiência, se respondesse não, perguntamos se poderia nos dizer o motivo da não participação. Sobre a participação vê-se os dados no Gráfico 17.

Gráfico 17 - Participação dos DMEs na elaboração do PME



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Sobre as justificativas dos DMEs com relação ao que acharam da experiência ou mesmo sobre não terem participado, alguns dirigentes apresentaram esta informação e faremos a transcrição a partir do Quadro 10.

Quadro 10 - Falas dos DMEs sobre a participação na elaboração do PME

DME	O QUE ACHOU DA EXPERIÊNCIA	MOTIVO DA NÃO PARTICIPAÇÃO
RI4DME6	Foi uma experiência maravilhosa em poder estruturar a política do PME alinhado ao PNE de forma que consideramos nossas especificidades e necessidades em cada âmbito da educação do nosso município.	-----
RI1DME2	uma experiência enriquecedora e de muita responsabilidade uma vez que o plano é decenal.	-----
RI5DME5	-----	Não trabalhava no município na data da elaboração do Plano.
RI5DME3	-----	Na época ainda não estava Dirigente Municipal de Educação.
RI5DME2	Uma experiência enriquecedora, porém, com pouca opinião.	-----
RI4DME4	Formamos o fórum da educação para elaboração do PME	-----

Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas dos DMEs, 2024.

Diante das informações trazidas anteriormente pelo Quadro 10, observamos que poucos DMEs disseram suas opiniões sobre a experiência de ter contribuído com a elaboração do PME, o que demonstra que não houve um impacto sobre a gestão deste DME no sentido de que este dirigente tenha o interesse de compartilhar o que vivenciou com esta ação e como contribuiu com sua elaboração. Podemos apresentar neste formato uma **Regularidade Discursiva** dos que decidiram se calar e não falar sobre a experiência, sendo posto em prática um discurso do silêncio em não dar informações de como viveram esta experiência, assim como, existe a Dispersão sobre terem participado da elaboração do plano, contudo, sem uma devida importância para o que estava se dando no momento.

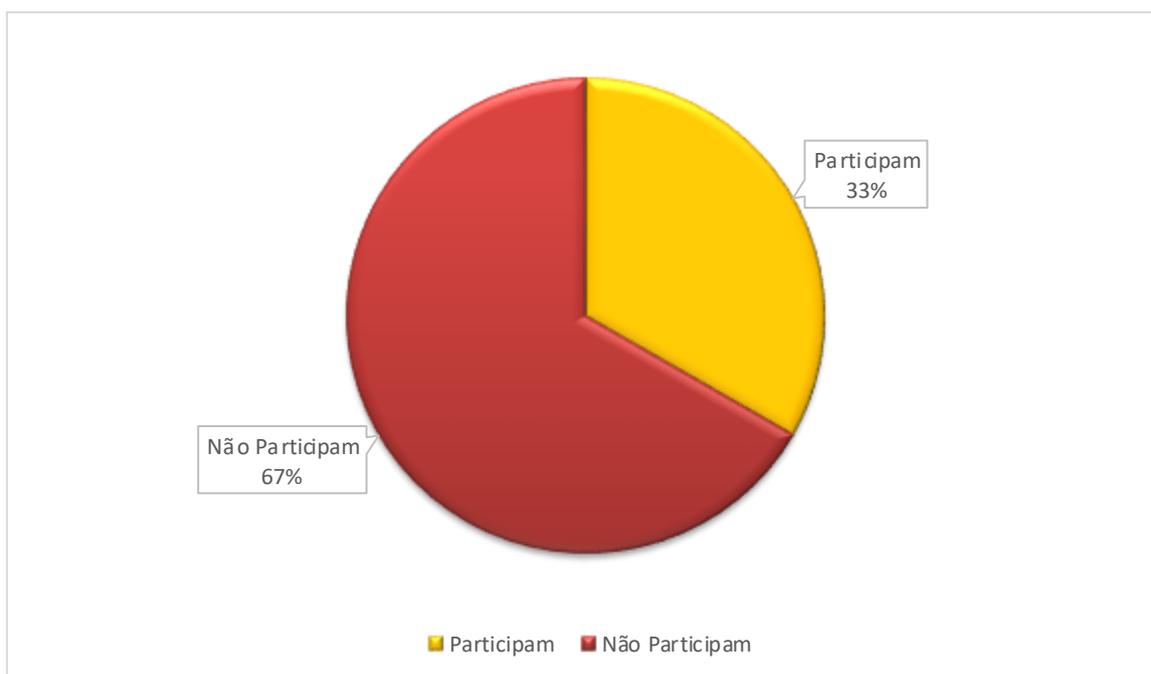
A elaboração do plano municipal de educação é um marco político democrático nos territórios municipais, considerando que é por meio deste documento que se aproxima a política educacional pensada em âmbito nacional, das demandas, condições e anseios locais. Ao destacarmos a ausência do DME em um momento como este, ou, ainda que tenha participado, mas que não consegue construir uma narrativa que fale sobre o momento, vemos que não foi assumido um papel de liderança por este dirigente, assim como, não se percebe práticas democráticas que tenham desencadeado este momento e que conseqüentemente não houve um maior envolvimento em planejar a política educacional do município, o que acarreta uma

fragilidade na gestão e uma comprovação de que tivemos um desvio nas responsabilidades deste DME se considerada a importância do planejamento municipal a partir do plano municipal de educação e o alcance de metas e estratégias para avanço local.

Sobre a elaboração do PME, Bordignon (2009, p. 100) diz que “o plano municipal de educação, quanto a sua abrangência, deve traduzir todas as aspirações dos munícipes”, assim, a participação do DME em sua elaboração é uma ação necessária para que as suas ações enquanto coordenador da política educacional local atendam aos anseios locais, confirmando que existe uma intencionalidade política pela melhoria dessa educação.

Em uma nova análise foi perguntado ao DME se ele participa de algum conselho sobre educação representando o cargo de dirigente municipal de educação. Em caso de responder sim, pedimos que apresentasse o nome do conselho e relatasse como tem se dado sua interação junto aos demais segmentos. Veremos o resultado observando o Gráfico 18.

Gráfico 18 - Os DMEs e os Conselhos sobre educação



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Ao se referir a que conselhos fazem parte, foram citados por alguns dirigentes os seguintes: Conselho Nacional de Representantes (CNR) que é um órgão colegiado da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), Comitê Estratégico Estadual do Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (CNCA), GT Nacional da Educação Infantil no âmbito da UNDIME, Diretoria da UNDIME (RN) e Conselho Municipal de Educação.

A pergunta em seguida trata do Conselho Municipal de Educação (CME), em que foi indagado ao dirigente de educação se sua secretaria possui CME. No caso de responder sim, falar como é a relação com este conselho no que diz respeito ao direcionamento das normativas educacionais e a efetivação de políticas educacionais no contexto local. No retorno das respostas tivemos uma confirmação de que 100% das secretarias dos respondentes têm Conselho Municipal de Educação. Quanto ao relacionamento do DME com este conselho, observa-se no Quadro 11 suas falas.

Quadro 11 - Falas dos DMEs sobre a relação com os CME

<b>DME</b>	<b>FALAS DOS DMES</b>
RI4DME1	O conselho funciona nas instalações da secretaria de educação, além de incentivar a fiscalização dos conselheiros nas unidades escolares, fornecemos transporte e material para encontros e capacitações com os gestores escolares.
RI5DME3	Uma boa relação de forma institucional, com respeito mútuo entre as partes, garantindo a todas que as resoluções sejam colocadas em prática proporcionando a melhoria das qualidades dos serviços aos segmentos.
RI3DME3	A maior dificuldade é a relação com o sindicato dos professores, onde a pauta deles, é sempre atrelada aos direitos dos trabalhadores, distorcendo toda a amplitude da educação.
RI6DME1	Temos CME ativo e todas as pautas pedagógicas que geram novas ações, programas e legislações perpassam pelo conselho para emissão de parecer.
RI5DME5	A minha relação com o conselho municipal de educação no que diz respeito as normativas é a melhor possível.
RI4DME6	Temos uma excelente relação e contamos com a deliberação de tudo que julgamos necessário com o conselho.
RI6DME6	Sempre que necessário estamos discutindo as situações que necessitam de alguma regulamentação
RI4DME2	Tem o Conselho Municipal de Educação, no entanto este não tem um papel muito atuante
RI5DME2	O Conselho atua de forma independente, sempre que necessário consultamos
RI2DME5	Existe um excelente relacionamento, apesar da dispersão do Conselho.
RI1DME3	Sempre contamos com o apoio do conselho nas tomadas de decisões.
RI4DME4	Valorizo muito o conselho e nosso relacionamento é muito bom
RI3DME2	Dentro da normalidade.
RI2DME4	A relação é ótima.

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

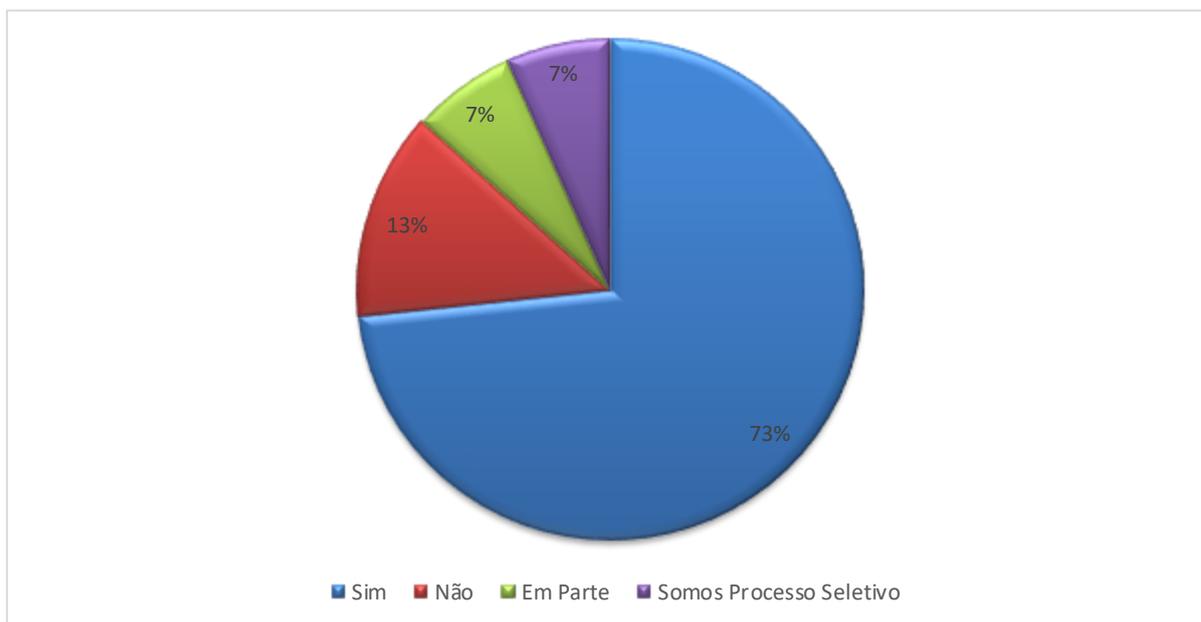
Ao analisarmos a fala do DME referenciado no código RI4DME1, ponderamos o que é dito sobre em que espaço o conselho escolar atua, sendo comprovada uma relação muito próxima ao DME no que diz respeito ser no mesmo ambiente em que se encontra o dirigente de educação. Essa **Dispersão** retrata uma fragilidade no que compete a autonomia deste conselho, podendo a vir haver influência em sua atuação pela aproximação do dia a dia.

Apontamos uma **Dispersão** na fala do DME referenciado pelo código RI3DME3, que diz o seguinte “A maior dificuldade é a relação com o sindicato dos professores, onde a pauta deles, é sempre atrelada aos direitos dos trabalhadores”, fala esta que soa com a possibilidade de não haver uma boa relação com esta categoria, inclusive, não reflete a compreensão que se trata de trabalhadores da educação e que são necessários para a política educacional prosseguir. Por fim, ainda enquanto **Dispersão** destacamos as falas que externaram que o conselho é disperso e que não é atuante.

Diante de alguns municípios que os DMEs relataram que o conselho municipal não tem uma boa atuação, vemos uma **Dispersão** quanto a participação do conselho na gestão do DME, pois, este conselho é uma oportunidade para as vozes da sociedade. O cidadão que ocupa uma cadeira nesta organização social, consegue viabilizar a escuta das ideias de uma coletividade, o que é reforçado por Bordignon (2009, p.61) quando diz que “Os movimentos pela democratização da gestão pública requerem, hoje, dos conselhos, nova posição: a de responder às aspirações da sociedade e em nome dela exercer suas funções”. Desse modo, quando um conselho não é atuante junto à secretaria de educação, podemos entender que a população local não está tendo sua representatividade e conseqüentemente suas ideias não estão sendo implementadas junto a política educacional local.

Falar sobre dimensão democrática remete-nos ao diálogo sobre gestão escolar e perguntamos ao DME se ele considera importante que os diretores de escolas sejam escolhidos via eleição direta, apresentando justificativa em sua resposta. Como resultado, vejamos o Gráfico 19 que trará seus posicionamentos.

Gráfico 19 - Opinião dos DMEs sobre a escolha dos diretores por eleição direta



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

As justificativas apresentadas por alguns DMEs sobre este formato de escolha estão sistematizadas no Quadro 12.

Quadro 12 - Falas dos DMEs sobre a escolha de diretores por eleição direta

Considero importante que os diretores de escolas sejam escolhidos por eleição direta. Isso fortalece a gestão democrática, promove o engajamento da comunidade escolar e garante que o escolhido tenha apoio e legitimidade no cargo (RI3 DME3).
Inclusive implantamos no ano de 2022 a gestão democrática para escolha de gestor escolar na rede municipal de ensino (RI4DME2).
Em parte, pois muitas vezes os escolhidos nem sempre são capacitados para exercer essa função (RI1 DME3).
Se faz necessário também um conhecimento prévio da função do papel que cada um representa e impacto no contexto da equidade e aprendizado dos nossos estudantes (RI4DME6).
Não considero importante que os diretores sejam escolhidos por eleição direta. Eles devem ser escolhidos conforme a lei, com base no mérito e desempenho, garantindo que a escolha seja técnica e alinhada às necessidades da escola (RI2DME5).
O gestor escolar precisa ter a identidade da comunidade escolar, é necessário que suas propostas e planejamento sejam de acordo com a identidade da escola. Sou a favor que o conselho escolar tenha predominância sobre a decisão da gestão democrática (RI4DME1).
Sim, tanto que elaboramos e aprovamos a lei de gestão democrática via eleições diretas em nossa gestão (DMER16M1).
A Gestão democrática é uma conquista e deve ser colocada em prática (DMER15M2).

Com eleições diretas temos uma Gestão democrática (RI5DME5).

O processo de escolha de diretores é indispensável para a efetivação da gestão democrática na educação. Atualmente é uma das condicionalidades para as transferências de recursos do FUNDEB – VAAR -Valor Aluno Ano Regular (RI5DME3).

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Com as respostas dos DMEs sobre a eleição direta para diretor, observamos que nas regiões menores esta postura não foi favorável a eleição, enquanto nas maiores regiões da pesquisa, mostraram-se a favor, um dado que podemos destacar como uma **Dispersão**.

Dando continuidade, perguntamos ao DME se na opinião dele, seria interessante que para além do vínculo de confiança com o chefe do executivo, houvessem critérios técnicos para aferir o conhecimento sobre educação do dirigente municipal de educação para que pudesse assumir o cargo. Pedimos que justificasse sua resposta e diante do resultado, construímos o Quadro 13 para uma melhor visualização das falas dos DMEs que responderam e deram uma justificativa.

Quadro 13 - Falas dos DMEs sobre existirem critérios técnicos para aferir os conhecimentos do DME antes de assumir a função

Sim, acredito que, além do vínculo de confiança, critérios técnicos são essenciais para a escolha do DME. Aferir conhecimentos específicos de educação garantiria que o dirigente tivesse competência técnica para lidar com os desafios da função. Porém, só o conhecimento teórico não garante segurança na administração de uma rede, existe mais contextos políticos e sociais imbuídos do que se imagina (RI3DME3).

De certa forma sim, acredito que o Secretário que deseja desempenhar um bom trabalho e avançar os índices da educação local, pode apresentar um plano de ação para o gestor, porém, na minha opinião, uma boa gestão não se faz apenas com o secretário, ele precisa ser sim o líder, mas a equipe de secretaria contribui muito para transformação da educação de um município (RI4DME1).

Sim. Deveria só colocar para o cargo de secretária pessoas que tivesse experiência na educação. No meu caso fui professora, supervisora, coordenadora, gestora antes de ser secretária. Ajudou muito (RI4DME4)

Sim. Acho que não só os DMEs como também os demais secretários. A escolha através de critérios técnicos possibilita que mesmo desempenhem suas funções de forma mais eficaz e com segurança (RI5DME3).

Cargos de chefia deve considerar o âmbito técnico sim, mas reconheço a importância do vínculo de confiança para o desenvolvimento de um trabalho unânime (RI4DME6).

Com certeza. O cargo DME é muito relevante para ser desempenhado por pessoas que não tenham o conhecimento nem o compromisso com a educação pública (RI4DME2).

Sim, é responsável isso. O Chefe do executivo precisa de gente capacitada para tomar melhor as decisões dele. É fundamental (RI6DME1).

Sim, pois o dirigente precisa ter um pouco de conhecimento das normas educacionais (RI1DME3).

Seria interessante se não existisse a questão política (RI6DME6)
Sim, na minha opinião o DME tem de ser técnico (RI5DME5)

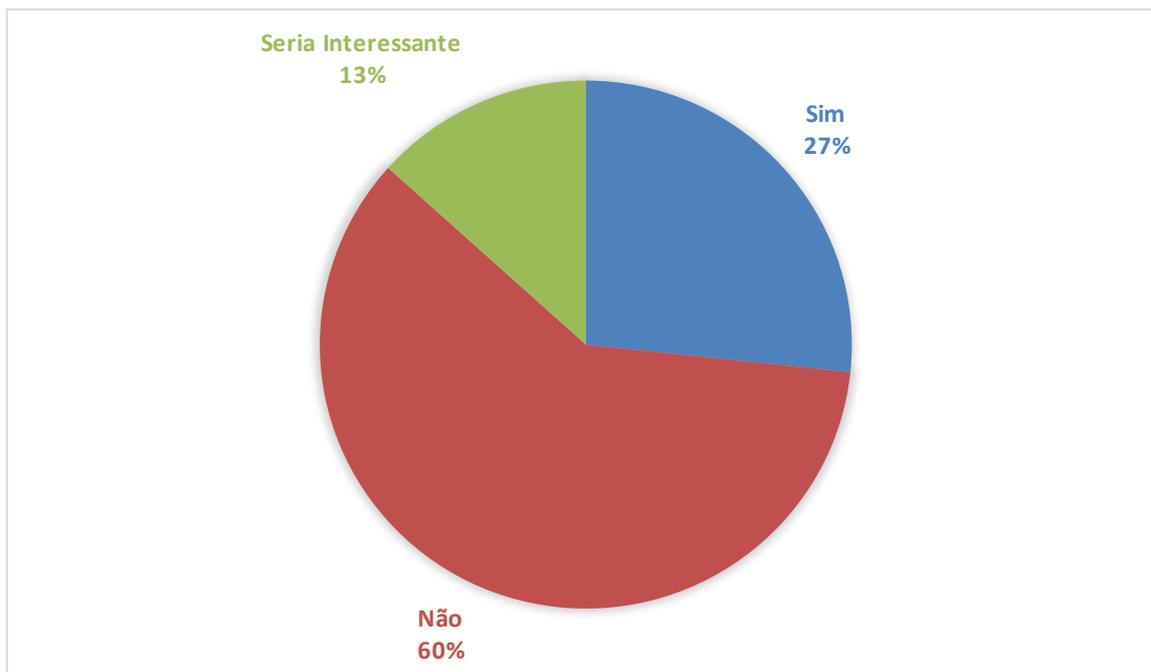
Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Diante das respostas dos DMEs, destacamos como uma **Dispersão** a resposta do dirigente referenciado como RI4DME6 que disse “Cargos de chefia deve considerar o âmbito técnico sim, mas reconheço a importância do vínculo de confiança para o desenvolvimento de um trabalho unânime”, e fica claro na fala deste DME que existe uma relação de poder entre o prefeito municipal e a gestão do DME no sentido de manter-se o jogo do discurso que sustenta um formato de gestão a luz do que é idealizado pelo gestor municipal, o prefeito.

Assim, considerando que existe uma relação de interesses, fica evidente que o discurso que é disseminado como verdade será mantido nos moldes de que se tenha um DME que atenda aos anseios políticos do sistema, sendo isso um fator mais importante que sua referência formativa e de qualificação profissional. Esta prática nos remete ao que diz Martins e Junior (2013, p. 71) ao falar sobre discurso dizendo ser “determinado pelo jogo de relações que formam seu objeto, pelas modalidades de enunciação e pelas práticas discursivas”.

Ainda nesta perspectiva perguntamos ao dirigente de educação se ele acha interessante que quem fosse assumir a função do DME (dirigente municipal de educação) fosse escolhido a partir de algum tipo de consulta a comunidade educacional (diretores, professores, pais ou responsáveis e estudantes), pedimos que justificasse sua resposta. Considerando as devolutivas, construímos o Gráfico 20 que trará as opiniões de concordância ou discordância da situação proposta na pergunta.

Gráfico 20 - Respostas dos DMEs sobre a forma de escolha do DME por meio de consulta a comunidade



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Sobre os posicionamentos apresentados no gráfico anterior, elaboramos o Quadro 14, que trará as justificativas dos DMEs.

Quadro 14 - Justificativas dos DMEs sobre a escolha deste dirigente de educação ser por meio de consulta a comunidade

Não acho seguro de que o Dirigente Municipal de Educação (DME) seja escolhido a partir de uma consulta à comunidade educacional, como diretores, professores, pais ou estudantes. Isso porque, embora a participação da comunidade seja importante, o DME precisa ter um alinhamento direto com o gestor municipal para garantir uma gestão eficiente e sem conflitos. Caso o DME seja escolhido por esse processo, ele pode divergir das decisões e prioridades do prefeito, o que poderia gerar atritos e dificultar a implementação de políticas educacionais. O ideal é um equilíbrio entre a confiança do gestor e a qualificação técnica do profissional para exercer a função (RI3DME3).

Não, primeiro escalão deve ter total sintonia com o Chefe do executivo. Pode ser um excelente profissional, mas a lei diz que é escolha direta e de total prerrogativa do representante do executivo. Não há como negligenciar isso e há motivo de ser. Cabe ao Prefeito escolher bem. Isso sim, é totalmente adequável e mostra o perfil de responsabilidade de quem a população democraticamente elegeu (RI6DME1)

Não. O secretário é alguém de confiança do Prefeito, e que a escolha seja feita com aquele que tem boas propostas alinhadas as metas do plano de governo. A capacidade de gestão do secretário não pode ser feita por ampla opinião, pois os posicionamentos políticos e pessoais podem influenciar na escolha do DME (RI4DME1).

Não, não deve ser escolhido por consulta à comunidade educacional. O cargo de DME é de confiança do prefeito e deve ser ocupado por mérito e desempenho, garantindo que a escolha seja baseada em competência técnica para a gestão educacional (RI2DME5).

Até seria interessante, mas na conjuntura política de nosso país, não acredito que aconteça. No entanto, o gestor municipal precisa ter um olhar técnico e responsável ao escolher esse profissional (RI4DME2).

Não. No caso seria uma eleição sem critérios. Em município pequeno é muito difícil (RI6DME6).
Não. O chefe do executivo está amparado legalmente para realizar essa escolha (RI4DME6).
Sim, uma vez que esse dirigente vai ter que saber lidar com esse público (RI1 DME3).
Não. A Gestão democrática é suficiente e a indicação também (RI5DME2).
Não, por ser um cargo de confiança do executivo (RI5DME5).
Sim. Estabelecendo critérios (RI4DME4).

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

A partir das justificativas, observamos que os DMEs em um percentual significativo argumentam contra a escolha do DME por consulta a comunidade, contradizendo-se na atuação democrática, no sentido que muitos disseram concordar com a eleição para diretores de escolas, mas, já não consideram viável que este formato seja também usado na escolha do DME, alegando que poderia existir conflito de interesses, o que nos leva a observar que existe uma relação daquilo que o prefeito almeja com a atuação direta do DME, e que se dá de uma forma que se decide aquilo que é aprovado e orientado pelo prefeito.

Muito embora tenhamos uma evolução na escuta da sociedade civil por parte do dirigente de educação, por meio da participação nos conselhos, é perceptível a **Regularidade Discursiva** que sustenta o discurso e leva a um fortalecimento do jogo democrático entre o que é o papel do DME frente a educação municipal e sua autonomia de gestão e aquilo que faz parte do jogo de interesses do prefeito municipal que provavelmente estará a preservar por seu projeto político pessoal.

Finalizando este bloco, fizemos uma última pergunta ao DME que foi sobre quais os principais desafios enfrentados na função de Dirigente Municipal de Educação e o que tem lhe dado mais satisfação frente a municipalidade. Construímos um organograma a partir das respostas dos DMEs que será exposto pelo Quadro 15.

Quadro 15 - Desafios e satisfações apontadas pelos DMEs na sua função

<b>Maiores Desafios na Gestão do DME</b>	<b>Satisfação Frente a Municipalidade</b>
Na minha opinião, os principais desafios enfrentados na função de Dirigente Municipal de Educação são a presença de um funcionalismo viciado, com profissionais que, em alguns casos, têm pouca qualificação técnica, o que acaba prejudicando a implementação de diversas propostas educacionais.	A satisfação vem do trabalho contínuo de buscar experiências exitosas e implementar propostas que realmente melhorem os resultados de aprendizagem. Isso tem levado a um crescimento significativo no setor, trazendo melhores condições para os alunos e

Além disso, a falta de autonomia financeira e a burocracia excessiva também são desafios significativos.	para os profissionais da educação, o que me motiva a continuar nessa trajetória.
A educação em si é um grande desafio, temos que estar conectadas a uma visão estratégica que considere os âmbitos das políticas públicas, parte administrativa, pedagógica e principalmente no acompanhamento do desenvolvimento social, emocional e intelectual dos nossos estudantes.	O que tem nos dado satisfação é saber que estamos chegando através de um trabalho responsável, planejado e com autonomia, em todos os segmentos da nossa rede de ensino e estruturando um trabalho sistematizado que nos trará resultados exitosos.
Os principais desafios: melhoria nos índices de aprendizagem dos estudantes; melhoria na infraestrutura de nossas escolas; melhoria na merenda escolar, melhoria na política pedagógica e administrativa da rede.	O que motiva a gente é ver uma criança comendo uma excelente merenda escolar, numa sala de aula limpa, decente e climatizada, tendo aula com professores capacitados e motivados e numa escola viva em projetos. Basta isso!
Os desafios são muitos, mas as conquistas são sempre maiores. Não tenho o perfil de recuar, os desafios para mim não limitam a minha forma de gerenciar a equipe.	A maior satisfação é poder servir e fazer o bem as pessoas. Como professora me identifico muito com esse público, agradeço muito pela oportunidade que me foi confiada.
Escassez de recursos, infraestrutura precária	Satisfação: capacidade de articulação e bom relacionamento com a comunidade escolar.
O maior desafio é lidar com profissionais cansados com mais de 20 anos de atuação, doentes. O mais grave de tudo, duplo vínculo	estar em minha área
O maior desafio foi aumentar o IDEB.	Poder contribuir com a municipalidade.
A administração do quadro de funcionários	Compromisso dos funcionários
Implementação de políticas educacionais.	

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Diante das respostas dos DMEs sobre os desafios na gestão, é possível fazer uma relação do que é posto nesta condição e da necessidade de se avançar e perspectivar um perfil deste profissional que aponte para uma discursivação do real mais participativo, com mais clareza e profissionalismo na escolha deste sujeito.

A falta de autonomia financeira citada como um desses desafios na gestão do DME acarreta ao dirigente de educação a impossibilidade de gerir suas ações e realizar aquilo que almeja para a rede a partir de seu olhar técnico. Podemos citar como sendo essas ações de melhoria as que são apontadas pelos próprios dirigentes sendo as de melhoria na infraestrutura da rede, na formação profissional, visto que, foi apontado uma baixa qualificação dos profissionais, assim como, fica claro que existindo uma limitação dessa autonomia, provavelmente existam também limitações sobre outras dimensões da gestão do DME, fazendo

com que este dirigente não consiga planejar a política educacional municipal local e assim possam existir esses desafios.

Ainda como desafio foi posta a situação dos professores com jornada dupla, o que poderia ser resolvido com um plano de carreira que limitasse essa carga horária, contudo, valorizasse a contento, de modo haver interesse da categoria em uma segunda jornada, além de viabilizar uma melhoria pedagógica e administrativa, que também foram desafios apresentados pelos DMEs, mas, tudo isso perpassa por uma atuação de forma autônoma e que sem dúvida precisa de uma gestão que seja autônoma em todas as dimensões, principalmente a financeira.

Nessas condições, o DME encontra-se em um formato de gestão com limitações em decisões políticas, pois, não consegue posicionar-se com suas próprias ideias e agir conforme planeja, limitando-se aos comandos do chefe do executivo municipal, assim como, confirmam uma fragilidade da gestão democrática no âmbito da atuação deste dirigente de educação, o que poderá vir a acarretar prejuízos para uma ação mais direta nas realidades que precisam de intervenções técnicas.

### 5.1.3 Perfil Administrativo

Nesta subseção traremos as questões da *Dimensão Administrativa*, e iremos apresentar as perguntas realizadas aos DMEs, assim como, suas respostas, posicionamentos, seguidos de nossa análise.

A primeira pergunta desta dimensão diz respeito a autonomia administrativa do DME em sua gestão e procuramos saber dos dirigentes se eles consideram importante para a gestão do Dirigente Municipal de Educação ter autonomia administrativa e em que consideram que implicaria na gestão do DME essa autonomia. Para uma melhor visualização dessas repostas sistematizamos por meio do Quadro 16.

Quadro 16 - Respostas dos DMEs sobre a autonomia administrativa na gestão

Sim. O Dirigente Municipal de Educação deve ter autonomia administrativa, pois isso é essencial para garantir uma gestão eficiente, ágil e focada nas necessidades da educação municipal. A autonomia permite ao DME tomar decisões estratégicas, alocar recursos de forma adequada, implementar políticas públicas alinhadas às demandas educacionais locais e agir rapidamente diante de desafios. Entretanto, restrições impostas pela gestão superior podem limitar essa autonomia, impactando negativamente a capacidade de inovar, solucionar problemas e planejar ações de longo prazo. Isso pode gerar atrasos, dependência excessiva de aprovações externas e comprometimento na execução de programas e projetos educacionais (RI3DME3)

É importante que tenha o mínimo de autonomia, de forma que possa contribuir na agilidade das ações (RI5M3).
Sim, considero importante. Mas a autonomia jurídica e administrativa não é plena, pois tudo você assina é em conjunto com o chefe do executivo. Portanto, sempre será um compartilhamento de responsabilidades. Autonomia na gestão significa que o chefe do executivo conceda a você a habilidade de lidar com os problemas e apresentar-lhe as melhores possibilidades de solução. Mas sempre caberá ao chefe do executivo a decisão final. É responsável e transparente que seja assim (RI6DME1).
É importante para o dirigente ter autonomia financeira (RI4DME4)
Sim autonomia é importante para executar os projetos e ações (RI3DME3).
Sim. Resolução efetiva dos problemas (RI4DME6).
Sim, temos que ter uma certa autonomia para resolvermos demandas que acontecem e precisam ser resolvidas de imediato. Por isso precisamos dessa autonomia (RI1DME3).
Sim. A Educação precisa ter autonomia na administração, o secretário precisa ter uma boa relação com o prefeito e a relação de confiança e autonomia de decisões deve ser prioridade nas ações da gestão (RI4DME1)
Sim, a autonomia administrativa é importante para uma educação imparcial (RI5DME5).
Sim, a autonomia administrativa é importante, pois permite ao dirigente tomar decisões estratégicas, gerir recursos e implementar políticas educacionais de forma eficaz, alinhada às necessidades locais e às diretrizes legais (RI2DME5).
É de suma importância a autonomia administrativa, não podemos pensar no aprendizado sem planejamento e sem investimentos no âmbito da execução administrativa (RI4DME6).
Muito importante onde a autonomia é parte integrante da forma de gerir em consonância com a legalidade (RI5DME2)
A autonomia administrativa é o fator primordial para o desenvolvimento das ações da Educação. Considero que esta autonomia se dá desde a formação da equipe que compõe a Secretaria, até a autonomia financeira e administrativa (RI4DME2)
Sim, mas, para se ter autonomia é muito importante o DME saber gerir os recursos humanos e financeiros (RI6DME6)

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

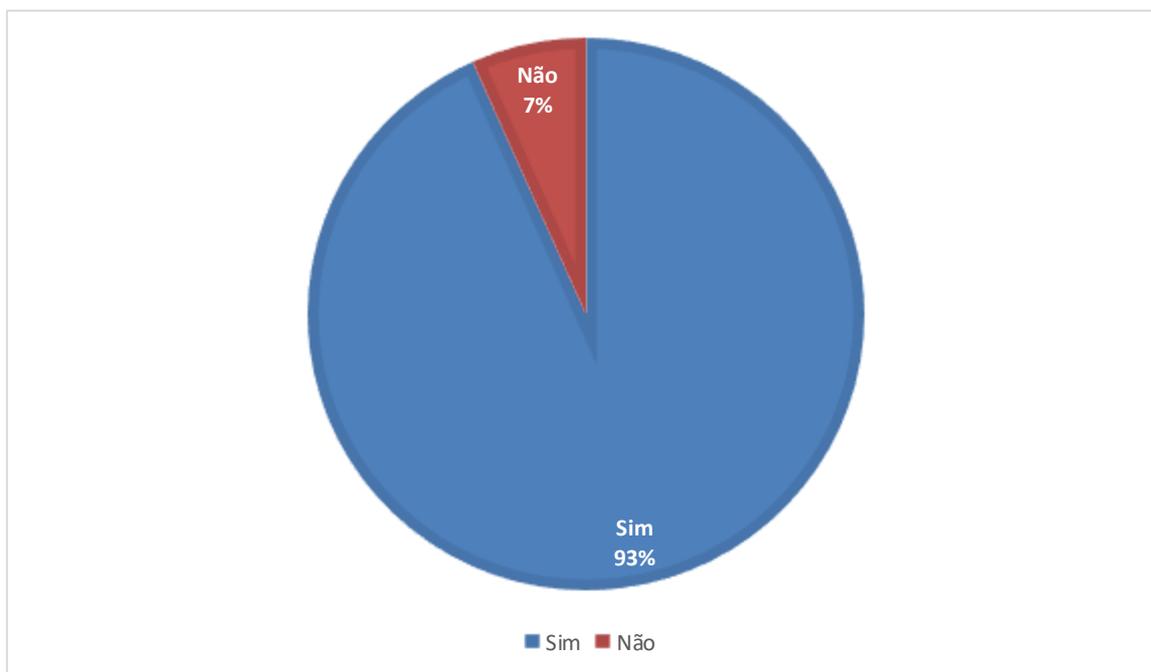
As respostas apresentadas pelos DMEs sobre a autonomia administrativa, estão relacionadas ao que destacamos como fragilidades na gestão do DME na pergunta anterior, o que comprova que o nosso olhar sobre a importância que é o gestor municipal da educação local ter os poderes sobre suas ações enquanto dirigente, são impactantes naquilo que é almejado para avançar nas demandas locais, assim como, confirma-se que sem essa autonomia a educação perde a sua intenção e sua qualidade de oferta.

Fizemos a leitura da resposta dos DMEs e sobre essa autonomia destacamos o posicionamento do dirigente de educação referenciado com o código RI3DME3 e ele diz que

“a autonomia permite ao DME tomar decisões estratégicas, alocar recursos de forma adequada, implementar políticas públicas alinhadas às demandas educacionais locais e agir rapidamente diante de desafios”, ao mesmo tempo confirma que “restrições impostas pela gestão superior podem limitar essa autonomia, impactando negativamente a capacidade de inovar, solucionar problemas e planejar ações de longo prazo”.

Prosseguimos com as perguntas, e foi perguntado ao DME se ele considera importante que o dirigente de educação tenha experiência na área da educação para assumir o cargo. Os posicionamentos do “sim” e do “não” estão expostos no Gráfico 21.

Gráfico 21 - Respostas dos DMEs sobre ter experiência na educação para assumir o cargo



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Alguns DMEs apresentaram justificativas para suas respostas de “sim”, e iremos apresentar no Quadro 17.

Quadro 17 - Justificativas dos DMEs sobre o dirigente de educação ter experiência na educação

considero importante que o dirigente de educação tenha experiência na área educacional para assumir o cargo, pois isso proporciona uma compreensão prática das necessidades pedagógicas e dos desafios enfrentados por escolas e profissionais da educação. Essa vivência facilita a tomada de decisões e a implementação de políticas educativas de forma mais embasada. No entanto, essa experiência não é determinante. Profissionais com formações distintas também podem alcançar resultados positivos, especialmente se contarem com uma equipe técnica qualificada ao seu lado. Com um quadro de profissionais especializados em educação, gestão e administração, é possível estruturar uma gestão eficaz, garantindo que as decisões estejam bem fundamentadas e que atendam às demandas educacionais do município (RI3DME3)

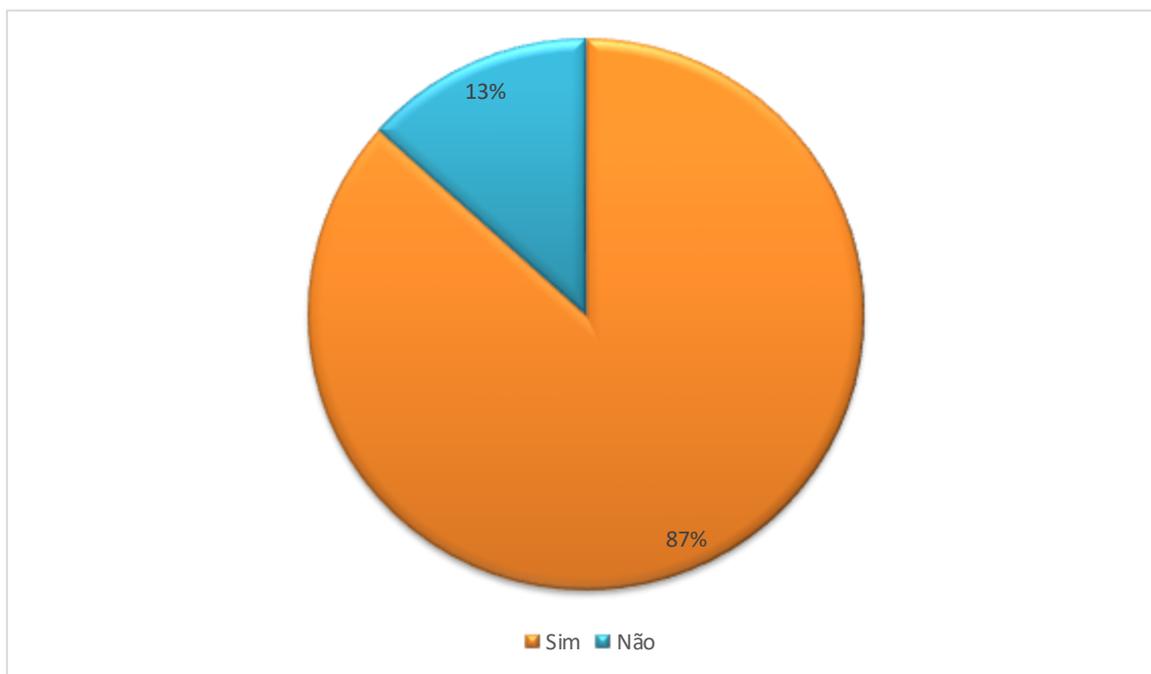
É necessário que tenha o mínimo de vivências, que possibilite um melhor desempenho na sua função (RI5DME3)
considero importante, mas caso o DME não tenha essa formação, importante ter uma equipe técnica que lhe dê suporte às fragilidades (RI6DME1)
Quanto mais experiência mais chance de dá certo (RI4DME4)
É importante conhecer todas as dimensões como professor, diretor e coordenador (RI3DME2)
Tem que ter o mínimo de experiência e buscar cada dia aprimorar seus conhecimentos na área educacional (RI1DME3)
Sim, mas, não que um diploma determine a competência para administração da secretaria (RI4DME1)
Na minha opinião para assumir a função de DME terá de ter passado por todas as funções na educação, ou seja, de professor a cargo de Gestor de Unidade de Ensino (RI5DME5)
A experiência na área da educação proporciona ao dirigente conhecimento técnico e prático para tomar decisões assertivas, enfrentar desafios e implementar políticas que atendam às demandas escolares com eficiência (RI2DME5)
O olhar macro e micro de como se dar o processo educacional é imprescindível (RI4DME6)
Sem dúvidas. Não posso ser enfermeiro e dirigir a educação (RI6DME6)
Considero ser primordial que o Secretário de Educação seja um profissional da área, pois irá gerir com conhecimento e propriedade técnica (RI4DME2)

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Ao considerarem a experiência como um fator importante para a escolha do DME, os dirigentes trazem como **Dispersão** a condição de que ainda que este dirigente não seja da área da educação, se ele tiver uma equipe técnica que corresponda a capacidade necessária de atender as necessidades da “boa gestão” dessa educação local, então, a ausência da qualificação do DME com experiências na área seria sanada.

Quando perguntado ao DME se ele acha que tem algum impacto na sua gestão ele ser o ordenador de despesas da secretaria de educação, tivemos o seguinte panorama conforme o Gráfico 22.

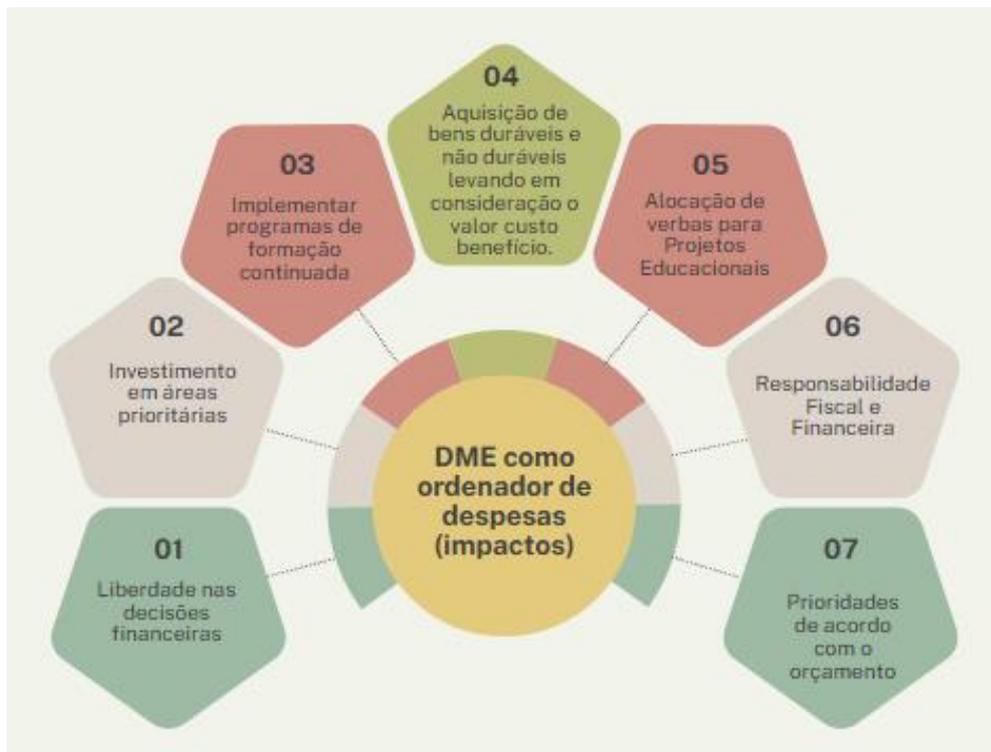
Gráfico 22 - Quanto aos impactos na gestão se o DME for ordenador de despesas



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Ainda nesta pergunta, pedimos que justificassem apresentando exemplos do que seriam esses impactos. A partir das respostas, construímos a Figura 3 constando os exemplos apresentados.

Figura 3 – Impactos relatados pelos DMEs quando estes dirigentes são ordenadores de despesas



Fonte: elaborado pela autora, a partir do aplicativo Canva, com respostas dos DMEs, 2024.

Diante dos impactos apresentados pelos DMEs quando estes são ordenadores de despesas, podemos observar a relevância que é na sua gestão ele ter esta autonomia, visto que, já se observa o desenho da educação com qualidade que tem se defendido, podendo ser considerado que esta ação de o DME ser o responsável pela gestão financeira da educação municipal local, acarreta melhorias significativas para o alcance das demandas existentes.

A pergunta seguinte é sobre o que o DME acha das decisões e orientações vindas da UNDIME com relação a influenciarem no seu modo de gerir a política de educação no município e pedimos que fosse justificada a resposta. Dos que responderam, 80% afirmam que a UNDIME influencia em sua forma de gerir a educação municipal e 20% não concordam que sofrem essa influência. Sobre as justificativas alguns apresentaram sua opinião seja concordando ou não com a influência e iremos elencá-las a seguir no Quadro 18.

Quadro 18 - Justificativas dos DMEs sobre a influência da UNDIME em sua gestão

Sim, as decisões e orientações da UNDIME influenciam significativamente no meu modo de gerir a política de educação no município. Como uma organização que reúne dirigentes de diferentes localidades, a UNDIME permite a troca de experiências e o compartilhamento de soluções para problemas comuns enfrentados na gestão educacional. Ao dividirmos as mesmas problemáticas – como financiamento, formação de professores, infraestrutura e qualidade do ensino –, as orientações da UNDIME oferecem diretrizes e práticas que podem ser

adaptadas e implementadas localmente, ajudando a superar desafios e melhorar a qualidade da educação. Essa colaboração fortalece a gestão e torna as políticas mais eficazes e sintonizadas com as realidades municipais.
A UNDIME é muito importante e muito auxilia nossas decisões.
Sim. A Undime-RN, tem tido um papel primordial na política educacional de um modo geral, nos possibilitando realização dos projetos e iniciativas, seja local, regional e nacional
É só uma confirmação do meu modo de ingerir
Sim, a Undime é um grande orientador para o trabalho do dirigente.
Até certo ponto sim. Mas o dirigente tem que buscar o melhor para o município. Se tem uma orientação da Undime que não seja viável para o município ele não deve aderir.
Com certeza. A UNDIME é uma parceira da secretaria, a assessoria é fundamental para as melhorias e para o acompanhamento das políticas oriundas do governo federal.
Sim, a UNDIME é uma parceira dos Secretário municipais de Educação.
Com certeza, pois a UNDIME oferece diretrizes e orientações que auxiliam na implementação de políticas educacionais alinhadas às normativas nacionais, além de promover a troca de experiências, impactando positivamente a gestão educacional municipal.
A Undime nos dar um suporte que é de suma importância na gestão das secretarias de educação. Particularmente, não me influencia.
A Undime para a educação é uma parceira dos municípios, mantendo informados de tudo o que acontece no MEC e outros setores que mantém, sempre oferece algo, desde formações, adesões, prazos e muito mais.
Sim, a Undime-RN é uma parceira de grande relevância para nortear e ajudar o dirigente municipal de educação, seja no aspecto administrativo, financeiro, de formação continuada para seus profissionais e até mesmo nos aspectos legais da gestão.
Sim. a Undime é como fosse uma extensão da gestão municipal

Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas dos DMEs, 2024.

Ao reafirmar que a UNDIME influencia nas gestões dos DMEs, inclusive nas respostas dos DMEs isso fica muito claro e na fala do dirigente que diz “Sim, as decisões e orientações da UNDIME influenciam significativamente no meu modo de gerir a política de educação no município”, nos traz à lembrança dos apoiadores da UNDIME por meio do Conviva Educação, que é plataforma de formação destes dirigentes e suas equipes, onde estes são parceiros ligados a iniciativa privada, e conseqüentemente poderá haver uma relação de práticas implementadas na rede privada e que serão redirecionadas também ao serviço público e em específico no setor da educação pública.

Perguntamos ao DME se ele poderia apontar suas principais tarefas de cunho mais administrativo desenvolvidas na secretaria e foram evidenciadas as seguintes: planejamento financeiro, manutenção das escolas, acompanhamento dos programas, manutenção do transporte

escolar, fornecimento da merenda escolar, folha de pagamento e alimentação de sistemas, contudo, ficou evidente a recorrência nas respostas de todos os DMEs a atividade de assegurar o quadro de profissionais como sendo algo que é realizado constantemente por todos.

Nas condições apresentadas pelos DMEs, destacando as atividades que são realizadas com maior frequência na dimensão administrativa, vemos o quanto é importante que o dirigente de educação consiga fazer sua gestão de forma integrada entre as diversas dimensões que precisa atender, dentre elas, a dimensão pedagógica que é o objetivo que permeia todas as demais dimensões, tendo em vista que a dimensão pedagógica perpassa pela aprendizagem dos estudantes, sendo este o principal objetivo da educação.

Para encerrar esta dimensão, perguntamos ao DME qual o maior desafio enfrentado na gestão com relação aos aspectos administrativos da função. Construímos o Quadro 19 apresentando os principais desafios destacados pelos DMEs.

Quadro 19 - Desafios enfrentados na gestão conforme os DMEs

Espaços Escolares Funcionando
Autonomia Financeira
Valorização dos Profissionais do Magistério
Política Partidária na educação
Servidores Descompromissados
Interferências Externas (pedido de vereadores)
Realizar as Ações necessárias e convencer o prefeito que são importantes
Administrar os Recursos Humanos
Transporte Escolar
Fazer das Ações da Educação prioridade no Fundo Municipal, tendo em vista a resistência do prefeito

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Analisamos as respostas dos DMEs sobre o maior desafio enfrentado na sua gestão em relação as ações administrativas e dentre as respostas temos uma **Dispersão** no que diz respeito a relação político-partidária, que, muito embora tenha sido afirmado anteriormente pela maioria dos DMEs que a vinculação política ao partido do prefeito não possui influência sobre sua gestão, contudo, dentre os desafios aqui apresentados, este assunto emerge três vezes, sendo

colocado por dirigentes de educação de municípios e regiões diferentes, o que nos leva a crer que de fato existe uma relação intrassistêmica entre o DME e o prefeito municipal, havendo sim um envolvimento nas decisões da educação municipal local pela pessoa do prefeito.

As atividades elencadas apontam para um dirigente municipal de educação com um perfil técnico administrativo, visto que, os discursos têm se repetido de forma direcionada as atividades da dimensão administrativa, perpassando por todas as regiões e seus municípios. Podemos apresentar como uma **Regularidade Discursiva** os desafios da gestão do DME, pois, ao compararmos as repostas do Quadro 15 que tratava dos desafios e as satisfações na gestão deste dirigente e os que são colocados aqui, são exatamente os mesmos, confirmando que o DME tem se mantido com maior presença de gestão sobre as ações gerais da coordenação da educação municipal, havendo assim uma **Dispersão** quanto a dimensão pedagógica no que compete a um trabalho mais próximo e uma gestão com um olhar mais direcionada as suas especificidades, como por exemplo, o acompanhamento das aprendizagens dos estudantes da rede municipal.

#### 5.1.4 Perfil Pedagógico

Iniciamos a leitura das perguntas relacionadas a *Dimensão Pedagógica*. Como primeira pergunta questionamos o DME se ele enquanto dirigente de educação considera relevante a secretaria de educação ter um plano de metas e ações e pedimos que justificasse sua resposta. Com relação a concordar ou não com a relevância de ter um plano de metas, tivemos 100% de repostas considerando as devolutivas dizendo que sim, concordam com essa relevância. Traremos as justificativas dos DMEs no Quadro 20.

Quadro 20 - Justificativas dos DMEs sobre a relevância do plano de metas e ações da SME

Considero essencial que a Secretaria de Educação tenha um plano de metas e ações. Ele serve como um guia estratégico para organizar as prioridades, alinhar as demandas do município e acompanhar o cumprimento dos objetivos. Sem um plano, as ações podem se tornar desarticuladas, dificultando a eficiência na gestão.
O planejamento com definição de metas é indispensável em todas as áreas.
Fundamental. Não há início sem saber onde quer se chegar.
Com certeza. Todos os anos faço o da secretaria e oriento as escolas fazerem também.
O plano dá um direcionamento do trabalho.
Fica mais fácil atingir os objetivos.

Esse é fundamental.
Possibilita fazer uma análise do que está dando certo e fazer suas avaliações.
O planejamento é pertinente e deve anteceder o ano de execução, ações pedagógicas só são efetivadas com planejamento prévio, principalmente financeiro.
O plano de metas é indispensável para o planejamento e o bom andamento dos trabalhos.
Um plano de metas e ações oferece direcionamento claro, facilita o acompanhamento dos resultados e assegura que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente para atender às necessidades educacionais do município.
É imprescindível que o secretário tenha um diagnóstico inicial da sua rede e através estabeleça seu planejamento através das metas e ações a serem realizadas.
É necessário para poder desenvolver as ações.
É fundamental que se tenha um plano com metas e ações e que este seja monitorado.
Será uma sistematização de nossas ações.

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Apesar de todos os DMEs terem concordado com a importância do plano de metas e ações da secretaria de educação, nas ações anteriores postas como desafios ou mesmo satisfações na gestão, não foi evidenciado esta relevância, o que nos faz perceber a **Dispersão** quanto ao uso deste instrumento como algo necessário a gestão do DME, podendo talvez se colocar na condição de uma exigência burocrática e que apesar de realizado, talvez não seja de fato usado e posto em prática como forma de acompanhar os desafios dessa dimensão da rede municipal.

Mostra-se como uma **Regularidade Discursiva** a manutenção sobre o discurso de que ter o plano de metas e ações é importante, reforçando a participação do DME quanto ao olhar amplo sobre a gestão da educação local, não é isso que tem se destacado a partir das demais perguntas onde tem sido evidente a maior participação se não a real participação do DME nas demais dimensões, sendo insuficiente quanto a imensidão pedagógica.

Dando continuidade, na pergunta seguinte o DME foi indagado se sua secretaria de educação tem alguma avaliação própria do ensino da rede municipal. Em caso de possuir alguma avaliação, informar o nome. Tivemos um quantitativo de 12 dirigentes que disseram não ter nenhuma avaliação própria e 3 para os que disseram ter uma avaliação, sendo apresentado como nomes dessas avaliações os seguintes: Avaliação Municipal da Aprendizagem, Pesquisa de Satisfação com Pais e Alunos e uma outra que foi dita ser uma avaliação organizada pela secretaria de educação municipal.

Para 3 dos dirigentes que disseram não ter uma avaliação da aprendizagem própria da rede municipal, estes disseram que fizeram a adesão ao sistema de avaliação da rede estadual do RN o Sistema Integrado de Monitoramento e Avaliação Institucional (SIMAIS), sendo assim, não é uma avaliação própria, contudo, faz o levantamento de como está a aprendizagem dos estudantes. Vale salientar que o SIMAIS no RN, no que compete as redes municipais, tem sido responsável pela avaliação dos alunos do 2º ano do ensino fundamental I, o que deixa os demais anos escolares e etapas descobertos desse levantamento.

Seguimos perguntando ao DME se a secretaria de educação realiza algum diagnóstico pedagógico sobre os avanços de aprendizagem dos estudantes da rede municipal de ensino e se realiza, dizer que trabalho é feito com os resultados desse diagnóstico. Tivemos uma confirmação de 12 DMEs que dizem realizar este diagnóstico e 3 que não realizam. Sobre o que é feito com estes resultados, tratamos no Quadro 21:

Quadro 21 - Ações com o uso dos resultados dos diagnósticos

Ajustam Práticas Pedagógicas;
Promovem Formação para professores;
Desenvolvem Planos de Ação para as áreas de dificuldade;
Planejam ações de recuperação de aprendizagens;
Realizam Planejamento de intervenção por nível escolar por meio da equipe de atendimento especializado;
Trabalha os resultados com os gestores e professores;
Oferecem acompanhamento por assessoria pedagógica;
Orientam para as melhorias.

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

As respostas trazidas no quadro acima, que descreve o que é realizado após os resultados dos diagnósticos na rede municipal segundo o DME, não se vê muito claramente a atuação direta do DME sobre as ações, ao que mais se vê são atividades que o corpo técnico da secretaria realiza. Ao compararmos com os relatos das perguntas anteriores que foi questionado sobre as atividades desenvolvidas na gestão, parece que o DME se limita a deliberar as ações e não ser parte delas diretamente, neste caso, com a dimensão pedagógica.

Dando continuidade, na pergunta seguinte buscamos saber se a secretaria de educação tem algum trabalho de formação continuada com os professores e supervisores escolares/coordenadores pedagógicos/apoio pedagógico. Em uma análise geral, 12 dos dirigentes disseram ter formação continuada ofertada pela secretaria e 3 que não ofertam. Todavia, dos que disseram ofertar a formação continuada, somente 6 descreveram como estavam ofertando, assim, mostramos no Quadro 22 como os DMEs retrataram a realização dessas formações.

Quadro 22 - Organização da formação continuada conforme respostas dos DMEs

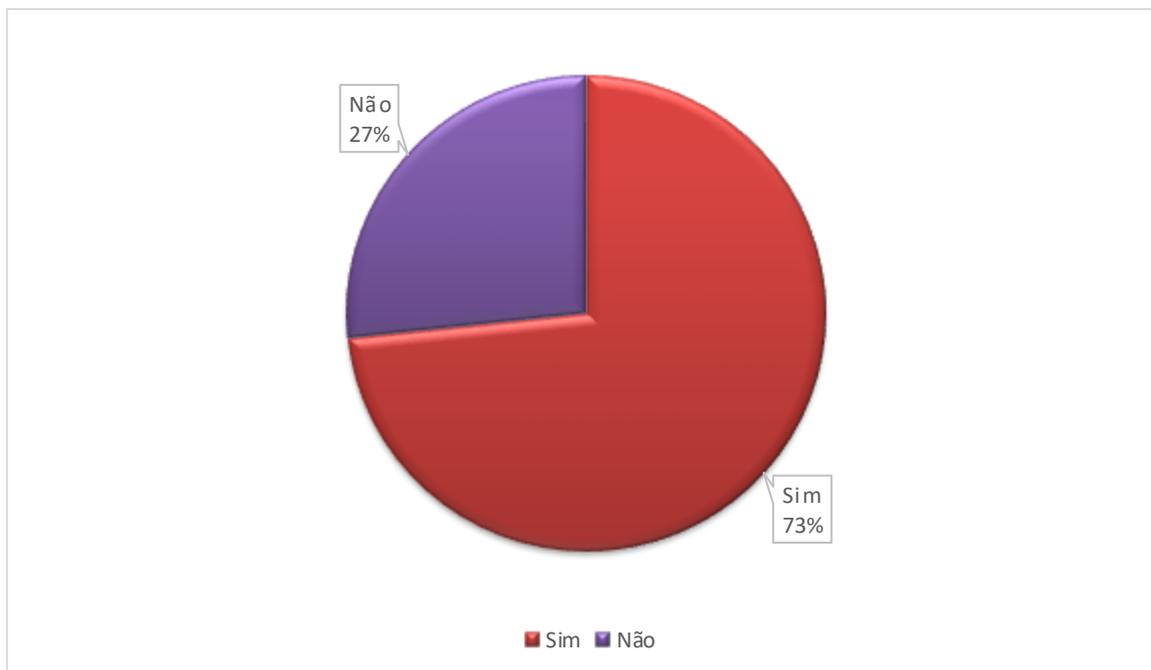
Encontros focados no aprimoramento das práticas pedagógicas e na atualização em relação às políticas educacionais e novas metodologias.
A partir do macroprograma 1: PROFORME – Programa de Formação Municipal de Educação e o macroprograma 2: PROFEI – Programa de Fortalecimento da Educação Inclusiva, que visam temáticas formativas para docentes.
Todo mês fazemos formação com os professores.
Oferecemos formações frequentemente.
Ciclo Formativo além das adesões do Compromisso Nacional Criança Alfabetizada – CNCA e Leitura e Escrita na Educação Infantil - LEEI.
Encontro de Gestores e Coordenadores Pedagógicos, denominado ENCOPEGE, que objetiva trabalhar em rede e depois em cada Escola, acerca dos aspectos da gestão escolar e pedagógica.

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Sobre as formações ofertadas pelas secretarias de educação dos municípios que os DMEs descreveram como acontece, observamos que pelas descrições existe uma sistematização das temáticas que encabeçam esses momentos formativos, assim como, alguns até dizem as nomenclaturas para os programas/propostas que adotam em suas redes. Observamos a **Dispersão** com relação aos outros 6 dirigentes que disseram ofertar a formação continuada, mas, não descreveram nada sobre como isso acontece em sua rede, deixando a dúvida se existe mesmo essa ação, ou, se o dirigente de educação não tinha domínio suficiente sobre esta informação ao ponto de conseguir descrever este processo.

Na pergunta seguinte, buscou-se saber dos DMEs se sua secretaria de educação tem alguma orientação própria para as escolas quanto as práticas de ensino em língua portuguesa e matemática. Tivemos como retorno os seguintes posicionamentos conforme expostos no Gráfico 23.

Gráfico 23 - Sobre ter orientação própria da secretaria de educação quanto ao ensino de língua portuguesa e matemática



Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas dos DMEs, 2024.

A maioria dos dirigentes de educação que responderam sim, falaram como se dão essas orientações, deste modo, iremos apresentá-las a seguir no Quadro 23:

Quadro 23 - Respostas dos DMEs sobre as orientações no ensino de língua portuguesa e matemática

Essas orientações acontecem através dos encontros denominado Repensar Pedagógico e das demais atividades de planejamento realizadas nas escolas com a participação de professores, apoios pedagógicos e gestores escolares (RI5DME3)
Às vinculadas ao melhor preparo às provinhas (RI6DME1)
Os coordenadores orientam os supervisores de como fazer o acompanhamento para a melhoria das aprendizagens em português e matemática (RI4DME4)
Buscamos alfabetizar os alunos para que saiam pelos menos conhecendo as quatro operações, lendo e escrevendo ao concluir as séries iniciais do ensino fundamental (RI1DME3)
A secretaria de educação segue principalmente as orientações vindas do MEC e da BNCC para as práticas de ensino em língua portuguesa e matemática, garantindo que as escolas adotem as diretrizes nacionais de aprendizagem e avaliações (RI2DME5)
Recomenda e acompanha as avaliações internas e externas realizadas pela escola com foco em português e matemática (RI6DME6)
Orientações pedagógicas acerca das habilidades e competências desses componentes curriculares. Inclusive tivemos avanços no último IDEB (RI4DME2)

Com entidades filantrópicas externas (RI5DME2)

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Diante das respostas sobre as orientações do ensino de língua portuguesa e matemática, observamos que poucos dirigentes de educação descreveram como se dá em suas secretarias, além disso, as orientações tem se pautado em fazer este processo direcionando a algo que será cobrado ou medido por uma terceira pessoa, pois, não ficou claro nas respostas que exista esta orientação para que aconteça o avanço das aprendizagens dos estudantes e consequentemente a educação local possa se tornar uma referência e mude a realidade dos que lá vivem. Seria então uma resposta para as exigências aqui citadas anteriormente, que são aquelas vinculadas a um planejamento do financiamento da educação, algo que Ferretti (2004, p. 119) nos fala que “o financiamento deve ser baseado em resultados e qualidade”, o que tem levado os municípios a priorizarem padrões de desempenho, acompanhamento e avaliação de desempenho escolar como requisitos a exigências colocadas pelo Banco Mundial.

## **5.2 Entre o perfil que se tem e o que se perspectiva construir**

Ao analisarmos os desafios enfrentados pelos DMEs em suas gestões, como por exemplo as ações de cunho administrativo que precisam lidar com os recursos humanos da rede, planos de carreira e planos de educação, temos ainda as ações de infraestrutura que em sua maioria prezam pela manutenção dos prédios escolares, sem falar nas demandas de transporte escolar, merenda escolar e o gargalo que é administrar tudo isso com um investimento em educação limitado, vemos o quanto é importante a gestão do DME quando pensada na perspectiva de avançar na idealização de novas políticas públicas, assim como, na efetivação dessas políticas para uso dos cidadãos locais. A partir do que acontece na gestão, é possível repensar a forma de coordenar as demandas locais, atendendo com maior qualidade aquilo que é esperado pela comunidade.

Nessa perspectiva, transcorremos pelas dimensões do perfil do DME, sendo elas a Dimensão Política, Dimensão Administrativa e Dimensão Pedagógica, constatando a forma de atuação que cada dirigente apresenta diante de sua forma de fazer a gestão da educação municipal local, o que nos dá um panorama sobre o perfil deste profissional diante dessas dimensões.

Seguindo este olhar sobre as dimensões, temos uma discursivação do tempo presente sobre como os dirigentes de educação têm exercido seu governo nos contextos locais e

regionais, ficando explícito que na indicação política pelo viés de confiança do chefe do executivo municipal para assumir o cargo de dirigente de educação, vem apresentando-se uma concordância quanto a valorização dos saberes e da formação acadêmica do DME. Estes enunciados produzidos nos municípios e regiões têm favorecido o processo de se ter uma indicação de um dirigente com as condições mínimas para assumirem o cargo, apresentando saberes que fazem a diferença em sua atuação.

A forma que o DME chega ao cargo, continua sendo pela indicação política do prefeito municipal, todavia, essas nomeações vêm apresentando um profissional com melhores condições técnicas para a função. Todavia, percebe-se que estes dirigentes de educação apesar de serem uma indicação política, fica evidente a desvinculação dessa indicação a filiação político-partidária de uma forma mais direta a filiação a partidos, pois, a maioria não chegou a assumir mandato público tão pouco apresentaram ligação com algum partido. Sobre a participação em conselhos, tivemos uma relevante participação, o que direciona o perfil deste DME para uma perspectiva de um gestor democrático e participativo.

Ainda na leitura da dimensão política no perfil deste DME, temos um dirigente de educação que tem vínculo com o município que é o gestor, o que corrobora com um olhar sobre suas ações e as demandas locais, de modo a promover uma relação entre ambas as variantes. Nessa atuação local, o DME passa a desenvolver sua gestão em um formato “intra-sistêmico” conforme denominou Duarte e Cardoso (2014) quando fez a descrição da atuação do DME quanto a relação com os pais, diretores escolares, comunidade local, legislativo municipal e o poder executivo.

Na dimensão administrativa temos um DME com um perfil limitado em sua autonomia financeira, sendo um fator preocupante considerando que o planejamento do financiamento da educação perpassa por todas as dimensões. Para além dessa limitação, este DME também tem se caracterizado com um perfil “administrativo e político”, termos que descrevem uma atuação profissional deste dirigente ao priorizar a execução de ações mais amplas na gestão da educação, assim deixando o olhar pedagógico esquecido em suas prioridades no que compete ele próprio estar a frente de determinadas ações, sendo evidente que nesta atuação a equipe técnica tem sido sua sustentação, e quanto ao político, precisa adotar a postura de as vezes priorizar a decisão política que a educacional em virtude da relação com o prefeito municipal, sua gestão está sempre em paralelo aos anseios políticos do executivo municipal.

Essa relação entre o DME e o prefeito municipal perpassa por uma relação que Foucault (2023, p. 21) chamou de “disciplina ou poder disciplinar”, mantendo uma determinada ordem de existência no caso do contexto atual. Esta forma de governo, neste caso o modo da política

desenvolvida nas municipalidades a partir do chefe do executivo, assim como, o próprio silenciamento da literatura sobre o perfil profissional do DME, tem gerado práticas de subjetivação que tem contribuído para a regularidade sobre a forma que se governa a escolha do DME, mantendo o *modus operandi* do perfil que se tem e dificultado uma prática que aponte para um horizonte diferente, qual seja, um perfil de dirigente que avance para uma dispersão, uma fuga desta ordem, apontando para um profissional que seja, por exemplo, escolhido pela comunidade educacional ou mesmo por meio de uma escolha geral, atendendo a “determinados” critérios técnicos de conhecimentos mínimos na área educacional e de formação, conforme aponta os dados desta pesquisa.

No que condiz ao DME que temos quando analisado o seu perfil pedagógico, este dirigente apresenta-se como um profissional distante dessa coordenação, estando evidenciado por meio de suas respostas que a rotina de trabalho continua com uma sobrecarga administrativa, deixando para a equipe técnica a gestão do pedagógico. Essa ruptura fragiliza o planejamento local diante da coordenação que se espera do dirigente de educação, visto ser ele o responsável pela política educacional local.

Nessa releitura, objetivamos construir um perfil do DME de modo que corresponda a uma formação técnica e política, deixando em sua atuação uma afirmação transformadora na realidade local. Este dirigente municipal de educação precisa ser um agente de transformação, de modo a pensar a política educacional local na visão de atender as demandas do território e que possa ir para além do que já foi ou vem sendo ofertado, podendo ser o diferencial para que o avanço se torne algo concreto.

Este DME que se perspectiva construir precisa conduzir novos paradigmas de gestão, buscando por uma relação próxima ao que precisa ser atendido pelo jogo do poder em curso, assim como, mantendo a resistência pelo viés do estímulo a participação na forma que se governa, oportunizando uma postura de um dirigente municipal de cunho democrático e que escuta a comunidade escolar e sociedade em geral. Precisamos que o DME que se vislumbra tenha uma autonomia administrativa que consiga executar aquilo que tem planejado, de modo a pensar em um modelo de efetivação da política pública com maior proximidade de seus usuários.

Por último, precisa-se de um DME que favoreça uma formação continuada para este dirigente educacional local com foco em sua progressão acadêmica e nas linhas de discussão da política educacional e sua gestão, oportunizando políticas públicas que contribuam com o desenvolvimento deste dirigente. Assim, precisamos que se tenha no perfil deste DME uma

conexão entre as condições técnicas, acadêmicas e políticas, de modo a fortalecer a gestão da política educacional local numa perspectiva democrática.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegamos ao momento final desta pesquisa e quando olhamos para todo o processo percorrido, temos o sentimento de que apesar dos desafios conseguimos alcançar a intenção que deu origem ao estudo. Tivemos como pergunta de partida a seguinte indagação: Qual o Perfil do Dirigente Municipal de Educação no Rio Grande do Norte, considerando as dimensões política, administrativa e pedagógica?

Vale salientar que durante o percurso dessa investigação fora constatado a pouca presença de escritos sobre o DME, o que evidenciamos por meio do levantamento bibliográfico do EC, o qual se limitou ao resultado de quatro estudos que tinham relação com o tema da pesquisa sendo eles: Silva (2019) que tratava da Gestão Educacional e Qualidade Social: atuação de dirigentes municipais de educação em dois municípios da microrregião de Cajazeiras/PB (2015-2017); Nascimento (2022) que transcorreu sobre Dirigentes municipais de educação do estado de São Paulo: desafios na gestão de recursos financeiros; Silva (2018), tratando da Gestão e financiamento dos planos municipais de educação em Municípios Paulistas: novos/velhos desafios aos dirigentes municipais de educação e por último a Tese Cardoso (2015) que versou sobre os dirigentes municipais de educação e os modos de regulação dos sistemas educacionais e subjetividades.

Nesse sentido, através da pergunta de partida, foi possível adentrar a compreensão do termo perfil, que nos apresentaria as características deste Dirigente Municipal de Educação (DME) diante das condições de assumir o cargo de gestor local da política educacional a partir do que defende a literatura especializada.

Deste modo, o objetivo geral desse estudo foi de analisar o perfil dos dirigentes municipais de educação no RN, nas suas dimensões política, administrativa e pedagógica. Para o desencadear das ações da pesquisa, tivemos como objetivos específicos: realizar mapeamento dos documentos que regulamentam o exercício da função dos Dirigentes Municipais de Educação (DMEs); diagnosticar o perfil dos DMEs em suas dimensões política, administrativa e pedagógica; apresentar contribuições sobre o DME, considerando as especificidades do estado do Rio Grande do Norte (RN), conforme as dimensões consideradas no escopo dessa pesquisa.

Considerando o processo metodológico, adotamos a abordagem quanti-qualitativa, por viabilizar por estes meios vieses diferentes, o que nos levou a um resultado unificado sobre o objeto investigado, possibilitando a junção de informações e sua análise, sendo assim benéfico

este formato adotado para este percurso, resultando em uma exposição dos dados e uma reflexão sobre eles de forma mais aprofundada.

Ao fazermos uso de técnicas específicas para a construção dos dados, realizamos a análise documental perpassando por páginas públicas, legislação e documentos orientadores da UNDIME, assim como, aplicamos um questionário online com 36 dirigentes municipais de 6 regiões imediatas do RN, sendo este recorte a composição do campo da pesquisa. Ao analisarmos as respostas dos DMEs no questionário, usamos a técnica de análise do discurso na perspectiva de Michel Foucault, por meio das categorias: Regularidade Discursiva e Dispersão, para analisarmos os discursos presentes nos enunciados das respostas dos DMEs.

Para Michel Foucault a Análise do Discurso (AD), é uma análise que apresenta formas diferentes de ver e analisar o que é dito, assim, o que é transferido por meio dos discursos. A concepção apresentada por Foucault não está limitada a uma análise linguística no sentido estrutural, mas, perpassa pelas condições em que este discurso é construído e propagado, havendo assim uma escavação das condições históricas sobre o meio em que ele surge, tornando-se uma verdade possível e defensável.

Em sua obra *A Arqueologia do Saber* (2022), ele propõe ferramentas, por meio de uma análise própria de como o discurso pode ser entendido considerando as regras implícitas que o constitui em determinados momentos históricos, identificando suas dispersões ou regularidades. A regularidade e a dispersão são algumas das ferramentas usadas por Foucault para realizar a Análise do Discurso, no que tange a regularidade, refere-se às condições que se mantêm a repetição de certos enunciados, em um determinado contexto que circulam os discursos, determinando uma organização deste pensamento, delimitando aquilo que pode ser dito e a forma de dizer. Sobre a dispersão, temos uma descontinuidade, diferenças, rupturas de enunciados dentro da análise do discurso, apresentando suas relações de poder, refletindo sobre as condições de influência que podem gerar a partir de sua verdade estabelecida.

Dentro das regularidades discursivas identificadas, foi possível destacar a presença feminina na função de DME. Ao nos depararmos com este dado, analisamos que este perfil de indicação vem demonstrando a conquista de espaço que este gênero vem alcançando, diante de todos os desafios que de forma histórica sempre estiveram atravessados, comprovando assim que as mulheres estão ocupando espaços como gestoras de seus territórios e em específico na educação municipal.

Ainda enquanto regularidade, temos a faixa etária específica em um número maior de dirigentes, mostrando-se como uma prevalência maior entre as regiões da pesquisa, e ao considerarmos que existe esse dado de forma tão aproximada entre os territórios, podemos

considerar que esteja sendo considerado na indicação do DME o tempo de experiência neste cargo, o que levaria a possibilidade de melhor lidar com decisões necessárias às demandas da gestão deste dirigente.

Sobre a qualificação profissional, também apresentada como uma regularidade, foi visto que existe uma uniformização entre os dirigentes com relação a sua formação, sendo em maior aproximação o nível de especialista. Essa qualificação indica que há uma necessidade de avançar nessa formação, reforçando a importância dos conhecimentos acadêmicos ao dirigente que estará à frente da gestão educacional municipal.

Por fim, a formação inicial desses DMEs revelou que existe uma predominância da área da educação. Ao analisarmos esse dado, vemos uma valorização da experiência prévia na área da educação, o que pode ser considerado algo determinante para chegar à indicação ao cargo, o que contribuirá com uma gestão pelo viés da compreensão de se fazer uma gestão pedagógica e administrativa no contexto municipal.

Entre os aspectos de dispersão foi possível destacar a possibilidade de um distanciamento da indicação ao cargo considerando apenas a indicação política. Esse dado nos remete a uma reflexão de que podemos estar caminhando para uma mudança no modo que é feito a escolha de dirigentes de educação, podendo ser acrescido os critérios mais técnicos, o que seria visto como um distanciamento da influência política nos moldes tradicionais.

Outro ponto de dispersão é a formação inicial dos DMEs, que apresenta um olhar mais técnico e vinculado à área da educação. Essa tendência pode estar associada à necessidade de uma gestão mais qualificada e fundamentada no conhecimento específico da área.

Portanto, aponta-se uma necessidade crescente de maior autonomia na gestão do Dirigente Municipal de Educação (DME). Esse fator remete-nos a um movimento em direção a uma coordenação da política educacional cada vez mais descentralizada e que corresponda aos anseios das demandas locais, permitindo maior democracia nas decisões que promovam uma maior qualidade na política educacional local.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Paulo Marcos Marcelino de. **O dirigente municipal de educação nos municípios do núcleo regional de educação de Pato Branco, PR: atuação, limites e possibilidades**. 2007. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2007.
- AZEVEDO, Neraldo Pontes. A UNDIME e os desafios da educação municipal. **Estudos avançados**, São Paulo, v.15, n.42, 2001.
- BARROSO, João. O estado e a educação: a regulação transnacional, a regulação nacional e a regulação local. In: **A regulação das políticas públicas de educação: espaços, dinâmicas e atores**. Org: João Barroso. Lisboa: Educa, Unidade de I&D de Ciências da Educação, Autores, 2006.
- BORDIGNON, Genuíno. **Gestão da Educação no Município: sistema, conselho e plano**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009.
- BRASIL, Ministério da Educação. **LDB – Lei nº 4024/61, de 20 de dezembro de 1961**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4024-20-dezembro-1961-353722-publicacaooriginal-1-pl.html>, Acesso em 20 de abril de 2024.
- BRASIL. **Decreto Federal nº 10.402 de 14 de novembro de 1930**. Criação dos Ministérios dos Negócios da Educação e Saúde Pública. Disponível em: [https://www.gov.br/mec/pt-br/media/acesso\\_informacao/pdf/d19402.pdf](https://www.gov.br/mec/pt-br/media/acesso_informacao/pdf/d19402.pdf) . Acesso em 20 de abril de 2024.
- BRASIL. **Decreto Federal nº 19.850. Criação do Conselho Nacional de Educação**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19850-11-abril-1931-515692-publicacaooriginal-1-pe.html#:~:text=DECRETA%3A,Art>. Acessado em 20 de abril de 2024.
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: MEC, 1996.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência, 1988.
- CARDOSO, Mauricio Estevam. **Dirigentes Municipais De Educação: Modos de Regulação dos Sistemas Educacionais e Subjetividades**. 2015. Tese (Doutorado), Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2015.
- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008.
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. John W. Creswell; tradução Luciana de Oliveira da Rocha – 2 ed – Porto Alegre: Artemed 2007.

DAMASCENO, Alberto et al. Perfil do Dirigente Municipal de Educação do Pará. **Cadernos do GEEDH**, n. 04. Belém: UFPA, 2010. Disponível em: [http://www.geedh.ufpa.br/sites/default/files/caderno\\_geedh\\_n\\_4\\_-\\_perfil\\_do\\_dirigente\\_municipal\\_de\\_educacao.pdf](http://www.geedh.ufpa.br/sites/default/files/caderno_geedh_n_4_-_perfil_do_dirigente_municipal_de_educacao.pdf), Acesso em: setembro de 2023.

DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Org: Suely Ferreira Deslandes, Romeu Gomes; Maria Cecília de Souza Minayo. 26 – ed. Petrópolis – RJ: Vozes, 2007.

DOWBOR, Ladislau. **O que é poder local**. – Imperatriz/MA: Ética, 2016, 144p.

DUARTE, Clarisse Seixas. Direito público subjetivo e políticas educacionais. **São Paulo em Perspectiva**. n. 18, n. 2, p. 113-118, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/spp/a/RNxzrfZJ5H5HTnBVJFNH3vx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em novembro de 2023.

DUARTE, Marisa Ribeiro Teixeira e Cardoso, Mauricio Estevan. Dirigentes municipais de educação no Brasil: regulação intermediária do sistema educacional. **RBPAAE**. V. 30, n. 3, p. 513 - 533 set./dez. 2014. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/57612/34577>. Acesso em dezembro de 2023.

FERRÃO, Carlos de Oliveira. **Gestão pública educacional e qualidade da aprendizagem: aspectos da governança da Secretaria Municipal de Educação que podem contribuir para resultados relevantes**. 2022. Dissertação (mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro, 2022.

FERRETTI, Jane Shirley Escodro. Poder local e o dirigente municipal de ensino. In: MARTINS, Angela Maria; OLIVEIRA, Cleiton de; Bueno. Org: Maria Sylvia Simões. **Descentralização do estado e municipalização do ensino: problemas e perspectivas**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber/Michel Foucault**. Tradução: Luiz Felipe Baeta Neves. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2022.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. Tradução: Laura Fraga de Almeida Sampaio. 24 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE. **Atlas geográfico escolar**. IBGE: Centro de documentação e disseminação de informações, 9º edição, Rio de Janeiro, Brasil, 2023.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopse Estatística da Educação Básica 1997**. Brasília, DF, 1997.

KUENZER, Acácia Zeneida. **Planejamento e educação no Brasil**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003, v.1.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** Org: Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M.S. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. 10 ed., rev. e ampl. – São Paulo: **Cortez**, 2012.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Editora Positivo, Curitiba, 2009.

MARTINS, G.I., CLEPS JUNIOR, J. **Nas tramas do discurso**: possibilidades teóricas e metodológicas em Michel Foucault. In: MARAFON, G.J., RAMIRES, J.C.L., RIBEIRO, M.A., and PESSÔA, V.L.S., comps. Pesquisa qualitativa em geografia: reflexões teórico-conceituais e aplicadas [online]. Rio de Janeiro: EDUERJ, 2013, pp. 69-88. ISBN 978-85-7511-443-8. Acesso em: <https://doi.org/10.7476/9788575114438.0006> acessado dia 13 de fevereiro de 2023

MEC. Secretaria de Articulação com os sistemas de ensino (MEC/SASE). Disponível em: <file:///C:/Users/teste/Desktop/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20AP%C3%93S%20QUALIFICA%C3%87%C3%83O/TEXTO%20E%20QUESTION%C3%81RIO/Leituras%20orienta%C3%A7%C3%A3o%2014-11/caderno%20de%20orienta%C3%A7%C3%B5es%20plano%20municipal%20MEC.pdf>, acesso em agosto de 2024.

MOROSINI, Marília Costa; FERNANDES, Cleoni Maria Barbosa. Estado conhecimento: conceitos, finalidades, interlocuções. **Educação Por Escrito**. Porto Alegre, v, 5, n, 2. p, 154-164, jul/dez 2014.

MOROSINI, Marília Costa; NASCIMENTO, Lorena Machado; NEZ, Egeslaine. Estado do conhecimento: a metodologia na prática. **Revista Humanidades e Inovação**. v, 8, n, 5. p, 69-81 jan/ago 2021.

NASCIMENTO, Elaine Valéria do. **Dirigentes Municipais De Educação Do Estado De São Paulo: Desafios Na Gestão De Recursos Financeiros**. 2022. Dissertação (Mestrado) Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Filosofia e Ciências, São Paulo, 2022.

PEREIRA, Suely Menezes. O sistema municipal de ensino em análise: avanços e desafios. **Ens. Aval. Pol. Públ. Educ.** Rio de Janeiro, vol. 6, nº 101, p. 1372-1392, out/nov. 2018.

ROMÃO, José Eustáquio. **Sistemas Municipais de Educação: a Lei de Diretrizes de Bases (LDB) e a educação no município**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2010 – (Educação cidadã) Santa Catarina, 2005.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Liber Livro, Brasília, 2007.

SANTOS FILHO, José Camilo dos. **Pesquisa educacional: quantidade-qualidade**. Org: José Camilo dos Santos Filho; Silvio Sánchez Gamboa. 8 ed. V.46. São Paulo, Cortez, 2013

SAVIANI, Dermeval. Sistemas de Ensino e planos de educação: o âmbito dos municípios. **Educação e Sociedade**. Ano XX, nº 69, dezembro de 1999. Disponível em: file:///C:/Users/teste/Desktop/SAVIANI.pdf .Acesso em 17 de março de 2024.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. Edna Lúcia da Silva, Estera Muszkat Menezes. 4 ed. rev. Atual. Florianópolis UF.

SILVA, Emanuela Alves da. **Gestão Educacional e Qualidade Social: atuação de dirigentes municipais de educação em dois municípios da microrregião de Cajazeiras/PB**. (2015-2017). 2019. 194f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Centro de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019.

SILVA, Leandro Vitoriano da. **Gestão e financiamento dos planos municipais de educação em Municípios Paulistas: novos/velhos desafios aos dirigentes municipais de educação**. 2018. 133 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Oeste Paulista, Presidente Prudente, 2018.

SOUZA, Jessé. **A elite do atraso: da escravidão à Lava Jato** / Jessé Souza. - Rio de Janeiro: Leya, 2017.

SOUZA, Magda Vianna de; CASTRO, Marta Luz Sisson de. Gênero e trabalho na área educacional: a realidade dos secretários municipais de educação no Rio Grande do Sul. **Mulher e Trabalho**. v. 03, n. n/c, p. 67-78, 2003.

SOUZA, Allan Solano. As contribuições da Dirigente Municipal de Educação para o desenvolvimento do município. **Revista Educação e Políticas em Debate**, v. 13, n. 1, p. 1-18, 2024.

WAISELFISZ, Julio Jacobo. **Dirigentes municipais de educação: um perfil**. UNESCO; UNDIME. Brasília: Fundação FORD, 2000.

## APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO



### **QUESTIONÁRIO REFERENTE A PESQUISA "PERFIL DO DIRIGENTE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DO RN: DIMENSÕES POLÍTICA, ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA".**

Olá, secretário(a),

Sou Márcia Adriana Regis Alves Pinheiro, mestranda do Programa de Pós-graduação em Educação (POSEDUC) da UERN/Mossoró. Estou a desenvolver uma Pesquisa na Linha Políticas e Gestão da Educação, com o título: Perfil do Dirigente Municipal de Educação do RN: dimensões política, administrativa e pedagógica e tenho como orientadora a professora Dra. Cyclene Alves da Silva. A pesquisa tem como propósito realizar um diagnóstico para podermos conhecer quem são os dirigentes municipais do RN. E sabe a importância disto? Contribuir para reflexão de uma função de significativa relevância à educação municipal, mas pouco dialogada. Deste modo, convido-lhe a fazer parte desta pesquisa, respondendo este questionário. Podemos contar com você?

Este questionário será composto por questões abertas e fechadas. O que isso quer dizer? Que as respostas podem ser escritas em dois formatos: respostas livres e respostas em que vocês escolhem uma das opções. Este instrumento está organizado em 5 blocos.

Uma informação importante: a identidade de vocês será preservada, não sendo mencionado em hipótese alguma vossos nomes e nem o nome do município partícipe da pesquisa. Ou seja, evitaremos qualquer dado que possam comprometer o anonimato dos respondentes.

Os dados serão arquivados de forma sigilosa e a divulgação dos resultados se dará por meio de veículos interessados no conhecimento científico e com comunidades em que o conhecimento oportunizado por esta pesquisa destine-se, contudo, em hipótese alguma será identificado os voluntários. Qualquer dúvida que possa vir a ter sobre a pesquisa, poderá perguntar diretamente a esta mestranda que vos fala, Márcia Adriana Regis Alves Pinheiro, por meio do contato telefônico/WhatsApp (84) 99958-6619 e/ou pelo e-mail:

marciaarap@gmail.com ou ainda em meu endereço: Rua João Andrade Fernandes, 228, Bacurau I, Apodi-RN. Agradeço desde já por sua colaboração.

Declaro que compreendi os termos aqui expostos para fins desta pesquisa, assim como, suas contribuições. Concordo em ser voluntário desta etapa e autorizo a utilização das informações contidas neste

sim

não

Assinatura digitalizada do Dirigente: \_\_\_\_\_

### **BLOCO I – Informações Gerais**

**1- Nome Completo**

---

**2- Qual é a sua identidade de gênero?**

Masculino

Feminino

Não-Binário

Prefiro não dizer

Outro

**3- Qual a sua faixa etária?**

18 a 24 anos

25 a 34 anos

35 a 44 anos

45 a 54 anos

55 a 64 anos

65 anos ou mais

**4- Qual a sua escolaridade?**

Ensino Médio

Graduado

Especialista

- Mestre
- Doutor
- Outra

**5- Caso tenha graduação, informe aqui qual é o curso.**

---

**6- Quando você foi nomeado como Dirigente Municipal de Educação, existia algum vínculo seu com o município? Escolher uma das alternativas abaixo:**

- Residia
- Trabalhava
- Residia e Trabalhava
- Nem residia e Nem trabalhava: \_\_\_\_\_

**7- Qual o seu tempo de experiência na educação?**

- 1 a 4 anos
- 5 a 8 anos
- 9 a 12 anos
- 13<sup>a</sup> 16 anos
- 17 a 20 anos
- 21 anos ou mais

**8- Qual o seu tempo de experiência como Dirigente Municipal de Educação?**

- substitui o secretário anterior em virtude de candidatura eleitoral nas eleições de 2024.
- 1 a 4 anos
- 5 a 8 anos
- 9 a 12 anos
- 13 a 16 anos
- 17 a 20 anos
- 21 anos ou mais

**9- Você é servidor(a) efetivo(a)?**

- Rede Municipal

- Rede Estadual
- Rede Federal
- Rede Municipal e Estadual
- UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte
- UERN e rede municipal ou estadual
- Não sou efetivo

10- Ao agregar suas remunerações totais, qual a sua faixa salarial como Dirigente Municipal de Educação? Caso seja servidor efetivo, somar a remuneração do vínculo efetivo com alguma gratificação que receba por exercer a função de DME.

- até 3 salários mínimos
- de 4 a 6 salários mínimos
- de 7 a 11 salários mínimos
- acima de 11 salários mínimos

11- Você possui filiação partidária com algum partido político? Se sua resposta for sim, informe qual.

---

## **BLOCO II – DIMENSÃO POLÍTICA**

12- Você considera que o conhecimento da Legislação Educacional/Normativas do sistema educacional, experiência pedagógica, administrativa, financeira e a formação acadêmica na área da educação é um diferencial para assumir a função de Dirigente Municipal de Educação? Justifique.

---

13- Conduzir a educação municipal é uma importante responsabilidade para o dirigente municipal de educação. A que você atribui a sua indicação ao cargo de dirigente municipal de educação? Se sua resposta for “outros”, por favor, informar a que atribui a indicação.

- competência técnica (formação/aspectos administrativos)
- aspectos políticos (vínculo partidário/pessoa de confiança do chefe do executivo/liderança)
- outros: \_\_\_\_\_

14- Você teve alguma atuação política ou assumiu algum mandato público em sua cidade para além da função de dirigente municipal de educação? Caso escolha a alternativa “outro”, por favor informar qual. Se for o caso, pode marcar mais de uma das opções de resposta.

- prefeito(a)
- vice-prefeito(a)
- vereador(a)
- Conselheiro(a) Tutelar
- Presidente(a) de Associação
- Presidente de Sindicato
- não assumi nenhum mandato
- Outro \_\_\_\_\_

15- Na área da educação, você já assumiu algum mandato representativo? Caso marque a opção outros, especificar qual.

- Fóruns de educação
- Associação
- Conselhos
- Outro \_\_\_\_\_

16- Na sua opinião, o Dirigente Municipal de Educação ter vinculação a um partido político pode influenciar em sua forma de gerir a educação municipal? Justifique.

---

17- Você considera importante que o Dirigente Municipal de Educação conheça a realidade local antes de assumir a função? Justifique.

---

18- Você considera-se uma pessoa que possui vivências na educação para além da função de secretário/a municipal? Já teve participação em alguma conquista da área neste ou noutro município?

### **BLOCO III – DIMENSÃO ADMINISTRATIVA**

19- Você considera importante para a gestão do Dirigente Municipal de Educação ter autonomia administrativa? Em que você considera que implicaria na gestão do DME essa autonomia?

20- Você considera importante que o dirigente de educação tenha experiência na área da educação para assumir o cargo? Justifique.

21- Você acha que tem algum impacto na gestão do DME ele ser o ordenador de despesas da secretaria de educação? Justifique apresentando exemplos do que seriam esses impactos.

22- Você acha que as decisões e orientações vindas da UNDIME (união dos dirigentes municipais de educação) influenciam no seu modo de gerir a política de educação no município? Justifique.

23- Você poderia apontar suas principais tarefas de cunho mais administrativo desenvolvidas na secretaria?

24- Na sua opinião, qual o maior desafio enfrentado na gestão com relação aos aspectos administrativos da função?

#### **BLOCO IV – DIMENSÃO PEDAGÓGICA**

25- Você enquanto dirigente de educação considera relevante a secretaria de educação ter um plano de metas e ações? Justifique.

26 - A secretaria de educação tem alguma avaliação própria do ensino da rede municipal? Em caso de responder sim, por favor indicar o nome.

27 - A secretaria de educação realiza algum diagnóstico pedagógico sobre os avanços de aprendizagem dos estudantes da rede municipal de ensino? Se realiza, que trabalho é feito com os resultados desse diagnóstico?

28 - A secretaria de educação tem algum trabalho de formação continuada com os professores e supervisores/coordenadores pedagógicos/apoio pedagógico?

29 - A secretaria tem alguma orientação própria para práticas de ensino em língua portuguesa e matemática

#### **BLOCO V - DIMENSÃO DEMOCRÁTICA**

30 Você participou da elaboração do Plano Municipal de Educação – PME 2015/2025? Se respondeu sim, nos fale o que achou dessa experiência, se não, poderia nos dizer o motivo da não participação?

31 Você participa de algum conselho sobre educação representando o cargo de dirigente municipal de educação? Em caso de responder sim, apresente o nome do conselho e relate como tem se dado sua interação junto aos demais segmentos.

32 Sua secretaria tem conselho municipal de educação? Em caso de responder sim, fale como é a sua relação com este conselho no que diz respeito ao direcionamento das normativas educacionais e a efetivação de políticas educacionais no contexto local?

33 Você considera importante que os diretores de escolas sejam escolhidos via eleição direta? Justifique.

34 Em sua opinião, seria interessante que para além do vínculo de confiança com o Chefe do Executivo, houvessem critérios técnicos para aferir o conhecimento sobre educação do dirigente municipal de educação para que pudesse assumir o cargo? Justifique.

---

35 Você acha interessante que quem fosse assumir a função do DME (dirigente municipal de educação) fosse escolhido a partir de algum tipo de consulta a comunidade educacional (diretores, professores, pais ou responsáveis e estudantes)? Justifique.

36 Na sua opinião quais os principais desafios enfrentados na função de Dirigente Municipal de Educação e o que tem lhe dado mais satisfação frente a municipalidade?

### ***Agradecimentos....***

Prezado secretário(a), gostaria de reforçar os agradecimentos por sua contribuição ao responder este questionário, visto que, por meio deste instrumento será possível fazer a análise do objeto proposto. Vale salientar que, esta pesquisa visa contribuir com as práticas de gestão educacional e com o desenvolvimento de políticas e estratégias mais eficazes. Em síntese, sua colaboração reafirma um compromisso com a educação e os estudos da pós-graduação que visam a contribuir com as políticas educacionais. Estou à disposição para compartilhar os resultados assim que estiverem disponíveis.