

# Formação como Possibilidade de Aprimoramento Profissional de Dirigentes Municipais de Educação

Izabel Soares de Souza<sup>1</sup>

Maria do Carmo Meirelles Toledo Cruz<sup>2</sup>

Sonia Maria Barbosa Dias<sup>3</sup>

## Resumo

O objetivo, neste artigo, é apresentar instituições que oportunizam formação aos Dirigentes Municipais de Educação (DMEs). Como procedimento metodológico, o estudo abrangeu: a) levantamento bibliográfico sobre formação dos DMEs; b) apresentação dos DMEs e suas necessidades formativas em diversos âmbitos; e c) levantamento das instituições que oportunizam formação para DMEs. O artigo está pautado nos estudos de Luiz e Riscal (2021); De Bonis e Pacheco (2010); Duarte e Cardoso (2014), que tratam dos DMEs; e Rodrigues e Esteves (1993); Placco e Silva (2000); Antolí, Muñoz e Rodríguez (2001); Pereira (2010), que abordam a formação. Mostra-se que há poucos estudos sobre formação de DMEs e pouca oferta de formações para este público, assim, este artigo

- 
- 1 Pedagoga pela Universidade Camilo Castelo Branco. Mestre pelo Programa de Pós-graduação Mestrado Profissional em Formação de Gestores Educacionais (PPGP-GE) da Universidade da Cidade de São Paulo (Unicid). Trabalha com formação de professores e gestores educacionais. Professora na rede pública de ensino e consultora educacional. *E-mail*: enairi@gmail.com.
  - 2 Administradora Pública. Mestre e doutora em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas. Professora do Programa de Pós-graduação em Educação e do Mestrado Profissional em Formação de Gestores Educacionais da Universidade Cidade de São Paulo (Unicid) e da Pós-graduação em Gestão Pública da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP). Membro do Instituto de Desenvolvimento de Inovações Tecnológicas, Sociais, Gestão de Políticas Públicas e Justiça Social (JUS) e da Rede de Estudos sobre Implementação de Políticas Públicas Educacionais (Reippe). *E-mail*: carminhameirelles@gmail.com.
  - 3 Graduada em Jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e em Psicologia pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Mestre em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP. Doutora em Educação pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (FE-USP). Especialista em políticas de educação pela Universidade de Vanderbilt. Trabalha com formação e implementação de políticas públicas de Educação desde 2000. Gerente de Desenvolvimento e Soluções no Itaú Social. *E-mail*: sonia.barbosa-dias@fundacaaitau.org.br

pode colaborar para a estruturação de eventuais novas oportunidades formativas ou para aperfeiçoamento das existentes.

**Palavras-chave:** Formação; Dirigente Municipal de Educação; Políticas Públicas Educacionais.

## 1. Introdução

Neste artigo, expõe-se parte dos estudos sobre a formação de Dirigentes Municipais de Educação (DMEs), abordados na pesquisa de mestrado de Souza (2023) com o objetivo de apresentar instituições que oportunizam formação para esse público.

Como procedimento metodológico, este estudo abrangeu: a) levantamento bibliográfico; b) apresentação dos DMEs e suas necessidades formativas; e c) levantamento das instituições que oportunizam formação para DMEs.

O artigo foi pautado em Antolí, Muñoz e Rodríguez (2001); Rodrigues e Esteves (1993); Pereira (2010); Placco e Silva (2000); Luiz e Riscal (2021); De Bonis e Pacheco (2010); Duarte e Cardoso (2014), que tratam da formação, e necessidade formativa e dos DMEs. Os dois primeiros trabalhos focam na formação para professores; o terceiro e o quarto, sobre a formação para coordenadores pedagógicos, com conceitos que podem ser igualmente utilizados para os DMEs. Luiz e Riscal (2021) e Duarte e Cardoso (2014) destacam a importância dos DMEs para a política educacional e suas atribuições; De Bonis e Pacheco (2010) trazem a composição da função de dirigente no âmbito federal.

A estrutura do artigo está sistematizada em cinco seções, além desta introdução. A segunda trata dos procedimentos metodológicos; a terceira, da formação dos DMEs; a quarta, dos resultados da pesquisa bibliográfica; na quinta seção, são apresentadas as instituições que oportunizam as formações para DMEs; por último, constam as considerações finais.

Após o levantamento das informações apresentadas neste artigo, verificou-se que existem poucos estudos quanto à formação de DMEs; nesse sentido, a pesquisa permitiu compreender que, consideradas as necessidades dos municípios, as instituições, bem como os consórcios intermunicipais, podem ser uma solução para a gestão, pois contribuem para o fortalecimento das discussões e a solução de problemas comuns nas políticas educacionais.

## 2. Procedimentos Metodológicos

Neste estudo, caracterizado como uma pesquisa “qualitativa exploratória que exige bastante traquejo no manuseio de publicações científicas” (GIL, 2002, p. 78), apresentam-se as instituições que oportunizam formação aos DMEs. Para isso, os procedimentos metodológicos adotados consistiram nas seguintes fases: a) levantamento bibliográfico sobre formação dos DMEs; b) apresentação dos DMEs e suas necessidades formativas; e c) levantamento das instituições que oportunizam formação para DMEs. Iniciou-se o estudo com uma pesquisa bibliográfica de artigos sobre a formação de DMEs.

O levantamento bibliográfico foi realizado nas bases *Scientific Electronic Library On-line* (SciELO) e Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), de novembro de 2023 e janeiro de 2024. Foram utilizados os seguintes descritores: “formação” e “dirigente municipal de educação”; “formação” e “secretário municipal de educação”; “câmara técnica de educação” e “formação de secretários municipais de educação”; “câmara técnica de educação” e “formação de dirigentes municipais de educação”; “formação” e “secretário municipal de educação”; “câmara técnica de educação” e “formação de secretários municipais de educação”; “consórcio intermunicipal” e “formação de dirigente municipal de educação”.

Optou-se por inserir, na pesquisa, “consórcio intermunicipal” e “câmara técnica de educação”, pois as autoras conheciam trabalhos realizados por esses arranjos de colaboração horizontal entre os municípios. Desses, foram localizados 12 resultados e aproveitado apenas um, que se repete nos resultados encontrados.

Na Tabela 1, apresentam-se os resultados do levantamento bibliográfico e a sistematização das pesquisas realizadas, por plataforma e palavras-chave utilizadas.

**Tabela 1 – Resultados do levantamento bibliográfico**

Descritores	SciELO	Portal de Periódicos Capes	Total Encontrado	Total Aproveitado
"formação" e "dirigente municipal de educação"	0	4	4	1
"formação" e "secretário municipal de educação"	0	120	120	0
"câmara técnica de educação" e "formação de dirigentes municipais de educação"	0	0	0	0
"câmara técnica de educação" e "formação de secretários municipais de educação"	0	4	4	1
"consórcio intermunicipal" e "formação de dirigente municipal de educação"	0	0	0	0
"consórcio intermunicipal" e "formação de secretário municipal de educação"	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>128</b>	<b>128</b>	<b>1</b>

Fonte: Elaboração das autoras, a partir dos dados disponíveis em: <https://search.scielo.org/> e <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso entre nov. 2023 e jan. 2024. Apenas um artigo foi encontrado, pois trata-se do que foi localizado em plataformas distintas.

Dos 128 estudos encontrados, 29 versavam sobre a estruturação, ou orientação curricular, ou implementação de políticas educacionais; três abordavam a formação de coordenadores pedagógicos ou gestores escolares; 74 tratavam da formação de docentes; 12 discutiam a formação de estudantes, tanto da Educação Infantil quanto do Ensino Fundamental anos iniciais ou finais; quatro debatiam a formação quanto ao uso ou aplicação de tecnologia na educação; cinco relatavam experiências educacionais; e um estudo era sobre classes hospitalares.

Dos dois estudos encontrados com os descritores: "formação" e "dirigente municipal de educação" e "câmara técnica de educação" e "formação de secretários municipais de educação", ambos referem-se ao mesmo estudo: "Formação dos dirigentes municipais de educação da Universidade Federal do Tocantins (Pradime-UFT): gestão da educação municipal em foco". Trata-se de um estudo que apresenta a experiência do Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação (Pradime) para DMEs e equipes, no estado do Tocantins. Relata a oferta da especialização que ocorreu nos estados do Tocantins e Maranhão, com a abordagem das questões da gestão municipal; política pública; e educação a distância; a partir desse programa ofertado pelo Ministério da Educação - MEC (CUNHA; MACEDO, 2017).

Para a apresentação dos DMEs e suas necessidades formativas utilizou-se o estudo Perfil dos Dirigentes Municipais de Educação realizado pela Undime em 2021, com dados de 2016, 2017 e 2021.

Paralelamente, buscou-se, na literatura, a apresentação dos DMEs e eventuais necessidades formativas. As referências para essa temática foram: De Bonis e Pacheco (2010); Duarte e Cardoso (2014); e Luiz e Riscal (2021). Observou-se pouca produção acadêmica sobre esse ator responsável pela política municipal de educação.

Em seguida, uma pesquisa documental serviu para identificar instituições governamentais e não governamentais que disponibilizam, ou já disponibilizaram, ações formativas aos DMEs. Foram verificados: instituição promotora; público-alvo; objetivo; início e término da ação; carga horária; gratuidade ou não; dentre outras informações. O levantamento das formações foi feito em portais na internet de instituições identificadas no início da pesquisa. Essa listagem inicial foi complementada por indicações de especialistas e solicitação feita por meio da Lei de Acesso à Informação (LAI) à Secretaria de Educação do estado de São Paulo, em outubro de 2022, e para a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em janeiro de 2024. Também foram analisadas pesquisas acadêmicas que tratavam dessas formações. É importante destacar que podem existir outras instituições que oferecem cursos, mas não foram localizadas no decorrer da pesquisa.

### **3. Dirigente Municipal De Educação**

O DME é o profissional da educação responsável por articular as principais decisões para a gestão pública municipal. A União dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime):

[...] utiliza o termo Dirigente em vez de Secretário Municipal de Educação visando demonstrar seu entendimento quanto à importância do cargo. O responsável pela Educação no município não deve ser apenas um executor das políticas de governo: ele deve também assumir seu papel mobilizador na construção de políticas de Estado no âmbito municipal. (UNDIME, 2017, p. 11)

Os DMEs, igualmente chamados de secretários municipais de Educação, são responsáveis pela construção da política municipal de educação. Luiz e Riscal (2021) apontam os DMEs como profissionais que ocupam um cargo no alto escalão governamental, e respondem diretamente aos prefeitos; nesse sentido, precisam conhecer questões pedagógicas, técnicas e políticas, que envolvem a educação. Segundo ambas as autoras, “a função dos dirigentes municipais está imbuída de

responsabilidades sobre vidas e volumes de recursos financeiros que demandam seriedade e habilidades precisas” (LUIZ; RISCAL, 2021, p. 5).

Dialogando com De Bonis e Pacheco (2010), que estudaram os dirigentes públicos federais, esses atores são agentes técnicos e políticos que têm um papel fundamental no desenvolvimento das políticas públicas. Aqui será focado nas políticas educacionais dos municípios.

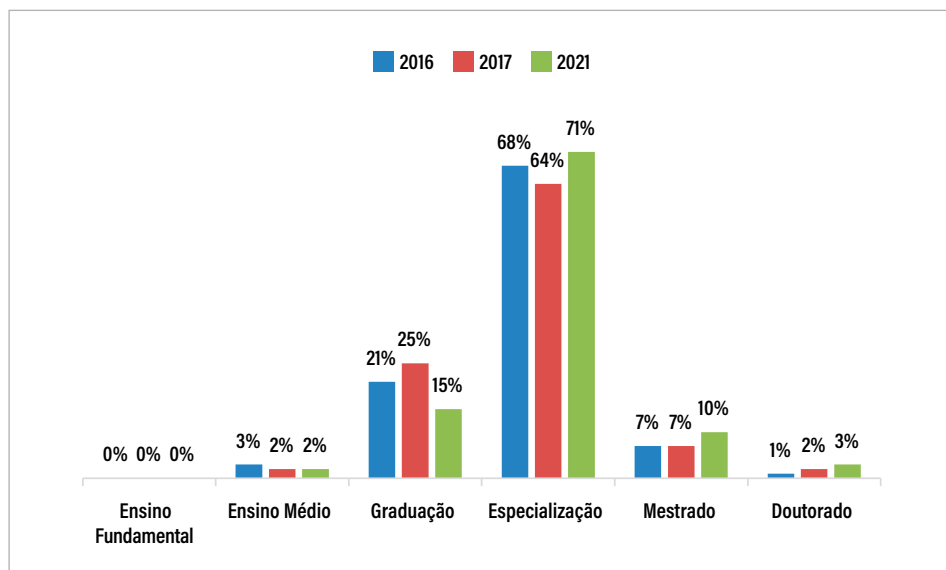
Duarte e Cardoso (2014, p. 514) apontam que os DMEs recebem a incumbência de “executar, orientar, coordenar e supervisionar as atividades dos órgãos de educação, bem como das entidades da administração indireta vinculadas à área”, a partir das responsabilidades que lhes são atribuídas pelas autoridades públicas eleitas – os prefeitos. “A função dos dirigentes municipais está imbuída de responsabilidades sobre vidas e volumes de recursos financeiros que demandam seriedade e habilidades precisas” (LUIZ; RISCAL, 2021, p. 5).

O dia a dia na administração da educação municipal é complexo e permeado de questões que demandam a tomada de decisões, nesse sentido, para que seja mais assertiva. Nesse processo, é importante que os DMEs estejam preparados para todo tipo de situação, para lidar com imprevistos, como aponta Zarifian (2001 *apud* GALVÃO; SILVA; SILVA, 2012).

Diante dos fatos do cotidiano, e suas simplicidades, ou complexidades, é importante que os DMEs se encarreguem de encaminhá-los ou solucioná-los, mesmo que ocorram de forma inesperada, assim “seus efeitos muitas vezes provocam o profissional a extrapolar os limites das tarefas prescritas, demandando iniciativa, automobilização, reconhecimento da necessidade de aprender, aprendizagem efetiva e avaliação das experiências” (GALVÃO; SILVA; SILVA, 2012, p. 135).

O cargo dos DMEs exige conhecimentos administrativos, financeiros, pedagógicos e de patrimônio, segundo Luiz e Riscal (2021). Nesse sentido, espera-se que o dirigente estabeleça uma equipe coesa, que contribua no planejamento, acompanhamento e na avaliação das ações e políticas educacionais, de modo a colaborar com todos os atores do sistema municipal de ensino. Esse ator é responsável por normatizar as deliberações; registrar as ações e os documentos; criar processos de comunicação e prestação de contas; realizar parcerias e mobilizar os atores; fazer a gestão eficaz dos recursos existentes, bem como acompanhar o acesso, a permanência e aprendizagem dos estudantes.

O gráfico da Figura 1 representa o resultado da pesquisa sobre o perfil dos DMEs no âmbito da formação entre os anos de 2016, 2017 e 2021.

**Figura 1 – Formação dos DMEs – 2016, 2017 e 2021**

Fonte: Pesquisa perfil dos dirigentes municipais de educação 2021. Disponível em: [https://undime.org.br/uploads/documentos/phplLa0fSg\\_615254e019f48.pdf](https://undime.org.br/uploads/documentos/phplLa0fSg_615254e019f48.pdf). Acesso em: 14 jan. 2024.

Tendo em vista os resultados da pesquisa Perfil dos Dirigentes Municipais de Educação da Undime, menos de 26% dos DMEs têm graduação e menos de 11% apresentam mestrado ou doutorado, ainda, e, de acordo com a pesquisa, apenas 41% participaram de curso de formação para auxílio na gestão (UNDIME, 2021). Esses dados revelam que há pouco investimento e pode ser necessário um olhar mais específico para um processo de formação do dirigente e sua equipe.

A formação continuada pode ser um caminho para colaborar com o aprimoramento da prática dos DMEs. Assim, “aprendendo a reconhecer os problemas e a classificá-los em relação a diferentes contextos, o sujeito se tornará capaz de aprender a aprender” (GALVÃO; SILVA; SILVA, 2012, p. 135). Diante dessa breve caracterização do DME, é importante destacar a necessidade da constante atualização e formação para que o profissional que ocupe essa função possa refletir sobre os demais aspectos da implementação das políticas educacionais, compreendendo os desafios e as complexidades oriundas da gestão da rede municipal de educação.

## 4. Formação

A formação, como recurso de aprimoramento profissional, é considerada primordial para o exercício de qualquer atividade profissional. A pesquisa apontou poucos estudos de formação para os DMEs. Assim, aqui será trazida a formação para professores e coordenadores, mas que pode ser adequada aos dirigentes.

A formação não se esgota na formação inicial, devendo prosseguir ao longo da carreira, de forma coerente e integrada, respondendo às necessidades de formação sentidas pelo próprio professor e às do sistema educativo, resultantes das mudanças sociais e/ou do próprio sistema de ensino. (RODRIGUES; ESTEVES, 1993, p. 41)

Na educação, recomendam-se constantes atualizações e aperfeiçoamento, de modo que o indivíduo esteja preparado para os desafios encontrados na execução do seu trabalho. Bitencourt (2005) coloca que a formação (educação) e a experiência profissional (trajetória profissional) fazem parte de um processo interligado de desenvolvimentos pessoal e profissional. Portando, “tanto as instituições como os próprios indivíduos precisam estar imbuídos em promover esse desenvolvimento” (BITENCOURT, 2005; KARAWEJCZYK, 2015 *apud* PAZ, 2018, p. 47).

Aquela que tem lugar ao longo da carreira profissional após a aquisição da certificação profissional inicial (a qual só tem lugar após a conclusão da formação em serviço) privilegiando a ideia de que a sua inserção na carreira docente é qualitativamente diferenciada em relação à formação inicial, independentemente do momento e do tempo de serviço docente que o professor já possui quando faz a sua profissionalização, a qual consideramos ainda como uma etapa de formação inicial. (RODRIGUES; ESTEVES, 1993, p. 44-45)

O modelo apresentado pelas autoras refere-se à formação contínua e sequencial à formação inicial de professores, em Portugal. Apesar do foco do estudo ser com professores, essa mesma perspectiva pode ser adotada na formação de DMEs.

Pérez Gómez (1998, p. 372) quando tratando da formação de professores coloca que aprendizagem permanente faz parte de um processo de amadurecimento do homem:

É uma forma de praticar a crítica com o objetivo de provocar a emancipação das pessoas, quando descobrem que tanto o conhecimento quanto a prática educativa são construções sociais da realidade, que respondem a interesses



políticos e econômicos contingentes a um espaço e a um tempo e que, portanto, podem mudar historicamente.

Neste sentido, participar de discussões e encontros formativos, pode colaborar para o aprimoramento da pessoa. Do mesmo modo, Imbernón (2010, p. 13) coloca que é importante saber de onde viemos para saber para onde vamos:

É necessário conhecer os elementos da herança formadora que nos permitam continuar construindo e oferecer alternativas de inovação e mudança às políticas e a práticas de formação. Ninguém pode negar que a realidade social, o ensino, a instituição educacional e as finalidades do sistema educacional evoluíram e que, como consequência, os professores devem sofrer uma mudança radical em sua forma de exercer a profissão e em seu processo de incorporação e formação.

Com as constantes atualizações e transformações sociais, a formação continuada torna-se necessária aos atores que fazem parte da educação. E deve ser organizada em vários eixos:

Um eixo seria o da reflexão prático-teórica sobre a prática, que deve gerar um movimento de análise, compreensão, interpretação e intervenção sobre uma dada realidade. Esse eixo permitiria ao professor produzir conhecimento pedagógico pela/na prática. O segundo eixo seria o da troca de experiências entre pares, que poderia potencializar uma atualização nos campos de intervenção educativa e promover a comunicação entre os professores, na medida em que as informações sobre diferentes modos de fazer o trabalho pedagógico circularia entre eles. O terceiro eixo diz respeito à articulação da formação a um projeto de trabalho. O quarto se refere à formação como estimuladora do questionamento contra aspectos negativos da própria profissão (hierarquias, proletarização, trabalho individualizado, sexismo, pouco prestígio social...) e com vistas à superação de desigualdades ou de enfrentamento de problemas contemporâneos (exclusão social, intolerâncias diversas, preconceitos, trabalho com as diferenças). Por fim, o quinto eixo diz respeito ao desenvolvimento profissional da própria escola, como organização, por meio do esforço coletivo para transformar as práticas. O desafio posto seria conseguir fazer uma passagem das experiências de inovação (que são isoladas e individuais) para a de inovação de toda uma instituição. (IMBERNÓN, 2006 *apud* PEREIRA, 2017, p. 90-91, grifos próprios)

O autor trata da formação continuada de coordenadores pedagógicos, porém, aos profissionais da educação, a formação continuada é inerente ao

exercício da função, e nesse sentido se aplica aos DMEs. Os encontros formativos podem ser importante ferramenta para manter os profissionais atualizados e com a oportunidade de aprender mutuamente. Esses encontros podem ser: a) individuais; b) entre o DME e sua equipe; e c) entre os DMEs, ou entre eles e suas equipes. Com diversas formas de colaboração intermunicipal, como consórcios intermunicipais e Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs), têm sido realizada a alternativa “c”. A seguir são apresentadas as instituições que oportunizam, ou já realizaram formações para os DMEs.

## **5. Dados dos Programas e das Instituições Formadoras**

Nesta seção, são apresentados os dados dos programas disponibilizados pelo MEC e por instituições que oportunizam formações aos DMEs no período de 20 anos, localizados na literatura, em portais na internet ou indicados por especialistas. Foram identificadas oito iniciativas, das quais cinco estão em funcionamento e são especificadas a seguir, com as suas instituições mantenedoras.

### **5.1. Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação**

O Pradime é oportunizado pelo MEC e tem como objetivo oferecer a todos os DMEs e às equipes técnicas que atuam na gestão da educação e do sistema municipal, um espaço permanente de formação, troca de experiências, acesso a informações sistematizadas e à legislação pertinente, que ajude a promover a qualidade da educação básica nos sistemas públicos municipais de ensino, focando as diversas dimensões da gestão educacional (PRADIME, 2024).

O Pradime desenvolve dois tipos principais de atividade: encontros presenciais e cursos a distância. A primeira atividade propicia a participação dos dirigentes municipais em encontros com representantes do MEC, do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e da Undime, dentre outros, ocasiões em que são discutidos diversos programas e temas relacionados à política educacional. As palestras, oficinas e apresentações de exemplos bem-sucedidos de gestão da educação municipal são desenvolvidas por Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), no âmbito do Pradime, responsáveis pela execução do Programa, enquanto o MEC é a agência financiadora. O programa era destinado aos DMEs e suas equipes, e visto como aparente solução para os desafios da gestão municipal (PRADIME, 2024), mas foi descontinuado em 2017.

## 5.2. Programa Gestão para a Educação Municipal

O Programa Gestão para a Educação Municipal (GEM), oportunizado pelo MEC, objetiva apoiar a formação continuada dos dirigentes e técnicos no processo de implementação de políticas educacionais e na correta aplicação dos recursos no setor.

Segundo o diretor de programas do MEC, Ektor Passini, o GEM surgiu de uma demanda antiga e recorrente dos dirigentes municipais com a proposta de “oferecer informação precisa, objetiva e oficial” (MEC, Assessoria de comunicação, s/d). Passini observou que “a responsabilidade sobre vidas e o volume de recursos sob os cuidados dos dirigentes exigem que eles tenham um conhecimento mais específico e que seja transmitido de maneira mais objetiva”.

O GEM é composto por três etapas: 1) aperfeiçoamento; 2) especialização *lato sensu* em gestão da educação pública; e 3) mestrado profissional em gestão da educação municipal. Além disso, o curso é dividido em quatro eixos: a) liderança e gestão; b) introdução ao sistema municipal de ensino e principais marcos legais; c) estrutura da secretaria e práticas pedagógicas; d) administração e gestão dos recursos financeiros. O DME participante do programa recebe o título de mestre em Gestão da Educação Municipal, pois o curso é oferecido pela Universidade de Brasília (UNB). O curso teve apenas uma chamada, iniciada e concluída em 2018.

## 5.3. Programa Melhoria da Educação

O Programa Melhoria da Educação, desenvolvido pela Fundação Itaú Social, desde 1999, apresenta diversas estratégias para apoiar o maior número possível de municípios e territórios (DIAS; DJRDJRJAN, 2012). Ao longo de suas edições, o Programa atua na formação e no aprimoramento profissional de técnicos e gestores da educação, de forma a garantir o acesso, a permanência e o aprendizado com qualidade para todos os estudantes, por meio das chamadas tecnologias educacionais, que são conteúdos formativos, disponibilizados *on-line*, no *site* do Programa ([www.melhoriadaeducacao.org.br](http://www.melhoriadaeducacao.org.br)) e com a possibilidade de assistência técnica para os municípios parceiros do Itaú Social.

Dentre as tecnologias educacionais oferecidas, estão o Planejamento Estratégico voltado às Secretarias de Educação, que apoia o DME e sua equipe na elaboração de um diagnóstico da oferta e qualidade da educação no município e a desenvolver um plano de ação para o gestor. O Programa oferece assessoria direta às equipes e um portfólio de Tecnologias Educacionais, com acesso aberto, gratuito e auto formativo. Atua por meio de parcerias com municípios,

Estados, em Regime de Colaboração, e com grupos de municípios organizados em consórcios intermunicipais ou ADEs, além de um conjunto de formações, e as Tecnologias Educacionais. A formação tem por objetivo fortalecer e qualificar a Gestão Municipal de Educação, além de promover e apoiar a implementação em conformidade com a legislação nacional da Educação, considerando os aspectos financeiro, administrativo, legal e pedagógico. Aborda conceitos normativos e teóricos ligados à realidade prática enfrentada pelos profissionais da área.

#### **5.4. União dos Dirigentes Municipais de Educação**

A Undime oferta, por meio da plataforma Conviva, cursos de formação continuada para dirigentes e equipes das Secretarias Municipais de Educação (SME). O Conviva Educação é uma iniciativa da Undime, em parceria com outros institutos e fundações. Os DMEs podem acessar a plataforma e participar dos cursos, além de indicá-los para suas equipes. O acesso é feito mediante um cadastro na plataforma, que deve ser validado pelo DME, ou colaborador designado para isso; no entanto, interessados que não trabalham em uma SME, mas tem interesse em conhecer melhor o Conviva, podem fazer uma visita à plataforma.

Em agosto de 2021, a plataforma Conviva disponibilizou 13 cursos, em parceria com a plataforma Polo, do Itaú Social. Os cursos, gratuitos, incluíram temas voltados para a educação na pandemia, como relação família-escola: acolhimento às famílias e planejamento da reabertura das escolas de Educação Infantil, além de flexibilização curricular para DMEs; a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) nas práticas da gestão escolar e gestão financeira e de pessoas, para DMEs e equipe; dentre outros. Em 2024, existem três cursos disponíveis: Gestão Orçamentária e Financeira; Gestão da Alimentação Escolar; e Gestão do Transporte Escolar.

#### **5.5. Programa de Formação de Lideranças Educacionais**

O Programa de Formação de Lideranças Educacionais é organizado pelo Centro Lemann e tem como objetivo fortalecer o compromisso e a capacidade de secretários, técnicos que acompanham escolas, e diretores escolares; em promover aprendizagem e desenvolvimento integral com qualidade e equidade, em suas redes e escolas (CENTRO LEMANN, s/d). O programa é gratuito e voltado a provocar um processo profundo de transformações pessoal e profissional. Para acessar o programa, as redes de educação precisam passar pelas seguintes etapas: a) adesão: candidatar-se ao Programa de Formação, comprometendo-se a

viabilizar a participação de todas as suas lideranças educacionais; b) formalização com assinatura de termo de compromisso com o Centro Lemann de Liderança para a Equidade da Educação; c) assumir as contrapartidas (custos de deslocamento e alimentação inerentes aos momentos presenciais e disponibilizar tempo e suporte tecnológico para suas lideranças participarem das atividades *on-line*); e d) criar condições para que as lideranças possam colocar em prática os conhecimentos adquiridos.

O programa, segundo o *site*, foi construído com o apoio de diversos consultores, a escuta de especialistas e lideranças educacionais, e com base em estudos teóricos e experiências práticas, a partir de encontros virtuais com organizações, como *Education Commission; Global School Leaders; Varkey Foundation; Universidade Diego Portales; Uncommon Schools; e Elos Educacional*. Iniciado em 2021, tem como proposta durar dois anos letivos, com carga horária total de 360 horas.

## 5.6. Instituto Gesto

O Instituto Gesto é uma organização sem fins lucrativos, criada em 2021, com o objetivo de colaborar com o fortalecimento da gestão pública nos municípios e estados do Brasil. De acordo com as informações próprias, a instituição consolidou-se, após atuação no Programa Formar, que é oportunizado pelo Instituto Gesto.

O Programa Formar tem o objetivo de fortalecer redes públicas de educação, colaborando com as gestões pedagógica e administrativa das SMEs. Sua atuação ocorre por meio de parceria com SMEs de todo o país, pois são realizadas consultorias para DMEs e equipes gestoras; estimuladas ações e políticas pernes em prol da aprendizagem; e abordado um olhar sistêmico para a educação. “Acreditamos que o maior potencial para a efetivação das políticas públicas está nos governos locais. Por isso, focamos na formulação e na implementação de soluções locais, com um forte monitoramento e compromisso com os resultados” (INSTITUTO GESTO, 2023). Atualmente, a instituição, segundo seu *site*, oferece o gerenciamento de programas com uma metodologia customizável.

## 5.7. Fundação Maria Cecília Souto Vidigal

A Fundação Maria Cecília Souto Vidigal (FMCSV) elegeru, em 2007, a primeira infância como causa e desenvolver a criança para desenvolver a sociedade. A fundação apresenta como objetivo: “é que juntos – pais, cuidadores, lideranças públicas, sociais e privadas, imprensa, pesquisadores e empreendedores

– sejamos capazes de fazer com que a causa da primeira infância seja priorizada como precisa ser. Não amanhã, mas agora” (FMCSV, 2023).

A fundação oferece cursos voltados para servidores, formadores e professores e equipes de SMEs. Foram identificados três cursos, que estão na plataforma desde junho de 2021: 1) Avaliação da Qualidade na Educação Infantil (especificamente em parceria com o Itaú Social); 2) BNCC em foco na Educação Infantil: trajetória teórico-prática para formação de professores; 3) Primeira Infância Primeiro no Plano Plurianual (PPA). A fundação indica que os cursos estão disponíveis na plataforma da Enap; são gratuitos; e voltados para DMEs e servidores públicos municipais.

### 5.8. Escola Nacional de Administração Pública

A Enap foi criada em 1986 com o papel de transformar a administração pública, a cultura e o modelo mental de cada agente público, por meio do desenvolvimento de competência; conhecimento; inovação; atitude; resultado; e valor. Foram localizados três cursos, na plataforma da instituição, destinados especificamente para servidores públicos estaduais e municipais, com um específico para DMEs, disponibilizado em setembro de 2018, sob o título: Programa de Desenvolvimento da Gestão Municipal para a Educação, que oportunizou, aos DMEs, a oferta de 108 vagas, e distribuídas quatro por estado. O curso apresentou como principal objetivo: “Contribuir com o desenvolvimento das capacidades analíticas dos dirigentes municipais de educação, tendo como foco o alcance de resultados nas políticas educacionais, a partir de atividades práticas de aprendizagem” (ENAP, 2023).

Os dois outros cursos oferecidos não são específicos para DME, no entanto, de acordo com o escopo, seria possível ao dirigente candidatar-se, são eles: *Master in Business Administration* (MBA) em Gestão Pública, oferecido em julho de 2022; e *Cidades que Transformam: uma jornada de inovação para a sustentabilidade*, oferecido em setembro de 2021.

As informações sobre os programas e cursos disponibilizados pelas instituições estão sistematizadas no Quadro 1.

**Quadro 1 – Dados de formação continuada para DMEs**

Instuição Promotora	Programa/Curso	Público-Alvo	Objetivo	Escopo	Início	Término	Carga Horária	Investimento	Abrangência
Ministério da Educação (MEC) e União dos Dirigentes Municipais (Undime)	Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação (Pradime)	DMEs e equipes técnicas que atuam na gestão da educação e do sistema municipal	Oferecer a todos os DMEs e às equipes técnicas que atuam na gestão da educação e do sistema municipal, um espaço permanente de formação; troca de experiências; acesso a informações sistematizadas e a legislação pertinente, que ajude a promover a qualidade da educação básica nos sistemas públicos municipais de ensino, focando as diversas dimensões da gestão educacional	O Pradime desenvolve dois tipos principais de atividade: encontros presenciais e curso a distância	2012	2017	180 horas	Gratuito	Nacional
Ministério da Educação (MEC)	Programa Gestão para a Educação Municipal (GEM)	DMEs; equipe técnica pedagógica	Apoiar a formação continuada dos dirigentes e técnicos municipais de todo o país no processo de implementação de políticas educacionais e na correta aplicação dos recursos no setor	O programa é composto de três etapas – aperfeiçoamento; especialização <i>in loco</i> sensu em gestão da educação pública e mestrado profissional em gestão da educação municipal,	2018	2018	100 horas	Gratuito	Nacional
Fundação Itaú Social	Programa Melhoria da Educação	DMEs, equipes técnicas de educação municipal	Apoiar as SME para a garantia de padrões mais elevados de qualidade e equidade no acesso, permanência e aprendizado de crianças, adolescentes e jovens	Em seu programa, são tratados aspectos como: diagnóstico e planejamento estratégico da SME; gestão de pessoas e recursos; acompanhamento pedagógico; gestão para equidade racial; inclusão de pessoas com deficiência, entre outros.	1999	Atual	De acordo com a proposta pactuada com a secretaria	Gratuito	Nacional
Centro Lemann no Brasil	Programa de Formação de Lideranças Educacionais	DMEs, técnicos e diretores escolares	Fortalecer o compromisso e a capacidade de secretários(as), técnicos(as) que acompanham escolas e diretoras(es) escolares em promover aprendizagem e desenvolvimento integral com qualidade e equidade em suas redes e escolas	O percurso formativo é dividido em seis módulos, com momentos presenciais; ambiente virtual de aprendizagem (atividades remotas síncronas e assíncronas); aplicação (atividades práticas de intervenção na realidade); e mentoria (acompanhamento e apoio às lideranças, em grupos menores). Toda a dinâmica propicia estreita articulação entre teoria e prática.	2022	Atual	360 horas	Gratuito	Nacional

Continua...

Instituição Promotora	Programa/Curso	Público-Alvo	Objetivo	Escopo	Início	Término	Carga Horária	Investimento	Abrangência
Instituto Gestó	Programa Formar	DMEs e equipes gestoras	Fortalecer redes públicas de educação, colaborando com a gestão pedagógica e administrativa das Secretarias de Ensino.	Formação de dirigentes e equipes gestoras; estimulam ações e políticas perenes em prol da aprendizagem; e abordam um olhar sistêmico para a educação.	*	Atual	3 anos	Gratuito	*
Undime	Conviva Plataforma Polo	DMEs e equipes gestoras	**	A depender do curso escolhido	*	Atual	**	Gratuito	Nacional
FMCSV	Avaliação da Qualidade na Educação Infantil. BNCC em foco na Educação Infantil: trajetória teórico-prática para formação de professores. Primeira Infância Primeiro no PPA	DMEs e equipes gestoras	**	A depender do curso escolhido	**	**	**	*	Nacional
Escola de Administração Pública (Emap)	Programa de Desenvolvimento da Gestão Municipal para a Educação. MBA em Gestão Pública. Cidades que transformam: uma jornada de inovação para a sustentabilidade	DMEs e equipes gestoras	**	A depender do curso escolhido	**	**	**	Gratuito	Nacional

\*Informação não disponível

\*\*A depender do curso escolhido. Fonte: Elaborado pelas autoras com base em pesquisas em sites das instituições e indicações de especialistas.



Os dados do Quadro 1 indicam que são poucas as ofertas de formação continuada voltadas para DMEs, ressaltando que dois dos programas apresentados deixaram de existir e um tem o foco na Primeira Infância e na Educação Infantil.

Na pesquisa, foram identificadas, ainda, outras plataformas digitais, que podem contribuir com a formação e/ou orientações aos DMEs e suas equipes. Algumas instituições não foram mencionadas, ao longo da pesquisa, por não apresentarem oportunidades específicas aos DMEs, no entanto, constam do Quadro 2.

#### Quadro 2 - Dados de acesso a plataformas digitais pertinentes aos DMEs

Instituição	Site
<b>Alana</b>	<a href="https://alana.org.br/">https://alana.org.br/</a>
<b>Busca Ativa Escolar</b>	<a href="https://buscaativaescolar.org.br/">https://buscaativaescolar.org.br/</a>
<b>Centro Lemann</b>	<a href="https://centrolemann.org.br/">https://centrolemann.org.br/</a>
<b>Conviva Educação</b>	<a href="https://convivaeducacao.org.br/">https://convivaeducacao.org.br/</a>
<b>Elos Educacional</b>	<a href="https://eloseducacional.com/">https://eloseducacional.com/</a>
<b>Escolas Conectadas</b>	<a href="https://www.escolasconectadas.org.br/">https://www.escolasconectadas.org.br/</a>
<b>Escola Nacional de Administração Pública</b>	<a href="https://www.enap.gov.br/">https://www.enap.gov.br/</a>
<b>Fundação Itaú Social</b>	<a href="https://www.itausocial.org.br/">https://www.itausocial.org.br/</a>
<b>Fundação Maria Cecília Souto Vidigal</b>	<a href="https://www.fmcsv.org.br/pt-BR/">https://www.fmcsv.org.br/pt-BR/</a>
<b>Fundação Santillana</b>	<a href="https://www.fundacaosantillana.org.br/">https://www.fundacaosantillana.org.br/</a>
<b>Fundação Telefônica</b>	<a href="https://www.fundacaotelefonicao.org.br/">https://www.fundacaotelefonicao.org.br/</a>
<b>Inep</b>	<a href="https://www.gov.br/inep/pt-br">https://www.gov.br/inep/pt-br</a>
<b>Instituto Gesto</b>	<a href="https://www.institutogesto.org.br/">https://www.institutogesto.org.br/</a>
<b>Instituto Natura</b>	<a href="https://www.institutonatura.org/">https://www.institutonatura.org/</a>
<b>Melhoria da Educação</b>	<a href="https://melhoriadaeducacao.org.br/">https://melhoriadaeducacao.org.br/</a>
<b>Oficina Municipal</b>	<a href="https://oficinamunicipal.org.br/">https://oficinamunicipal.org.br/</a>
<b>Plataforma Polo</b>	<a href="https://polo.org.br/">https://polo.org.br/</a>
<b>Programas MEC</b>	<a href="http://portal.mec.gov.br/busca-geral/29973-programas-e-acoes-1921564125">http://portal.mec.gov.br/busca-geral/29973-programas-e-acoes-1921564125</a>
<b>Undime</b>	<a href="https://undime.org.br/">https://undime.org.br/</a>
<b>Vetor Brasil</b>	<a href="https://www.vetorbrasil.org/">https://www.vetorbrasil.org/</a>

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em pesquisas em sites das instituições e indicações de especialistas.

Em conformidade com os estudos de Cardoso (2015), é perceptível, na apresentação dos objetivos das instituições, que, na maioria, a intenção é fortalecer os DMEs e suas equipes.

## Considerações Finais

No artigo, buscou-se apresentar as instituições que oportunizam formação continuada, ou complementar, acessível aos DMEs. Para tal, utilizou-se um estudo qualitativo que abrangeu: a) levantamento bibliográfico sobre formação dos DMEs; b) apresentação do DME e suas necessidades formativas; e c) levantamento das instituições que oportunizam formação para DMEs.

Dialogando com De Bonis e Pacheco (2010), que estudaram os dirigentes públicos federais, o DME caracteriza-se da mesma forma, pois esses atores são agentes técnicos e igualmente políticos, portanto, é importante destacar que têm papel fundamental no desenvolvimento das políticas públicas educacionais nos municípios, em virtude disso, a formação pode colaborar para o fortalecimento de sua atuação.

Mostra-se, com os resultados deste estudo, que há poucas pesquisas sobre formação de DMEs, bem como pouca oferta de formação aos dirigentes. Assim, o conteúdo deste artigo pode ser uma forma de colaborar para a estruturação de eventuais novas oportunidades, ou para aperfeiçoamento das existentes e destinadas a esses atores que são fundamentais na implementação das políticas públicas educacionais nos municípios brasileiros.

## Referências

- ANTOLÍ, Benedito; MUÑOZ, Francisco Imbernón; RODRÍGUEZ, Beatriz Félez. Necesidades y propuestas de formación del profesorado novel de la Universidad de Barcelona. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, v. 5, n. 2, p.0, 2001. Universidad de Granada, Granada, España. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56750205.pdf>. Acesso em: 4 jan. 2024.
- CUNHA, Célio da; MACEDO, Margareth Leber. Formação dos dirigentes municipais de educação da universidade federal do Tocantins (Pradime-UFT): gestão da educação municipal em foco. *Revista Observatório*, Palmas, v. 3, n. 5, p. 606-633, ago. 2017. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/3570/11291>. Acesso em: 4 jan. 2024.
- DE BONIS, Daniel; PACHECO, Regina Silvia. Nem político nem burocrata: o debate sobre dirigentes municipais. In: ABRUCIO *et al.* *Burocracia e política no Brasil: desafios para o estado democrático no século XXI*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2010.

DIAS, Sonia; DJRJRJAN, Tatiana Bello. Gestão por processos na educação: a experiência do Programa Melhoria da Educação no Município. *Cadernos Cenpec*, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 269-289, dez. 2012. Disponível em: <https://cadernos.cenpec.org.br/cadernos/index.php/cadernos/article/view/190>. Acesso em: 22 nov. 2022.

DUARTE, Marisa Ribeiro Teixeira; CARDOSO, Maurício Estevam. Dirigentes municipais de educação no Brasil: regulação intermediária do sistema educacional. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Goiânia, 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: 15 dez. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). *Cursos*. Disponível em: <https://www.ena.gov.br/>. Acesso em: 15 dez. 2023.

FUNDAÇÃO MARIA CECÍLIA SOUTO VIDIGAL. *BNCC em foco na educação infantil: trajetória teórico-prática para formação de professores*. Disponível em: <https://primeirainfanciaprimeiro.fmcsv.org.br/bncc-foco-educacao-infantil-trajetoria-teorico-pratica-formacao-professores/>. Acesso em: 20 nov. 2023.

GALVÃO, Veronica Bezerra de Araújo; SILVA, Anielson Barbosa da; SILVA, Walmir Rufino da. O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 131-147, mar. 2012.

GESTÃO PARA A EDUCAÇÃO MUNICIPAL (GEM). *Programa apoiará formação de dirigentes e técnicos municipais*. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/46901>. Acesso em: 15 dez. 2023.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

IMBERNÓN, Francisco. *Formação continuada de professores*. Porto Alegre: Artmed, 2010. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=dONtDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=forma%C3%A7%C3%A3o+continuada&ots=ttDPl08jeQ&sig=i0NU6hRdOFJVqazaXjNf7syyLFI#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 23 nov. 2023.

INSTITUTO GESTO. Disponível em: <https://www.institutogesto.org.br/>. Acesso em: 22 nov. 2023.

LUIZ, Maria Cecília; RISCAL, Sandra Aparecida. *Gestão da educação municipal*. São Carlos: SEad-UFSCar, 2021.

MELHORIA DA EDUCAÇÃO. Disponível em: <https://melhoriadaeducacao.org.br/>. Acesso em: 15 dez. 2023.

PAZ, Luísa Magalhães Coelho Ávila. *Relações entre competências gerenciais, estilos de liderança e desenvolvimento da gestão estratégica: uma análise em*

organizações públicas. 2018. 157f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Programa de Pós-graduação em Administração, Brasília, 2018. Disponível em: <http://biblioteca.emater.df.gov.br/jspui/bitstream/123456789/146/1/Rela%C3%A7%C3%B5es%20entre%20compet%C3%A2ncias%20gerenciais%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Lu%C3%ADsa.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2023.

PEREIRA, Rodnei. *O desenvolvimento profissional de um grupo de coordenadoras pedagógicas iniciantes: movimentos e indícios de aprendizagem coletiva, a partir de uma pesquisa-formação*. 2017. 251f. Tese (Doutorado em Educação: Psicologia da Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/20429/2/Rodnei%20Pereira.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2023.

PÉREZ GÓMEZ, A. *O pensamento prático do professor: a formação do professor como profissional reflexivo. Os professores e a sua formação*. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; SILVA, Sylvia Helena Souza da. A formação do professor: Reflexões, desafios, perspectivas. In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (org). *O coordenador pedagógico e a formação docente*. São Paulo, SP: Loyola, 2020.

PRADIME. *Programa de apoio aos dirigentes municipais de educação*. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/pradime>. Acesso em: 15 dez. 2023.

CENTRO LEMANN. *Programa de formação de lideranças educacionais*. Centro Lemann, s/d. Disponível em: <https://centrolemann.org.br/>. Acesso em: 22 nov. 2023.

RODRIGUES, Ângela; ESTEVES, Manuela. *A análise de necessidades na formação de professores*. Porto: Porto Editora, 1993.

UNDIME NACIONAL. Disponível em: <https://undime.org.br/>. Acesso em: 15 jun. 2022.