



# Liderança Pública de Dirigentes Municipais e a qualidade social da educação

**ALEXSANDRO SANTOS**

Diretor de Políticas e Diretrizes da Educação Básica  
Ministério da Educação

Forum da Undime – Santa Catarina  
Florianópolis, 26 de março de 2025.



Cada bebê, cada criança, cada adolescente, jovem ou adulto que vive em nossos municípios é um sujeito do direito humano à educação e **nossa tarefa cotidiana é garantir o exercício deste direito.**

# E DO QUE É FEITO O DIREITO HUMANO À EDUCAÇÃO?

Ter acesso a uma escola com boas condições de funcionamento, preferencialmente de tempo integral e perto de sua casa.

Ser acolhido, respeitado e sentir-se bem no ambiente escolar, recebendo a proteção contra toda e qualquer forma de violência, inclusive aquelas praticadas pretensamente “para o seu bem”.

**APRENDER O NECESSÁRIO, APROPRIANDO-SE DA CULTURA E SE DESENVOLVENDO INTEGRALMENTE COMO SUJEITO**

Encontrar-se com um currículo justo e emancipador, que lhe permita conhecer-se como ser humano, habitando a diversidade e capaz de entender e valorizar sua identidade.

Receber o cuidado integrado e intersetorial, para se proteger dos riscos e ameaças relacionados ao abandono e à evasão e para realizar uma trajetória de sucesso escolar.

# E DO QUE É FEITO O DIREITO HUMANO À EDUCAÇÃO?

Ter acesso a uma escola com boas condições de funcionamento, preferencialmente de tempo integral e perto de sua casa.

Ser acolhido, respeitado e sentir-se bem no ambiente escolar, recebendo a proteção contra toda e qualquer forma de violência, inclusive aquelas praticadas pretensamente “para o seu bem”.

**APRENDER O NECESSÁRIO, APROPRIANDO-SE DA CULTURA E SE DESENVOLVENDO INTEGRALMENTE COMO SUJEITO**

Encontrar-se com um currículo justo e emancipador, que lhe permita conhecer-se como ser humano, habitando a diversidade e capaz de entender e valorizar sua identidade.

Receber o cuidado integrado e intersetorial, para se proteger dos riscos e ameaças relacionados ao abandono e à evasão e para realizar uma trajetória de sucesso escolar.

# E DO QUE É FEITO O DIREITO HUMANO À EDUCAÇÃO?

Ter acesso a uma escola com boas condições de funcionamento, preferencialmente de tempo integral e perto de sua casa.

Ser acolhido, respeitado e sentir-se bem no ambiente escolar, recebendo a proteção contra toda e qualquer forma de violência, inclusive aquelas praticadas pretensamente “para o seu bem”.

APRENDER O NECESSÁRIO, APROPRIANDO-SE DA CULTURA E SE DESENVOLVENDO INTEGRALMENTE COMO SUJEITO

Encontrar-se com um currículo justo e emancipador, que lhe permita conhecer-se como ser humano, habitando a diversidade e capaz de entender e valorizar sua identidade.

Receber o cuidado integrado e intersetorial, para se proteger dos riscos e ameaças relacionados ao abandono e à evasão e para realizar uma trajetória de sucesso escolar.

# E DO QUE É FEITO O DIREITO HUMANO À EDUCAÇÃO?

Ter acesso a uma escola com boas condições de funcionamento, preferencialmente de tempo integral e perto de sua casa.

Ser acolhido, respeitado e sentir-se bem no ambiente escolar, recebendo a proteção contra toda e qualquer forma de violência, inclusive aquelas praticadas pretensamente “para o seu bem”.

APRENDER O NECESSÁRIO, APROPRIANDO-SE DA CULTURA E SE DESENVOLVENDO INTEGRALMENTE COMO SUJEITO

Encontrar-se com um currículo justo e emancipador, que lhe permita conhecer-se como ser humano, habitando a diversidade e capaz de entender e valorizar sua identidade.

Receber o cuidado integrado e intersetorial, para se proteger dos riscos e ameaças relacionados ao abandono e à evasão e para realizar uma trajetória de sucesso escolar.

# E DO QUE É FEITO O DIREITO HUMANO À EDUCAÇÃO?

Ter acesso a uma escola com boas condições de funcionamento, preferencialmente de tempo integral e perto de sua casa.

Ser acolhido, respeitado e sentir-se bem no ambiente escolar, recebendo a proteção contra toda e qualquer forma de violência, inclusive aquelas praticadas pretensamente “para o seu bem”.

**APRENDER O NECESSÁRIO, APROPRIANDO-SE DA CULTURA E SE DESENVOLVENDO INTEGRALMENTE COMO SUJEITO**

Encontrar-se com um currículo justo e emancipador, que lhe permita conhecer-se como ser humano, habitando a diversidade e capaz de entender e valorizar sua identidade.

Receber o cuidado integrado e intersetorial, para se proteger dos riscos e ameaças relacionados ao abandono e à evasão e para realizar uma trajetória de sucesso escolar.

# Exercer nossa responsabilidade e compromisso com essa entrega **NÃO É FÁCIL!**

Num mundo de incertezas, no qual é cada vez mais difícil construir e fortalecer os vínculos de afeto, solidariedade e cidadania e no qual as instituições são permanentemente desafiadas e questionadas, **as escolas e as redes de ensino experimentam desafios cortantes e inéditos...**

AO MESMO TEMPO...

**...todo mundo espera, deseja e precisa desesperadamente que as escolas sejam espaços de resistência, de refúgio e de vida.**



**HYE WON HYE**  
Resistência,  
Imperecibilidade.

Exercer nossa responsabilidade e compromisso  
com essa entrega **NÃO É FÁCIL!**

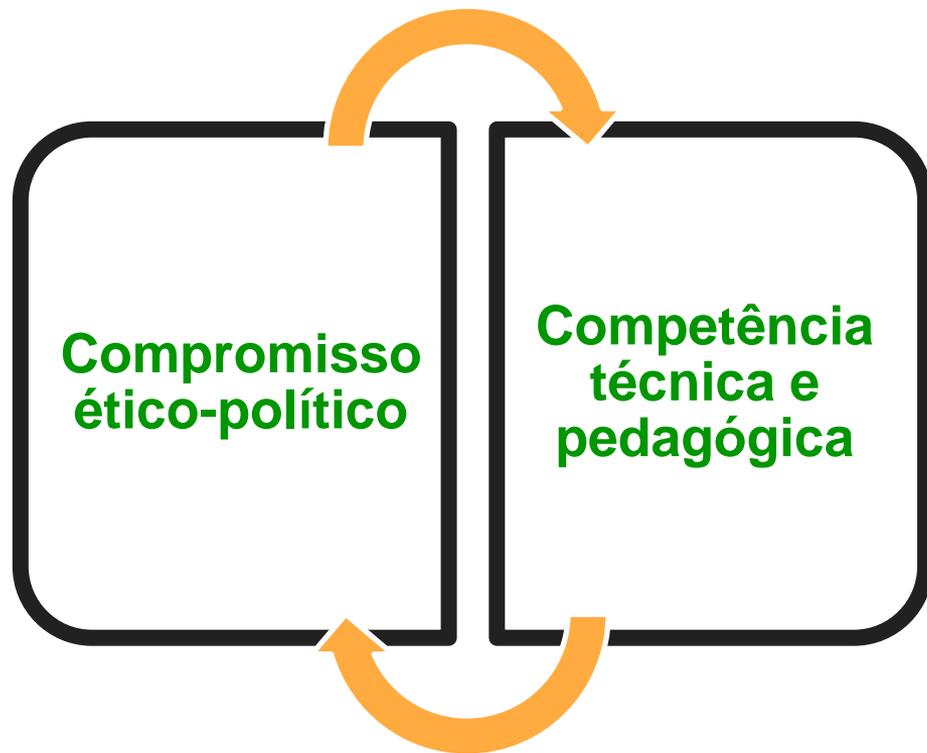
Por isso mesmo, é preciso reafirmar, com ousadia e assertividade:

**A DOCÊNCIA, A GESTÃO ESCOLAR E A GESTÃO DOS  
SISTEMAS DE ENSINO SÃO TAREFAS PARA  
PROFISSIONAIS.**

**NÃO HÁ ESPAÇO PARA AMADORISMO,  
ESPONTANEISMO OU DESLEIXO.**

**A busca da excelência com equidade é nosso compromisso  
ético-político e exige o máximo da nossa competência técnica  
e pedagógica.**

# Exercer nossa responsabilidade e compromisso com essa entrega **NÃO É FÁCIL!**



**LIDERANÇA EDUCATIVA**

As qualidades ou virtudes são construídas por nós no esforço que nos impomos para diminuir a distância entre o que dizemos e o que fazemos. **Este esforço, o de diminuir a distância entre o discurso e a prática, já é uma dessas virtudes indispensáveis: a coerência.**

(FREIRE, Pedagogia da  
Autonomia)

# Como sustentar a realização do DIREITO HUMANO À EDUCAÇÃO?

Cuidar da rede de ensino, proteger o currículo e assegurar boas condições de funcionamento das escolas.

Cuidar das equipes gestoras, proteger as escolas e seus projetos pedagógicos monitorar e impulsionar seus resultados.

Cuidar dos educadores e proteger a relação pedagógica e os processos de ensino-aprendizagem

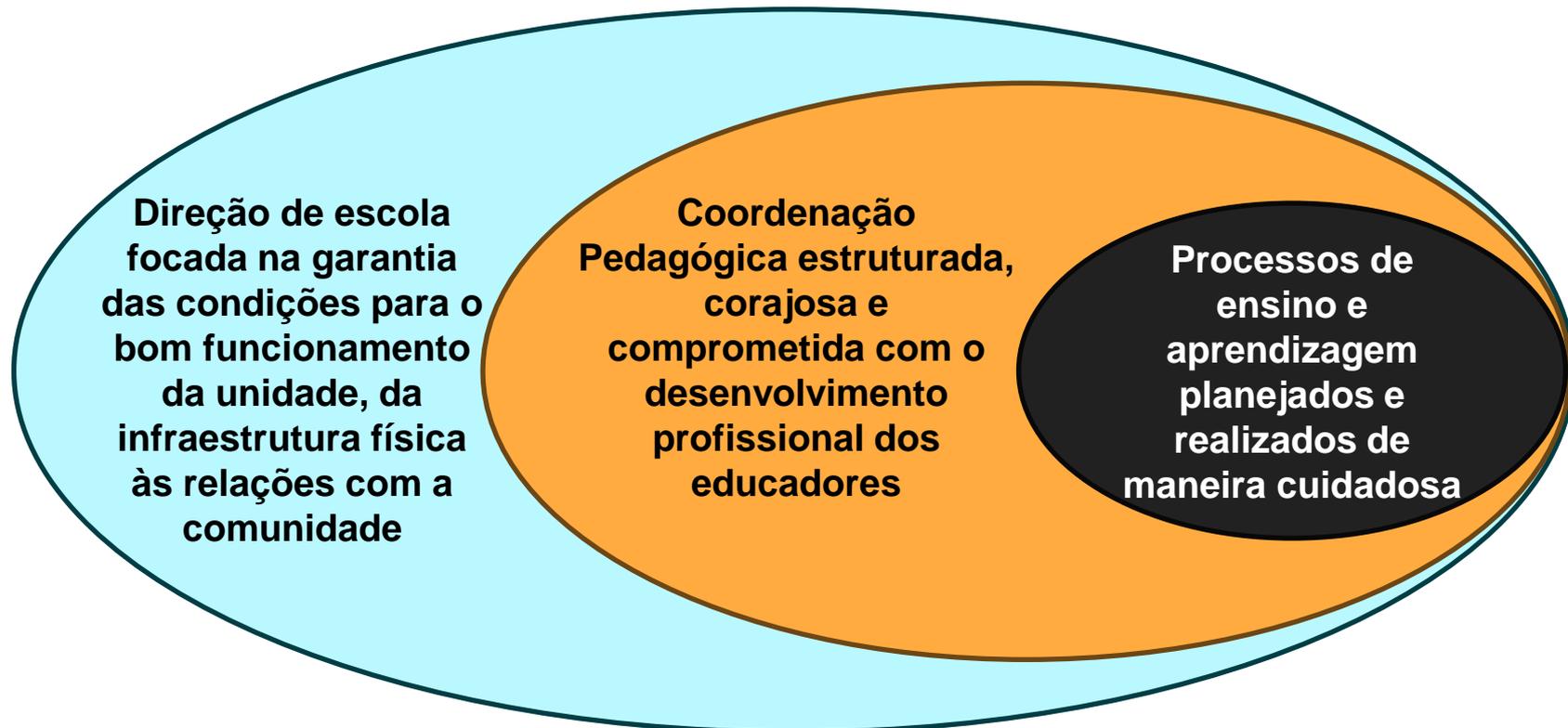
Cuidar dos educandos e de seu desenvolvimento integral, assegurando aprendizagem de todos, com equidade.



COERÊNCIA SISTÊMICA DA  
POLÍTICA EDUCACIONAL

# Como sustentar a realização do DIREITO HUMANO À EDUCAÇÃO?

NA DIMENSÃO DA  
ESCOLA...



# Como sustentar a realização do DIREITO HUMANO À EDUCAÇÃO?

NA DIMENSÃO DA  
ESCOLA...

**Direção de escola  
focada na garantia  
das condições para o  
bom funcionamento  
da unidade, da  
infraestrutura física  
às relações com a  
comunidade**

**Coordenação  
Pedagógica estruturada,  
corajosa e  
comprometida com o  
desenvolvimento  
profissional dos  
educadores**

**Processos de  
ensino e  
aprendizagem  
planejados e  
realizados de  
maneira cuidadosa**

**LIDERANÇA PEDAGÓGICA DA EQUIPE GESTORA**

# Como sustentar a realização do DIREITO HUMANO Á EDUCAÇÃO?

MINISTÉRIO DA  
EDUCAÇÃO



NA DIMENSÃO DA  
REDE...

**SECRETARIAS DE  
EDUCAÇÃO** focadas na  
defesa do currículo, no  
monitoramento da  
aprendizagem com  
equidade e na garantia  
de condições de  
funcionamento das  
escolas

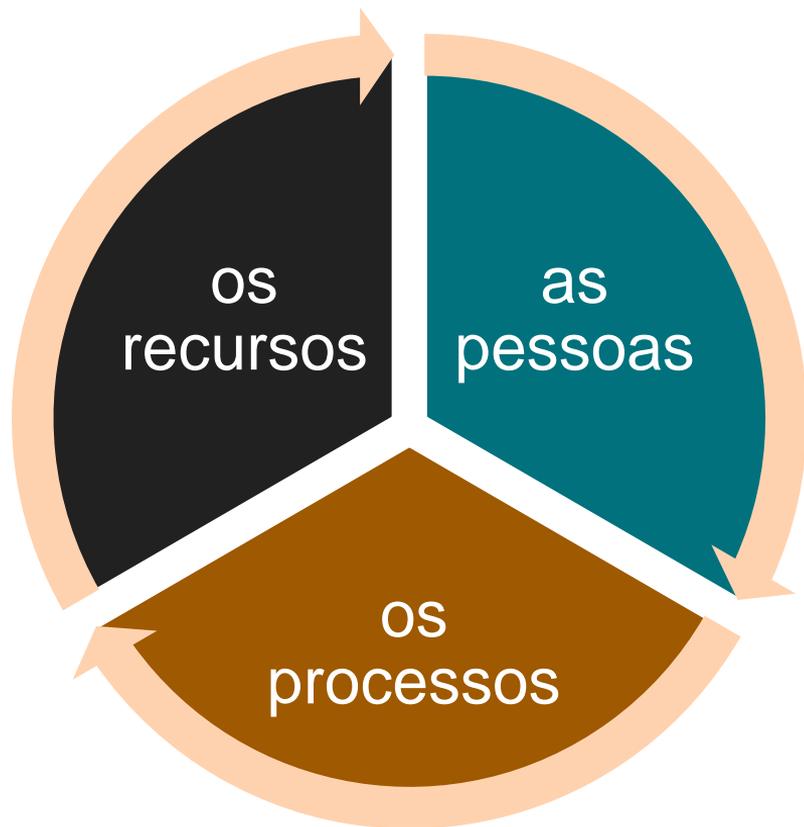
Direção de escola focada  
na garantia das condições  
para o bom  
funcionamento da  
unidade, da infraestrutura  
física às relações com a  
comunidade

Coordenação Pedagógica  
estruturada, corajosa e  
comprometida com o  
desenvolvimento profissional  
dos educadores

Processos de ensino  
e aprendizagem  
planejados e  
realizados de maneira  
cuidadosa

# LIDERANÇA EDUCATIVA

Mobilizar, articular e orientar...



**GARANTIR O ACESSO E A PERMANÊNCIA, CUIDAR DO CURRÍCULO, DO MONITORAMENTO DOS RESULTADOS DA APRENDIZAGEM COM EQUIDADE E DAS CONDIÇÕES DE FUNCIONAMENTO DAS ESCOLAS**

# A atuação que se espera dos DMEs COMO LIDERANÇAS PÚBLICAS



1.  
**INSPIRAR E  
PROJETAR  
OS SONHOS  
COMUNS**



2.  
**PLANEJAR E  
NEGOCIAR  
ESTRATÉGIAS  
E CONDIÇÕES**



3.  
**COMUNICAR  
E ENGAJAR  
AS EQUIPES E  
A SOCIEDADE**



4.  
**MONITORAR  
E CORRIGIR  
ROTAS DA  
ESTRATÉGIA**



5.  
**PRESTAR  
CONTAS E  
CELEBRAR  
RESULTADOS**



# Um fenômeno cada vez mais visível... O “APAGÃO DAS CANETAS”

MINISTÉRIO DA  
EDUCAÇÃO



IMPACTOS CADA VEZ MAIS  
SEVEROS DE QUESTÕES  
NÃO EDUCACIONAIS NA  
EDUCATIVA

HIPERATIVIDADE DO PODER  
LEGISLATIVO PARA  
PRODUZIR OBRIGAÇÕES E

AMPLIAÇÃO DAS  
EXPECTATIVAS  
EDUCACIONAIS DA  
POPULAÇÃO

**DIRIGENTES  
PÚBLICOS DE  
EDUCAÇÃO**

JUDICIALIZAÇÃO  
FISCALIZAÇÃO E CONTROLE  
EXTERNO INTENSIFICADOS  
E INVASIVOS

PESQUISA ACADÊMICA  
PAUTADA PELA  
FRACASSOMANIA E POUCA  
COLABORATIVA

TENSÕES DEMOCRÁTICAS  
(MAS, MUITO COMPLEXAS)  
COM SINDICADOS,  
ASSOCIAÇÕES DE CLASSE

METAS RIGOROSAS E  
SISTEMAS DE AVALIAÇÃO  
CADA VEZ MAIS INTENSIVOS  
E SOFISTICADOS

SOLIDÃO NA GESTÃO E  
POUCAS OPORTUNIDADES  
DE FORMAÇÃO E POUCA  
ASSESSORAMENTO “NO  
CALOR” DA TOMADA DE  
DECISÕES

POUCA CONTROLE  
DECISÓRIO SOBRE O  
ORÇAMENTO PÚBLICO DE  
EDUCAÇÃO

# Por isso mesmo, é fundamental articular **APOIO E VALORIZAÇÃO DOS DMEs COMO LIDERANÇAS PÚBLICAS**

- Escuta permanente das necessidades dos DMEs
- Diálogo na construção das políticas públicas de educação propostas pela União e pelos Estados
- Fortalecimento da assistência técnica e financeira
- Investimento na formação e desenvolvimento profissional
- Fortalecimento da colaboração entre pares
- Fortalecimento de interações institucionais com o poder judiciário e com o poder legislativo

Enxergar criticamente a escola pública como uma instituição que exerce uma função social imprescindível, mas exigente, complicada e “impossível”, nos permite tomar consciência de suas contradições e de tudo o que nela é “inamável”, doloroso, insuportável, feio.

Mas, também nos permite lembrar as razões que nos levaram a ela e aquilo que, nela, nos encanta e nos mobiliza: **a chance de empurrar um pouco pra longe dos nossos educandos a morte, a violência, o vazio do nada. Cada vez que aumentamos essa distância um centímetro, adiamos o fim do mundo. E isso é poderoso.**

# Vamos seguir conversando?



[@alexsandronsantos](#)



MINISTÉRIO DA  
EDUCAÇÃO

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO