



**X COLÓQUIO  
INTERNACIONAL**  
"Educação e Contemporaneidade"  
22 a 24 de Setembro de 2016  
São Cristóvão/SE - Brasil



ISSN: 1982-3657

## O PROCESSO DA GESTÃO NO SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE ARACAJU

NATANIEL PIMENTEL BARRETO

MARIA AMELIA SILVA SANTOS

RITA DE CASSIA CARDOSO DOS SANTOS

EIXO: 13. CURRÍCULO ESCOLAR, GESTÃO, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

**RESUMO:** O artigo é uma pesquisa bibliográfica e faz um estudo sobre o processo da gestão no sistema municipal de educação de Aracaju em que a expressão gestão educacional é fruto do discurso neoliberal, como uma preocupação, inserida para educação a partir das contribuições da administração científica em geral. Nos últimos anos tem ocorrido uma evolução, no sentido da preservação da especificidade da educação, proporcionando muitos benefícios para o setor educacional, sob a perspectiva progressista. O gestor educacional passou a ser requisitado no contexto institucional, traduzindo a expectativa de dinamismo e atualização que se precisava incorporar nas instituições de ensino sem prejuízo das suas especificidades. Existe pouca probabilidade do Estado, direcionar esforços para a substantiva democratização do saber sem que isso seja compelido pela sociedade civil. **Palavras chave:** Democracia; Educação; Gestão educacional.

**ABSTRACT:** This article is a literature and makes a study on the management process in the municipal system Aracaju education in the educational management expression is the result of neoliberal discourse, as a concern, set for education from the contributions of scientific management generally. In recent years there has been an evolution in the sense of preserving the specificity of education, providing many benefits to the educational sector under the progressive perspective. The educational manager has to be requested in the institutional context, reflecting the expectation of dynamism and update that was needed to incorporate the subject educational

institutions of their specificities. There is little likelihood of the state, direct efforts for substantive democratization of knowledge without this being compelled by civil society.

**Keywords:** Democracy; Education; Educational management.

## **INTRODUÇÃO**

A expressão gestão educacional é fruto do discurso neoliberal, como uma preocupação, inserida para educação a partir das contribuições da administração científica em geral. Nos últimos anos têm ocorrido uma evolução, no sentido da preservação da especificidade da educação, proporcionando muitos benefícios para o setor educacional, sob a perspectiva progressista. O gestor educacional passou a ser requisitado no contexto institucional, traduzindo a expectativa de dinamismo e atualização que se precisava incorporar nas instituições de ensino sem prejuízo das suas especificidades.

Existe pouca probabilidade do Estado, direcionar esforços para a substantiva democratização do saber sem que isso seja compelido pela sociedade civil. São necessárias modificações sensíveis, no contexto da educação brasileira para que o país como nação e população, possa participar do aspecto da globalização da economia e internacionalização técnico-científica, promovendo a integração nesse movimento internacional de transformações sociais, inclusive no processo educacional.

Não foi exclusivamente o setor educacional que percebeu a necessidade de mudanças; nesse aspecto às dificuldades de sobrevivência em um novo contexto social e econômico forçaram o surgimento de novos caminhos nas diversas áreas da convivência humana na direção da regulação do mercado.

Na instituição escolar cresce a constatação da explícita necessidade da comunidade participar de forma efetiva da gestão da escola, com a visão de conquistar e exercer sua autonomia em relação aos interesses dominantes do Estado, método que é desenvolvido em Aracaju, através de uma gestão democrática implantada a partir do final dos anos de 1980, em que as eleições escolares passaram a acontecer de "forma direta" com a participação da comunidade escolar, momento em que aqueles que se beneficiarão da democratização na escola, participam de forma ativa das formulações e decisões direcionadas ao alcance dos objetivos educacionais, os quais guardam estreita relação com a função social e política da escola em que a estrutura do processo escolar precisa ter uma homogeneidade em seu funcionamento.

O desenvolvimento da evolução democrática possui uma relação direta com a mudança ou transformação social principalmente na superação da estrutura formadora de classes sociais. Em nossa sociedade capitalista a transformação tem que superar as definidas reformas da classe

dominante em que encontramos a predominância do poder com suas ideologias em forma de dominação. **Direção e gestão escolar**

Na conceituação de Silva e Dias (2013) o preenchimento da função de diretor por meio de eleição na comunidade escolar em Aracaju foi representado por uma amostra de professores que ocuparam tal função como desagregadora no âmbito das relações escolares porque desde o início esteve vinculada à política partidária. Assim instituiu na escola vícios vigentes nas eleições da sociedade brasileira, incluindo promessas e denúncias muitas vezes vazias, corrupção, desrespeito entre os colegas, revanchismos, dentre outros males. Por outro lado, outros gestores ouvidos reafirmam ser a forma correta que assegura benefícios à comunidade escolar.

Ainda acrescentaram Silva e Dias (2013) que outros sujeitos abordados manifestaram suas representações sobre as eleições e sobre a nomeação por indicação política, indicando que às posições variaram desde aquela que condena em absoluto a forma autoritária e ultrapassada e ao que atribui mais ao gestor pessoalmente, com sua particularidade, o mérito ou demérito, o sucesso ou insucesso da gestão, o que relativiza todas as formas de escolha, ou seja o próprio modelo de democracia representativa.

A atualização das potencialidades e a superação dos obstáculos da participação da população na gestão da escola pública representam demandas sociais que se confrontam dentro e fora da escola. Essa necessidade de participação de grupos voltados para a gestão, na escola, corresponde não ao interesse de ignorar ou minimizar os conflitos que surgem nas relações sociais em curso e particularmente na escola.

A proposição é buscar uma democratização da gestão escolar, condição necessária para a luta dos objetivos coletivos, visando a um ensino de boa qualidade e à consolidação de uma sociedade com valores democráticos e educacionais, que de fato ensejem a ampla participação de todos os cidadãos.

Nessa perspectiva, Paro (1996) afirma que se estamos preocupados com a gestão das escolas, temos que considerar, de início, o conceito de administração ou de gestão que são tomados como sinônimos, partindo do conceito de administração como sendo a utilização racional de meios para realização de um fim. A ênfase à adjetivação da administração ou gestão como democrática está sustentada na concepção de democracia, centrada no consenso da maioria dos cidadãos e no respeito às regras estabelecidas.

Afirma Morin (2001) que no processo democrático os cidadãos acreditam na democracia, fortalecendo-se categorias como cidadania, diversidade, antagonismos e conflitos. A democracia supõe a convivência e a relação dialógica entre pessoas que possuem uma forma diferenciada de

pensamentos e objetivos. O essencial nesse fator político é a existência de uma nova forma de gerir e administrar, em que todos os elementos participam na construção de uma educação participativa e social, destacando-se a categoria teórico-prática da cidadania, articulada com a qualidade da educação básica e a formação docente, com o intuito de adentrar nas discussões acerca da gestão educacional.

Em Aracaju a mudança desse quadro político delineou-se a partir de 1985 com alianças entre PMDB/PFL, apoiadas por partidos de esquerda como o PC do B e o Movimento Revolucionário de 08 de outubro (MR8)<sup>1</sup>. A administração da Prefeitura de Aracaju foi assumida pelo PMDB com o deputado federal José Carlos Mesquita Teixeira (queda do Prefeito Heráclito Rolemberg) que em seu curto governo (1985) lançou as bases da gestão democrática na educação municipal de Aracaju.

Segundo Nobre (2014) o município de Aracaju, através do Estatuto do Magistério de 1985, criado pelo prefeito Jose Carlos Mesquita Teixeira passou a inovar com novas formas de provimento de cargos para direção das escolas municipais de Aracaju, em que as escolas passaram a ter uma nova organização administrativa. Aracaju, desde 1985, experimentou progressivamente avanços na gestão democrática do sistema educacional, consolidando-se entre 1989 a 1992.

Em relação à gestão educacional democrática, sempre houve uma demanda estadual sindical no sentido de implantá-la, mas os governos estaduais têm optado por modelos parciais da gestão democrática da escola, através de comitês comunitários e até de concurso público - que aconteceu, mas foi suspenso - para diretor de escola, sempre evitando as eleições diretas.

A continuidade do processo de gestão democrática no período de (1989 a 1992) foi surpreendente, porque esteve contextualizado em profunda crise política e econômico-financeira, o que levou à emergência de sete greves do magistério, além dos movimentos dos servidores técnico-administrativos, culminando no bloqueio judicial das contas da prefeitura em 1992. A gestão do prefeito Wellington da Mota Paixão (PSB), além de conviver com impactos da crise econômica do país, gerou desde o início (1989) sinais de uma profunda crise política interna. A sistematização da versão preliminar da proposta curricular, apresentou-se como contradição salutar no movimento dialético dessa realidade.

Na gestão do Prefeito Wellington Paixão, alguns segmentos ditos progressistas, inclusive vinculados ao sindicato de professores da rede municipal. A partir de 1990, começaram a questionar às eleições diretas, o que só fortaleceu a reação dos conservadores que avançavam nessa direção em vários pontos do país. Essa realidade requereu firmeza de propósitos, sobretudo na Secretaria Municipal de Educação, de modo a evitar retrocessos no processo democrático

(BEZERRA, 2007) desde a gestão do ex-prefeito José Almeida Lima.

Em 1997, a Lei nº 2.491, de 20 de maio de 1997, criou os Comitês Comunitários junto às unidades de ensino da rede municipal de Aracaju, na gestão do prefeito João Augusto Gama da Silva, inclusive de modo a viabilizar o Programa Federal de Dinheiro Direto para a Escola. De 1997 a 2002, quando foi suspensa a eleição de diretores o poder municipal instituído nomeou pessoas que eram de sua conveniência nos postos de direção pessoal escolar.

Foi no ano de 2002 que se configurou um novo modelo de gestão da escola pública municipal, com a Lei nº 3.075, de 30 de dezembro de 2002, sancionada pelo Prefeito Marcelo Deda. Surgiu a mudança, não existindo mais o diretor, passando a gestão a ser exercida em cada unidade escolar por uma Equipe de Coordenação: coordenador geral, coordenador administrativo e o coordenador pedagógico. A depender do porte da escola, em termos de número de alunos, há a possibilidade de a escola contar com mais de um coordenador administrativo ou pedagógico. Segundo Paro (2011b) essas eleições para coordenadores no sistema de ensino de Aracaju deram-se sucessivamente em 2003, 2005 e 2007, permanecendo até hoje, o que implicou mudanças no Plano de Carreira do Magistério Municipal de Aracaju.

Verificou-se que, no mesmo ano de 2002, a Lei nº 3.074, da mesma data do ato legal mencionado no parágrafo anterior, 30/12/2002, em cuja ementa afirma: Cria os Conselhos Escolares nas unidades de ensino da rede municipal de Aracaju. Analisado esse documento legal percebe-se que ele revoga a Lei nº 2.491/1997, extinguindo os Comitês Comunitários e ampliando os Conselhos Escolares já criados desde 1990 de modo a assimilar às atribuições dos Comitês Comunitários.

### **Estudo do conhecimento**

O estudo do conhecimento revela que às pesquisas se concentram em torno do modelo democrático instalado, partindo da premissa de que a gestão democrática estaria encontrando nas eleições diretas sua forma mais aperfeiçoada desde que acompanhada de outros mecanismos que configuram uma gestão colegiada.

Em Aracaju, os estudos e pesquisas mostram que: Bezerra (2007) retrata a experiência de Aracaju 1989/1992 em seu livro "Gestão democrática da construção de uma proposta curricular no ensino público"; posteriormente, Nobre (2014) conclui a sua Dissertação de Mestrado em Educação, com uma abordagem sobre "Modelo de gestão escolar implementado na educação municipal de Aracaju, de 1993 a 2002", delimitando esse período até o ano de 2002; Paro (2011), em seu livro "Crítica da estrutura da escola", inicia essa análise com uma discussão sobre o novo modelo de coordenação, adotado pela prefeitura municipal de Aracaju.

A revisão da literatura referente ao período anterior, a exemplo de Bezerra (2007), acentua

avanços do sistema municipal de educação de Aracaju em relação ao movimento docente, ao contato com a comunidade, com o exercício da democracia, desenvolvendo etapas progressivas que se configuram como democratização, inclusive no sentido da instalação e funcionamento dos Conselhos Escolares e das Eleições Diretas para a direção das escolas da rede.

A criação da Lei nº 3.075 de 30 de dezembro de 2002 que dispõe sobre a gestão democrática da Rede de Ensino do Município de Aracaju não se configura necessariamente como avanço, uma vez que se passa a falar em eleição de uma equipe de coordenadores (Geral; Administrativo; Pedagógico) sendo visível a fragmentação entre o pedagógico e o administrativo na gestão das escolas, como se pode inferir a partir da leitura de Paro (2011a). **Gestão e democracia**

Segundo Luck (2011) a gestão educacional passou a ser uma expressão que ganhou destaque na literatura e aceitação do contexto educacional, no período a partir da década de 1990 e vem-se constituindo uma definição comum no discurso de orientação das ações de sistemas de ensino e de escolas, porque foi reconhecido como a base fundamental para organização significativa dos processos educacionais, visando à melhoria da qualidade de ensino. A concepção de paradigma é um resultado da compreensão do modo como o pensamento tem sua orientação, para perceber a visão do mundo determinando o que vemos e que deixamos de ver, em consequência diante de uma realidade. No modo de pensar, o paradigma é abrangente em relação a tudo e a todos que constituem uma realidade, nada excluído sobre ela, determinando o modo de ser e de fazer das pessoas em seu contexto.

Nas afirmações de Bordignon; Gracindo (2011) ao analisar a gestão da educação escolar no sistema municipal de ensino, implica uma reflexão sobre as políticas de educação, já que a gestão transforma metas e objetivos educacionais, em ações voltadas para o fator político.

Nesse sentido, a gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais; requer mudança de paradigmas que fundamentam a construção de uma Proposta Educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada. Ela precisa estar para além dos padrões vigentes, comumente desenvolvidos pelas organizações burocráticas (BORDIGNON; GRACINDO, 2011, p.148).

O entendimento sobre gestão educacional na cidade de Aracaju e seu modelo de gestão requer a compreensão de democracia; na afirmação de Bobbio (2006) que parte de uma constatação, com a qual estamos de acordo, em relação à exigência que é propícia à democracia em seu sentido amplo; trata-se da exigência de que a democracia representativa seja ladeada ou até mesmo

substituída por uma democracia caracterizada como direta.

Essa atitude não é algo novo pois Jean-Jaques Rousseau, o pai da democracia moderna, afirmou que a soberania não pode ser representada referindo-se ao equívoco do povo inglês que acredita ser livre, mas é um engano; só o é durante a eleição dos membros do parlamento; quando eleitos estes, ele volta a ser escravo não sendo mais nada.

Rousseau entretanto também estava convencido de que “uma verdadeira democracia jamais existiu nem existirá”, pois requer muitas condições difíceis de serem reunidas. Em primeiro lugar um Estado muito pequeno , “no qual ao povo seja fácil reunir-se e cada cidadão possa facilmente conhecer todos os demais”; em segundo lugar, “uma grande simplicidade de costumes que impeça a multiplicação dos problemas e às discussões espinhosas”; além do mais , “uma grande igualdade de condições e fortunas”; por fim, “pouco ou nada de luxo” (donde se poderia deduzir que Rousseau, e não Marx, é o inspirador da política de “austeridade”). Lembremo-nos da conclusão: “Se existisse um povo de deuses, governar-se-ia democraticamente. Mas um governo assim perfeito não é feito para os homens” (BOBBIO, 2006, p.53-54).

Os Estados tornaram-se maiores e populosos e neles nenhum cidadão está em condições de conhecer todos, os costumes se tornaram complexos, com a multiplicação de problemas e discussões e às desigualdades sociais começaram a crescer nos Estados (não no sentido rousseauniano), o luxo que na concepção de Rousseau passa a corromper ao mesmo tempo o rico e o pobre, o primeiro com a posse e o segundo com a cupidez, não desapareceram. Todos esses mecanismos querem dizer que a exigência de um alargamento da democracia representativa e da instituição democracia direta é insensata?

Bobbio (2006) sustenta que não, mas para responder a esse questionamento é necessário um delineamento dessa questão. Entendendo-se por democracia direta, literalmente, a participação de todos os cidadãos, enfocando as decisões a eles pertinentes, seria essa proposta insensata; sustentar que todos podem decidir sobre tudo em sociedades complexas, como as industriais, é algo caracterizado como impossível.

A expressão “democracia representativa” significa genericamente que às deliberações coletivas, isto é, às deliberações que dizem respeito à coletividade inteira, são tomadas não diretamente por aqueles que dela fazem parte, mas por pessoas eleitas para esta finalidade. Ponto e basta. O

Estado parlamentar é uma aplicação particular, embora no relevante do ponto de vista histórico, do princípio da representação vale dizer, é aquele Estado no qual é representativo o órgão central (ou central ao menos em nível de princípio, embora nem sempre de fato) ao qual chegam às reivindicações e do qual pertencem decisões coletivas fundamentais, sendo este órgão central o parlamento. Mas todos sabem que uma república presidencial como a dos Estados Unidos, que não é um Estado parlamentar, também é um Estado representativo sentido genérico (BOBBIO, 2006, p. 56).

Não existe atualmente nenhum Estado representativo em que o princípio da representação se concentre apenas no parlamento: Os Estados que hoje habituamos a caracterizar como representativos o são porque o princípio da representação está estendido a outras sedes, em que se tomam deliberações coletivas, como são as comunas, as províncias e na Itália também às regiões. Do modo que nem todo Estado representativo é um Estado parlamentar, o Estado parlamentar pode não ser uma democracia representativa. A existência da democracia direta no sentido próprio da palavra em que o indivíduo participa nas deliberações que lhe dizem respeito, é necessário que entre os indivíduos deliberantes e a deliberação que lhes diz respeito não exista nenhum intermediário. **Considerações finais**

O termo gestão educacional tem a sua inserção na educação como resultado da influência do modelo da administração científica. As modificações da gestão têm uma função de trazer e favorecer ao desenvolvimento educacional. Os estabelecimentos educacionais passaram a exigir profissionais capacitados às exigências da educação. A existência das comunidades escolares no espaço da educação, propõe um modelo de gestão democrático e autônomo que exclui interesses das classes dominantes.

Em Aracaju a democrática teve a sua implementação no final dos anos de 1980 em que a sociedade passou a exigir de forma política, uma participação nas instituições sociais, na educação não foi diferente o modelo de inclusão social aconteceu com a presença da comunidade escolar.

A administração colegiada tem a escola como um lugar de significação essencialmente pedagógica na forma de administração, residindo a possibilidade de efetivação da função essencial da escola pública, com a explicitação dos seguintes fatores: um fato educativo com exercício participativo, prática democrática de decisões e inserção da comunidade escolar no projeto educativo. Participação e democracia possuem significados indissociáveis na construção de uma gestão educacional.

Apesar dos retrocessos educacionais com a eliminação das eleições diretas e outros elementos, os avanços no sistema municipal de educação de Aracaju, aconteceram em determinados períodos com o movimento docente, comunidade escolar com o exercício de uma democracia, inclusive no sentido da instalação e funcionamento dos Conselhos Escolares e das Eleições Diretas para a direção das escolas da rede. A gestão educacional passou a ter importância na década de 1990 com a sua aceitação no campo educacional, visando a qualidade de ensino.

## REFERÊNCIAS

BEZERRA, Ada Augusta Celestino. **Gestão democrática da construção de uma proposta curricular no ensino público: a experiência de Aracaju**. Maceió: EDUFAL, 2007. 240 p.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**. Trad. Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

\_\_\_\_\_. **Estado, governo, sociedade; por uma teoria geral da política**. Trad. Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

BORDIGNON, Genuino; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da Educação: o município e a escola**. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2011.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Editora do Senado, 1988.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília: Editora do Brasil S/A. 1996.

GRAÇA, Tereza Cristina Cerqueira da; SOUZA, Josefa Eliana. **Catálogo das escolas municipais de Aracaju**. Aracaju, SE: Prefeitura Municipal de Aracaju, 2000.

LUCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 8. Ed. Petrópolis, RJ: vozes, 2011. Série cadernos de gestão.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. (trad.) de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

NOBRE, Luciano Matos. **Modelo de gestão escolar implementado na educação municipal de Aracaju, de 1993 a 2002**. UNIT, 2014.

PARO, Vitor Henrique. – **Administração escolar: introdução crítica**. 10. ed – São Paulo: Cortez,

2001.

\_\_\_\_ **Eleição de diretores:** a escola pública experimenta a democracia. Campinas: Papyrus, 1996.

\_\_\_\_ Gestão democrática da escola pública. 3. ed. São Paulo: Ática, 2001. In; Paro, Vitor Henrique. **Crítica da estrutura da escola.** São Paulo: Cortez, 2011a.

\_\_\_\_ **Crítica da estrutura da escola.** São Paulo: Cortez, 2011b.

\_\_\_\_ **Educação como exercício do poder:** crítica ao senso comum em educação. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SEMED/PMA. **Lei nº 1.082/85 de 24 de setembro de 1985:** José Carlos Mesquita Teixeira. Aracaju: 1995.

SILVA, Edilmara Viera da Costa, DIAS, Rejane Isis Torres. **Gestão democrática das escolas públicas no município de Aracaju: sob a ótica do período 1993-2002.** UNIT, 2013.

□ 1.Trata-se de uma organização político-ideológico que se insurgiu contra a ditadura militar, cuja proposta é socialista. Sua denominação reverencia a memória de "Che" Guevara capturado na Bolívia em 08/10/1970.

Nataniel Pimentel Barreto (Coautor)

Tecnólogo em Radiologia, Pela universidade Estácio de Sá ( Rio de Janeiro), Especialista em Anatomia Humana e Didática do Ensino Superior pela Universidade Castelo Branco (Rio de Janeiro). Membro do grupo de Pesquisa (GPGFOP/PPED/Unit/CNPq).

Maria Amélia Silva Santos (Coautora)

Licenciada em Letras Português, pela Universidade Tiradentes, Especialista em Coordenação Pedagógica, pela Faculdade Pio Décimo (em andamento), Professora da Educação Básica, Membro do grupo de Pesquisa (GPGFOP/PPED/Unit/CNPq). Voluntária do Projeto Transeja do OBEDUC (UNIT).

Rita de Cássia Cardoso dos Santos (Autora)

Licenciada em Pedagogia. Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional pela Faculdade São Luís de França e em Coordenação Pedagógica pela Faculdade Pio Décimo. Coordenadora

Pedagógica do Centro Vocacional Tecnológico do SergipeTec. Membro do grupo de Pesquisa (GPGFOP/PPED/Unit/CNPq). Voluntária do Projeto Transeja do OBEDUC (UNIT).

Recebido em: 19/07/2016

Aprovado em: 19/07/2016

Editor Responsável: Veleida Anahi / Bernard Charlort

Metodo de Avaliação: Double Blind Review

E-ISSN:1982-3657

Doi: