



UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Especialização em Docência e Gestão Escolar

BALBINA DE JESUS SOARES
CRISTINA VICENTE CARNEIRO

A ATUAÇÃO DO GESTOR EDUCACIONAL NA CONSTRUÇÃO DA
ESCOLA INCLUSIVA

Salvador
2022

**BALBINA DE JESUS SOARES
CRISTINA VICENTE CARNEIRO**

**A ATUAÇÃO DO GESTOR EDUCACIONAL NA CONSTRUÇÃO DA
ESCOLA INCLUSIVA**

Artigo apresentado à Especialização em
Docência e Gestão Escolar da Universidade
Católica do Salvador, como requisito parcial
para a obtenção do grau de Especialista.

Orientadora: Prof.^a Ms. Sidenise E. Sousa.

Salvador
2022

ATUAÇÃO DO GESTOR EDUCACIONAL NA CONSTRUÇÃO DA ESCOLA INCLUSIVA¹

Balbina de Jesus Soares²
Cristina Vicente Carneiro³

RESUMO

O presente artigo trata-se de um estudo sobre a gestão escolar na perspectiva da educação inclusiva e especial. Pretendeu-se evidenciar a evolução e a importância da gestão escolar democrática e inclusiva no âmbito escolar. Ancorado em teóricos e legislação própria, constatou-se que a gestão escolar democrática numa perspectiva inclusiva requer um olhar humanitário desde a educação básica à educação superior, pois ainda há uma frágil participação da comunidade escolar na tomada de decisões junto a gestão. Apesar do processo de implantação da gestão democrática participativa nas escolas públicas vir caminhando ao longo dos anos, a comunidade escolar precisa aprender a tornar-se parte da gestão e os gestores escolares, como lideranças nas escolas, têm um papel crucial nesse processo. Eles precisam estar preparados para juntos com a comunidade escolar construir novas possibilidades voltados para um ensino de qualidade e equidade por estarem baseada na coordenação de atitudes e ações que propõem a participação social.

Palavras-chave: Educação, Gestor Escolar, Educação Especial e Inclusiva.

¹ Artigo “A Atuação do Gestor Educacional na Construção da Escola Inclusiva”, orientado pela Prof.^a Ms. Sidenise Estrelado Sousa”, apresentado como requisito para à Especialização em Docência e Gestão Escolar da Universidade Católica do Salvador – UCSal, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista.

² Licenciada em Pedagogia na UCSal. Email: balbina.soares@ucsal.edu.br

³ Licenciada em Pedagogia na UCSal. Email: cristina.carneiro@ucsal.edu.br

INTRODUÇÃO

Ao se pensar em inclusão, esta não deve ser entendida como algo que se refere apenas aos estudantes com deficiência, independentemente de sua categoria – física, auditiva, visual, mental e múltipla – (BRASIL, 2004), pois seus efeitos abrangem todos os indivíduos que estão envolvidos no ambiente escolar e no processo educacional. Portanto, a concepção de inclusão escolar deve ser compreendida em sua dimensão ampla e complexa.

Na base dessa discussão sobre a inclusão escolar, é importante ressaltar o princípio e a finalidade da educação, contida na Constituição Federal da República Federativa do Brasil, em seu artigo 205, quando diz que educação é “[...] direito de todos e dever do Estado e da família, deve ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade [...]” (BRASIL, 1988, art. 205). Esta ideia é corroborada, também, na Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN, no seu artigo 2º, no que se refere à responsabilidade da educação e complementa que esta deve ser “[...] inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1996, art. 2º). Esse mesmo artigo 2º, em seu parágrafo 1º, reforça a competência do legislador em disciplinar à educação escolar e que esta deve ser desenvolvida, predominantemente, através do ensino, em instituições apropriadas (BRASIL, 1996).

Nesta perspectiva, todo cidadão brasileiro tem direito ao acesso à educação, independentemente de seus percursos de vida e itinerários formativos. Para isto, a educação brasileira está dividida em dois grandes níveis: “educação básica” e “educação superior”. A educação básica está estruturada em três grandes etapas – educação infantil, ensino fundamental e ensino médio (BRASIL, 1996) e em sete modalidades (educação especial, educação quilombola, educação indígena, educação do campo, educação de jovens e adultos, educação a distância, educação profissional e tecnológica) para atender às necessidades e especificidades do povo brasileiro. Da educação básica à educação superior um conjunto de políticas educacionais que visam garantir o acesso, a permanência e a terminalidade do percurso educacional/acadêmico foram implementadas a partir das prerrogativas legais.

Em relação à educação básica, a escola representa um espaço privilegiado de convivência coletiva e onde se desenvolve, predominantemente, o ensino. Assim, vale ressaltar seu caráter inclusivo, conforme traz o item 7 das “Orientações para ações em níveis regionais e internacionais”, da Declaração de Salamanca quando diz que o:

princípio fundamental da escola inclusiva é o de que todas as crianças devem aprender juntas, sempre que possível, independentemente de quaisquer dificuldades ou diferenças que elas possam ter. Escolas inclusivas devem reconhecer e responder às necessidades diversas de seus alunos, acomodando ambos os estilos e ritmos de aprendizagem e assegurando uma educação de qualidade à todos através de um currículo apropriado, arranjos organizacionais, estratégias de ensino, uso de recurso e parceria com as comunidades. Na verdade, deveria existir uma continuidade de serviços e apoio proporcional ao contínuo de necessidades especiais encontradas dentro da escola (UNESCO, 1994).

Nesta perspectiva, todo cidadão brasileiro tem direito ao acesso e à permanência à educação, independentemente de seus percursos de vida e itinerários formativos. Da educação básica à educação superior, o governo federal – em parceria com os estados e os municípios –, através do Ministério da Educação – MEC, estabeleceu um conjunto de políticas públicas educacionais dentre estes os programas “Escola Acessível”, “Caminhos da Escola”, “Mediotec”, “Universidade para Todos” – PROUNI, o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação –FUNDEB. Essas políticas são ações e programas específicos, a partir de prerrogativas legais, que visam garantir o acesso, a permanência, a terminalidade aos/nos serviços educacionais, especialmente para os mais vulneráveis socialmente.

Dentre as políticas públicas para a educação, destacamos aquelas que se relacionam com a Educação Especial, modalidade de educação escolar, voltada ao atendimento de educandos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação (BRASIL, 1996). Aqui, a inclusão será compreendida como princípio educacional que engloba os processos de ensino e de aprendizagem baseado no respeito à diferença e na possibilidade de todos os estudantes construir conhecimentos.

Com base na Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que “estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências” (BRASIL, 2000), mudou a estrutura dentro das escolas como a construção de

rampas, de elevadores, corrimãos e outros elementos facilitadores para a vida dos estudantes com deficiência física.

Estas mudanças arquitetônicas propostas pelo dispositivo legal mencionado acima, por exemplo, visam impulsionar a inclusão escolar e, conseqüentemente, convergir para o acesso e a permanência dessa público específico na escola, trabalhando com a premissa de uma educação para todos, além de propiciar a estimulação do desenvolvimento dos estudantes, inclusive dos que não possuem deficiências, desse modo, todos serão beneficiados, visto que, ao existir uma proposta pedagógica voltada para a diversidade, todos são contemplados. Há com isso, um avanço na melhoria da qualidade da educação, já que trabalha com diversas formas de ensinar e aprender.

Para que haja transformação e superação dos problemas sociais, é necessário que a educação seja voltada para a cidadania, exigindo, assim, conhecimento sobre ações e políticas necessárias para a transformação social, acreditando que a desigualdade seja superada e a universalização do acesso e a permanência do sujeito com necessidades especiais sejam bem-sucedidas. Desta forma, a questão norteadora deste estudo é: quais as possibilidades de inclusão de estudantes na atuação do gestor educacional na construção da escola inclusiva?

O referido artigo tem como objetivo geral tecer breve análise acerca da atuação do gestor escolar no processo da inclusão, assegurando a todos o acesso a um sistema educacional inclusivo e, como objetivos específicos: a) conceituar a educação inclusiva voltada para estudantes público-alvo da Educação Especial; b) compreender a função do gestor escolar diante da educação inclusiva.

Do ponto de vista metodológico, este estudo possui, em relação à abordagem, um caráter qualitativo. Como sinaliza Flick (2009, p. 22), a pesquisa qualitativa “[...] é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido a pluralização das esferas de vida”. Essa ideia sobre a pesquisa qualitativa e seu objeto de estudo encontra eco nas palavras de Minayo (2002), quando afirma que este tipo de pesquisa

“se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO, 2002, p. 21-22).

Em relação à natureza, este estudo é pesquisa básica. Este tipo de pesquisa possui característica própria, pois seu objetivo central é “o avanço do conhecimento científico, sem nenhuma preocupação com a aplicabilidade imediata dos resultados a serem colhidos” (APPOLINÁRIO, 2011, p. 146 apud DEL-MASSO; COTTA; SANTOS, 2014, p. 4).

Em relação aos procedimentos, este estudo é caracterizado como uma pesquisa bibliográfica. Para Marconi e Lakatos (2003),

a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 183).

Essa perspectiva sobre a pesquisa bibliográfica também é afirmada por Gil (2008), quando traz que este tipo de pesquisa “[...] é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2008, p. 50).

O interesse por esta temática se deu a partir da experiência como estudantes do Curso de Licenciatura em Pedagogia na Universidade Católica do Salvador, onde tivemos que conviver com a inclusão de um estudante surdo. Durante a convivência com este estudante, percebemos as dificuldades desse processo de inclusão nas atividades desenvolvidas em sala de aula. Além da barreira comunicativa, faltavam estratégias de ensino adequadas voltadas para atender às necessidades de aprendizagem do estudante com surdez. A situação impactava na rotina diária da sala de aula, bem como no processo de aprendizagem de toda a turma.

Outra situação vivenciada foi durante o estágio realizado por uma das pesquisadoras na Escola Municipal Santo André, na qual um estudante cadeirante foi matriculado e a escola não tinha rampas, ou seja, não tinha estrutura arquitetônica adequada para atender as especificidades desse estudante, levando sua mãe a carregá-lo nos braços para levar até a sala que ficava no primeiro andar.

A partir dessas vivências surgiram reflexões e questionamentos sobre como seria meu comportamento ao ter um estudante com algum tipo de deficiência em sala de aula. Hoje fazendo o curso de pós-graduação em Gestão, ainda existem

questionamentos ao se perceber a atual conjuntura das escolas, o crescimento do número de pessoas com deficiência matriculadas na escola comum e o direito dessas pessoas a terem acesso a uma educação com equidade e qualidade.

1. A GESTÃO E SUAS PERSPECTIVAS

Estudos sobre a gestão geralmente aponta diferentes perspectivas. Está associada a verbos que se utiliza no cotidiano que se aproximam em seus significados, como “gerir”, “administrar”, “dirigir”, “liderar”, “dirigir” e “comandar”. Ao procurar o significado de dois destes verbos citados, “gerir” e “administrar”, por exemplo, é possível notar, de fato, a correlação entre eles.

Segundo o dicionário Michaelis (online), o verbo “gerir” significa “exercer as funções de gerente; administrar”. Já o verbo “administrar” possui seis significados:

1 Governar, dirigir ou gerir negócios públicos ou particulares; 2 Exercer a função de administrador; 3 Lidar habilmente com algo ou alguma situação, geralmente de caráter adverso; Dar ou ministrar medicamento a alguém ou a si mesmo; 5 Ministrar sacramento a alguém; 6 Aplicar (um golpe, uma punição etc.) a alguém; (MICHAELIS,2022).

Interessa-nos nesta discussão, os dois primeiro significados “governar, dirigir ou gerir negócios públicos ou particulares” e “exercer a função de administrador”. Para Chiavenato (2003), o ato de administrar está inserido no cotidiano das pessoas porque o mundo está institucionalizado e formado por organizações de produção de bens ou prestação de serviços e essas organizações “[...] são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas organizações. Todas as organizações são constituídas por pessoas e por recursos não-humanos [...]. A vida das pessoas depende intimamente das organizações [...]” (CHIAVENATO, 2003, p. 2).

Ainda segundo o autor, essas organizações são heterogêneas e diversificadas e podem ser de dois tipos: lucrativas e não-lucrativas. As organizações lucrativas seriam as empresas e as não-lucrativas seriam o Exército, a Igreja, os serviços públicos, as entidades filantrópicas, as organizações não-governamentais – ONGs, dentre outras, que, por conta de suas dimensões precisam ser administradas e isso se dá através da estratificação de pessoas em níveis hierárquicos, com responsabilidades diferentes(CHIAVENATO, 2003), portanto,

a administração trata do planejamento,da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisãode

trabalho que ocorram dentro de uma organização. Assim, a administração é imprescindível para existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem administração, as organizações jamais teriam condições de existir e de crescer (CHIAVENATO, 2003, p. 2).

Se administração significa o que já foi mencionado acima, o que significa efetivamente gestão? Embora no senso comum exista uma correspondência entre os termos, como nos traz Dias (2002) ao afirmar que “[...] é o intercambiamento entre eles, o que leva muitos a compreendê-los como sinônimos” (DIAS, 2002, p. 3), necessariamente não traduzem o mesmo significado. Para Ferreira (1997 apud DIAS, 2003, p. 3), entre outras línguas há também essa confusão, mas sua definição é a de que gestão é algo relacionado com o bem privado, enquanto administração seria a terminologia para o bem público.

Para Dias (2002), a diferença está relacionada aos trabalhos científicos de dois teóricos, Taylor e Fayol, a começar pelos títulos de suas clássicas obras: *Administration industrielle et générale*, de Taylor em 1960, e *The scientific management*, de Fayol, em 1990, mas não somente.

Ainda segundo o autor, para Fayol a administração é mais uma das funções nas operações das empresas de qualquer porte e a distingue de outras funções (técnica, comercial, financeira, de segurança e de contabilidade) e a função da direção seria conduzir o exercício dessas seis funções, no qual a administração agiria com as demais funções em paridade. Já Taylor, mais preocupado com o processo produtivo, números, tempo e estatística, função contábil, amplia o foco também para a redução de custos e abatimento do preço de venda, por exemplo, trazendo a contribuição de outras áreas do conhecimento, não somente a administração, sendo, portanto, a base da gestão.

Nesta perspectiva, a gestão é compreendida “como uma atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente os aspectos gerenciais e técnico-administrativos [...]” (NASCIMENTO, 2020, p. 76). Ainda conforme a autora, trata-se de ações efetivas, com intencionalidade, estratégias e processos que envolvem pessoas voltadas às questões de ordem social (NASCIMENTO, 2020).

1.1 REFLETINDO SOBRE A GESTÃO E A LIDERANÇA NO AMBIENTE ESCOLAR

Partindo dessa ideia macro e aportando a questão no âmbito escolar, a administração e a gestão também possuem funções distintas. Nesse caso, a administração trata dos recursos materiais e financeiros disponíveis para garantia da qualidade de ensino, a gestão escolar trabalha com a finalidade de dar significado aos recursos atribuídos e à forma como serão utilizados no processo da educação, portanto, a gestão escolar é a forma de administrar a escola como um todo.

Para um completo desenvolvimento educacional, o profissional responsável pela área deve observar as necessidades e particularidades de cada setor, promovendo uma melhor relação e desenvolvimento das atividades. Dessa forma, os debates sobre os diversos conceitos de gestão e administração de instituições educacionais seguem em caráter humanitário.

De acordo com Paro (2008), se faz necessário que a comunidade participe efetivamente da gestão da escola, de modo que ganhe autonomia em relação aos interesses dominantes representados pelo Estado, o que acontecerá “na medida em que aqueles que mais se beneficiarão [...] puderem participar ativamente das decisões que dizem respeito a seus objetivos e às formas de alcançá-los” (PARO, 2015, p. 40 *apud* FERNANDES; VIEIRA, 2009, p. 7297).

A etimologia da palavra Gestão está registrada no latim sobre as formas *gestio* e *gestiōnis*. Associa-se a um gesto, identificado no latim *gestus*, neste contexto vinculado ao que foi realizado e não como uma simples expressão emocional, e com raiz no verbo *gerere* fazer ou empreender algo. Vale a pena lembrar que gestação ou gesta são termos com a mesma raiz lexical (no período de gestação a mulher carrega dentro dela um projeto de vida e uma gesta é a realização de algo muito relevante).

Ao se tratar de gestão educacional, é importante pensar na democratização da escola sob dois aspectos: a) interno: que contempla os processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos; b) externo: ligado à função social da escola, na forma como produz, divulga e socializa o conhecimento.

No que se refere à legislação, a gestão democrática da educação é um princípio constitucional, consagrado na Constituição cidadã de 1988, na LBDEN, de 1966, e em numerosos instrumentos legais dos sistemas de ensino do país. A escola passa a tomar suas decisões coletivamente, com toda a comunidade escolar

envolvida neste processo de reestruturação, comprometem-se a fazer um trabalho coletivo como uma equipe totalmente inteirada com os assuntos propostos pela escola, com o objetivo de resultados consistentes e, conseqüentemente, eficazes, portanto,

[...] é necessária uma visão crítica do processo da administração escolar, a qual exige um conhecimento mais ou menos preciso da estrutura socioeconômico. A gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social (PARO, 1996, p.149 apud COSTA, 2011).

A LDBEN, em seus artigos 14 e 15, apresentam determinações que norteiam a gestão educacional, a saber:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL,1996).

Também existe um tendência em considerar “liderança” e “gestão” como sinônimos, no entanto, existem diferenças entre os termos. Para Chiavenato (2003), a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração” (CHIAVENATO, 2003, p. 122). Para este autor, é necessário “[...] conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar” (CHIAVENATO, 2003, p. 122).

Segundo Chiavenato (2003) existem três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática. Segundo o autor, na liderança autocrática há centralização das decisões nas “mãos” do líder, o que torna o ambiente laboral tenso e frustrante, sem nenhuma espontaneidade, sem a satisfação do empregado em realizar as tarefas designadas, cuja realização se dá, tão somente, com a presença do líder, pois na sua ausência, a tendência é a não execução das tarefas e a expansão dos sentimentos reprimidos quando há a presenças do líder. Na liderança liberal,

o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum. Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões por motivos

personais e não relacionados com o trabalho. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder (CHIAVENATO, 2003, p. 125).

Se a produtividade é comprometida porque é condicionada à presença do líder no caso da liderança de tipo autocrática, essa mesma produtividade fica comprometida, pois não há controle do que os empregados fazem. Nesse cenário, a liderança ideal é aquela de tipo democrática. Para Chiavenato (2003), neste tipo de liderança

[...]o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Houve formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os meninos. Líder e subordinados desenvolveram comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal [...] (CHIAVENATO, 2003, p. 125).

Nesse sentido, a gestão com uma liderança democrática está baseada na coordenação de atitudes e ações que propõem a participação social, ou seja, a comunidade escolar (professores, estudantes, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários) é considerada sujeito ativo em todo o processo da gestão, participando de todas as decisões da escola.

2 A GESTÃO ESCOLAR E SEUS PILARES

A gestão escolar se enquadra em uma das maiores áreas no campo de gestão, pois tem como principal função o desenvolvimento das atividades no contexto da escola e nos processos de ensino e de aprendizagem. É dividida em seis pilares, a saber: gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão do tempo e eficiência dos processos, gestão financeira, gestão de pessoas/recursos humanos e gestão da comunicação. Para melhor entendimento, destacaremos cada um desses pilares, para orientar o exercício do trabalho da gestão escolar.

2.1 GESTÃO PEDAGÓGICA

Ocupando o espaço dos pilares mais importantes para a gestão escolar, o gerir pedagógico tem como função os processos de ensino e de aprendizagem, sendo voltado para reconhecer e desenvolver as habilidades do estudante para dentro e fora do âmbito escolar. Os responsáveis por cuidarem desta gestão são: diretor(a), coordenador(a) pedagógico(a), supervisor(a) pedagógico(a) e orientador(a) pedagógico(a). Esses atores, juntos, garantem o planejamento escolar, o relacionamento com os estudantes e seus familiares e as práticas pedagógicas.

2.2 GESTÃO ADMINISTRATIVA

Como diz o nome, tem como função administrar a estrutura escolar visando o controle material, financeiro da escola e estabelecendo seu cuidado e manutenção, garantindo seu funcionamento e incluindo os estudantes e seus familiares no centro de interesse escolar.

2.3 GESTÃO DO TEMPO E EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS

A gestão do tempo é um pilar necessário para qualquer negócio e, na escola, a situação não é diferente. Muitas vezes, os gestores educacionais passam grande parte do seu tempo de trabalho envolvidos com atividades rotineiras que poderiam ser automatizadas ou delegadas para outros profissionais, o que pode comprometer a eficiência dos processos educacionais.

2.4 GESTÃO FINANCEIRA

Como apontado pelo próprio nome, a gestão financeira cuida dos recursos financeiros da organização escolar. Ela envolve o controle de gastos e de contas, inclusive pensando em estratégias para alcance de novos alunos. Essa gestão é fundamental para o equilíbrio das finanças da escola e manutenção do negócio. Integrada com os outros cinco pilares, pode garantir que a instituição tenha um crescimento saudável e eficaz.

2.5 GESTÃO DE PESSOAS/RECURSOS HUMANOS

A gestão de recursos humanos é outro pilar essencial para a gestão escolar, afinal, as pessoas estão vinculadas a todas as etapas do processo escolar. Por isso, essa gestão olha para toda comunidade da escola, desde estudantes e professores até outros colaboradores, familiares de alunos e funcionários de empresas fornecedoras. É importante interagir e pensar em estratégias que mantenham cada um deles envolvidos com a instituição, dando e recebendo o melhor dentro dessa relação.

2.6 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

A gestão da comunicação tem a intenção de garantir uma troca de informações eficiente entre as pessoas geridas pelos Recursos Humanos, ou seja, busca garantir

uma transmissão de informações de forma clara e objetiva, visando uma recepção eficiente como resultado. Essa gestão deve acontecer tanto internamente, entre os colaboradores, quanto externamente, com a comunidade escolar. Além de evitar diversos problemas, uma boa comunicação ainda melhora o rendimento dos profissionais e ajuda no fortalecimento de uma imagem positiva da instituição para a sociedade.

3 NOTAS SOBRE A EDUCAÇÃO INCLUSIVA

A educação inclusiva é uma ação política, cultural, social e pedagógica, desencadeada em defesa do direito de todos os estudantes de estarem juntos, aprendendo e participando, sem nenhum tipo de discriminação. A educação inclusiva pode ser entendida como uma concepção de ensino contemporânea que tem como objetivo garantir o direito de todos à educação.

Embora a educação, por si só já possua um caráter inclusivo, pois trata-se de uma direito de todas as pessoas, dentro da concepção de educação inclusiva, existe uma modalidade específica, com público-alvo específico que gostaríamos de destacar: é a Educação Especial.

A LDBEN, no seu artigo 58, define essa modalidade de ensino, já destacando quem é público-alvo da Educação Especial:

Entende-se por educação especial, para os efeitos desta Lei, a modalidade de educação escolar oferecida preferencialmente na rede regular de ensino, para educandos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação (BRASIL, 1996, art. 58).

Assim, os estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento (denominação para o que atualmente denominamos Transtorno do Espectro Autista – TEA) e altas habilidades ou superdotação têm assegurados, mais ainda, para além do direito comum, a possibilidade de estarem na sala de aula e escola comuns.

No artigo 59, essa mesma legislação preconiza que os sistemas de ensino devem assegurar aos estudantes currículo, métodos, recursos e organização específicos para atender às suas necessidades; assegura a terminalidade específica àqueles que não atingiram o nível exigido para a conclusão do ensino fundamental, em virtude de suas deficiências e; a aceleração de estudos aos superdotados para conclusão do programa escolar (BRASIL, 1996).

Em 1999, o Decreto nº 3.298, que regulamenta a Lei nº 7.853/89, ao dispor

sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, define a educação especial como uma modalidade transversal a todos os níveis e modalidades de ensino, enfatizando a atuação complementar ou suplementar da educação especial ao ensino realizado nas classes e escolas comuns.

Acompanhando o processo de mudanças, as Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica, Resolução CNE/CEB nº 2/2001, no artigo 2º, determinam que:

os sistemas de ensino devem matricular todos os alunos, cabendo às escolas organizar-se para o atendimento aos educandos com necessidades educacionais especiais, assegurando as condições necessárias para uma educação de qualidade para todos (MEC/SEESP, 2001, p. 69).

A Convenção da Guatemala, de 1999, promulgada no Brasil pelo Decreto nº 3.956/2001, afirma que as pessoas com deficiência têm os mesmos direitos humanos e liberdades fundamentais que as demais pessoas, definindo como discriminação com base na deficiência, toda diferenciação ou exclusão que possa impedir ou anular o exercício dos direitos humanos e de suas liberdades fundamentais. Esse Decreto tem importante repercussão na educação, exigindo uma reinterpretação da educação especial, compreendida no contexto da diferenciação adotada para promover a eliminação das barreiras que impedem o acesso à escolarização.

Em 2003, o Ministério da Educação cria o “Programa Educação Inclusiva: direito à diversidade” (BRASIL, 2006a) visando transformar os sistemas de ensino em sistemas educacionais inclusivos, que promova um amplo processo de formação de gestores e educadores nos municípios brasileiros para a garantia do direito de acesso de todos à escolarização, a organização do atendimento educacional especializado e a promoção da acessibilidade.

Em 2004, o Ministério Público Federal divulga o documento “O Acesso de Alunos com Deficiência às Escolas e Classes Comuns da Rede Regular” (BRASIL, 2004), com o objetivo de disseminar os conceitos e diretrizes mundiais para a inclusão, reafirmando o direito e os benefícios da escolarização de alunos com e sem deficiência nas turmas comuns do ensino regular. Impulsionando a inclusão educacional e social, o Decreto nº 5.296/04 regulamentou as leis nº 10.048/00 e nº 10.098/00, estabelecendo normas e critérios para a promoção da acessibilidade às pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida.

Em 2005, com a implantação dos Núcleos de Atividade das Altas

Habilidades/Superdotação – NAAH/S em todos os estados e no Distrito Federal, são formados centros de referência para o atendimento educacional especializado aos estudantes com altas habilidades/superdotação, a orientação às famílias e a formação continuada aos professores, conforme a publicação de documento orientador no ano seguinte (MEC/SEESP, 2006b). Nacionalmente, são disseminados referenciais e orientações para organização da política de educação inclusiva nesta área, de forma a garantir esse atendimento aos alunos da rede pública de ensino.

Em 2006, a Secretaria Especial dos Direitos Humanos, o Ministério da Educação, o Ministério da Justiça e a Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) lançam o “Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos” que objetiva, dentre as suas ações, fomentar, no currículo da educação básica, as 11 temáticas relativas às pessoas com deficiência e desenvolver ações afirmativas que possibilitem inclusão, acesso e permanência na educação superior (BRASIL, 2006c).

Em 2007, no contexto do “Plano de Aceleração do Crescimento – PAC”, é lançado o “Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE”, reafirmado pela “Agenda Social de Inclusão das Pessoas com Deficiência” (BRASIL, 2012), tendo como eixos a acessibilidade arquitetônica dos prédios escolares, a implantação de salas de recursos e a formação docente para o atendimento educacional especializado.

Em 2008, haja visto os muitos avanços, o Ministério da Educação institui a “Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva” (BRASIL, 2008) como objetivo de garantir o acesso, a participação e a aprendizagem dos estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação nas escolas comuns, orientando os sistemas de ensino para promover respostas às necessidades educacionais especiais, garantindo:

- Transversalidade da educação especial desde a educação infantil até a educação superior;
- Atendimento educacional especializado;
- Continuidade da escolarização nos níveis mais elevados do ensino;
- Formação de professores para o atendimento educacional especializado e demais profissionais da educação para a inclusão escolar;

- Participação da família e da comunidade;
- Acessibilidade urbanística, arquitetônica, nos mobiliários e equipamentos, nos transportes, na comunicação e informação; e
- Articulação intersetorial na implementação das políticas públicas.

O Decreto nº 7.611, de 17 de novembro de 2011, dispõe sobre questões para garantir um sistema educacional inclusivo, sem discriminação, com igualdade de oportunidades para portadores de deficiência, no âmbito do Atendimento Educacional Especializado – AEE. O documento ainda prevê o provimento de condições de acesso, participação e aprendizagem, com atendimento especializado para suprir as necessidades individuais de cada um.

O AEE tem como função identificar, elaborar e organizar cursos pedagógicos e de acessibilidade que eliminem as barreiras para a plena participação dos alunos, considerando suas necessidades específicas. As atividades desenvolvidas no atendimento educacional especializado diferenciam-se daquelas realizadas na sala de aula comum, não sendo substitutivas à escolarização. Esse atendimento complementa e/ou suplementa a formação dos alunos com vistas à autonomia e independência na escola e fora dela (BRASIL, 2011).

Para tanto, é necessário não apenas a inclusão propriamente dita, mas a capacitação de todos os interessados nesse sistema, sejam familiares, professores e envolvidos da sociedade. Sendo que a educação inclusiva carece de mudanças estruturais que possibilitem novas adequações e flexibilizações. A escola verdadeiramente inclusiva não é aquela que oferece apenas um sistema igualitário, mas também aquele que se apresenta como favorável para uma reflexão e que atende a todos legitimamente. É aquela que revê seus métodos e suas ações e volta-se para o protótipo inclusivo pautado nos valores mútuos e sociais.

[...] para os defensores da inclusão escolar é indispensável que os estabelecimentos de ensino eliminem barreiras arquitetônicas e adotem práticas de ensino adequadas às diferenças dos alunos em geral, oferecendo alternativas que contemplem a diversidade, além de recursos de ensino e equipamentos especializados que atendam a todas as necessidades educacionais dos educandos, com ou sem deficiências, mas sem discriminações (MANTOAN, 1999, 2001; FOREST, 1985 apud MANTOAN, 2003, p. 25).

Todavia, os níveis dos cursos de formação de professores devem sofrer modificações nos seus currículos, de modo que os futuros professores aprendam

práticas de ensino adequadas às diferenças. Na base de tudo está o princípio democrático da educação para todos, e que só se evidencia nos sistemas educacionais que se especializam em todos os alunos, e não apenas em alguns deles (os com deficiência).

A inclusão é uma inovação que implica um esforço de modernização e de reestruturação das condições atuais da maioria de nossas escolas (especialmente as de nível básico), ao assumirem que as dificuldades de alguns alunos não são apenas deles, mas resultam, em grande parte, do modo como o ensino é ministrado e de como a aprendizagem é concebida e avaliada.

4 A ATUAÇÃO DO GESTOR CONSTRUÇÃO DA ESCOLA INCLUSIVA

A inclusão de alunos depende de toda equipe escolar gestores, professores, equipe pedagógica e alunos, mas o gestor tem um papel muito importante, pois através de suas atitudes é que a equipe se espelhará e faz acontecer à inclusão e integração dos indivíduos com deficiência.

Partindo do pressuposto de uma Educação Inclusiva o papel do gestor demanda pesquisas que consideramos ações necessárias e primordiais para oferecer um ensino que atenda a diversidade e ter uma escola pautada na gestão democrática em que se leva a sério a questão da inclusão no sentido real da palavra. Isso exigirá novas elaborações no âmbito dos projetos escolares, visando ao aprimoramento de sua proposta pedagógica e da aprendizagem dos estudantes, além de buscar recursos materiais didáticos e novas estratégias de ensino para auxiliarem no aprendizado dos estudantes com necessidades educacionais especiais.

Mantoan (2003, p. 36) afirma que “a inclusão não prevê a utilização de práticas de ensino escolar específicas para esta ou aquela deficiência e/ou dificuldade de aprender”. Ainda segundo a autora, os estudantes “[...] aprendem nos seus limites e se o ensino for, de fato, de boa qualidade, o professor levará em conta esses limites e explorará convenientemente as possibilidades de cada um” (MANTOAN, 2003, p. 36).

Como já mencionado anteriormente, se a LDBEN afirma que a Educação Especial deve ser oferecida preferencialmente nas escolas comuns, isto requer uma

reorganização educacional que envolve certos aspectos escolares, e dentre eles há o papel do gestor escolar em que sua função ultrapassa as questões burocráticas. Para se ter uma escola efetivamente inclusiva há de pensar na formação dos seus profissionais, no currículo e no seu próprio Projeto Político Pedagógico (PPP).

A gestão da escola deve se propor na garantia do direito dos estudantes com deficiência, adotando metodologias compartilhadas com toda a comunidade escolar e dando oportunidades para que todos os estudantes possam conseguir o sucesso na sua aprendizagem escolar. Há na verdade o acolhimento de todos sem exceção, ou seja, inclusão é estar com o outro, é interagir, significando assim

convidar aqueles que (de alguma forma) têm esperado para entrar e pedir-lhes para ajudar a desenhar novos sistemas que encorajem todas as pessoas a participar da completude de suas capacidades – como companheiros e como membros (FOREST; PEARPOINT, 1997, p. 137 apud SILVA, 2018, p. 26).

Percebe-se que está tendo uma nova reformulação do sistema educacional, surgindo escolas que vão de encontro com as diversidades humanas. Neste novo espaço escolar há uma democratização em que novos grupos sociais se formam e novos conhecimentos são adquiridos, rompendo com o velho modelo escolar, e tendo a inclusão escolar o seu objetivo maior.

Construir a escola inclusiva significa articular democracia, participação e autonomia. Sua implementação não será um processo fácil, pois o compromisso em atender com qualidade e eficiência pedagógica a todos os alunos é um compromisso com a melhoria da qualidade educacional para todos, o que somente será concretizado com a consciência e a valorização dos fatos e das normas coletivas mediadas pela responsabilidade social. Só assim a escola cumprirá seu papel de transformação social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como propósito apresentar um estudo sobre a gestão escolar na perspectiva da educação inclusiva, levando a evidenciar a evolução e a importância da gestão escolar democrática e inclusiva no âmbito escolar, buscando refletir e compreender a função do gestor escolar diante da educação inclusiva. Contudo, para que essa determinação legal não fique apenas no papel, a rotina escolar é fundamental estar carregada de vivências e experiências de relações

sociais democráticas, participativas, emancipatórias e igualitárias que expressem vontades coletivas na busca de soluções.

Uma gestão escolar democrática e participativa não se estrutura apenas através de um documento legal e sim nas vivências e experiências com parcerias, mediado pelas informações, como ato de aprender e de ensinar juntos. Para tanto é necessário que todos estejam abertos, não só para a “escuta”, como também para o envolvimento e o movimento do incluir, trazendo novas propostas e desenvolvendo ações que venham a modificar e orientar as formas de se pensar a própria inclusão.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República – SDH/ PR; Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência – SNPD. **Avanços das políticas públicas para pessoas com deficiência: uma análise a partir das Conferências Nacionais**. Brasília: SDH-PR, 2012.

_____. **Decreto nº 7.611, de 17 de novembro de 2011**. Dispõe sobre a educação especial, o atendimento educacional especializado e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7611.htm Acesso em: 15 abr. 2022.

_____. Ministério da Educação. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília: MEC, 2008. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/politicaeduc ESPECIAL.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2022.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. **Experiências educacionais inclusivas**. Programa Educação Inclusiva: direito à diversidade. Brasília, MEC/SEESP, 2006a. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/media/publicacoes/semesp/experienciaseducacionaisinclusivas.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2022.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. **Núcleos de Atividades de Altas Habilidades/Superdotação**. Documento Orientador. Execução da Ação. Brasília: MEC/SEESP, 2006b. Disponível em: portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/doc/documento%20orientador_naahs_29_05_... Acesso em: 15 abr. 2022.

_____. Comitê Nacional de Educação em Direitos Humanos. **Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos**. Brasília: Secretaria Especial dos Direitos Humanos, Ministério da Educação, Ministério da Justiça, UNESCO, 2006c.

_____. **Decreto nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004**. Regulamenta as Leis nos 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Brasília: Palácio do Planalto, 2004a. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decr>

et/2004/decreto-5296-2-dezembro-2004-534980-norma-pe.html. Acesso em: 28 abr. 2022.

_____. Ministério Público Federal e Fundação Procurador Pedro Jorge de Melo (orgs.). **Acesso de Alunos com Deficiência às Escolas e Classes Comuns da Rede Regular**. 2.ed. Brasília: Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão, 2004b. Disponível: https://media.campanha.org.br/semanadeacaomundial/2008/materiais/SAM_2008_cartilha_acesso_alunos_com_deficiencia.pdf . Acesso em: 20 abr. 2022.

_____. **Decreto nº 3.956, de 8 de outubro de 2001**. Promulga a Convenção Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Pessoas Portadoras de Deficiência. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3956.htm. Acesso em: 10 abr. 2022.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. **Diretrizes nacionais para a educação especial na educação básica**. Brasília: MEC/SEESP, 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10098.htm. Acesso em: 15 abr. 2022.

_____. **Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000**. Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10098.htm. Acesso em: 15 abr. 2022.

_____. **Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999**. Regulamenta a Lei no 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm. Acesso em: 15 abr. 2022.

_____. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm . Acesso em: 25 abr. 2022.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 25 abr. 2022.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, A. P.G. B. As complexidades que permeiam uma Gestão Democrática. **NetSaber**, 2011. Disponível em: http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_54546/artigo_sobre_as-complexidades-que-permeiam-uma-gestao-democratica. Acesso em: 10 abr. 2022.

DEL-MASSO, M. C. S.; COTTA, M. A. C.; SANTOS, M. A. P. **Ética em Pesquisa Científica**: conceitos e finalidades. São Paulo, UNESP: 2014. Disponível em: https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/155306/1/unesp-nead_reei1_ei_d04_texto2.pdf. Acesso em: 30 abr. 2021.

DIAS, E. P. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 1, n. 1, p. 1-12, jul./dez. 2011.

FERNANDES, O. Q.; VIEIRA, A. M. D. P. **Gestão escolar democrática: a percepção dos professores**. In: IX CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 9.;

III ENCONTRO SUL BRASILEIRO DE PSICOPEDAGOGIA, 3, 2009, PUCPR. Anais... 26 a 29 de outubro de 2009 – PUCPR: Curitiba: [s.n.], 2009, p. 7288-7300.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Trad. Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MANTOAN, M. T. E. **Caminhos Pedagógicos da Educação Inclusiva**. In: GAIO, R.; MENEGUETTI, R. G. K. **Caminhos Pedagógicos da Educação Especial**. 3.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

MANTOAN, M. T. E. **Inclusão Escolar**. O que é? Por quê? Como fazer? 1.ed. São Paulo: Moderna, 2003a.

MANTOAN, M. T. E. **Inclusão é o privilégio de conviver com as diferenças**. **Nova Escola**, maio, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MICHAELIS. Dicionário brasileiro da Língua Portuguesa. <https://michaelis.uol.com.br>. Acesso em maio/2022.

MINAYO, M. C. S. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social**. In: MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 21.ed. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 9-30.

NASCIMENTO, F. S. S. **Gestão Escolar: A importância da gestão democrática e participativa nas escolas públicas brasileiras**. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 5, ed. 9, v. 7, p. 75-83. set./2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/escolas-publicas>. Acesso em: 2 mar. 2022.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3.ed. São Paulo: Ática, 2008.

ROLDÃO, C. T.; HANOFF, M. I. V. **ADMINISTRAÇÃO OU GESTÃO ESCOLAR: APROXIMAÇÕES E DISTANCIAMENTOS**. **Revista Saberes Pedagógicos**, v. 5, n. 1, p. 73-96, 2021.

SILVA, C. B. **Um olhar sobre a estratégia de avaliação da aprendizagem de alunos com transtorno do espectro autista (TEA) em contexto inclusivo**. 2018. 66f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

UNESCO. **Declaração de Salamanca sobre princípios, política e práticas na área das necessidades educativas especiais 1994**. Paris: UNESCO, 1998.