

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE PEDAGOGIA**

**GUSTAVO SERGIO MARCON
LUIZ HENRIQUE ROSSATO**

O PAPEL DA GESTÃO NA EDUCAÇÃO INCLUSIVA

**CHAPECÓ
2021**

GUSTAVO SERGIO MARCON
LUIZ HENRIQUE ROSSATO

O PAPEL DA GESTÃO NA EDUCAÇÃO INCLUSIVA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Pedagogia da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, do curso de Pedagogia.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Patrícia Graff

CHAPECÓ
2021

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Rossato, Gustavo Sergio Marcon, Luiz Henrique
O PAPEL DA GESTÃO NA EDUCAÇÃO INCLUSIVA / Gustavo
Sergio Marcon, Luiz Henrique Rossato. -- 2021.
21 f.

Orientadora: Doutora Patrícia Graff

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Licenciatura em Pedagogia, Chapecó, SC, 2021.

I. Graff, Patrícia, orient. II. Universidade Federal
da Fronteira Sul. III. Título.

GUSTAVO SERGIO MARCON

LUIZ HENRIQUE ROSSATO

O PAPEL DA GESTÃO NA EDUCAÇÃO INCLUSIVA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Pedagogia da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de licenciatura em Pedagogia.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 15/10/2021.

BANCA EXAMINADORA



Prof^ª. Dr^ª. Patrícia Graff – UFFS

Orientadora



Prof^ª. Dr^ª. Katia Aparecida Seganfredo – UFFS

Avaliadora



Prof^ª. Mnda. Jéssica Luana Casagrande – UFFS

Avaliadora

RESUMO

Este artigo de caráter bibliográfico e documental, traz aspectos sobre a gestão e a inclusão e como essas duas áreas podem e precisam estar em sincronia para a proposta de uma gestão inclusiva. A partir da análise de artigos e documentos orientadores do MEC, traz aspectos de como vem sendo descritas, nas pesquisas acadêmicas, a construção de um ambiente inclusivo e a coordenação da escola de maneira inclusiva e participativa. As análises foram organizadas em dois eixos principais: o papel da gestão associado ao olhar dos gestores e a gestão democrática, criados a partir da seleção e análise de 7 artigos e 2 documentos orientadores do MEC. As conclusões indicam que a gestão inclusiva só pode ser efetivada com a proposta de uma gestão democrática participativa, e os gestores precisam manter um olhar atento à diversidade e promover a participação da comunidade escolar nos processos decisórios.

Palavras-chave: Gestão; Inclusão; Gestão democrática; Gestão inclusiva.

ABSTRACT

This bibliographical and documental article brings aspects about management and inclusion and how these two areas can and need to be in sync for the proposal of an inclusive management. Based on the analysis of articles and guiding documents from MEC, it brings aspects of how the construction of an inclusive environment and the coordination of the school in an inclusive and participatory way have been described in academic research. The analyses were organized in two main axes: the role of management associated to the managers' view and the democratic management, created from the selection and analysis of 7 articles and 2 guiding documents from MEC. The conclusions indicate that inclusive management can only be effective with the proposal of participatory democratic management, and that managers need to keep an attentive eye on diversity and promote the participation of the school community in decision-making processes.

Keywords: Management; Inclusion; Democratic management; Inclusive management.

1. INTRODUÇÃO

A gestão inclusiva tem papel fundamental no processo de ensino e de aprendizagem e para nos ajudar a conceber o papel da gestão na educação inclusiva, precisamos compreender o cenário em que a educação brasileira passa a ser conduzida por uma ênfase inclusiva. Para isso, retornamos à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei 9.394, de 1996. O texto dessa Lei traduz um primeiro aceno em direção ao atendimento das reivindicações de um conjunto de movimentos mundiais e provoca a ampliação do direito à educação para todos, nas escolas comuns brasileiras, na primeira década do século XXI. Com base nisso, todas as pessoas com necessidades educacionais especiais passam a ter o direito a uma escolarização comum. A inclusão não diz respeito somente a pessoas com necessidades educacionais especiais, mas sim a todos, sem exceção, e isso implica em uma mudança de perspectiva educacional. (BRASIL, 1996).

Antes da criação dessa versão da LDB, as crianças com algum tipo de necessidade educacional especial eram, muitas vezes, impedidas do convívio com as demais. Elas frequentavam escolas de Educação Especial, onde eram educadas junto com outras crianças com necessidades educacionais especiais. Em casos de comprometimento mais intenso sequer tinham acesso à escolarização. Essa separação provocava efeitos para toda a vida dessas crianças, que eram frequentemente excluídas e colocadas em uma posição social de invisibilidade para a sociedade.

A LDB nº 9.394/96 prevê o “atendimento educacional especializado gratuito aos educandos com deficiência [...] transversal a todos os níveis, etapas e modalidades, preferencialmente na rede regular de ensino”. (BRASIL, 1996, s/p). Por meio dessa ênfase se deu vez às pessoas com algum tipo de necessidade educacional especial, pois, a partir do momento em que lhes é garantida a escolarização em ambientes comuns de ensino, ampliam-se as possibilidades de interação social, fundamental nos processos de aprendizagem e desenvolvimento, bem como se abre um horizonte de possibilidades de aprendizagem, a partir de práticas que lhes eram negadas anteriormente.

De acordo com Veiga-Neto e Lopes (2011, p. 126), "diante dos muitos sentidos que são atribuídos a essa palavra, é recorrente o caráter disciplinar e de militância que constitui a inclusão e até mesmo a justifica como uma necessidade e um imperativo político de nosso tempo". Esse imperativo ganha força em 2008, com a criação da Política Nacional de Educação Especial na perspectiva da Educação Inclusiva (PNEEPEI). A partir desse marco político, as

escolas passaram por um intenso movimento de inclusão. Esse, pode ser justificado com os seguintes dados, retirados deste mesmo documento. Com relação aos números de matrícula de estudantes com necessidades educacionais especiais no ensino comum, o Censo Escolar registra uma evolução de 43.923, em 1998, para 648.921, em 2013. (BRASIL, 2013). Quando avançamos no tempo, nos deparamos com os dados do censo escolar de 2020, que mostra um número total de 1.152.875 matrículas da Educação Especial no ensino comum (INEP, 2020, s/p). Por outro lado, as matrículas nas escolas especializadas e classes especiais eram 293.403, em 1998, e passaram a 194.421, em 2013. Esses dados mostram uma necessidade de aperfeiçoamento técnico e educacional da escola comum e dos seus processos de gestão, trazendo o princípio da inclusão para a condução de suas funções.

Para Bizol (2018, p. 04), “a função primordial de uma gestão escolar é a de discutir e delimitar o tipo de educação a ser desenvolvida na escola, para torná-la uma prática democrática”. A partir dos princípios da educação inclusiva, a gestão escolar passa a dispor de subsídios para criar as condições que possibilitem e promovam a inclusão de todos, admitindo assim, possibilidades de construção da aprendizagem desses alunos, para a formação de indivíduos constituídos na posição de cidadãos.

Nessa direção, o tema principal dessa pesquisa se concentra no cruzamento de duas áreas distintas e interconectadas: a gestão e a inclusão escolar, compreendendo que podem ter proveitos mútuos. Em um primeiro momento nos perguntamos: como essas duas áreas de pesquisa e atuação docente podem se beneficiar entre si e como elas se complementam tanto na atuação docente quanto na gestão escolar? Essa articulação entre gestão e inclusão é o que buscamos entender, por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental.

No âmbito desta pesquisa, compreendemos que a gestão é formada pela equipe pedagógica, junto à direção escolar. Esse coletivo busca coordenar e manter a organização educacional de uma instituição. Já a inclusão educacional visa proporcionar, a todos os alunos, os meios que promovam a aprendizagem. Nem sempre gestão e inclusão cooperam entre si, o que pode acarretar em experiências educacionais de baixo rendimento para aqueles alunos que apresentam necessidades educacionais especiais. Caso as necessidades educacionais destes alunos sejam desconsideradas, eles acabam sofrendo prejuízos nas vivências escolares e nas aprendizagens, com implicações para toda a vida. A ausência de práticas inclusivas pode levar à exclusão dos alunos com necessidades educacionais especiais do seu meio social, o que gera impactos a longo prazo para estes indivíduos. À vista disso, parece-nos produtivo que a gestão se pautar por princípios inclusivos, pois ela subsidiará as práticas pedagógicas inclusivas em sala de aula.

A gestão é o eixo que coordena o exercício escolar, constitui a instância por onde precisa passar boa parte das informações, antes de serem repassadas para as outras áreas do “esqueleto administrativo”. É ali que são decididos os passos a serem tomados para um ambiente de trabalho ou de estudo de qualidade. Partindo da gestão e em diálogo com os demais atores presentes na organização escolar é que se dão as práticas da gestão democrática – que busca tomar as decisões com base na participação dos envolvidos, descentralizando-as. Entendemos que, a partir dos princípios da gestão democrática, todos trabalham melhor, pois, são parte da tomada de decisão, tendo voz e vez no planejamento e nos encaminhamentos. Como destacam as autoras Dutra e Griboski (2005, p. 3):

É imprescindível para o sucesso da gestão escolar que se desenvolve de forma participativa, o envolvimento de todos os que fazem parte do processo educacional, sendo fundamental a colaboração na definição de objetivos, na resolução de problemas, no planejamento, na construção de propostas e planos de ação, na tomada de decisões, na implementação e acompanhamento do projeto educacional com vistas à construção de escolas inclusivas, abertas a participação e aprendizagem de todos os alunos.

Segundo Azevedo e Cunha (2008), a Declaração de Salamanca (1994) defende políticas de inclusão no ensino comum, direcionadas a pessoas com necessidades educacionais especiais. No entanto, as políticas públicas e as propostas pedagógicas não têm impulsionado suficientemente a produção de Projetos Políticos Pedagógicos (PPPs)¹ engajados com o enfrentamento das situações de exclusão – seja pelas estruturas inadequadas para a promoção das condições de acessibilidade, seja pelas barreiras atitudinais que seguem produzindo efeitos negativos sobre os processos de aprendizagem e de socialização de parcelas consideráveis da população escolar, o que demonstra a importância de uma gestão inclusiva no interior das instituições escolares.

Nessa direção, Dutra e Griboski (2005) dizem que é relevante o trabalho colaborativo entre gestão, professores e profissionais da educação, para que transformem as relações entre si e juntos componham um PPP comprometido com a inclusão educacional, dentro das instituições escolares e, com base nisso, busquem e pratiquem novos caminhos para a constituição de uma gestão inclusiva.

Nessa perspectiva, esta pesquisa pretendeu compreender o papel da gestão na criação e na organização de ambientes educacionais inclusivos, a partir de um acervo de pesquisas

¹ O projeto político-pedagógico mostra a visão macro do que a instituição escola pretende ou idealiza fazer, seus objetivos, metas e estratégias permanentes, tanto no que se refere às suas atividades pedagógicas, como às funções administrativas. Portanto, o projeto político-pedagógica faz parte do planejamento e da gestão escolar. (BETINI, 2005, p.38).

acadêmicas e documentos orientadores. Procuramos, ainda, identificar o papel da gestão escolar na educação inclusiva, circunscrevendo as articulações necessárias para a organização de um ambiente educacional inclusivo.

Dessa forma, buscamos responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Como vem sendo descrito o papel da gestão na promoção das condições para a educação inclusiva e quais os princípios que orientam essa prática?

Para responder a essa questão, o artigo é composto pela metodologia, onde descrevemos os procedimentos metodológicos que orientaram a realização da pesquisa, descrevendo os documentos e artigos levantados. As análises possibilitaram a constituição de duas categorias de análise, assim nomeadas: *O papel da gestão associado ao olhar dos gestores* e *Gestão democrática*, onde buscamos mostrar como vem sendo descrito o papel da gestão e como se dá a gestão democrática a partir de uma perspectiva inclusiva.

METODOLOGIA

O trabalho assume uma abordagem qualitativa, a partir de procedimentos de ordem bibliográfica e documental. “Uma pesquisa é sempre, de alguma forma, um relato de longa viagem empreendida por um sujeito cujo olhar vasculha lugares muitas vezes já visitados”. (DUARTE, 2002, p. 140). Nessa esteira, iniciamos a busca por materiais que servissem como superfície de análise para o desenvolvimento do trabalho investigativo.

As buscas por materiais se concentraram nos acervos disponíveis nos repositórios de pesquisas acadêmicas, em portais de periódicos como: Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e Scientific Electronic Library Online (SCIELO). As palavras chave utilizadas foram: gestão inclusiva, Educação inclusiva, gestão e inclusão, gestão inclusiva e educação.

Com essa pesquisa foram encontrados os seguintes resultados: 1) com o descritor *gestão inclusiva*, no Portal de Periódicos da CAPES localizamos 361 artigos; na BDTD encontramos 504 pesquisas; a SCIELO trouxe 53 resultados; 2) com a combinação de descritores *gestão* e *inclusão*, o Portal de Periódicos da CAPES apresentou 6.408 artigos, a BDTD levou a 1.897 pesquisas,; na SCIELO foram encontrados 363 trabalhos; por fim, 3) a combinação entre a expressão *gestão inclusiva* e o termo *educação* levou a 510 resultados no Portal de Periódicos

da CAPES, 288 na BDTD, e 37 na SCIELO. Como é possível observar, há um vasto contingente de pesquisas acadêmicas sobre a temática.

A partir dessas buscas nos repositórios de pesquisa, lemos os títulos e os resumos dos artigos como uma forma de pré-seleção. Com isso, chegamos a uma pré-análise de 24 trabalhos científicos, entre eles Dissertações, Teses e Monografias, dos quais foram selecionados 7, após uma leitura detalhada dos textos na íntegra. Cabe ressaltar que, dentre os documentos, muitos tinham como palavras chave “gestão” e “Inclusão”, mas não havia correlação entre eles. A partir dessa análise inicial, o conjunto de materiais bibliográficos para a análise, resumiu-se a 7 artigos. Além deles, analisamos documentos orientadores oficiais, organizados pelo Ministério da Educação. A partir de uma busca na página eletrônica do Ministério da Educação brasileiro, levantamos mais 2 documentos, que compuseram a base introdutória documental da pesquisa. Seguem descritos, no quadro abaixo, os materiais que foram analisados ao longo da pesquisa:

Quadro 1 – Material de análise

| Título do trabalho | Autor(es) | Local de publicação | Ano |
|--|---|---|------------|
| Fonte bibliográfica | | | |
| Gestão para a inclusão | Claudia Pereira Dutra e Claudia Maffini Griboski | Revista do Centro de Educação | 2005 |
| Gestão Escolar e Educação Inclusiva: uma parceria necessária e emergente na escola | Maria Antonia Ramos de Azevedo; Gracilliani Rosa da Cunha | Educação: Teoria & prática | 2008 |
| A relação entre gestão escolar e educação inclusiva: o que dizem os documentos oficiais? | Thaís Cristina Rodrigues Tezani | Revista online de Gestão e política educacional | 2009 |
| Gestão Escolar: A prática pedagógica administrativa na política de educação inclusiva | Thaís Cristina Rodrigues Tezani | Revista Educação UFSM | 2010 |
| O papel do gestor escolar no processo de inclusão | Ademilson Vedovato Cavalcanti | UNOESTE | 2014 |
| Gestão escolar na perspectiva da educação inclusiva | Rosângela Maria Nunes da Luz; Jerônimo Sartori | UFFS | 2018 |

| | | | |
|--|--|----------|------|
| O papel da gestão pedagógica frente ao processo de inclusão dos alunos com necessidades educacionais especiais | Josiane Rodrigues Barbosa Vioto e Celia Regina Vitaliano | Dialogia | 2019 |
| Fonte documental | | | |
| Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva | Ministério da Educação | Brasil | 2013 |
| Orientações para implementação da política de educação especial na perspectiva da educação inclusiva | Ministério da Educação | Brasil | 2015 |

Esses materiais, de fonte bibliográfica e documental, são tanto da área específica de gestão inclusiva, como também, alguns com ênfase na gestão escolar, além de documentos orientadores, disponibilizados pelo Ministério da educação. Em conjunto, somam um total de 9 materiais utilizados como base para a pesquisa. Iniciamos a análise articulada dos artigos científicos e dos documentos selecionados, por princípio, em ordem cronológica. Dessa forma, fizemos uma articulação entre o que vem sendo descrito nessas pesquisas com o que é descrito nos documentos oficiais do Ministério da Educação (MEC). O recorte temporal induzido pelas datas de publicação dos materiais foi de 2005 a 2019. Com vistas a dar início ao movimento investigativo buscamos, no referencial teórico, apanhar elementos que embasassem a pesquisa e que contribuíssem na produção de respostas à pergunta de pesquisa, a partir da pesquisa bibliográfica e documental. Ao ler e fazer as análises dos artigos e documentos orientadores do MEC, percebemos 2 aspectos que mais se destacavam: *o papel dos gestores e da gestão*, e como esses elementos se conectam para a promoção de uma *gestão democrática*. Cada um desses elementos será discutido nas seções que compõem esse artigo, na sequência.

A primeira seção, que trata sobre o papel dos gestores e da gestão, traz aspectos relacionados a dicas, orientações e maneiras como os gestores escolares podem promover a transformação da escola a partir de uma perspectiva inclusiva, que se ocupe com a qualidade da educação para todos. A segunda seção trata sobre a gestão democrática e apresenta como essa ênfase da gestão pode ser materializada. Parece-nos necessário considerar que a efetivação de uma educação inclusiva depende da organização de sociedades ou espaços democráticos, ou seja, a democracia é uma condição necessária para inclusão.

O PAPEL DA GESTÃO ASSOCIADO AO OLHAR DOS GESTORES

As análises dos materiais selecionados nos conduziram a compreender o posicionamento dos gestores e o papel da gestão como pontos centrais para a organização de práticas de gestão inclusivas. O posicionamento dos gestores é o ponto de partida que mais interfere nessa construção, de acordo com as análises. Para Cavalcanti (2014), “o gestor tem papel fundamental na construção de uma gestão democrática, pois é a partir do gestor que a escola pode ter uma sustentação em uma proposta *democrática/inclusiva*”. Sobre esse aspecto, nos parece importante destacar a utilização dos termos *democrática* e *inclusiva* como sinônimos, o que dá visibilidade as mútuas influências que exercem, uma sobre a outra. Nessa esteira, para Bizol (2018, p. 3-4),

o papel do gestor escolar é o de prezar pela qualidade do ensino que está sendo fornecido aos alunos, conduzir a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), auxiliar na elaboração do currículo escolar, acompanhar e avaliar a aprendizagem dos alunos, para assim apontar falhas e acertos no sistema de ensino e a partir disto, orientar a prática pedagógica adequada para cada situação. Portanto, é necessário que o gestor esteja devidamente equipado para criar e sustentar um ambiente que promova e incentive a participação ativa de todos, dando destaque à responsabilidade que possui no bom desenvolvimento do processo educacional.

Na direção do que aponta Bizol (2018), o papel que os gestores escolares assumem é fundamental, pois, é a partir dos seus encaminhamentos que a escola será direcionada, visto que, boa parte dos processos da gestão precisam passar por ele. Para Cavalcanti (2014) “se o gestor for alguém com um posicionamento democrático, a gestão será democrática, se o gestor for autoritário, a escola torna-se autoritária, pois é a partir dele que são tomadas as principais decisões”. Essa construção é confirmada, também, por Tezani (2009). A autora destaca que o gestor não é único, e tem responsabilidade nessa construção, “pois garantir a construção da escola inclusiva não é tarefa apenas do gestor escolar, mas esse tem papel essencial neste processo”. (TEZANI, 2009 p. 5). Os gestores direcionarão os modos como ocorrerá a sequência dos trabalhos na escola.

Percebemos, com essas contribuições dos autores, que os gestores não são os profissionais que somente cumprem as determinações legais e, a partir disso, dão os direcionamentos necessários, eles precisam ter uma escuta ativa e atenta, que busca entender a nuances do que acontece no dia a dia escolar, eles precisam ter empatia na tomada das decisões e buscar pontos de equilíbrio que viabilizem os processos de participação, gerando assim benefícios para toda a escola. Sobre esse aspecto, Tezani (2009, p. 3) destaca que, a partir de uma escuta ativa e empática com os envolvidos, “o gestor escolar pode colaborar [...] no ambiente escolar, com o aprimoramento do contato e da interação entre os professores e demais

funcionários”. Podemos perceber, então, que os gestores escolares não constroem a escola sozinhos, é junto com a equipe acadêmica e a coordenação escolar, que precisam participar das tomadas de decisões, que se pode ter medidas pensadas, levando em consideração todos os envolvidos, para que possam sentir-se ativos nas decisões sobre os rumos da instituição escolar e das práticas pedagógicas.

Por outro lado, alguns estudos alertam para uma possível falha desta construção de um ambiente acolhedor e inclusivo, quando não pautada em uma escolha democrática. “Para que essa realidade tão esperada aconteça de fato o gestor deve realizar seu trabalho pautado em uma gestão democrática”. (CAVALCANTI, 2014, p. 1019). Gestão essa que necessita de uma participação ativa e comprometida dos envolvidos no contexto escolar, gestores, pais, professores, alunos, equipe pedagógica, equipe de limpeza, enfim, todos que estão de alguma forma ligados ao processo. Tendo este diálogo entendido e vinculado,

é preciso que todos os gestores tenham consciência de que a escola só será acolhedora a partir de um processo educativo comprometido com a inclusão, especificamente dos alunos com necessidades educativas especiais, tornando-se uma escola aberta e sua gestão verdadeiramente democrática. (CAVALCANTI, 2014, p. 1020).

Destacando essa necessidade de todos terem parte nesse processo, trazemos aqui um excerto de um dos documentos orientadores da pesquisa.

No paradigma da inclusão, à sociedade cabe promover as condições de acessibilidade necessárias a fim de possibilitar às pessoas com deficiência viverem de forma independente e participarem plenamente de todos os aspectos da vida. Nesse contexto, a educação inclusiva torna-se um direito inquestionável e incondicional. (BRASIL, 2015, p. 11).

Dessa forma, fica evidente o papel dos gestores na inclusão de todos no processo escolar, seja de pessoas com deficiência ou não, os estudos apontam que a gestão precisa ser democrática e participativa, para que todos consigam se sentir pertencentes ao ambiente, e, conseqüentemente, tenham o comprometimento com as tomadas de decisões da gestão. E, com base nisso, é possível afirmar que a gestão inclusiva tem como objetivo buscar melhores alternativas para desenvolver uma educação de qualidade para todos. Contando com o apoio das pessoas envolvidas no processo de ensino e de aprendizagem, pois, “a qualidade na educação é a promoção para todos do acesso ao conhecimento, ao desenvolvimento das capacidades cognitivas e ao atendimento educacional especializado quando necessário”. (DUTRA, GRIBOSKI, 2005, p. 2).

Dialogando com a concepção de que a qualidade da educação passa pela promoção do acesso ao conhecimento para todos, Cavalcanti (2014) destaca que, o objetivo de desenvolver

o potencial dos alunos com necessidades educacionais especiais (NEE) pode ser alcançado de diversas formas, mas, principalmente por meio da gestão, orientada por um olhar atento às necessidades de cada aluno, principalmente na adaptação dos seus processos de aprendizagem.

Esse olhar mais atento a observar as necessidades de cada aluno precisa emergir de diálogos entre os professores, que têm contato direto com os alunos, e os gestores escolares, que conduzem o funcionamento da escola e auxiliam na promoção de medidas inclusivas, para suprir as necessidades dos alunos com NEE. E, com isso, Vioto e Vitalino (2019, p. 52) chamam a atenção

para que o processo de aprendizagem dos alunos com NEE ocorra de forma progressiva e satisfatória, é necessário que gestores, professores e demais profissionais envolvidos no processo levem em consideração as características peculiares de cada aluno.

Complementando, de acordo com Luz e Sartori (2018), as escolas inclusivas agem de forma flexível, de acordo com a diversidade encontrada, levando em consideração as características peculiares desses alunos e as suas demandas por adaptações curriculares e acessibilidade. Essas ações são necessárias para que essa inclusão aconteça.

Nas escolas inclusivas se configura a inclusão, pois diante das diversidades dos alunos se percebe características dessas escolas como: a diversidade é aceita e valorizada por todos; o respeito mútuo é incentivado; existe colaboração entre pais, professores e alunos; as dificuldades dos alunos são identificadas e sanadas; as práticas inclusivas são oferecidas a todos os alunos; há flexibilidade no currículo escolar e outras de cunho inclusivo. (LUZ, SARTORI, 2018, p. 12).

Apesar de trazer um tom bastante idealizado, os autores trazem o envolvimento de todos para a centralidade do debate, descrevendo-o como condição necessária para a promoção de uma escola inclusiva. Importa marcar que a construção da escola comum, em um ambiente inclusivo e acolhedor, como descreve Tezani (2009), não se mantém restrita à responsabilidade dos gestores, mas, conseqüentemente, sua contribuição é basilar para a criação consciente e eficaz desse processo. Assim, os gestores têm papel fundamental nesta implantação, participação e transformação para que ocorra a promoção de uma escola inclusiva. Para Dutra e Griboski (2005), a gestão comprometida com os processos de inclusão acredita que um trabalho eficaz necessita de um exemplo criativo e que mobilize toda a sociedade, para que haja uma transformação de todos os ambientes educacionais que se entrelaçam direta ou indiretamente com a escola.

O olhar dos gestores precisa ser focado de uma forma micro, específica, e ao mesmo tempo, ele precisa perceber o contexto escolar de uma forma macro, vendo o todo de forma unificada. Assim essas micro relações não passariam despercebidas pois,

É imprescindível que a gestão escolar esteja voltada para o que ocorre no cotidiano escolar (escola, família, comunidade), pois todos os acontecimentos relacionados ao aluno afetam diretamente seu desempenho escolar e suas atitudes/comportamentos. Se o aluno é aceito na sua totalidade sente-se integrado na escola. (AZEVEDO, CUNHA, 2008, p. 67).

Os gestores precisam manter o olhar atento, também, ao desempenho escolar, pois é com base nele que se pode compreender se as estratégias utilizadas estão trazendo bons resultados ou não, visto que o papel da escola, e dos gestores por extensão, é proporcionar as condições para a aprendizagem de um conjunto de conhecimentos conformados pelo currículo escolar. A partir do momento em que gestão e inclusão trabalham de forma conjunta, e não de forma paralela, passam a impulsionar iniciativas educacionais fundamentais aos processos de inclusão de alunos com necessidades educacionais especiais, trazendo um importante gradiente de possibilidades para o seu desenvolvimento e para a sua vida. A partir de práticas inclusivas pode-se trazer uma mudança de perspectiva para a vida dos escolares, mobilizada pelo conjunto de aprendizagens desencadeadas pela escola. Na sequência, discutiremos a articulação dessas práticas aos princípios da gestão democrática.

GESTÃO DEMOCRÁTICA

Um dos aspectos mais recorrentes encontrados nos textos analisados foi a gestão democrática. Para a construção de um espaço em que todos tenham possibilidade de participação, na construção de um ambiente educacional inclusivo, as pesquisas indicam que o engajamento de todos é um dos aspectos fundantes, não deixando esse papel apenas aos gestores. A participação torna as ações democráticas e reveste as propostas coletivas de um cunho inclusivo.

Para Bizol (2018, p. 6), “a gestão escolar significa o ato de gerir a dinâmica cultural de uma escola juntamente com as diretrizes e políticas públicas educacionais”. Para Tezani (2009, p. 2) “a gestão escolar democrática e participativa é responsável pelo envolvimento de todos que, direta ou indiretamente, fazem parte do processo educacional”. A construção de um ambiente democrático e inclusivo foi observada em todos os textos analisados. Sendo assim, a gestão democrática é um fator que não poderíamos deixar de apontar, na reflexão sobre os caminhos que possibilitam a criação desse ambiente, na busca de uma escola inclusiva, como aponta Tezani (2009). Uma das possibilidades de construção da escola inclusiva é a

aproximação dos sujeitos (comunidade interna e externa), diante da descentralização do poder. Complementando essa mesma ideia, Luz e Sartori (2018, p. 13) afirmam que,

Pensar em uma instituição com gestão democrática é ter uma escola que se baseia em regras que dá direitos de participação iguais aos estudantes, professores e funcionários. Esses ambientes ou espaços de ensino colocam os jovens estudantes e as suas vozes como os atores centrais do processo educacional, em cada aspecto das operações da escola, incluindo aprendizagem, ensino e liderança.

Nessa direção, parece-nos possível afirmar que a gestão escolar consegue melhores resultados a partir do momento em que busca trabalhar de forma democrática, tornando-se atores ativos: os gestores, os professores, a equipe pedagógica, a secretaria, os pais e os alunos. A partir do momento em que todos esses atores atuam juntos, eles passam a construir um sentimento de pertencimento. Na esteira dessas práticas democráticas é possível a implementação de uma gestão voltada para a inclusão social. Pois, para que as ações inclusivas tenham um resultado satisfatório é preciso que toda a equipe escolar tenha maleabilidade no seu trabalho, esteja aberta a novas possibilidades e disposta a tentar novas perspectivas, e essa maleabilidade só pode ser constituída a partir do momento em que a gestão é ativamente democrática, trazendo consigo um diálogo amplo e aberto a novas possibilidades.

A gestão para a inclusão pressupõe um trabalho competente, à luz de um paradigma dinâmico, mobilizador da sociedade e responsável pela transformação dos sistemas educacionais, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem e apontando respostas para aqueles grupos que têm sido mais excluídos do processo educacional. Assim, a gestão constitui-se como referencial para as mudanças que se apresentam no contexto da educação inclusiva. (DUTRA, GRIBOSKI, 2005, p. 2).

Compreendemos, com isso, que a gestão se constitui na interação entre os envolvidos no processo de ensino e de aprendizagem, assim como se dá no processo interpessoal entre gestores e equipe pedagógica. A partir dessas análises, entendemos que a compreensão sobre a gestão democrática, no âmbito dos estudos revisados nesta pesquisa, precisava ser mais aprofundada. Um dos aspectos sobre a gestão democrática então analisados, foi o seu caráter eletivo. “A grande participação das pessoas nas eleições ganha significado especial, quando associada à opinião daqueles que estiveram envolvidos com o processo”. (PARO, 1996, p. 387). Ainda segundo o mesmo autor, “essa maior possibilidade de opinar, característica de um ambiente mais democrático, acaba levando os sujeitos envolvidos na educação escolar a uma postura mais participativa. A abertura para um diálogo mais franco certamente possibilita o surgimento de conflitos de opiniões e interesses”. (PARO, 1996, p. 388).

A gestão escolar precisa compreender a escola como um círculo, algo vivo, assim, passível destes conflitos e interesses de todos, tornando-a então, sempre suscetível a mudanças. “A construção da escola inclusiva, que perpassa pelo caminho das adaptações curriculares, deve ter como premissa que a inclusão consiste em um processo gradual, que requer ajuda ao aluno, à família e à comunidade escolar”. (TEZANI, 2009 p.2)

Nessa direção, cabe a todos os envolvidos no processo escolar participarem. Quando todos colaboram juntos e ativos nas tomadas de decisões, elas conseguem uma amplitude inclusiva maior, para que os alunos, a comunidade e a equipe pedagógica saiam ganhando. Desta forma, no que refere a aprendizagem, o educando, que é considerado um membro ativo da comunidade, é beneficiado, e assim participa das escolhas e ações tomadas no seu entorno, tornando-se alguém apto a compreender e contribuir com a sociedade.

Para Veiga-Neto e Lopes (2011, p. 121), “a escola vem sendo vista, desde há muito, como uma instituição capaz de contribuir decisivamente para resolver quase todos os problemas sociais, a inclusão escolar seria decisiva para a ampliação da participação de todos em uma sociedade melhor, mais justa”. A partir desses elementos, compreendemos o papel fundante do gestor escolar, na condução de uma escola genuinamente democrática, onde a formação dos estudantes seja o objetivo que orienta as tomadas de decisões coletivas. Reforçando o que Veiga-Neto e Lopes (2011) trazem, Luz e Sartori (2018, p.13) definem que “na escola democrática todos estão comprometidos numa construção coletiva e na responsabilidade das relações entre os sujeitos, em que a educação é vista como o alicerce para o ser humano, que tem como objetivo êxito em sua vida pessoal e profissional”.

Parece-nos que a escola democrática só é efetiva quando consegue conduzir os alunos e os participantes dela, a uma formação social completa, que contemple a vida no trabalho, na família, na sociedade, e principalmente no espaço escolar, proporcionando qualidade nos processos de ensino e de aprendizagem, para que ultrapasse o período escolar e seja levada com o aluno no decorrer da vida em sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do que foi levantado com base nos textos e documentos do MEC, analisados ao longo desta pesquisa, pode-se perceber o papel fundamental da gestão na promoção da e na organização de um ambiente escolar inclusivo, sendo os gestores responsáveis por contemplar formas e estratégias para produzir a inclusão como princípio, em consonância gestão da escola. As análises indicam que a conjugação desses elementos pode proporcionar esse ambiente

inclusivo tão esperado, mesmo em meio a todas as demandas que surgirem no decorrer desta gestão escolar.

A gestão só pode ser considerada inclusiva a partir do momento em que ela é democrática/participativa, sendo que a democracia é pré-requisito para a inclusão, uma não acontece sem a outra. A gestão democrática tem como preceito a participação e inclusão de todos os envolvidos nesse processo de gerir o espaço escolar. Trazendo assim a comunidade escolar para participar do que é deliberado na instituição, promovendo um pertencimento aos envolvidos no processo.

Nessa direção, é possível concluir que uma gestão democrática é primordial para a promoção de condições para uma educação inclusiva. Sem uma gestão que direcione e promova essas questões, dificilmente será possível organizar e manter um ambiente inclusivo e uma educação de qualidade para todos.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Maria Antonia Ramos de; CUNHA, Gracilliani Rosa da. Gestão Escolar e Educação Inclusiva: uma parceria necessária e emergente na escola. In: **Educação Teoria & Prática**, n. 31, v. 18, 2008. Disponível em: <https://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/article/view/2204> . Acesso em: 20 mar. 2021.

BETINI, Geraldo Antonio et al. A construção do projeto político-pedagógico da escola. **Rev Pedagog. UNIPINHAL**, v. 1, n. 3, p. 37-44, 2005. Disponível em: https://www.escolapadrereus.com.br/portal/JP/JP_texto_01.pdf. Acesso em: 26 out. 21.

BRASIL. **Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm . Acesso em: 07 maio 2021.

BRASIL. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília: MEC/SECADI, 2013. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16690-politica-nacional-de-educacao-especial-na-perspectiva-da-educacao-inclusiva-05122014&Itemid=30192 . Acesso em: 08 maio 2021.

BRASIL. **Orientações para implementação da política de educação especial na perspectiva da educação inclusiva**. Brasília: MEC, 2015. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=17237-secadi-documento-subsidiario-2015&Itemid=30192 . Acesso em: 07 maio 2021

BIZOL, Kátia Maria Fabiani. **O papel do gestor na unidade escolar: desafios e possibilidades.** Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Educação). Instituto Federal Catarinense. Abelardo Luz, 2018. Disponível em: <http://abelardoluz.ifc.edu.br/wp-content/uploads/2019/02/TC-Katia.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2021.

CAVALCANTI, Ademilson Vedovato. O papel do gestor escolar no processo de inclusão. In: **Colloquium Humanarum**, Presidente Prudente, v. 11, p. 1014-1021, 2014. Disponível em: <http://www.unoeste.br/site/enepe/2014/suplementos/area/Humanarum/Educa%C3%A7%C3%A3o/O%20PAPEL%20DO%20GESTOR%20ESCOLAR%20NO%20PROCESSO%20DE%20INCLUS%C3%83O.pdf> Acesso em: 20 mar. 2021.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. In: **Cadernos de pesquisa**, n. 115, p. 139-154, 2002. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742002000100005&lng=pt&tlng=pt Acesso em: 20 mar. 2021

DUTRA, Claudia Pereira; GRIBOSKI, Claudia Maffini. Gestão para inclusão. In. **Revista do centro de educação**. n. 26, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/educacaoespecial/article/view/4372> . Acesso em: 20 mar. 2021.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da educação básica 2020.** Brasília: Inep, 2021. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_escolar_2020.pdf . Acessado em: 10 abr. 2021

LUZ, Rosângela Maria Nunes da. **Gestão escolar na perspectiva da educação inclusiva.** Trabalho de conclusão de curso (Pedagogia). Universidade Federal da Fronteira Sul. Erechim, 2018. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/2030> . Acessado em: 20 abr. 2021

PARO, Vitor Henrique. Eleição de diretores de Escola Pública: Avanços e Limites da Prática. In: **Revista Portuguesa da Educação**. Braga, Portugal, v. 77, n. 186, p. 378-379, maio/ago. 1996. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/rbep/article/view/1205/944>. Acesso em: 19 ago. 2021.

TEZANI, Thaís Cristina Rodrigues. Gestão escolar: a prática pedagógica administrativa na política de educação inclusiva. In: **Revista Educação UFSM**, n. 2, v. 35, 2010. Disponível em: [Gestão escolar: a prática pedagógica administrativa na política de educação inclusiva | Tezani | Educação \(UFSM\)](#). Acesso em: 24 abr. 2021.

TEZANI, Thaís Cristina Rodrigues. A relação entre gestão escolar e educação inclusiva: o que dizem os documentos oficiais? In: **Revista on-line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, n. 6, p. 41–61, 2009. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9249> . Acesso em: 24 abr. 2021.

VEIGA-NETO, Alfredo; LOPES, Maura Corcini. Inclusão, exclusão, in/exclusão. In: **verve - revista semestral autogestionária do Nu-Sol**, n. 20, 2011. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/verve/article/view/14886> Acesso em: 29 abr. 2021.

VIOTO, Josiane Rodrigues Barbosa; VITALINO, Celia Regina. O papel da gestão pedagógica frente ao processo de inclusão dos alunos com necessidades educacionais especiais. In: **Dialogia**, n. 33 p. 47-59, set./dez. 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/dialogia/article/view/13671/7838> Acesso em: 29 abr. 2021.