

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO À DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATU SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO E INCLUSÃO: ENTRE POLÍTICAS
PÚBLICAS E A ESCOLA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Flávia Bento Farias

Agudo, RS, Brasil

2015

GESTÃO E INCLUSÃO: ENTRE POLÍTICAS PÚBLICAS E A ESCOLA

por

Flávia Bento Farias

**Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação à
Distância**

**Curso de Especialização *Latu Sensu* em Gestão Educacional
do Centro de Educação da Universidade Federal de Santa Maria
(UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional.**

Orientadora:

Professora: Cláudia Amaral

Agudo, RS, Brasil

2015

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO À DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATU SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Monografia de
Especialização

GESTÃO E INCLUSÃO: ENTRE POLÍTICAS PÚBLICAS E A ESCOLA
elaborada por

Flávia Bento Farias

**Como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em
Gestão Educacional.**

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Me. Cláudia Letícia de Castro do Amaral – UFSM
(Presidente / Orientadora)

Prof^a. Me. Alexandra Silva dos Santos Furquim - UFSM

Prof. Dr. Celso IlgoHenz - UFSM

Prof^a Dr^a Simone F. S. Gallina
(Suplente)

Agudo, RS, Brasil, 2015.

Ao Vinícius, meu companheiro de caminhada, por acreditar no meu trabalho, pelo carinho, incentivo e compreensão.

Aos meus pais Flavio e Cristina, meu irmão Luiz Fernando, pelo apoio incondicional e carinho.

Agradecimentos

... a Deus pela oportunidade desta existência;

... a minha mãe Cristina, pelo exemplo de profissional;

... à professora Cláudia, pelas orientações e motivação para produzir cada vez mais;

... às colegas de trabalho em especial Tatiane, Joana e Enaide, pelas contribuições, trocas de ideias e, principalmente, pelos momentos de escuta;

... aos alunos do Projeto Cidadão que me permitiram ver o mundo com outros olhos;

... a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram na construção desta caminhada.

*“As crianças especiais,
assim como as aves,
são diferentes em seus vôos.
Todas, no entanto, são iguais
em seu direito de voar.”*

(Jesica Del Carmen Perez)

RESUMO

Monografia de Especialização
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO E INCLUSÃO: ENTRE POLÍTICAS PÚBLICAS E A ESCOLA

Autora: Flávia Bento Farias

Orientadora: Prof^a. Cláudia do Amaral

Agudo, 27 de novembro de 2015.

A presente monografia tem como ponto de partida a participação no Projeto Cidadão realizado com pessoas com deficiência física e mental na cidade de Canoas/RS. A partir da análise de documentos e legislações vigentes a respeito da inclusão aproximamos o papel do gestor no desafio da construção de uma escola pública, inclusiva e para todos. Percebemos que a inclusão escolar não é tarefa fácil. É preciso muito empenho por parte dos gestores superando os velhos paradigmas e atitudes discriminatórias, aceitando o novo e acreditando que uma escola inclusiva é possível.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Inclusão.

ABSTRACT

Monograph of Specialization
Federal University of Santa Maria

MANAGEMENT AND INCLUSION: BETWEEN PUBLIC POLICIES AND SCHOOL

Author: Flávia Bento Farias

Advisor: Prof^a. Cláudia do Amaral

Agudo, 27 november 2015.

This monograph is to match point participation in the Project Citizen conducted with people with disabilities in the city of Canoas / RS . From the analysis of documents and legislations in force regarding the inclusion approach the manager's role in the challenge of building a public school , inclusive and for all. We realize that school inclusion is no easy task . It takes a lot of commitment from managers surpassing the old paradigms and discriminatory attitudes , accepting the new and believing that an inclusive school is possible.

Keywords: Management. Inclusion.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	10
1 COMPREENDENDO OS CONCEITOS DE GESTÃO NA ÁREA EDUCACIONAL.....	14
1.1 Retomada histórica da administração e gestão escolar.....	14
1.2 (Re)significando Gestão Escolar e Gestão Educacional	16
1.3 Gestão Democrática na escola: desafios e possibilidades.....	18
2 INCLUSÃO E GESTÃO ESCOLAR.....	21
2.1 As políticas públicas de inclusão e a gestão escolar.....	22
REFLEXÕES SOBRE A PESQUISA.....	28
REFERÊNCIAS.....	30

APRESENTAÇÃO

Minha formação enquanto professora iniciou-se cedo. Sou filha de professora e desde pequena acompanhava minha mãe na sala de aula. Jamais esquecerei um fato ocorrido quando tinha 10 anos e estava na turma de pré-escola de minha mãe. Eu ajudava entregando folhas, guardando materiais, cuidando as crianças para não se machucarem na pracinha e assim, muitas vezes, me tornava sua amiga, ganhando sua confiança e por vezes sabendo de coisas que nem minha mãe sabia. Certo dia, minha mãe precisou sair da sala para atender um pai de aluno deixando para eu explicar para as crianças o que deveriam fazer. Foi minha primeira experiência sozinha frente uma turma explicando a atividade que era referente ao trânsito. Naquele instante tive a certeza do que eu realmente gostaria de ser ou já era: Professora!

O tempo foi passando e muitas coisas acontecendo, terminei o ensino fundamental, cursei o Magistério e a graduação em Pedagogia, tudo regado a muitos seminários, capacitações e leituras sobre práticas pedagógicas. Comecei a trabalhar em duas escolas da rede particular de Santa Maria que me proporcionaram muitos aprendizados e uma visão de educação. Passado mais alguns anos, fui nomeada professora do Estado do Rio Grande do Sul e fui lotada em uma escola pública de um bairro na periferia da cidade. Foi assim que conheci as alegrias e os “dessaiores” da escola pública e sem dúvida, foi naquele instante que me tornei realmente professora.

Um ano depois recebi o convite de assumir a Coordenação Pedagógica dos Anos Iniciais de outra escola pública estadual, neste momento, descobri que o significado que eu conhecia para a palavra gestão precisava ampliar-se, até então era gestora da aprendizagem dos meus alunos, agora assumia o papel de gestora escolar. Em meio a esse desafio, busquei o Curso de pós-graduação à distância-Especialização *latu sensu* em Gestão Educacional, a fim de compreender e encontrar respostas para as dúvidas e angústias do dia a dia na escola.

Mas a vida não é estática, outras mudanças aconteceram. Mudei de cidade, de emprego e de dúvidas também. Atualmente, sou assessora pedagógica da 27ª Coordenadoria Regional de Educação e além das atribuições do cargo, fui convidada a participar do Projeto Cidadão. Este projeto tem como objetivo atender

ex-alunos de uma Escola Estadual de Educação Especial Brigadeiro Ney Gomes da Silva no município de Canoas/RS. Os alunos, maiores de 25 anos, recebiam os certificados de terminalidade escolar e sentiam-se 'perdidos', pois a escola, mais que um ambiente de aprendizagem é um espaço de relações sociais. Surge então, o Projeto Cidadão que visa proporcionar um espaço de interação e desenvolvimento desses sujeitos que variam de 25 a 60 anos.

A proposta deste trabalho é voltada para a atividades de trabalhos manuais, música, atividades da vida diária (AVD), com objetivo de promover ações que desenvolvam a socialização, criatividade, habilidades básica para a vida, a fim que possa exercer seu direito de cidadão. Construir um espaço cultural, lúdico, que desenvolva o prazer de viver em uma sociedade sem barreiras, preconceitos e que valorize a vida é a meta dos idealizadores do projeto.

Ainda tenho dúvidas se nascemos professores ou nos tornamos professores, mas no primeiro dia que fui ao Projeto percebi que ali era o meu lugar e que podia fazer algo por aqueles senhores e senhoras que estavam diante de mim. Engano meu! Eles fazem muito mais por mim do que eu por eles. Na busca de entendê-los e auxiliar em seu desenvolvimento pleno iniciei o Curso de Graduação em Educação Especial.

Assim, em fase de conclusão do curso de pós-graduação em Gestão Educacional e concebendo esta como um meio e não um fim em si mesma, pois o objetivo final da educação é a aprendizagem efetiva e significativa dos nossos alunos, proponho discutir nesta monografia os desafios da gestão frente à uma escola pública inclusiva e de qualidade de modo que nossos alunos sejam capazes de resolver problemas, pensar de forma crítica, analisar os fatos, resolver conflitos do cotidiano dentre outras competências para a prática da cidadania.

Diante das transformações políticas, sociais e econômicas que estamos passando enquanto sociedade é que as escolas precisam se adequar, propondo ações e atitudes mais humanas, solidárias que permitam a inclusão de todos na escola (deficientes ou não) para a formação de cidadãos éticos e conscientes do seu papel na sociedade.

A presente monografia pretende por meio de uma pesquisa bibliográfica, analisar documentos e legislações vigentes a respeito da inclusão e aproximar o papel do gestor no desafio da construção de uma escola pública, inclusiva e para todos. As concepções de gestão educacional e gestão escolar baseada nas leituras

de Ferreira (2004), Libâneo (2001) e Luck (2006). Refletir sobre as políticas públicas de inclusão na educação básica firmadas pelo Ministério da Educação e por fim o papel do gestor frente aos desafios da escola pública inclusiva também são objetivos desta pesquisa.

Ao escrever um trabalho de conclusão de curso muitos sentimentos são impressos juntos com os símbolos gráficos. A escolha do tema e sua delimitação vão ao encontro de pensamentos, ideias e muitos anseios ligados à proposta. Como bem diz Marques (2001, p. 98),

O que faz a escrita não são simples sinais gravados num suporte físico, mas é a significância que eles adquirem ao se inscreverem na ordem simbólica pela qual os homens se entendem criando seus mundos. Não existe, portanto, o escrever sem a interlocução de sujeitos que interagem, que se provocam através dele em dialógica produção de significados. Não existem o que escreve e o que lê, sem a recíproca suposição da ação de um deles sobre a ação do outro. Para o que aqui mais de perto nos interessa, não existe o ato de escrever sem a suposição do ato de ler, uma suposição que tem sua própria história nas muitas e circunstanciadas formas de recepção, por leitores em carne e osso, da obra do escrever.

A fim de pensar sobre essas questões, a presente monografia assume como metodologia a pesquisa bibliográfica, quando expõe as visões de diferentes autores sobre a temática da gestão e suas dimensões. De acordo com Macedo (1987, p.13), esta pesquisa vem a ser a “busca de informações bibliográficas, seleção de documentos que se relacionam com o problema de pesquisa.”

A opção inicial pela pesquisa bibliográfica é que esta é o ponto de partida para qualquer outra metodologia. Busca-se entrar em contato direto com as fontes e permite ao pesquisador a análise e a manipulação das informações, como a legislação vigente acerca da educação inclusiva e dos conceitos teóricos da gestão. Dessa forma, salienta-se que,

Não se inventa do nada o conhecimento, nem se fundamenta ele num absoluto transcendente, nem num órgão ou dispositivo inato. Mas se faz ele possível graças a historicidade do gênero humano com seus processos de aprendizagem social na reconstrução de modelos, categoriais, ou conceitos teóricos, que interpretam as mudanças operadas nas situações concretas frente à natureza imutável. (MARQUES, 2001, p. 107)

De acordo com Oliveira (2007), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é levar o pesquisador(a) a entrar em contato direto com obras, artigos ou documentos que tratem do tema em estudo. Ela favorecerá analisar os documentos oficiais e legislações vigentes, relacionando-as com a gestão que optou-se por essa metodologia para organização do trabalho.

Assim, a presente monografia será apresentada em dois capítulos. O primeiro preocupa-se em compreender as concepções de organização e gestão escolar, diferenciando os conceitos de administração escolar e gestão escolar, gestão educacional e gestão escolar e por fim uma abordagem sobre a gestão democrática. O segundo capítulo relaciona a inclusão com a gestão escolar a partir da análise de documentos e legislações vigentes, aproximando o papel do gestor no desafio da construção de uma escola pública, inclusiva e de qualidade. Por fim, propõe-se algumas reflexões sobre os temas abordados.

1 COMPREENDENDO AS CONCEPÇÕES DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

1.1 Retomada histórica da administração e gestão escolar

Estudar a escola como uma organização de trabalho não é novidade. Esses estudos começam com os pioneiros da educação nova na década de 30 no âmbito da Administração Escolar, marcados por concepções burocráticas aproximando a organização escolar com a organização empresarial. Neste contexto histórico, a escola tradicional com raízes escravistas da Idade Média, era destinada a uma pequena minoria, os alunos eram ensinados a copiar e não a pensar. A escola preocupava-se em ensiná-los a obedecer regras e normas vigentes na sociedade para manter a ordem social. E como não poderia ser diferente para a época, havia uma grande diferença entre o administrar e o pedagógico, pois as questões administrativas e burocráticas prevaleciam às questões de aprendizagem.

Krawczyk (1999) mostra que nesta escola a administração escolar era voltada para uma perspectiva centralizada, burocrática, tecnicista e elitista. Portanto, desvinculada das necessidades do cotidiano escolar e também alheia a questões políticas e pedagógicas de recursos humanos. Os diretores destas escolas eram obrigados a seguir ordens de cima para baixo, não tinham autonomia para tomar decisões no ambiente escolar e também não tinham comprometimento com as ações realizadas e seus resultados. Assim, neste contexto histórico, a escola tradicional tinha como objetivo a homogeneidade excluindo aqueles que não correspondiam aos padrões desejados pela sociedade.

De acordo com Libâneo (2001), nos anos 80, com as discussões sobre a reforma curricular dos cursos de Pedagogia e Licenciaturas, a perspectiva de gestão passou a ser denominada de Organização do Trabalho Pedagógico ou Organização do Trabalho Escolar, adotando um enfoque crítico, frequentemente restringindo a uma análise crítica da escola dentro da organização do trabalho no Capitalismo. Havia, nesse caso, pouca preocupação com os aspectos propriamente organizacionais e técnico-administrativos da escola.

Assim, é importante distinguir, no estudo desta questão, o enfoque científico-racional e o enfoque crítico, de cunho sócio-político. Nas palavras de Libâneo (2001, p. 1):

No primeiro enfoque, a organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente; portanto, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. As escolas que operam nesse modelo dão muito peso à estrutura organizacional: organograma de cargos e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização de decisões, baixo grau de participação das pessoas que trabalham na organização, planos de ação feitos de cima para baixo. Este é o modelo mais comum de funcionamento da organização escolar.

Sobre o enfoque crítico-racional, Libâneo (Ibid.) explica que:

O segundo enfoque vê a organização escolar basicamente como um sistema que agrega as pessoas, importando bastante a intencionalidade e as interações sociais que acontecem entre elas, o contexto sócio-político etc. A organização escolar não seria uma coisa totalmente objetiva e funcional, um elemento neutro a ser observado, mas uma construção social levada a efeito pelos professores, alunos, pais e integrantes da comunidade próxima. Além disso, não seria caracterizado pelo seu papel no mercado mas pelo interesse público. A visão crítica da escola resulta em diferentes formas de viabilização da gestão democrática. (LIBÂNEO, 2001, p. 01-02)

De acordo com os estudos existentes no Brasil sobre a organização escolar Libâneo (2001) apresenta três concepções de organização e gestão. A primeira é a Concepção técnico-científica caracterizada pela prescrição detalhada de funções, poder centralizado no diretor, ênfase na administração (procedimentos burocráticos de controle), comunicação linear e maior ênfase nas tarefas do que nas pessoas. A segunda é a Concepção autogestionária em que é dado mais ênfase nas inter-relações do que nas tarefas, as decisões são coletivas, há uma auto-gestão social (poder coletivo) e recusa de normas e sistemas de controle. Por fim, a Concepção democrático-participativa caracterizada pela forma coletiva de gestão, definição explícita dos objetivos sócio-políticos e pedagógicos da escola pela equipe escolar, apresenta gestão participativa, qualificação e competência profissional, acompanhamento e avaliação sistemáticos, todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados.

O referido autor (Ibid.) ainda cita que, na atualidade, a concepção democrático-participativa tem sido influenciada por uma corrente teórica que compreende a organização escolar como cultura.

Esta corrente afirma que a escola não é uma estrutura totalmente objetiva, mensurável, independente das pessoas, ao contrário, ela depende muito das experiências subjetivas das pessoas e de suas interações sociais, ou seja,

dos significados que as pessoas dão as coisas enquanto significados socialmente produzidos e mantidos. Em outras palavras, dizer que a organização é uma cultura significa dizer que ela é construída pelos seus próprios membros. (LIBÂNEO, 2001, p. 03)

Esta visão de organização escolar não exclui a presença de elementos objetivos, como ferramentas de poder internas e externas, a estrutura organizacional e os próprios objetivos sociais e culturais defendidos pela sociedade e pelo Estado. A gestão escolar não deve ser posta como o contrário ou negação da administração. Trata-se de um novo conceito que considera aspectos já existentes na administração, agregando aspectos políticos e pedagógicos. Assim, a visão sócio-crítica propõe considerarmos dois aspectos: se por um lado compreende que a organização é uma construção social, por outro, essa construção não é um processo livre e voluntário e sim mediatizado pela realidade sociocultural e política mais ampla. Dessa maneira, podemos perceber que as concepções de gestão escolar refletem posições políticas e concepções de homem e sociedade.

1.2 (Re)significando Gestão Escolar e Gestão Educacional

Gestão escolar e gestão educacional podem parecer sinônimas, mas em seus significados possuem grandes diferenças. De acordo com Constituição Federal (CF) de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei n. 9394/96), a gestão da educação se organiza sob regime de colaboração (LDB Art. 8º) nas esferas federal, estadual e municipal. Assim, de acordo com Lück (2006),

[...] a gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade de ensino e seus resultados. (LUCK, 2006, p. 25)

Pode-se perceber que a gestão educacional atua na esfera macro, normatizando as leis que gestam a educação no país, é baseada na organização dos sistemas de ensino federal, estadual, municipal e suas incumbências. Trata das várias formas de articulação entre as instâncias que determinam as normas, executam e deliberam no setor educacional.

A gestão educacional também depende de circunstâncias políticas e envolve constante negociação e conflito. Uma arena propícia ao

entendimento dessa dimensão diz respeito ao encaminhamento de projetos, sejam estes de autoria do Poder Executivo, ou não, e sua respectiva tramitação no âmbito do Poder Legislativo. A votação de leis de educação do presente e do passado, como a LDB de 1961 e de 1996, são exemplos de como o Congresso pode obstruir ou facilitar as expectativas de mudança (e de conservação) traduzidas em tais iniciativas. (VIEIRA, 2007, p. 61)

A gestão escolar situa-se no campo da escola, nos processos pedagógicos, administrativos, financeiros e em articulação com a comunidade escolar. A partir dos princípios constitucionais e da LDB, a gestão escolar passa a ter caráter participativo por meio da gestão democrática, conselhos escolares, eleição de diretores e autonomia na tomada de decisões. Vieira (2007, p. 62) contribui com a seguinte afirmação: “São tarefas específicas da escola a gestão de seu pessoal, assim como de seus recursos materiais e financeiros. Em outras palavras, cabe a ela gerir seu patrimônio imaterial e material.”

Além disso, a gestão escolar traz junto à autonomia, presente explicitamente no Artigo 15 da LDB onde afirma a existência de “progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira”. A ideia de gestão colegiada, com responsabilidades compartilhadas pela comunidade interna e externa da escola, envolvendo aspectos políticos, administrativos e pedagógicos compõe também o entendimento de gestão escolar sobretudo, de gestão democrática.

Para Ferreira (2004, p. 1241), gestão “significa tomar decisões, organizar e dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania, no contexto da complexa “cultura globalizada”. Percebe-se que esta não é uma tarefa simples e fácil, mas é necessária.

Faz-se necessário ressaltar que a gestão educacional está para esfera macro bem como a gestão escolar está para esfera micro, porém ambas devem articular-se mutuamente, pois a gestão educacional só se justifica pela existência da gestão escolar. Para Vieira (2007),

[...]a razão de existir da gestão educacional é a escola e o trabalho que nela se realiza. A gestão escolar, por sua vez, orienta-se para assegurar aquilo que é próprio de sua finalidade – promover o ensino e a aprendizagem, viabilizando a educação como um direito de todos, conforme determinam a Constituição e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação. (VIEIRA, 2007, p.63)

Compreender as atribuições e os significados da gestão educacional e escolar se fazem importantes para que possamos atingir o objetivo maior da educação que é a aprendizagem dos nossos alunos. Nas palavras de Vieira (Ibid.),

Por vezes existem problemas de comunicação acerca das responsabilidades de cada parte entre os integrantes da gestão educacional e os da gestão escolar. É verdade que muito pode, precisa e deve ser feito no sentido de aproximar essas duas esferas da gestão, mesmo porque sua finalidade última tem um norte comum – a educação como um “direito de todos”, com o objetivo de promover o “pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”, conforme definem a Constituição (Art. 205) e a LDB (Art. 2º). (VIEIRA, 2007, p. 63-64).

Sendo a “educação um direito de todos”, é fundamental que todos sejam envolvidos e ouvidos neste processo. Nesse sentido, faz-se necessário a discussão sobre a gestão democrática da educação como se propõe na próxima seção.

1.3 Gestão democrática na escola: desafios e possibilidades

Outro conceito importante, já abordado, é o de Gestão Democrática já explicitada na Constituição Federal de 1988 no Artigo 206, inciso VI que define “a gestão democrática do ensino público, na forma da lei” como um dos seus princípios. Ferreira (2011) salienta o caráter “formador de cidadania” que o exercício da gestão democrática possui ao possibilitar a participação de todos na gestão da escola. Segundo a autora (Ibid.):

[...]a gestão democrática da educação é hoje um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização (FERREIRA, 2000, p.167 in FERREIRA, 2011, p.305)

Assim, gestão democrática, participação dos profissionais e da comunidade escolar, elaboração do projeto pedagógico da escola, autonomia pedagógica e administrativa são elementos fundamentais na construção da gestão na escola. Assim, Dourado (1998) afirma que:

[...] gestão democrática é um processo de aprendizado e luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do 'jogo' democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas. (DOURADO, 1998, p. 78)

Dourado (1998) deixa claro o caráter de formação da cidadania que o efetivo exercício da gestão democrática possui, pois possibilita participação de todos de forma cidadã na construção e gestão forma seres humanos e promove a autoformação de todos os envolvidos. Sabe-se que esta tarefa não é simples e que muito ainda precisa ser feito. Para Ferreira (2011), é importante que se tenha consciência dessa verdadeira participação cidadã transcendendo a cidadania local e ampliando essa lógica para uma cidadania mundial na construção da democracia, do projeto político pedagógico, da autonomia da escola, e da própria vida pra que isso se torne realidade.

Ferreira (2011) contribui para a discussão sobre gestão democrática quando mostra que:

[...] a gestão democrática da educação, enquanto construção coletiva da organização da educação, da escola, das instituições, do ensino, da vida humana, faz-se, na prática, quando se tomam decisões sobre todo o projeto político pedagógico, sobre as finalidades e objetivos do planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e os respectivos conteúdos, sobre as atividades dos professores e dos alunos necessárias para a sua consecução, sobre os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros necessários, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo para a sua realização. (FERREIRA, 2011, p. 310)

Quando se organiza e administra coletivamente este processo é que efetivamos plenamente o projeto político pedagógico, entendido como uma forma específica de intervenção na realidade. Isso exige uma mesma direção que é pensada e decidida no coletivo. Neste sentido, Veiga (1998, p.13) contribui quando diz que:

O projeto pedagógico, ao se constituir em processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, buscando eliminar as relações competitivas e autoritárias, rompendo com a rotina do mundo pessoal e racionalizado da burocracia e permitindo as relações horizontais no interior da escola.

Neste processo, as decisões não são tomadas abruptamente em um determinado momento. Elas resultam de um processo complexo que vai se construindo na consciência da necessidade de decidir, dos problemas que têm que ser resolvidos e estudo de alternativas para possíveis soluções. Este processo quando feito coletivamente, torna-se rico, pois há debate, confronto de ideias e argumentos e possibilidade de construção de um consenso comum quanto a algo.

Assim, acredito que ressignificar a gestão da educação é compreendê-la a partir de uma realidade que exige a formação de um novo homem e uma nova educação. Nas palavras de Ferreira (2011, p. 313-314), "...é fortalecer seu estatuto teórico/prático de conteúdos destinados a salvar a unidade humana e salvar a diversidade humana."

2 INCLUSÃO E A GESTÃO ESCOLAR

A educação inclusiva está pautada numa filosofia que reconhece e aceita a diversidade na escola, garantindo a todos os alunos o acesso a uma educação de qualidade e proporciona o desenvolvimento pleno independente das diferenças individuais. Para a efetivação desse objetivo é importante romper as barreiras da escola e aproximar a comunidade desta, pois na gestão democrática e participativa todos fazem parte do processo educacional e assim tornam-se responsáveis também por este processo. Promover a participação na educação é um processo lento, que demanda ouvir pais, comunidade e os órgãos de representação, só assim é possível trilhar o caminho da inclusão na escola.

Ao falar em educação inclusiva é importante salientar que o que se propõe é uma escola efetivamente para todos considerando as diferenças, não falamos apenas nos alunos com necessidades educacionais especiais, nas palavras de Carvalho (2004, p. 29),

As escolas inclusivas são escolas para todos, implicando num sistema educacional que reconheça e atenda às diferenças individuais, respeitando as necessidades de qualquer dos alunos. Sob essa ótica, não apenas os portadores de deficiência seriam ajudados e sim todos os alunos que, por inúmeras causas, endógenas ou exógenas, temporárias ou permanentes, apresente, dificuldades de aprendizagem ou no desenvolvimento.

Neste sentido, reafirma-se que a inclusão é a aceitação da diversidade como também a garantia do acesso às oportunidades para todos. Desse modo, de acordo com Sage (1999), os gestores escolares têm papel fundamental neste processo, pois além de liderança cabe a eles manter a estabilidade nas relações. Segundo ele:

O diretor deve ser o principal revigorador do comportamento do professor que demonstra pensamentos e ações cooperativas a respeito da inclusão. É comum que os professores temam inovação e assumam riscos que sejam encarados de forma negativa e com desconfiança pelos pares que estão aferrados aos modelos tradicionais. O diretor é de fundamental importância na superação dessas barreiras previsíveis e pode fazê-lo através de palavras e ações adequadas que reforçam o apoio aos professores. (SAGE, 1999, p.138)

Assim, pode-se perceber que as mudanças para a escola tornar-se um espaço verdadeiramente inclusivo envolvem os vários do sistema, entre eles, secretarias de educação, organização das escolas, procedimentos didáticos e metodológicos do professor em sala de aula. O autor (1999) ainda sugere quatro

passos para alcançar esse objetivo: o primeiro é construir uma comunidade inclusiva, o segundo é preparar a equipe para trabalhar partilhando saberes e experiências, afim de alcançar o êxito em suas ações, o terceiro passo é a criação de dispositivos de comunicação entre a comunidade e a escola e, por último, proporcionar um espaço para refletir sobre as práticas desenvolvidas, desenvolvendo uma gestão democrática e participativa dentro das suas possibilidades e contextos. Neste sentido, Sage retoma o papel do diretor da escola como um provocador dessas mudanças, que não podem ser impostas ou obrigadas a serem feitas, pois o medo a essas mudanças de olhar e de fazer não pode ser ignorado. O gestor assume então o papel de encorajar e dar suporte a equipe em prol da inclusão no espaço escolar.

Como bem diz Prieto (2002), a educação inclusiva só se torna uma realidade possível se o gestor unir as informações, recursos, sucessos e adaptações relacionando estas, as esferas federais, estaduais e municipais criando uma rede de relações entre estes. Para isso é importante conhecer o que dizem os documentos oficiais acerca da inclusão escolar conforme a seção seguinte.

2.1 As políticas públicas de inclusão e a gestão escolar

Com base nos estudos de Tezani (2004), analisando os documentos oficiais e o que dizem a respeito da inclusão, percebe-se a presença da gestão escolar relacionada com a educação inclusiva. Na Declaração Universal dos Direitos Humanos, promulgada pela Assembleia Geral das Nações Unidas, em 10 de dezembro de 1948, em seu artigo 26 diz que a educação é um direito de todos; que deve ser gratuita; que o ensino fundamental (elementar) é obrigatório; e que o ensino técnico e profissional generalizado e o ensino superior é aberto a todos em plena igualdade.

Neste primeiro documento, a educação é essencial a formação humana, é um direito de todo cidadão sendo gratuita, obrigatória (no ensino fundamental) e sem discriminação de cor, raça, credo ou deficiência.

Em 1990, na Tailândia, durante a Conferência de Jomtien, foi promulgada a Declaração Mundial sobre Educação para Todos. Vários países, incluindo o Brasil, assinaram e se comprometeram com as suas diretrizes cujo a principal é satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem de todos os alunos.

O documento é um material riquíssimo em sua proposta à universalização do ensino com qualidade, redução das desigualdades, comprometimento com os excluídos, satisfação das necessidades básicas de aprendizagem das pessoas com deficiência e a garantia ao acesso ao sistema regular de ensino. O referido documento orienta sobre o papel da gestão escolar quando diz: “Novas e crescentes articulações e alianças serão necessárias em todos os níveis: entre todos os subsetores e formas de educação, reconhecendo o papel especial dos professores, dos administradores e do pessoal que trabalha em educação...” (BRASIL, 1990:5).

O documento apresenta o gestor escolar como um dos responsáveis para promover o fortalecimento de alianças e promoção da educação para todos. No item 24 do documento percebe-se a importância da formação de todos os profissionais envolvidos na educação:

[...] tanto o pessoal da supervisão e administração quanto os planejadores, arquitetos de escolas, os formadores de educadores, especialistas em currículo, pesquisadores, analistas etc. são igualmente importantes para qualquer estratégia de melhoria da educação básica (BRASIL, 1990, p.14)

Outros aspectos poderiam ser levados em conta, mas percebe-se que na *Declaração Mundial sobre Educação para Todos* são apontados os sujeitos responsáveis e a necessidade da formação de todos os envolvidos para garantir a aprendizagem de todos.

Quatro anos depois, em 1994 na Espanha, é promulgada a *Declaração de Salamanca*: sobre princípios, política e prática em educação especial, entre outras questões, salienta a questão do acesso e da qualidade da educação. A diretriz que norteia é a construção de escolas inclusivas, reafirmando o compromisso assumido com a educação para todos. O entendimento de gestão é expresso no fragmento a seguir:

Uma administração escolar bem sucedida depende de um envolvimento ativo e reativo de professores e do pessoal e do desenvolvimento de cooperação efetiva e de trabalho em grupo no sentido de atender as necessidades dos estudantes (BRASIL, 1997, p. 09)

Ou seja, aos gestores cabe a responsabilidade de promover atitudes positivas de cooperação entre a comunidade interna e externa da escola com relação à educação inclusiva.

Em 20 de dezembro de 1996 é promulgada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9394/96 destinando um capítulo específico à educação

especial. No artigo 58 desta legislação, fica estabelecido que a educação especial deve ser oferecida no ensino regular para os alunos com necessidades educacionais especiais. A questão da diversidade é contemplada na lei, uma vez que garante o acesso e permanência de todos na escola.

Ainda nessa legislação encontramos referência a regulamentação da gestão democrática das escolas públicas e a transformação do Projeto Político-Pedagógico como um instrumento importante que promove mudanças significativas. Quando todos participam da elaboração deste, todos acabam assumindo responsabilidades, esta participação é assegurada na legislação que reconhece a escola como um espaço de autonomia. A questão da autonomia está presente quando possibilita a escola a adotar mecanismos para que ela aconteça, é construída social e politicamente pela interação dos diferentes sujeitos. Assim, para Carneiro (2006, p.32):

O projeto pedagógico não pode se constituir como um fim em si mesmo. Ele é verdadeiramente o início de um processo de trabalho. A partir do projeto pedagógico a escola vai estruturando seu trabalho, avaliando e reorganizando suas práticas. Mais uma vez o papel do gestor se apresenta em destaque, uma vez que para estruturar, avaliar e reorganizar as práticas educativas é necessária uma liderança firme capaz de buscar os caminhos para tais encaminhamentos.

A construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico é fundamental para consolidação de uma gestão democrática e participativa, bem como para a construção de uma escola inclusiva onde cabe o gestor conduzir todo o processo. A escola inclusiva precisa articular democracia, participação e autonomia. O compromisso de atender com qualidade a todos os alunos não é uma simples tarefa e só será efetivada com a conscientização e valorização e formação do profissional para que a escola seja um agente de transformação social. Cabe salientar que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional apenas sugere ações e não faz referência explícita em relação à gestão escolar e educação inclusiva.

Adiante, os Parâmetros Curriculares Nacionais – Adaptações Curriculares: estratégias para educação de alunos com necessidades especiais (BRASIL, 1998) apresenta um conjunto de ações a serem desenvolvidas para garantir o acesso e permanência dos alunos com necessidades educacionais especiais no ensino regular. Essas adaptações curriculares são fundamentais para que a escola se torne inclusiva e atenda as reais necessidades dos alunos.

De acordo com o documento referido, é preciso repensar alguns aspectos da educação escolar como objetivos, desenvolvimento e tratamento de conteúdos, processo avaliativo, temporalidade, organização do trabalho didático-pedagógico visando a aprendizagem do aluno (BRASIL, 1998, p.13). Assim, as adaptações curriculares devem acontecer de forma gradual e requer que a escola tenha clareza em seus objetivos, identifique suas capacidades, organize seus conteúdos conforme o ritmo de aprendizagem de cada aluno, sua metodologia e o modo de conceber os progressos do aluno.

Essas adaptações curriculares devem constar no Projeto Político Pedagógico da escola e Planos de Estudo, mas, sobretudo devem estar presentes na prática do cotidiano do professor, no conhecimento das famílias e comunidade escolar. Afinal, “construir uma educação emancipadora e inclusiva é instituir continuamente novas relações educativas numa sociedade contraditória e excludente” (BRASIL, 2004, p.18).

Em 09 de janeiro de 2001, por meio da Lei nº 10.172 é promulgado o Plano Nacional de Educação (PNE) tendo vigência de dez anos. Nesta legislação, a gestão escolar e a educação inclusiva são tratadas separadamente, estabelecendo a gestão democrática participativa nos estabelecimentos oficiais de ensino e garantindo a participação plena de todos na elaboração do projeto político pedagógico da escola. Já para a educação inclusiva, fica estabelecida como diretriz, o atendimento ao aluno com necessidades educacionais especiais nos estabelecimentos regulares de ensino, enfatizando a importância da formação inicial e continuada deste profissional.

O PNE (BRASIL, 2001^a, Artigos 34,35,36) especifica que o processo de formação não se restringe apenas ao professor e sim a todos os sujeitos escolares, a fim de prestar um atendimento de qualidade para todos os alunos.

No mesmo ano, é aprovado pelo Conselho Nacional de Educação o Parecer nº 17/2001 que institui as Diretrizes Nacionais para Educação Especial na Educação Básica. Neste documento, vale destacar a relação entre gestão escolar e educação inclusiva quando diz:

Os administradores locais e os diretores de estabelecimentos escolares devem ser convidados a criar procedimentos mais flexíveis de gestão, a remanejar os recursos pedagógicos, diversificar as opções educativas, estabelecer relações com os pais e a comunidade. (BRASIL, 2001b, p.18)

Para que essa escola inclusiva torne-se uma realidade, o documento aponta a necessidade da criação de uma equipe multidisciplinar de atendimento ao aluno quando a escola não tiver condições. Assim, “cabe aos gestores educacionais buscar essa equipe multiprofissional em outra escola ou sistema educacional ou na comunidade” (BRASIL, 2001b, p.35). Isso ocorrerá por meio de convênios ou parcerias. Nota-se que o gestor escolar consciente e comprometido com a construção de uma escola verdadeiramente inclusiva é responsável por assegurar a acessibilidade, adaptações físicas do prédio, pois estas são consideradas adaptações curriculares de grande porte.

Outro documento a ser analisado é a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva – Versão preliminar (BRASIL, 2007) cujo objetivo é assegurar o processo de inclusão dos alunos com necessidades educacionais especiais:

A educação inclusiva constitui uma proposta educacional que reconhece e garante o direito de todos os alunos de compartilhar um mesmo espaço escolar, sem discriminações de qualquer natureza. Promove a igualdade e valoriza as diferenças na organização de um currículo que favoreça a aprendizagem de todos os alunos e que estimule transformações pedagógicas das escolas, visando à atualização de suas práticas como meio de atender às necessidades dos alunos durante o percurso educacional. Compreende uma inovação educacional, ao romper com os paradigmas que sustentam a maneira excludente de ensinar e ao propor a emancipação, como ponto de partida de todo o processo educacional. (BRASIL, 2007, p.14)

O documento (2007) não faz menção direta ao papel do gestor escolar, mas quando propõe a reorganização dos sistemas e uma nova diretriz na formação dos professores indica possibilidades de ação do gestor escolar.

Outro documento recente e importante é o Estatuto da Pessoa com Deficiência – Lei Brasileira de Inclusão sancionada no dia 6 de julho de 2015. No capítulo IV – Do direito à Educação, no Artigo 27 diz que a educação constitui-se como direito da pessoa com deficiência de forma a alcançar o máximo desenvolvimento possível de seus talentos e habilidades físicas, sensoriais, intelectuais e sociais, reafirmando o dever do Estado, da família, da comunidade escolar em assegurar uma educação de qualidade à pessoa com deficiência.

Nesta legislação o papel do gestor escolar também não é explícito, porém ao falar no Artigo 28 em projeto pedagógico que institucionalize o atendimento educacional especializado, adaptações razoáveis para atender as necessidades de

cada um, garantir o pleno acesso ao currículo em condições de igualdade promovendo a aprendizagem e o exercício autonomia, não podemos dissociar isto das atribuições do gestor.

Diante do exposto, percebe-se a relevância do papel do gestor escolar diante ao desafio de uma escola pública inclusiva e de qualidade. Isso porque, cabe ao gestor, garantir a acessibilidade aos alunos com necessidades educacionais especiais, bem como a gestão democrática e participativa que possibilitam as modificações necessárias ao sistema educacional atual.

REFLEXÕES SOBRE A PESQUISA

É chegado o momento de refletir acerca do que foi lido e pesquisado. Quando nos é proposto, ao fim de um curso, que se escreva uma monografia, isto vai além da coleta de dados e informações. Neste momento é feita uma retomada de todos os conceitos estudados durante a formação e é a possibilidade de expor ao meio acadêmico nossa visão do curso e acima de tudo é a possibilidade de dizer o que pensamos.

Ao ingressar no Curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional vivia um momento totalmente diferente do atual e na ocasião este tema escolhido para a monografia de conclusão do curso não seria nem de perto minha primeira opção. Como também não foi na elaboração do projeto de pesquisa. Daí a importância de se ter liberdade ao escrever. Como diz Marques (2001, p. 13),

[...] pois é; escrever é isso aí: iniciar uma conversa com interlocutores invisíveis, imprevisíveis, virtuais apenas, sequer imaginados de carne e ossos, mas sempre ativamente presentes. Depois é espichar conversas e novos interlocutores surgem, entram na roda, puxam outros assuntos.

Neste processo de escrever e dialogar percebi que minhas experiências atuais me fizeram “ver o mundo com outros olhos”, perceber as diferenças como possibilidades e não limitações me ajudam a ser uma profissional melhor, mas sobretudo um ser humano melhor.

Conviver com pessoas com necessidades educacionais foi e está sendo uma oportunidade de conhecer a fundo a inclusão e suas facetas. Buscar documentos e legislações sobre o tema, fazem perceber que no universo das ideias ou no mundo legal, a inclusão existe e é muito bonita. O difícil é quando se estuda um ideal e se vivencia uma prática tão diferente. Ao tomar ciência dos materiais e leis que regem essa temática pude perceber que muitos aspectos, e talvez o início desta mudança, está nas mãos dos gestores escolares. Por isso a escolha de aproximar esses universos em uma pesquisa.

Todos nós sabemos o quão difícil é aceitar e conviver com algo fora dos padrões pré-estabelecidos socialmente. Mas quando tiramos esse véu começamos a perceber que nenhum de nós é igual, assim como nossos alunos também não são, a não ser pelo direito que todos temos de aprender independente de dificuldades ou limitações.

A construção de uma escola pública inclusiva e de qualidade para todos é tarefa que exige comprometimento, empenho, vontade, erros e acertos. A educação inclusiva exige adaptações na formação dos profissionais, recursos materiais, financeiros e pedagógicos e quem pode dar este pontapé inicial dentro da escola é o gestor escolar. Proporcionar a participação na gestão escolar, por meio de colegiados, conselhos escolares objetivando a gestão democrática é tarefa do gestor, bem como buscar parcerias na comunidade e na sociedade civil organizada favorecendo e fortalecendo o compromisso com uma educação para todos.

Assim pensar em uma escola que atenda a necessidade de todos, torna-se mais plausível do que uma escola que prioriza apenas o aspecto cognitivo, por exemplo, que classifica, rotula e exclui o diferente. Pensar em uma escola pública inclusiva de excelência e qualidade como uma possibilidade real não como uma utopia é o meu desejo ao fim desta etapa.

Em conversas informais com os gestores da educação básica e quando indagados sobre as questões de inclusão e qualidade na escola pública percebi um certo descompasso com a legislação vigente e as práticas das escolas. Sabemos das inúmeras carências de recursos humanos, físicos e materiais, porém a pior delas é a carência de vontade em fazer uma escola que atenda a diversidade.

É preciso parar de construir muros e grades aos redor da escola e aproximá-la da comunidade que não cuida ou zela pela mesma, por não sentir-se parte dela. Partilhar as responsabilidades com a comunidade não é demonstrar incompetência ou falta de preparo do gestor escolar. Não se pode ensinar democracia em um espaço que não é democrático, assim como não se pode ensinar a respeitar as diferenças quando estas são desvalorizadas. Para Sasaki (2005, p. 28),

[...]a inclusão escolar impõe a abertura de novas frentes de trabalho especializado, mas só conseguem percebê-las e encontrá-las os que conseguem se desvencilhar das amarras do passado e vislumbrar o futuro, como tempo de novos desafios, conquistas e mudanças de toda ordem.

O processo de inclusão escolar acontecerá quando os gestores tiverem a consciência de que para isso se efetivar é preciso superar os velhos paradigmas e atitudes discriminatórias, aceitar o novo e principalmente acreditar que uma escola inclusiva e de qualidade é possível, como se buscou demonstrar.

REFERÊNCIA

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Plano Nacional de Educação**. Brasília: 09/01/2001.

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998.

BRASIL. **Declaração de Salamanca e Linhas de Ação sobre Necessidades Educativas Especiais**. Brasília: Ministério da Justiça/Secretaria Nacional dos Direitos Humano, 2. ed., 1997.

BRASIL. **Declaração Mundial sobre Educação para Todos**. Brasília: Ministério da Educação, 1990.

BRASIL. Lei n.º 9.394/96, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: Ministério da Educação – Imprensa Oficial, 1996.

BRASIL. **Parâmetros Curriculares Nacionais – Adaptações Curriculares: estratégias para educação de alunos com necessidades especiais**. Brasília: Ministério da Educação e do Desporto; Secretaria de Educação Fundamental, 1998.

BRASIL. Parecer n.º 17, **Diretrizes Nacionais para a Educação Especial**, na Educação Básica. Brasília: Conselho Nacional de Educação, 2001.

BRASIL. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Versão preliminar, 2007

BRASIL. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Conselho Escolar e o respeito e a valorização do saber e da cultura do estudante e da comunidade**. Brasília: MEC; SEB, 2004. v. 3.

BRASIL. **Estatuto da Pessoa com Deficiência. Lei Brasileira de Inclusão**. Brasília, 2015.

CARVALHO, RositaEdler. **Educação inclusiva: com os pingos nos “is”**. Porto Alegre: Mediação, 2004.

DOURADO, Luiz Fernando. **A qualidade da Educação: conceitos e definições**. Brasília/DF: INEP, 2007.

FERREIRA, N. S. C. **Revista Educação e Sociologia**, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1227-1249, Set./Dez. 2004

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **REPENSANDO E RESSIGNIFICANDO A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO NA “CULTURA GLOBALIZADA”** in Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227-1249, Set./Dez. 2004. Disponível em: www.cedes.unicamp.br

FERREIRA, Naura Syria Carapeto, AGUIAR, Márcia Angela da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 8 Ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. **“O sistema de organização e gestão da escola”** In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001. Acessado em 04/11/2015 em www.acervodigital.unesp.br

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis (RJ): Vozes, 2006.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para fundamentação do trabalho de pesquisa**. 2. Ed. São Paulo: Loyola, 1994.

MARQUES, Mario Osório. **Escrever é preciso: o princípio da pesquisa**. 4 Ed. Ijuí: Unijui, 2001.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. RJ, Petrópolis: Vozes 2007.

PRIETO, Rosângela G. **Perspectivas para construção da escola inclusiva no Brasil**. In: In: PALHARES, Marina S. e MARINS, Simone C. F. (Orgs.). **Escola Inclusiva**. São Carlos: EDUFSCar, 2002. p. 45-60.

SAGE, Daniel D. **Estratégias administrativas para a realização do ensino inclusivo**. In: STAINBACK, Susan; STAINBACK William (Orgs.). **Inclusão: um guia para educadores**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999. p.129-141.

SASSAKI, R.K. Inclusão: o paradigma do século 21. **Inclusão: Revista da Educação Especial**, Brasília, MEC/Secretaria de Educação Especial, ano 1, n. 1, p. 19-23, out. 2005.

TEZANI, Thaís C. R. **Os caminhos para a construção da escola inclusiva: a relação entre a gestão escolar e o processo de inclusão**. Dissertação – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

VEIGA, Ilma Passos Alancastro. RESENDE, Lucia Maria Gonçalves de. **Escola: Espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas, SP: Papyrus, 1998.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples**. Texto elaborado para apresentação na mesa-redonda: “Políticas e Gestão da Educação Básica”. IV Seminário Regional de Política e Administração da Educação do Nordeste e V Encontro Estadual de Política e Administração da Educação do Rio Grande do Norte, promovidos pela Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), em Natal, RN, 09 de novembro de 2006.