



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**O GESTOR ESCOLAR EM UMA PERSPECTIVA DE
PRÁTICA DEMOCRÁTICA E INCLUSIVA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Gelba dos Santos Rosa

**Santa Maria, RS, Brasil
2010**

O GESTOR ESCOLAR EM UMA PERSPECTIVA DE PRÁTICA DEMOCRÁTICA E INCLUSIVA

por

Gelba dos Santos Rosa

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção
do título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientador: Professora Liliana Soares Ferreira

Santa Maria, RS, Brasil

2010

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

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

**O GESTOR ESCOLAR EM UMA PERSPECTIVA DE PRÁTICA
DEMOCRÁTICA E INCLUSIVA**

elaborada por
Gelba dos Santos Rosa

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Liliana Soares Ferreira, Dra.(UFSM)
(Orientadora)**

Leonardo Germano Kruger, Ms. (UFSM)

Cristiane Ludwig, Ms. (UFSM)

Santa Maria, 18 de setembro de 2010.

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

O GESTOR ESCOLAR EM UMA PERSPECTIVA DE PRÁTICA DEMOCRÁTICA E INCLUSIVA

AUTORA: GELBA DOS SANTOS ROSA
ORIENTADORA: LILIANA SOARES FERREIRA
Santa Maria/RS, 18 de setembro de 2010.

O presente trabalho aborda a temática “O GESTOR ESCOLAR NUMA PERSPECTIVA DE PRÁTICA DEMOCRÁTICA E INCLUSIVA”, discute a importância do engajamento dos profissionais da educação no trabalho coletivo. Aponta para a necessidade de superar desafios levando em consideração a adoção de programas e ferramentas que possibilitem a vivência de uma escola democrática, cidadã, humanizadora e de qualidade, repensando as práticas individualistas no contexto escolar. Sendo assim, tem por objetivo: 1) Refletir sobre a relação, contribuindo no processo de construção de um referencial teórico em relação ao trabalho do educador em uma perspectiva democrática e inclusiva, com vistas à construção de estratégias de ação voltadas para a qualidade do ensino. (2) Refletir sobre as relações estabelecidas no interior das escolas, compreendendo que a postura assumida pela gestão escolar, influencia na prática pedagógica cotidiana e, que o comprometimento dos professores são fatores determinantes na construção da escola inclusiva e democrática. Na busca de resposta para as indagações, optou-se pela pesquisa bibliográfica, com características qualitativas, no sentido de descrever e explicar o conhecimento sobre o tema escolhido. Discute-se os desafios da gestão democrática no contexto escolar; sobre a busca pela escola inclusiva, e analisamos os desafios da gestão diante do processo de inclusão escolar. A pesquisa baseou-se em levantamentos bibliográficos, que tratam da temática da gestão democrática no sentido de descrever e explicar o conhecimento sobre o tema escolhido, tendo como desafio investigar a prática de gestão democrática e inclusiva no contexto escolar.

Palavras chaves: gestão escolar; gestão democrática; inclusão.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

**O GESTOR ESCOLAR EM UMA PERSPECTIVA DE PRÁTICA
DEMOCRÁTICA E INCLUSIVA**
THE MANAGER SCHOOL OF PRACTICAL APPROACH ON DEMOCRATIC AND
INCLUSIVE

AUTHOR: GELBA DOS SANTOS ROSA
ADVISER: LILIANA SOARES FERREIRA
Santa Maria/RS, 18 de setembro de 2010.

This paper addresses the theme "The MANAGER IN A SCHOOL PERSPECTIVE OF PRACTICE AND INCLUSIVE DEMOCRATIC", discusses the importance of engaging education professionals in the collective work. Points to the need to overcome challenges considering the adoption of programs and tools that allow the experience of a democratic school, civic, and humanizing quality, rethinking practices individualistic in the school context. Thus, it aims to: 1) to create a time of reflection, contributing to the process of building a theoretical framework in relation to the educator's work on a democratic and inclusive in order to construct strategies of action geared to the quality of teaching . (2) Making a reflection on the relations established within schools, realizing that the stance taken by the school management, influence on daily practice and the commitment of teachers are key factors in building democratic and inclusive school. In search of answers to the questions, the option is to literature, with qualitative characteristics in order to describe and explain the knowledge about the chosen topic. In the 1st chapter discusses the challenges of democratic management in schools, in chapter 2 we reflect on the quest for inclusive schooling and the third chapter we reviewed the management challenges facing the school inclusion. The research was based on literature surveys, which deal with the issue of democratic management in order to describe and explain the knowledge on the chosen theme, with the challenge to investigate the practice of democratic management and inclusive in the school context.

Keywords: school management, democratic management; inclusion.

SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS	7
CAPÍTULO I.....	11
DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR.....	11
CAPÍTULO II.....	18
A BUSCA PELA ESCOLA INCLUSIVA.....	18
CAPÍTULO III	23
A GESTÃO ESCOLAR DIANTE DO PROCESSO DE INCLUSÃO.....	23
CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	31

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O cenário educacional brasileiro aponta para a necessidade de superar desafios a partir da adoção de programas e ferramentas que possibilitem a vivência de uma escola democrática e de qualidade, levando em consideração o abandono de práticas individualistas no contexto educacional. O modelo de gestão participativa se apresenta como um quesito indispensável para as escolas nas quais trabalhamos. Nesse contexto, acredito que o gestor escolar, destaca-se como um elo entre a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino e o professor, influenciando decisivamente na qualidade das ações promovidas pela escola. Sendo assim, acredito ser necessário repensar a gestão escolar no atual contexto, oportunizar reflexões que possam contribuir no processo de construção de um referencial teórico-prático dos profissionais que atuam na escola, com vistas à efetivação do trabalho coletivo e responsável, envolvendo a participação de toda comunidade escolar.

A pesquisa tem por objetivo oportunizar refletir sobre o trabalho do gestor em uma perspectiva inclusiva, contribuindo no processo de construção de um referencial teórico em relação ao trabalho do gestor em uma perspectiva democrática e inclusiva, com vistas à construção de estratégias de ação voltadas para a qualidade do ensino. Refletir sobre as relações estabelecidas no interior das escolas, compreendendo que a postura assumida pela gestão escolar, influencia na prática pedagógica cotidiana e, que o comprometimento dos professores são fatores determinantes na construção da escola inclusiva e democrática, possibilitar a compreensão e assunção do compromisso de, enquanto gestores, competentemente construir um mundo mais humano e inclusivo.

A pesquisa baseou-se em levantamentos bibliográficos, que tratam da temática da gestão democrática no sentido de descrever e explicar o conhecimento sobre o tema escolhido, tendo como desafio investigar a prática de gestão democrática e inclusiva no contexto escolar. O material analisado e selecionado, através de leituras, foram compatibilizados pela capacidade de

dados e de informações relevantes. A pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho. Consiste no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa. No sentido de realizar uma pesquisa bibliográfica, o pesquisador deve inicialmente começar a ler os artigos simultaneamente com a busca, fichando-as para não esquecer seus aspectos básicos, para depois, com uma visão de conjunto de assunto, escrever a monografia.

Dessa forma a pesquisa bibliográfica tem como “finalidade colocar o pesquisador em contato direto com aquilo que foi escrito sobre determinado assunto” (MARCONI; LAKATOS, 2001, p.44). Partindo do pressuposto que a pesquisa bibliográfica poderá ampliar o olhar da pesquisadora, em relação à gestão escolar e o processo inclusivo.

Como trabalhadora em educação, em uma escola pública há 17 anos, a pesquisa denominada O GESTOR ESCOLAR NUMA PERSPECTIVA DE PRÁTICA DEMOCRÁTICA E INCLUSIVA, partiu de uma inquietação sobre a importância da gestão democrática para uma melhor qualidade na educação, envolvendo a comunidade como um todo na busca de uma escola voltada para os interesses e necessidades da sociedade. Ressalta-se também, que esse trabalho busca viabilizar reflexões acerca do exercício pedagógico na validação de um universo escolar inclusivo, tendo a legitimação da condição humana dentro do processo de construção do conhecimento, por esse motivo estou em busca de novos saberes, que me auxiliem na compreensão e atuação da realidade educacional, na qual estou inserida.

As teorias do conhecimento que focam a gestão educacional norteiam a construção de um espaço escolar democrático, resultado de discussões e debates acerca dos desafios enfrentados, sendo que tais teorias darão sustentação a um fazer educativo libertador, onde as mesmas se constituem em ferramentas para uma prática cidadã comprometida com a transformação social. Assim é preciso que o gestor esteja atento aos movimentos da escola para que possa compreender a multiplicidade humana que a compõe e desta forma, operacionalize um suporte pedagógico que firme a partilha e o respeito à legitimidade do outro. Embora o que percebo, como integrante do universo escolar, que esse tipo de prática não acontece, o real está muito distante do ideal, os gestores, na sua maioria não estão preparados para a democracia e não têm clareza sobre os desafios no processo de inclusão escolar. Acredito que para assumir tal função, é fundamental que o gestor seja politizado, no sentido de ter bem claro seu papel, pautado em conhecimentos

acumulados ao longo de sua formação e experiência em diversas funções desenvolvidas. Antes até mesmo de ser diretor. Segundo Machado (1997, p. 110) “educar para a cidadania significa prover os indivíduos de instrumentos para a plena realização desta participação motivada e competente, desta simbiose entre interesses pessoais e sociais, desta disposição para sentir em si às dores do mundo”. Entende-se que gestão democrática e participativa tem função política e educativa na escola, entrelaçando o trabalho administrativo com a prática pedagógica, buscando a formação do cidadão consciente dos seus direitos e deveres, capaz de apropriar-se dos conhecimentos, participando como sujeito ativo na sociedade. Com relação à inclusão de estudantes, compreende-se que a gestão escolar tem papel fundamental neste processo, pois é responsável por facilitar ou não a educação inclusiva, subsidiando as práticas pedagógicas desenvolvidas pelos professores, dando voz às necessidades dos alunos e ouvindo-as, construindo uma proposta pedagógica que assegure o exercício da autonomia pedagógica, administrativa, social e humana.

Nesse contexto, a gestão educacional deve se alicerçar em ideais que necessitam ser firmados, comprometidos com a formação humana de profissionais da educação e de profissionais em geral. Nesse sentido cabe pensar e questionar: Quais são os ideais que orientam as tomadas de decisões nas instituições? São ideais de equidade, de solidariedade, de democracia? Ou são ideais individualistas, de dominação e exclusão social?

Tais questões delimitam o objeto de estudo, sendo formulada a indagação central e norteadora da pesquisa: Como os teóricos da gestão educacional concebem os desafios da gestão democrática e inclusiva no contexto escolar?

O primeiro capítulo aborda a temática: Desafios da gestão democrática no contexto escolar adota o princípio da democracia, entendida como a liberdade de expressão e manifestação de opiniões e da participação, dando vez e voz aos seus alunos, professores e funcionários, oportunizando a participação efetiva na tomada de decisões, efetivando a gestão democrática.

O segundo capítulo mostra um olhar sobre a busca de uma escola inclusiva, fomenta que o professor inove pedagogicamente, que os estudantes expressem suas opiniões, proporcionando não apenas elementos facilitadores para o processo de inclusão, mas um ambiente facilitador da busca pelo sucesso escolar e pela aprendizagem significativa.

O terceiro capítulo, A gestão escolar e o processo de inclusão, aborda que pensar a inclusão em uma sociedade de excluídos passa a ser um desafio para se alcançar a verdadeira

democracia, desafio esse que requer uma mudança de paradigmas amplos e de um comprometimento, do que simplesmente aceitar as diferenças na escola e ter a clareza das potencialidades de aprendizagem de todos os alunos.

Para finalizar, acredito que as correntes teóricas que recorri para a realização deste trabalho têm em comum que é preciso uma nova postura do gestor como liderança necessária no processo de transformação social, atentando para o fato de que a gestão não pode mais ser vista isoladamente, mas com a participação de todos os envolvidos, para a democratização do saber, pois é através da democracia na gestão escolar que será permitida a construção de uma escola inclusiva, pois há valorização do processo de participação, proporcionando melhora na qualidade de ensino ao respeitar as diferenças e considerar o conhecimento do aluno e do seu grupo social e desta forma faço minhas considerações finais, levando em consideração que se constituem em reflexões provisórias, que serão ampliadas no processo de formação continuada através de livros e análise da prática cotidiana.

CAPÍTULO I

DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR

A organização do trabalho na sociedade, segundo Fortuna, (2008), por ser uma ação social e política, gera práticas contraditórias uma vez que tanto serve para organizar o trabalho de uma forma autoritária, quanto para fazê-lo de maneira democrática e participativa. A prática administrativa no Brasil, em especial, a gestão escolar, apresenta-se continuamente em movimento frente à situação vigente.

Ainda, segundo a mesma autora, essa tradição possui suas raízes no autoritarismo da sociedade política e nos interesses dominantes. Procura enfatizar a dimensão técnica neutra da administração que tem orientado a ação administrativa em direção ao centralismo burocrático, oposta ao trabalho participativo.

O principal debate sobre a gestão escolar toma vulto a partir dos anos de 1970, quando a luta da classe trabalhadora pelo direito de seus filhos à escola pública impõe a reflexão sobre os motivos da falta de vagas, das altas taxas de reprovação e do conseqüente abandono escolar, assim como das condições precárias nas instalações escolares e da profissionalização do magistério. Nos anos de 1980, os professores das grandes redes estaduais de ensino começam a lograr sua organização sindical e a conquistar planos de cargos e carreira, com valorização da formação. E, assim, também a questionar a organização burocrática e hierárquica da administração escolar, a denunciar o uso das escolas para apadrinhamentos políticos.

É, portanto, no bojo da ampla luta pela democracia que se formula, entre nós, a noção de gestão democrática da educação, compreendendo a gestão democrática na educação. Entende-se, nesta perspectiva, a democracia como forma de aperfeiçoamento da convivência humana, construída histórica e culturalmente, que deve reconhecer e lidar com as diferenças, ser inclusiva das minorias e das múltiplas identidades, implicar na ruptura com as tradições e buscar a instituição de novas determinações. Enfim, é a concepção de que a convivência humana deve ser mediada pela democracia, provocadora de rupturas positivas e indeterminações, através do

exercício coletivo e participativo do poder político. Nestas possibilidades democráticas está necessariamente implicada, a questão da participação, pois democracia é um estado de participação na infundável construção de uma nova sociedade.

Na educação, nas escolas, pode-se praticar as distintas formas de participação, de democracia, logo, pode-se promover ou restringir a inserção dos indivíduos em espaços sociais além dos que lhes seriam previstos ou autorizados. Isto é, educar em determinado ambiente democrático, para apreço de determinada democracia.

No discurso pedagógico, a gestão democrática da educação está associada ao estabelecimento de mecanismos institucionais e à organização de ações que desencadeiem processos de participação social: na formulação de políticas educacionais; na determinação de objetivos e fins da educação; no planejamento; nas tomadas de decisão; na definição sobre alocação de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações; nos momentos de avaliação. Esses processos devem garantir e mobilizar a presença dos diferentes atores envolvidos nesse campo, no que se refere aos sistemas, de um modo geral, e nas unidades de ensino: escolas e universidades.

Já a democratização da educação está mais associada a estratégias globais que garantam a continuidade dos estudos, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação universalizada. Estas são questões de base, que muitas vezes originaram a luta pela gestão democrática.

A democracia é liberdade de pensar, com a finalidade de produzir a unidade de ação consentida e partilhada, a qual só vai se realizar pela educação quando esta for compreendida como processo de aprender a pensar. A democracia não é só uma forma de governo, é acima de tudo uma filosofia de vida.

Dessa forma, entende-se que a gestão democrática não se limita apenas a abrir os portões da escola para a comunidade, mas para a concretização desse novo estilo de gestor, exige-se a postura na qual o papel de centralizador das decisões, abra espaço para a participação de todos, ouvindo e dando voz ao outro. Acredito que a gestão democrática tem função política e educativa na escola, entrelaçando o trabalho administrativo com a prática pedagógica, buscando a formação do cidadão consciente dos seus direitos e deveres, capaz de apropriar-se dos conhecimentos, participando como sujeito ativo em seu contexto social.

A maneira mais comum de se assegurar a participação de todos os interessados na gestão

escolar é a instalação do Conselho Escolar, que é um grupo de representantes de pais, professores, funcionários, alunos e direção, os quais se reúnem para sugerir medidas ou para tomar decisões. Penso que o Conselho Escolar seja uma forma de democracia nas escolas, através da representação dos vários segmentos, desde que atue com liberdade, qualidade, valorizando os profissionais da educação e preocupando-se com a qualidade do ensino.

A escola deve ser considerada uma instituição criada para atender às características da modernidade, sendo uma das instituições sociais mais importantes, necessitando incorporar em sua estrutura uma prática pedagógica voltada para a participação, compartilhamento de valores, conhecimentos, desenvolvimento de capacidades intelectuais, sociais, afetivas e éticas. Esse deveria ser o ideal para a escola contemporânea, mas infelizmente, nem sempre isso acontece, muitas escolas continuam sendo um local em que predomina o autoritarismo e a exclusão através de atos dos gestores e educadores. Ou seja, o professor comporta-se como dono do seu cargo e dos alunos de suas classes, o diretor funciona como guardião dessa concepção, evitando interferências de servidores e de pais.

Segundo Maia:

As instituições apresentam atualmente um “clima fechado ou aberto” em sua gestão. No primeiro o ambiente apresenta-se com autoritarismo em que não há consideração sobre o indivíduo e participação dos membros na tomada de decisões, na falta de confiança na equipe e descrédito na capacidade de cada integrante. No segundo, intitulado como sistema aberto, é apresentado um local participativo, com reconhecimento próprio do indivíduo, onde ele é capaz de desenvolver seu potencial, numa atmosfera em que o relacionamento ultrapassa a esfera formal. (MAIA, 2000, p.89).

Diante do exposto volta-se a afirmar que são necessárias mudanças urgentes na escola, a fim de que garantam abertura de espaços democráticos no contexto escolar, vislumbrando alternativas para a construção de uma escola cidadã, capaz de enfrentar os problemas que emergem da sociedade. Portanto, os educadores podem e devem construir juntos, a inovação dos sistemas de ensino, através de ações coletivas que venham ao encontro dos interesses da comunidade. O gestor inovador, tem a coragem de enfrentar resistências e, principalmente, não ter medo de errar, é autoconfiante e tem confiança nos outros, e a partir daí construir coletivamente o ensino-aprendizagem com bases sólidas, adequando os métodos de forma a atender os interesses da sociedade.

O gestor é uma liderança necessária no processo de transformação social, atentando para

o fato de que a gestão não pode ser vista isoladamente, mas com a participação de todos os envolvidos, para a democratização escolar, a fim de garantir o bom funcionamento da escola, tanto na parte pedagógica, como na administrativa.

Assim os desafios da educação, vinculados à gestão escolar, se caracteriza pela descentralização da autoridade e responsabilidade, planejamento coletivo, promovendo mudanças num processo de conscientização e conquista da autonomia. Acredito que a gestão será verdadeiramente democrática, quando houver a participação efetiva da comunidade escolar e os mesmos participarem dos assuntos pertinentes à escola. Os caminhos a serem percorridos para a conquista deste espaço terão que contar com a colaboração de todos os componentes da escola, voltados para um trabalho em conjunto, compartilhado e com o comprometimento de todos os envolvidos na busca de uma melhor qualidade para a educação. Este processo tem como ator principal, a figura do diretor, pois é dele a responsabilidade com a conquista de um novo padrão de gestão.

Sobre o(a) diretor(a), Libâneo enfatiza que:

O diretor ou diretora de escola tem, pois, uma importância muito significativa para que a escola seja respeitada pela comunidade. Como temos insistido, autonomia, participação, democracia não significam ausência de responsabilidades. Uma vez tomadas às decisões coletivamente, participativamente, é preciso colocá-las em prática. Nessa hora, a escola precisa estar bem coordenada e administrada. (LIBÂNEO, 2004, p. 112).

Vê-se, desta forma, que o processo eleitoral para escolha do diretor de escola, seguindo uma linha de conscientização e democratização no processo educativo, é bastante positivo, mas não se pode deixar de observar mesmo que novos caminhos e novas aberturas tenham sido conquistados, ainda há muito que se avançar neste sentido, em diversos aspectos, pois a comunidade escolar como um todo, não está ainda preparada para conduzir este processo de maneira prática e educativa.

Por fazer parte do quadro de recursos humanos, de uma escola estadual, presenciei muitos conflitos e divergências no decorrer deste processo dentro das escolas, penso que precisa acontecer um maior amadurecimento por parte de todos os envolvidos, principalmente dos profissionais da educação, pois existe muita rivalidade, tensão e divisão durante o processo eleitoral, refletindo de uma maneira negativa no cotidiano da escola.

Vê-se que o diretor tem um papel fundamental no processo de transformação, e que para tal desempenho, é necessário, prioritariamente, ser um profissional conhecedor das dinâmicas

pedagógicas, cujo trabalho é pautado na crença da capacidade humana de aprender e renovar-se continuamente.

Nesta perspectiva, Vieira enfatiza que:

A presença de liderança, de coordenação, é indispensável na vida de uma equipe: alguém que tenha uma visão global da situação e que saiba aonde se quer chegar, incentivando o grupo a pensar e a “pôr a mão na massa” para executar o que foi previsto que aponte a direção do trabalho, apoiando o grupo durante sua execução e levando cada um a superar suas dificuldades. (VIEIRA, 2007, p. 89).

Diante do que expõe Vieira, percebe-se que o diretor, deverá propor e solicitar colaboração, manter a comunidade escolar a par do que se passa na escola, ouvir sua opinião e sua posição, criar uma atmosfera de trabalho, propiciar segurança, fruto das discussões abertas e transparentes, encorajar cada sujeito a sentir-se membro de pleno direito de uma equipe, apoiar os novos professores e funcionários ou os inexperientes a vencerem suas dificuldades. Enfim, o diretor deve lançar mão de todas as alternativas e possibilidades no sentido de entrosar não só professores, mas a comunidade escolar como um todo e assim tornar realidade a gestão democrática na escola. De acordo com Libâneo (2004, p. 145): “Dirigir uma escola implica conhecer bem seu estado real, observar e avaliar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino, analisar com objetividade os resultados, fazer compartilhar as experiências docentes bem-sucedidas.”

Observa-se que para realmente se efetuar a gestão democrática, ou seja, para que se concretize o verdadeiro papel do diretor na escola, tem que haver inovação, o que se confronta permanentemente com a resistência à mudança, particularmente forte no interior do sistema de ensino, sendo que o diretor deverá delegar responsabilidades e tarefas, confiar parte de seu trabalho a outras pessoas, o que se torna bastante difícil. Somos oriundos de um sistema hierárquico em que, ainda hoje, existem diretores que não confiam a outros qualquer responsabilidade, porque querem reservar exclusivamente para si o poder e a autoridade, ou porque na maioria das vezes têm medo de perder sua importância caso venham delegar funções.

Levando-se em conta também que estes diretores se deparam frequentemente com inúmeros problemas: como a resistência à mudança, por exemplo, onde grande parte dos trabalhadores em educação não estão dispostos a aceitar as responsabilidades que lhe são propostas ou impostas, alegando que o diretor ganha para executar todas as atribuições de sua

função e não cabe a eles desempenhá-las. Portanto, cabe ao gestor escolar como líder, de maneira eficiente e prática, envolver todos os integrantes da comunidade escolar, influenciando-os e ajudando-os para aceitar as mudanças e transformações que se fizerem necessárias para que a educação evolua, cresça e seja eficaz, atingindo uma estratégia global, a qual deverá ser sempre definida, provocando reações positivas.

As profundas mudanças que vêm ocorrendo na sociedade têm provocado incertezas e inquietudes que conduzem a repensarmos com clareza o papel da escola e de seus gestores no novo milênio. Embora a gestão escolar, muitas vezes, não seja bem acolhida em educação, há provas cada vez mais evidentes que os trabalhadores em educação gostam de trabalhar em escolas bem dirigidas e organizadas, constituindo a gestão um componente decisivo na eficácia escolar. Percebe-se que a escola é um local em que existem contradições e conflitos, onde convivem interesses diversos, portanto, enormes são os desafios que os gestores enfrentam para implementar as mudanças propostas para a educação a partir da gestão democrática. Mas mesmo assim, os estudos tem-se aprofundado e avançado na sua concepção de gestão, de participação, de aprendizagem e de ensino.

Em acordo com Pereira:

A gestão democrática da educação abriu várias perspectivas de ação nos processos de gestão escolar. Dentre elas, a participação da comunidade escolar, abre para a escola, a necessidade de administrar com a representação de todos os segmentos da escola. A escola, em sua organização e gestão, requer harmonia entre os meios e os fins. A gestão criará condições para uma ampla reformulação das práticas de participação e o envolvimento dos protagonistas – professores, funcionários, pais e alunos - é condição para promover mudança. (PEREIRA, 1999, p. 27).

Como percebemos não se pode mais aceitar que o ambiente escolar seja regido por individualismo e centralização do poder. Presume-se que o aperfeiçoamento do ensino é um empreendimento coletivo, considerando que a educação é um processo tipicamente humano, que possui a especificidade de formar cidadãos por meio de conteúdos não materiais que são as ideias, teorias e valores, conteúdos esses que vão influir decisivamente na vida de cada um. Os professores devem partir do pressuposto que na ação educativa, em que se busca a qualidade da educação, todos têm os mesmos objetivos e a mesma direção e que a união faz a força, e, desta forma, se chegará mais rápido aonde se quer, garantindo assim a eficácia de suas ações.

Os funcionários, em geral, não participam da vida da escola. Uma gestão escolar

democrática deve levar em conta não apenas a colaboração no empreendimento, mas também seus interesses e reivindicações, eles deverão ter o direito de opinar e participar das decisões da escola. Os funcionários deverão integrar-se também nas estruturas e redes de participação da escola. Devem fazê-lo na qualidade de indivíduos com responsabilidades educativas, inserir-se ativamente nas atividades desenvolvidas no ambiente escolar. Os funcionários também devem participar das reuniões, do planejamento das atividades desenvolvidas, dando sua parcela de contribuição para a melhor organização e qualidade da escola, cabendo ao gestor propiciar esta participação, valorizando seus conhecimentos e dando-lhes vez e voz, dentro do contexto educacional.

Para Oliveira:

No âmbito interno das escolas, é fundamental promover formas consensuais de tomada de decisões, o que implica a participação dos sujeitos envolvidos, como medida de prevenção de conflitos e resistências que possam obstruir a implementação das medidas consideradas necessárias. (OLIVEIRA, 1998, p. 40).

A partir da análise dos autores citados no decorrer do texto sobre o processo de gestão democrática, percebe-se que para escola contribuir na construção de uma sociedade melhor, consciente da complexidade do mundo e de seus problemas, agindo por valores e princípios democráticos, necessita que os gestores escolares atuem propondo ações que permitam a participação coletiva, colocando em movimento os sujeitos e a comunidade escolar como um todo. Nesse sentido, pode-se afirmar que uma gestão democrática e inclusiva é característica fundamental para efetivação de uma escola de qualidade, que ser pensada com um olhar de comprometimento para a inclusão escolar.

CAPÍTULO II

A BUSCA PELA ESCOLA INCLUSIVA

A sociedade é vista hoje, como um todo indivisível e dinâmico, que não é composto por partes, mas que para se constituir, contém em si todos os seres humanos, cada um com suas diferenças e individualidades, considerando as condições que eles têm para ser e existir, inter-relacionados em uma grande teia. Nos processos de exclusão vividos desde sempre pela sociedade, ocorre uma grande ruptura nas amarras dessa teia, uma vez que não compreendemos e não acreditamos no que dela existe nesse todo que constituímos juntos. A pessoa que sofre a exclusão só passará a fazer parte, quando for olhada nesse contexto totalizador, onde o seu direito de relacionar-se com o mundo e com o outro estará implícito pela sua própria existência.

Diante disso, torna-se importante questionar as relações que podemos estabelecer entre o paradigma da educação para todos. A igualdade de direitos, pressupõe uma mudança de olhar e de atitudes sobre o outro e sobre si mesmo. É uma nova visão que se sustenta pela tomada de consciência a partir da prática da autoavaliação e da autocrítica sobre a reflexão do que somos e o que fazemos, e da identificação dos nossos preconceitos e de nossas próprias limitações.

A educação tem valor fundamental na vida de todos nós, seres humanos, pois por meio dela e com ela desenvolvemos a autonomia e a independência, nos tornando participantes da cultura na qual estamos inseridos. Nesse sentido, a educação sempre será o alicerce para o crescimento e a estruturação do indivíduo, e o direito a essa conquista está assegurado e expresso em várias leis que regem nossas vidas, apesar de sabermos que foi longa e dura a trajetória nessa busca, principalmente para aqueles subjugados ao poder exercido pelas minorias que sempre dominaram a sociedade.

Entende-se como escola inclusiva o local onde todos os estudantes sintam-se reconhecidos, valorizados e respeitados em suas diferenças raciais, culturais, familiares, de gênero, religiosas. Para Vieira (2007, p. 77) “o sucesso de uma escola é medido pelo desempenho de seus alunos. Se os alunos, cada um no seu ritmo, conseguem aprender continuamente, sem retrocessos, a escola é sábia e respeitosa.” Pretendemos enfatizar nesse capítulo pessoas com necessidades especiais, cujo ingresso das mesmas na rede regular de ensino, requer que o

estabelecimento realize adaptações necessárias para que o indivíduo desenvolva suas potencialidades.

De acordo com as Diretrizes Nacionais:

A construção de uma sociedade inclusiva é um processo de fundamental importância para o desenvolvimento e a manutenção de um Estado democrático. Entende-se por inclusão a garantia, a todos, do acesso contínuo ao espaço comum da vida em sociedade, sociedade essa que deve estar orientada por relações de acolhimento à diversidade humana, de aceitação das diferenças individuais, de esforço coletivo na equiparação de oportunidades de desenvolvimento, com qualidade, em todas as dimensões da vida. (DIRETRIZES NACIONAIS, 2001, p.200)

Torna-se necessário debater sobre educação inclusiva nos espaços escolares, a qual sugere uma atitude crítica frente aos excessos da sociedade do conhecimento e que muitas vezes, desumaniza, desvaloriza o ser humano. Precisamos enfatizar o valor da educação frente aos desafios e incertezas de nosso tempo. Assim, pensar em educação inclusiva é um dos nossos novos e grandes desafios, e cuja probabilidade de sua prática bem sucedida está no seio da nossa sociedade.

A nova concepção de escola, como socializadora e educadora que beneficie o desenvolvimento dos alunos, respeitando suas características e seu meio social é uma escola que retrate um mundo inclusivo, onde todos têm oportunidades e direitos de ser e estar, de forma integral e ativa. Para que a inclusão se dê verdadeiramente, é necessário que a mesma se dê nos âmbitos político, cultural e social.

É imprescindível que os princípios, políticas e práticas educativas promovam a educação para todos, através da educação inclusiva. Essa composição educacional de sustentáculo social deve afinar-se a todos os alunos independentemente das suas condições físicas, sociais, étnicas, religiosas, lingüísticas, relacionais e outras, que aceite as diferenças, que dê suporte às aprendizagens, proporcionando uma educação diferenciada que responda às necessidades individuais deixando assim, de ser institucionalmente segregadora.

Esse é o modelo da educação que reconhece, portanto, o direito de todos os alunos a aprenderem e estarem juntos, independentemente das dificuldades e diferenças que apresentam.

Escola inclusiva é aquela que proporciona a acessibilidade e permanência de todos os alunos, principalmente os com necessidades educacionais especiais, com qualidade, exigindo um currículo dinâmico, flexível e profissionais com postura e atitudes de aceitação às diversidades.

Cada escola possui suas particularidades que as diferenciam das demais e formam seu processo de identificação e qualificação. Para Mendes (2002, p. 18), “simplesmente inserir um aluno com necessidades educacionais especiais em sala de aula no ensino regular não garante sua permanência e seu sucesso escolar”. Promover a educação inclusiva não significa limitar-se a colocar os alunos com necessidades educacionais especiais no ensino regular, mas promover um ensino de qualidade, no qual se forme o cidadão por meio de valores, tendo seus direitos respeitados.

No Artigo 2º da Lei nº 9.394/96:

A educação, dever da família e do Estado, inspirado nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (Brasil,1996)

Para isso a escola deve ser democrática, um espaço para todos, pois é o lugar de construção da autonomia e socialização do saber. Os caminhos para a educação inclusiva devem estar estabelecidos nas suas propostas pedagógicas, reformulando ou adaptando seus currículos para efetivarem o processo de inclusão.

Para Franco:

A construção desta escola só se concretizará se houver investimentos no capital humano, ou seja, nos sujeitos escolares, através de uma metodologia participativa, que proporcione o diálogo, a leitura de mundo, da realidade, a identificação de suas potencialidades, a valorização de aspectos como autonomia, articulação entre teoria e prática, considerando o aluno como cidadão, protagonista da nova era, acreditando na educação como fator para o seu desenvolvimento, estimulando movimentos de coletividade humana com a nova identidade do mundo, através da cooperação e do empreendedorismo. (FRANCO, 2001, p.39)

A escola inclusiva considera a educação um direito de todos, onde cada um construa seus conhecimentos mediante interação da escola com a família. Para Neves (2002, p.43), “a educação vai além da proposta de formar cidadãos críticos e ativos”. A autora destaca a relevância do aprender a aprender, na busca de melhores condições de se viver em sociedade. Nas suas palavras:

Os princípios básicos da educação apontam hoje a formação do cidadão crítico e participante, ciente de seus deveres e direitos, capaz de escolher adequadamente seu caminho. É importante salientar que o atual objetivo da educação não é educar para reproduzir conhecimentos, mas educar para criar, para crescer e aprender a aprender. (NEVES, 2002, p. 43)

A inclusão educacional é a aceitação da diversidade em sala de aula, mas isso só ocorrerá mediante a reestruturação pedagógica e administrativa da escola. A falta de uma proposta pedagógica e administrativa que realmente priorize a inclusão é um dos obstáculos com que se depara e que dificultam a implementação desta utopia que é a inclusão como um todo. Para isso a escola deve proporcionar as devidas adaptações, visando que o processo inclusivo não se torne apenas o cumprimento formal de uma legislação, mas algo que impulse a melhoria da qualidade educacional e social.

Para Stainback (1999, p71): “O diretor deve reconhecer sua responsabilidade de definir os objetivos da escola e de garantir a tomada de decisões, o enfrentamento dos desafios e o apoio às interações e aos processos que se compatibilizam com a filosofia da escola.” Parte-se do pressuposto de que a inclusão só se efetivará na escola, com sucesso e qualidade, quando ocorrer uma tomada de consciência e respeito à singularidade de cada um.

Segundo Stainback (1999, p. 43): “A filosofia e as práticas segregacionistas do passado tiveram efeitos prejudiciais às pessoas com deficiência, às escolas e à sociedade em geral. A idéia de que poderiam ser ajudadas em ambientes segregados, alijadas do resto da sociedade, fortaleceu os estigmas sociais e a rejeição.” Portanto, considera-se que a segregação social das pessoas especiais está em trajetória para a superação desse paradigma, vive-se a era da busca pela igualdade social e de direitos humanos. Sendo assim, nada mais justo que a escola abra suas portas para que a educação inclusiva ocorra, pois atenderá não apenas às exigências legais, mas também as sociais.

A respeito de integração de pessoas com necessidades especiais, Capellini salienta que:

Promover a integração da pessoa com necessidades educacionais especiais significa torná-la parte integrante da sociedade. É um processo complexo que envolve a adaptação de todas as partes: população geral, profissionais, familiares e da própria pessoa a ser integrada, com vários níveis diferenciados de ação, no que se refere à sua natureza: política, administrativa e técnica.(CAPELLINI, 2001, p. 32)

Para se construir a escola inclusiva, deve-se proporcionar as adaptações físicas, pedagógicas e sociais, a construção desta escola passa pelo caminho do lúdico, dos espaços do aprender e do ensinar na busca constante da aceitação das diferenças individuais dos alunos.

A construção da escola inclusiva requer adaptações curriculares, permitindo ajustes ao fazer pedagógico, de acordo com as necessidades dos alunos. Requer modificações dos sistemas educacionais, nas suas atitudes e expectativas em relação aos alunos especiais, visando à

construção dessa escola para todos, que dê conta das especificidades dos seus alunos, analisando suas necessidades. Aceitar a inclusão como um desafio é importante e significa a construção dos cidadãos do futuro e valorização da escola.

Uma escola inclusiva significa oportunizar educação para todos, a qual só se evidencia nos sistemas educacionais que se especializam em todos os alunos, não apenas em alguns deles, os chamados alunos “especiais, diferentes”. A inclusão, como consequência de um ensino de qualidade para todos os alunos provoca e exige da escola novos posicionamentos e é um motivo a mais para que o ensino se modernize e para que os professores aperfeiçoem as suas práticas. É uma inovação que implica num esforço de atualização e reestruturação das condições atuais da maioria de nossas escolas, as quais são consideradas como um espaço e lugar privilegiado de ensino-aprendizagem. Nesse contexto, acredita-se que a escola prepara para o futuro e se as crianças conviverem e aprenderem a valorizar a diversidade nas suas salas de aula, serão adultos bem melhores.

Assim sendo o futuro da escola inclusiva está dependendo de uma expansão rápida dos projetos imbuídos do compromisso de transformar a escola, para se adequar aos novos tempos, lembrando sempre que a escola é de todas as crianças, de suas famílias e das comunidades em que se inserem.

CAPÍTULO III

A GESTÃO ESCOLAR DIANTE DO PROCESSO DE INCLUSÃO

Um dos grandes desafios que tem se apresentado aos gestores, professores, funcionários e comunidade, é a questão da inclusão. Pensar a inclusão em uma sociedade de excluídos passa a ser um desafio para se alcançar à democracia e a escola para ser considerada um espaço inclusivo, precisa deixar de ser uma instituição burocrática, devendo transformar-se num espaço de decisão, ajustando ao contexto e respondendo aos desafios, pois o espaço escolar, hoje tem que ser visto como espaço de todos. Analisar a gestão escolar e sua relação com o processo de inclusão de alunos com necessidades especiais no ensino regular é considerar a escola o lugar onde a valorização do ser humano acontece.

Sobre a escola, Huet afirma que:

Reafirma a importância da escola e daqueles que a fazem na realidade concreta, em seu cotidiano, professores, funcionários, alunos, dando-lhes voz. Ou melhor, ouvindo e fazendo ouvir a sua voz. Focalizar a escola, iluminar processos de seu cotidiano, a sua “imersão” na cultura local, mas também aos esforços dos que nela atuam, para ultrapassar seus limites ideológicos, superar contradições e incluir alunos.(HUET, 2000, p.75)

As escolas, como organizações sociais, devem ter como meta principal ensinar a viver melhor, através da multiplicidade de conhecimentos e desenvolvimento do caráter. Suas responsabilidades são participar da vida coletiva, formar cidadãos plenos de seus direitos e deveres, buscar novos procedimentos de ensino e novos materiais pedagógicos, favorecer o desenvolvimento, a aprendizagem ativa, natural e alegre. Os objetivos fundamentais da educação escolar são manter os valores humanos, instruir para o desenvolvimento e aproximar a vida da escola para fortalecer sua finalidade social. A educação contemporânea deve atender a todos os alunos, de acordo com suas características individuais, relacionando-as com suas contradições sociais e seus resultados escolares. Espera-se que a educação escolar trabalhe conduzida pelas necessidades integrais dos alunos, pois não basta apenas haver escola para todos, há necessidade de que todos aprendam e que a escola cumpra seu papel social.

Ainda na visão de Huet, o aluno deve:

Ser sujeito de seu processo educacional, ser colocado em situações de aprendizagem que desafiem a sua curiosidade, despertem a vontade e o gosto de conhecer, desenvolvam suas capacidades para trabalhar em grupo e que o levem a descobrir o potencial ético e político do grupo. (HUET, 2000, p. 88)

A construção da escola inclusiva visa à formação de indivíduos compatíveis com a concepção de mundo, para que haja o desenvolvimento de competências, habilidades e conhecimentos necessários à vida na sociedade contemporânea, é a união entre saber e fazer para formação do cidadão. A gestão escolar tem como fim a educação na escola e ao mesmo tempo, respeitar as singularidades e as diversidades das pessoas, procurando combater a falta de qualidade na educação escolar.

O modelo de gestão escolar atual, segue o princípio da participação, de forma consciente, reconhecendo as diferenças individuais, atendendo as demandas da sociedade contemporânea, como flexibilidade, tolerância, igualdade, justiça e cidadania.

A escola se faz no coletivo, assim gestão democrática é um princípio, no qual pais, alunos, funcionários, professores, assumem o projeto da escola. De acordo com Stainback:

A comunidade é o vínculo que une os alunos e os professores de maneira especial, a algo mais importante do que eles próprios: valores e ideais compartilhados. Eleva tanto os professores quanto os alunos a níveis mais elevados de autoconhecimento, compromisso e de desempenho – além do alcance dos fracassos e das dificuldades que enfrentam em suas vidas cotidianas. A comunidade pode ajudar os professores e os alunos a serem transformados de uma coleção de “eus” em um “nós” coletivo, proporcionando-lhes, assim, um sentido singular de identidade, de pertencer ao grupo e à comunidade. (STAINBACK, 1999, p. 51)

A gestão democrática é processo complexo, de longo prazo, que se constitui em ações a serem realizadas na e pela escola. A postura atual do gestor, enfatiza a necessidade de autonomia, ou seja, como a escola pensa o ensino, seu lugar no sistema, sua organização interna e de trabalho, divisão de tarefas e de responsabilidades, atribuição dos recursos materiais e humanos, avaliação e regulamentação das relações de trabalho. Acredita-se que, para a construção da escola inclusiva, se faz necessária a postura do diretor como educador, pois este conduzirá sua prática tendo como suporte a busca pelo sucesso escolar. Para Dias, 2002, p. 274): “Um diretor é antes de tudo um educador”. A gestão participativa proporciona que a escola se torne mais ativa e suas práticas se refletem na comunidade. Para isso, torna-se necessário a participação dos pais, comunidade escolar e órgãos de representação. Esses são os caminhos que devem ser trilhados

para a construção da escola inclusiva.

Sobre escola inclusiva, Stainback afirma que:

Comunidades inclusivas são aquelas em que todos os membros consideram-se pertencentes e às quais acham que podem dar uma contribuição; os alunos não podem constituir uma comunidade, não podem ficar à vontade, se acharem que o preço a pagar é a indiferença a suas próprias diferenças e às de seus colegas. (STAINBACK, 1999, p.288)

A participação na gestão escolar permite a construção da escola inclusiva, pois há valorização do processo de participação, proporcionando melhora na qualidade de ensino ao respeitar as diferenças e considerar o conhecimento do aluno e do seu grupo social. O gestor escolar é o grande responsável para que a inclusão ocorra, abrindo espaço e promovendo trocas de experiências, realizando uma gestão participativa. Nas palavras de Dias:

O diretor deve ser o principal revigorador do comportamento do professor que demonstra pensamentos e ações cooperativas a serviço da inclusão. É comum que os professores tenham 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. (DIAS, 2002, p. 138).

O gestor é o líder da organização escolar, sua função é coordenar e trabalhar junto com a equipe de gestão, para que possam alcançar os objetivos da escola, não a desvinculando da sua interação com a comunidade e com a sociedade. Deve ser capaz de propor e realizar as mudanças pertinentes ao cumprimento da função social da escola, visando à construção de uma sociedade mais democrática. Sua prática envolve a capacidade de articular e resolver os problemas de ordem administrativa e pedagógica, lidando com os relacionamentos, considerando as pessoas, construindo uma identidade.

A escola inclusiva deve construir coletivamente sua proposta pedagógica, na qual estabeleça as ações e posturas pedagógicas e administrativas para colocá-las em prática. É um processo que exige a participação de todos: trabalhadores em educação e comunidade em trabalho de parceria para melhoria da qualidade do ensino. Esta proposta deve ser constantemente analisada e reformulada, pois a realidade altera as exigências sociais e educacionais, visando assim a garantir o sucesso das práticas desenvolvidas no seu interior. A escola inclusiva deve possuir um projeto que estabeleça metas de curto, médio e longo prazos, que visam a atender as

diferenças com dignidade e qualidade, firmando a identidade da escola como espaço de construção do conhecimento e da cidadania.

A integração escolar a que mais interessa aos educadores em geral, tem sido conceituada como um processo de educar, ensinar juntos, crianças ditas normais com crianças portadoras de necessidades especiais durante uma parte, ou na totalidade do tempo de permanência na escola. Trata-se de um processo gradual e dinâmico que assume distintas formas, segundo as necessidades e características de cada aluno, considerando o seu contexto. É necessário os gestores reverem conceitos acerca das diferenças entre os termos integração, segregação e inclusão, pois é interessante discernir entre uma coisa e outra a fim de não se gerar um conceito errôneo sobre a inclusão e o que se vinha praticando algum tempo atrás com o aluno portador de algum tipo de necessidade especial.

A integração significa a inserção da pessoa deficiente preparada para conviver na sociedade. Já a inclusão significa a modificação da sociedade como pré-requisito para a pessoa com necessidades especiais buscar seu desenvolvimento e exercer sua cidadania, sendo a segregação, o afastar a pessoa da sociedade. A presença da deficiência nas classes regulares representa um avanço histórico em relação ao movimento de integração, que pressupunha algum tipo de treinamento do deficiente para permitir sua participação no processo educativo comum.

Nesse sentido, Dias:

Coloca em pauta que a discussão em prol da integração trata-se da não segregação dos alunos que, por suas dificuldades especiais ou inespecíficas de aprendizagem representam um enorme desafio aos professores interessados em levá-los à apropriação do saber e do saber fazer, ferramentas indispensáveis ao exercício da cidadania. (DIAS, 2002, p. 58).

Então, é preciso preparar a escola para incluir nela o aluno especial, considerando também que cuidados pedagógicos devem fazer paralelo com os cuidados materiais. Sem esquecer-se de construir rampas de acesso, toaletes especiais e salas mais espaçosas onde os portadores de necessidades especiais, possam ter uma posição mais cômoda para usufruírem da melhor forma possível de seus sentidos.

Na busca da implementação de um processo de tornar a escola inclusiva, o gestor deve procurar tornar as ações possíveis como construir com sua comunidade um projeto com base na realidade da escola. Dessa forma, pode-se democratizar a educação, oferecendo igualdade de oportunidades em meio à diferença, visando o exercício pleno da cidadania de todo e qualquer

indivíduo. A ação educativa deve ser participativa, isto é, deve envolver todos os educadores. O intercâmbio entre os mesmos enriquece o planejamento e as possibilidades da equipe de buscar alternativas que minimizem as diferenças.

Ainda na visão de Dias:

A vida humana ganha uma riqueza se é construída e experimentada tomando como referência o princípio da dignidade. Segundo esse princípio, toda e qualquer pessoa é digna e merecedora do respeito de seus semelhantes, e tem o direito a boas condições de vida e à oportunidade de realizar seus projetos. (DIAS, 2002, p. 16).

O convívio escolar permite a efetivação das relações de respeito, identidade e dignidade. Assim, é sensato pensar que as regras que organizam a convivência social de forma justa, respeitosa, solidária, têm grandes chances de serem seguidas. A inclusão escolar constitui uma proposta que representa valores simbólicos importantes, condizentes com a igualdade de direitos e de oportunidades educacionais para todos, mas encontra ainda sérias resistências. Estas se manifestam, principalmente, contra a idéia de que todos devem ter acesso garantidos à escola comum. A dignidade, os direitos individuais e coletivos garantidos pela Constituição Federal impõem às autoridades e à sociedade brasileira a obrigatoriedade de efetivar essa política como um direito público subjetivo, para quais os recursos humanos e materiais devem ser canalizados, atingindo, necessariamente, todo o processo educativo.

Lidar com as mudanças na escola efetivamente é o desafio da educação e, sobretudo, da própria escola, tendo por base como ela se encontra organizada na atualidade. Como desafio da gestão democrática é também um desafio do gestor e a comunidade escolar, porque requer uma mudança de paradigmas amplos e de um comprometimento, como defendem os autores, os quais recorri durante a elaboração deste trabalho, do que simplesmente aceitar as diferenças na escola é ter a clareza das possibilidades de aprendizagem de todos os alunos. Inclusão não se limita apenas à aceitação da diferença do outro, mas passa pela crença de que de forma individual e particular todas as pessoas constroem sua aprendizagem.

Como podemos ver pelo exposto nesse capítulo, as ações inclusivas escolares se configuram como movimentos direcionados ao acesso, à permanência e ao desenvolvimento das potencialidades e habilidades das pessoas que fazem parte do grupo dos excluídos. Salientamos ainda, que para ser recebida e incluída em uma escola, toda pessoa deve antes, ser recebida e incluída em sua família. É entre seus familiares que desenvolverá uma imagem positiva de si

mesma e também a sua autoestima e aprenderá a valorizar suas relações com o mundo que a cerca, estando sempre desejosa e curiosa pelo novo e pelo diferente.

A prática inclusiva, embora parta de uma única vertente, que é a tentativa de garantir acesso e permanência na escola regular aos grupos excluídos, promove diferentes ações em cada caso. A família e a escola têm papel fundamental nesse processo: a primeira, promovendo a formação integral da pessoa, autônoma e independente; a segunda, garantindo que essa pessoa cresça em convivência e em conhecimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizadas leituras e aprofundamento teórico, foi possível concluir que apesar dos grandes avanços das entidades educacionais no sentido de promover a efetivação da gestão democrática, infelizmente ainda estamos longe de chegar efetivamente a uma escola de qualidade para todos. É um desafio, um processo e uma troca constante de experiências e sensibilidade, pois penso que a conscientização e o comprometimento de todos, no sentido de acreditar, agir e transformar se dá somente quando houver um trabalho efetivo e contínuo envolvendo todos indistintamente com vistas de uma sociedade mais digna, justa e igualitária.

Precisamos manter a esperança, lutar para a construção de uma sociedade verdadeiramente democrática, adquirir ferramentas que ajudem no processo de construção do mundo, de participação social. Por isso cabe também aos gestores, como recomenda Freire (1980, p. 36), vemos como “seres histórico-sociais, nos tornamos capazes de comparar, de valorar, de intervir, de escolher, de decidir, de romper.” Caminhar em direção à inclusão é buscar viabilizar uma educação que veja as pessoas com direitos iguais, apesar das diferenças, por meio de flexibilizações e adaptações dos recursos materiais, curriculares e humanos, procurando eliminar as barreiras. A inclusão não é uma sugestão à educação, é sim, uma realidade almejada, regulamentada, que precisa ser implementada nas escolas.

Concluindo o trabalho, percebe-se que a gestão democrática é o grande desafio da escola pública e que ao gestor e educador cabe o papel de lançar-se ao desafio de propor uma educação e formação continuada de qualidade no interior de suas escolas, mas isso só se torna realidade se juntos, poder público, instituições de ensino e demais autoridades, programarem propostas para concretizar esta transformação tão almejada na área da educação. Assim, sugere-se que professores, funcionários, pais, alunos e gestores unam-se em prol de um mesmo objetivo, conscientes do potencial que cada um traz em seu íntimo, transformando a escola e a sociedade, visando à transformação do mundo em que se vive, tornando-o mais humano, alegre e fraterno.

Ao que se refere à inclusão, existe a consciência de que a mesma se faz necessária, mas é prematuro achar que a inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais pode

acontecer agora de forma total. A educação brasileira tem muitas lacunas a serem preenchidas, desafios que precisam de estratégias de organização, com projetos pedagógicos coesos. Percebe-se que há o desejo de caminhar para uma educação inclusiva, mas grandes são os problemas vivenciados pela própria escola, que exclui através da repetência, da evasão, do preconceito, da falta de afetividade, que trazem angústias aos gestores, educadores, alunos e pais.

A construção de um sistema educacional inclusivo é, um processo fundamental para a transformação da sociedade em um espaço respeitado, justo e digno. É preciso uma nova postura da escola comum em relação à inclusão. Essa mudança passa pela tomada de atitudes dos gestores, professores, funcionários, alunos e comunidade, de perceberem a heterogeneidade e aceitá-la.

Através da pesquisa realizada, abordando o tema O gestor em uma perspectiva de prática democrática e inclusiva, foi possível observar que apesar das mudanças ocorridas na escola ainda estamos longe da efetiva prática da democracia, bem como a inclusão verdadeira dentro do ambiente escolar.

Para finalizar, acredito que as correntes teóricas que recorri para a realização deste trabalho têm em comum que é preciso uma nova postura do gestor como liderança necessária no processo de transformação social, atentando para o fato de que a gestão não pode mais ser vista isoladamente, mas com a participação de todos os envolvidos, para a democratização do saber, pois é através da democracia na gestão escolar que será permitida a construção de uma escola inclusiva, pois há valorização do processo de participação, proporcionando melhora na qualidade de ensino ao respeitar as diferenças e considerar o conhecimento do aluno e do seu grupo social.

Desta forma faço minhas considerações finais, levando em consideração que se constituem em reflexões provisórias, que serão ampliadas no processo de formação continuada através de leituras, pesquisas e análise da prática cotidiana.

REFERÊNCIAS

- BRASIL, **Conselho Nacional de Educação**. Parecer nº. 17, Brasília, 2001.
- CAPELLINI, Vera L.M.F. **A inclusão de alunos com necessidades educacionais especiais em classes comuns**. São Carlos: UFSCar, 2001.
- OLIVEIRA, Dalila A. (Coord.). **Gestão Democrática da Educação**. 2ª ed. Petrópolis, Vozes, 1998.
- DIAS, José Augusto. **Gestão da Escola**. 2ª ed. São Paulo. Pioneira, 2002.
- FRANCO, Augusto de. Transformando a Arte da Guerra na Arte da Política. **Programa AED de Empreendedorismo Político**. Brasília. 2001.
- FREIRE, Paulo. **Educação**. O sonho possível. Rio de Janeiro: Graal, 1980.
- FORTUNA, M.L. de A. Sujeito, o grupo e a gestão democrática na escola pública. **Revista de Administração Educacional**. Recife. Disponível em: http://www..ufpe.br/daepe/n2_.htm. Acesso em: 22 jul.2008.
- HUET, Aparecida B.S. **Construindo a Proposta Pedagógica da Escola: vivendo a política educacional em diferentes tempos e lugares do sistema de ensino**. São Paulo: PUC, 2000.
- LIBÂNEO, José C. **Organização e gestão da escola**. Teoria e Prática. 5ª ed. Goiania; 2004.
- MACHADO, Nilson José. **Cidadania e Educação**. 2. ed. SP. Escrituras, 1997.
- MAIA, Graziela Zambão Abdian. **Contexto atual, gestão e qualidade de ensino**. In: **Administração e Supervisão Escolar, questões para o novo milênio**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- MENDES, Enicéia Gonçalves. **Bases Históricas da Educação Especial no Brasil e a Perspectiva da Educação Inclusiva**. São Paulo: Loyola, 2002.
- NEVES, Tânia Regina L. **O movimento de auto-advocacia e a educação para a cidadania**. São Carlos. EDUFSCar, 2002.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- PEREIRA, Sueli, KIRCH, Elizabete. O diretor da escola e os novos desafios da gestão. Caderno

CEDAE, Porto Alegre, V1, n1, 1999.

SOUZA, SILVA, Paulo Nathanael Pereira de Souza e Eurides Brito da Silva – **Como Entender e Aplicar a Nova LDB (LEI N° 9.394/96)**. Editora Pioneira, São Paulo, 2000.

STAINBACK, Suzan; William Stainback. **Inclusão**: um guia para educadores, Porto Alegre: Artmed, 1999.