



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**O GESTOR ESCOLAR COMO LÍDER E MEDIADOR
DE UMA EDUCAÇÃO INCLUSIVA: ESTUDO DE
CASO – E. M. E. I. F. IZABEL FERREIRA.**

Valdícia Falcão Sales

FORTALEZA – CEARÁ
2009

**O GESTOR ESCOLAR COMO LÍDER E MEDIADOR DE UMA
EDUCAÇÃO INCLUSIVA: ESTUDO DE CASO – E. M. E. I. F.
IZABEL FERREIRA.**

Por

Valdícia Falcão Sales

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Educacional do Programa de Pós-graduação em Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional.**

Orientador: Dr. Hugo Antonio Fontana

FORTALEZA-CEARÁ

2009

Universidade Federal de Santa Maria
Departamento de Ciências Humanas
Especialização em Gestão Educacional.

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a monografia

**O GESTOR ESCOLAR COMO LÍDER E MEDIADOR DE UMA
EDUCAÇÃO INCLUSIVA: ESTUDO DE CASO – E. M. E. I. F.
IZABEL FERREIRA.**

Elaborada por
Valdícia Falcão Sales

Como requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional.

COMISSÃO EXAMINADORA

Hugo Antonio Fontana,Dr.
(Presidente/Orientador)

2º Examinador, Dr. (UFRGS): Reinoldo Marquezan

3º Examinador, Dr. (UFSM): Leocádio Lameira

Santa Maria, 30 de agosto de 2009

A toda minha família que caminhou lado a
lado comigo, sendo cúmplice nesse processo.

Dedico

A Deus, adorado e fiel companheiro,
que, passo a passo, construiu esse
trabalho comigo e orientou-me a como
realizá-lo

Agradeço.

Não caminhe atrás de mim, eu posso não liderar. Não caminhe na minha frente; eu posso não seguir. Simplesmente caminhe ao meu lado e seja meu amigo

(Albert Camus)

RESUMO

A abordagem feita neste trabalho diz respeito ao gestor como líder e mediador de uma educação inclusiva, trazendo um estudo de caso na Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Izabel Ferreira. Objetiva-se esclarecer o quanto o envolvimento e desempenho de um gestor-líder pode contribuir para uma escola que seja de fato inclusiva, a partir do envolvimento de todos os atores responsáveis pelo processo administrativo escolar, reconhecendo a importância do trabalho participativo e de uma liderança efetiva. As análises foram feitas partindo dos desafios encontrados no cotidiano dessa escola e na postura do gestor escolar principalmente no que tange à gestão e à liderança. Aplicou-se uma metodologia fundamentada em um levantamento bibliográfico e num estudo de caso com o emprego de questionários junto a um componente do grupo gestor, de um professor, de um funcionário, de um aluno e de uma mãe de aluno da referida escola. A partir destes questionamentos que nos possibilita conhecer e analisar um material específico sobre o gestor como líder e mediador de uma educação inclusiva no processo educacional como um todo. Constatou-se que nessa escola, trabalha-se rumo a uma aferição de uma prática que procura efetivar de fato a inclusão e observa-se que se evidencia nas respostas dos questionários, canais de comunicação, participação e liderança no interior da escola. Percebe-se ainda que o grupo gestor tem habilidades políticas para articular os vários interesses que circulam na escola canalizando numa única direção, que é o projeto coletivo de educação inclusiva e de qualidade para todos.

ABSTRACT

The approach presented in this work concerns the manager as leader of inclusive education, bringing a case study at the Municipal School of Education and Children's Basic Isabel Ferreira. It aims to clarify how the involvement and performance of a manager-leader can help a school that is really inclusive, from the involvement of all actors responsible for the administrative school, recognizing the importance of participatory work and leadership effective. The analysis was made assuming the challenges encountered in daily life of the school and the attitude of the school manager mainly related to the management and leadership. We applied a methodology based on a survey and a case study with the use of questionnaires to one member of the group manager, a teacher, an official of a student and a parent of a student of that school. From these questions that enables us to understand and analyze a specific material on the manager as leader and mediator of inclusive education in the educational process as a whole. It was found that this school, we work towards a measurement of seeking a practice effect of the inclusion and the fact there is evidence that the answers of questionnaires, communication channels, participation and leadership within the school. It is also noticed that the group manager has political skills to articulate the various interests that circulate in the school channeling in a single direction, which is the collective project of inclusive education of quality for all.

SUMÁRIO

Introdução

1. Gestão e liderança: duas concepções que se completam.....	11
1.1 O gestor escolar como um líder pedagógico.....	12
2. A gestão democrática e participativa numa perspectiva de uma escola inclusiva..	22
3. Estudo de caso: Escola Municipal Isabel Ferreira.....	26
3.1 Caracterizando a Escola Municipal Isabel Ferreira.....	26
3.2. Coleta, Análise e Interpretação dos dados da pesquisa.....	26
4. Considerações Finais.....	34
5. Referências Bibliográficas.....	36

INTRODUÇÃO

A escola, como espaço social e político implica uma reflexão acerca da pertinência e relevância histórica contextualizada de nossa prática educativa escolar. A função principal da gestão escolar é a de garantir a contundência histórica da prática educativa e a integração do conjunto na prática pedagógica da escola. Acreditamos que compreendendo os processos de gestão e observando as particularidades vivenciadas, a ocupação do espaço escolar através da participação do corpo docente como componente atuante e da comunidade escolar, tornar-se-ão elementos diferenciais na prática de uma gestão democrática participativa e autônoma.

Partindo desses pressupostos, o objetivo deste estudo é o de enfatizar e esclarecer a importância de um gestor que seja líder e que possa de fato mediar a educação inclusiva na escola. A relevância desse estudo se dá ao fato de proporcionar aos gestores das escolas públicas uma atitude reflexiva que envolva ação-reflexão constante diante dos principais aspectos relativos a uma gestão de caráter participativo com vistas a colaborar com repensar da inclusão e com o processo de ensino e aprendizagem na tomada de decisões e na construção de uma escola democrática.

A metodologia utilizada baseou-se numa pesquisa bibliográfica em autores como: Paro (1998), Peters (2002), Silveira (2008), Veiga (1995), dentre outros. O trabalho foi dividido em tópicos, todos com encadeamento lógico dando sentido ao tema abordado: o gestor escolar como líder e mediador de uma escola inclusiva. Tendo com tópicos: Gestor e liderança: duas concepções que se completam e seu subtópico “O gestor escolar como líder pedagógico”; A gestão democrática e participativa numa perspectiva de uma escola inclusiva; Estudo de caso: Escola Municipal Izabel Ferreira, com seu subtópico “caracterizando a Escola Municipal Izabel Ferreira”.

Nas considerações finais, deixamos nossas contribuições acreditando ser um grande desafio, o de gerir uma instituição escolar à luz de uma gestão participativa na perspectiva de uma escola inclusiva. Assim sendo, o gestor-líder precisa mais do que nunca, desempenhar suas funções para que suas ações e decisões alcancem bons resultados e que todos possam ter a certeza e a consciência da necessidade e da importância do repensar a inclusão em nossas escolas.

1. GESTÃO E LIDERANÇA: DUAS CONCEPÇÕES QUE SE COMPLETAM.

O tema liderança vem adquirindo, neste novo século, um papel de destaque e assumindo a condição de fator fundamental para uma eficaz gestão, seja nas organizações mais complexas (que constituem verdadeiras corporações) seja nas micro e pequenas empresas. Na verdade, o tema permeia todos os níveis das organizações sociais, inclusive a escola.

No cenário atual, constata-se que as instituições vem exigindo, numa velocidade nunca antes observada, novos perfis profissionais, dotados de grande capacidade de adaptação, mas, ao mesmo tempo , geradoras de mudanças. Hoje, poder-se-ia afirmar que o perfil do líder superou a visão eminentemente técnico-burocrática e está se constituindo, cada vez mais, a partir de referências mais holísticas, nas quais valores, atitudes e comportamentos se colocam como pressupostos, apontando para uma formação mais integrada .

Logo, ser líder no contexto da sociedade do século XXI requer novos paradigmas. O líder serve como âncora da equipe, um radar que dá a direção a ser seguida, buscando o sucesso e a eficácia da Instituição e dificultando o seu fracasso. O líder então deve ser empreendedor e utilizar da liderança criativa para obter resultados exitosos.

Muitos líderes baseiam-se em outros, porém cada situação demanda um tipo de liderança. A liderança é mais que uma arte, é uma técnica que pode ser assimilada, aperfeiçoada e adaptada.

Segundo esse paradigma, os estudiosos da liderança, identificaram três teorias, que tem sido amplamente disseminadas: teoria dos traços de personalidade (que analisa a efetividade da liderança a partir de um conjunto de características especiais do líder), a teoria dos estilos de liderança (que se assenta sobre a ênfase dada à distribuição de poder) e a teoria situacional (que se explica a dinâmica da cultura organizacional dos contextos onde a liderança se expressa).

De acordo com a teoria do traço da personalidade os resultados das pesquisas procuram explicar a liderança como consequência de traços que são identificados em comum nas pessoas que demonstram liderança efetiva. Do decorrer de tais estudos dessa teoria o líder bem sucedido é aquele que sabe comporta-se adequadamente de

acordo com as diversas situações, ou seja, é aquele que consegue perceber cada uma delas e adaptar o método de liderança de acordo com as circunstâncias.

Além disso, existem duas habilidades básicas que devem estar presentes nos líderes para tornar eficaz a implementação de estratégias: as habilidades humanas e as habilidades conceituais. A primeira diz respeito à capacidade de interagir com as pessoas, comunicar-se de forma clara, motivando os colaboradores e valorizando os resultados obtidos. A segunda refere-se à capacidade de olhar o todo ter uma visão sistêmica dos processos e de suas interações com o meio externo (mercado, clientes, governo).

Sabe-se que ainda sobre a primeira teoria apresentada, pessoas que assumem postura de liderança tendem a manter um nível elevado de perseverança, ter uma boa habilidade de comunicação, uma forte determinação na realização de objetivos, um elevado nível de maturidade social e psicológica, demonstrar autoconfiança e ter um espírito empreendedor.

Vale salientar que a teoria do traço da personalidade, embora de grande apelo e aceitação em determinada época (maior impacto na década de 50), foi submetida a críticas, que apontam para a sua limitação quando adotada como orientação única para compreender e orientar a liderança. Outras críticas são que ela conduziria à conclusão de que a liderança é inata e que às pessoas deixam de ter essas características e, portanto, são ou não líderes e ainda sugere que a liderança não recebe impacto situacional (não tem a ver com os demais atores da situação em que operam).

A partir da década de 80 emerge a questão do “caráter”, das condições pessoais do líder, como um fator importante na determinação do sucesso em liderança, porém não isolado, mas sim como um componente expresso no desempenho explicado por fatores múltiplos.

Como contribuição para o entendimento dessa dimensão, a teoria da inteligência emocional, de Goleman (2001) e estudos da Universidade de Harvard identificam que 85% do desempenho da liderança depende de qualidades do coração, isto é, centradas na formação humanística das pessoas.

De acordo com Goleman (2002):

Todo líder possui o poder de direcionar as emoções de seus liderados. Se estas forem impelidas para o lado do entusiasmo, o desempenho pode disparar; se incitarem ao rancor; perderam o rumo. Quando os líderes estimulam as emoções de maneira positiva, tiram o melhor de

cada um – os autores chamam de ressonância. Quando as emoções são canalizadas de modo negativo, os líderes geram dissonância.
(GOLEMAN, 2001, p.5)

Para o autor, “a ressonância decorre não apenas da boa disposição do líder ou de sua capacidade de dizer a coisa certa, mas também de conjuntos inteiros de atividades coordenadas, que compõem estilos específicos de liderança” (idem, p.8).

De acordo com os estudos sobre liderança os líderes eficazes são possuidores de uma visão capaz de enxergar as coisas de modo diferente dos demais, tem habilidade para reunir e organizar os mesmos dados que in vemos, de forma diferente, conseguindo imaginar fenômenos novos e até então não percebidos.

Peters (2003) sugere que um dos papéis dos líderes é saber destruir as coisas e reimaginar o que existe, e que esta ação surge através do ímpeto que é uma das características básicas da liderança. Ele desenvolve uma listagem das cinquenta qualidades que caracterizam os melhores líderes. Pode destacar: delegam o controle, alguns são visionários, outros desenvolvedores de talentos, alguns tem personalidade carismática, são realistas e vencem pela logística, concentram-se em poucas coisas, inspiram confiança e confiam nisso, são entusiasmados, sabem ouvir, conhecem a si o e não costumam se destacar pela execução.

Diante das reflexões explicitadas sobre o ser líder na sociedade atual, é importante ressaltar que embora, de fato, gestão e liderança se sobreponham e se correspondam amplamente, essa correspondência não é completa, pois se o fossem, esses termos seriam sinônimos entre si. Logo, a gestão pressupõe o exercício de liderança, sem a qual não se realiza, porém é mais abrangente que ela.

Nesse sentido, os conceitos de liderança e de gestão se complementam e até mesmo confundem-se por apresentar vários aspectos importantes em comum. Esses elementos dizem respeito à dimensão humana do trabalho e sua mobilização.

O conceito de gestão não diverge do entendimento proposto sobre liderança. Muito pelo contrário, guarda em relação a ele muitas idéias em comum, uma vez que a gestão é indicada como um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados.

(LÜCK, 2006).

Logo, o gestor escolar pode atuar por diferentes estilos de liderança (segunda teoria sobre liderança) e baseia-se na ênfase com que o poder é centralizado ou

distribuído no ambiente de liderança. Desse modo, três estilos são identificados: o autocrático, o estilo democrático e o *laissez faire*.

No primeiro estilo, o gestor centraliza a tomada de decisão e assume liderança de forma individual e imbuído de sua verdade. O líder atua como um pensador e planejador, colocando os demais na posição de fazedores. O segundo estilo se assenta sobre a participação e sobre a tomada de decisão compartilhada, seguida de ações colaborativas, e está associado à criação de uma cultura de liderança disseminada em toda a organização e, portanto, compatível com os objetivos educacionais de formação para a cidadania. O terceiro estilo parte-se do pressuposto de que os membros são dotados das competências necessárias para a realização de suas responsabilidades sociais de forma totalmente autônoma, o que se identifica não é propriamente um estilo de liderança, mas a falta dela.

Nesse sentido, Mota (1995) comenta que o líder é capaz de atrair a atenção dos que convivem de tal forma que os leva a participar de idéias comuns, utilizando do seu poder de influenciar as pessoas a se comprometerem em busca de objetivos e mudanças. Existem situações em que decisões se fazem necessárias em tempo recorde e os líderes precisam influenciar seus cooperados de maneira rápida e eficiente, pois estes precisam receber poder de decisão. O poder do líder nesse momento se torna uma ação legítima e positiva. O autor ressalta, no entanto, que é preciso ter muito cuidado para não permitir que o poder passe a ser um fim em si mesmo, pois corre-se o risco de bloquear o que se onipresença do poder nas relações entre as pessoas e áreas da Instituição externa é o primeiro passo que um bom líder pode dar em busca de um uso legítimo de poder na Instituição.

Com relação à terceira abordagem teórica sobre liderança, a situacional, enfoca a liderança como emergente de situações e desafios diferenciados, que instigam pessoas a tomar iniciativas para resolvê-las à luz de patamares mais efetivos de desempenho. De acordo com essa teoria, eventos importantes, que demandam ação rápida e diferenciada, podem criar as condições para a emergência de comportamentos de liderança. Sobre esta teoria, o enfoque de atenção se assenta sobre a situação e não sobre o líder ou seu estilo de liderança.

De acordo com Covey (1996), liderar uma instituição nessa nova era do conhecimento, é um desafio extraordinário, que requer líderes com visão, coragem e humildade para aprender e crescer continuamente. Os líderes eficazes baseiam-se em um modelo de liderança alicerçada em princípios, em outras palavras, quando um

indivíduo de uma instituição segue princípios que envolvem uma dose de competência e confiança, torna-se um modelo vale ressaltar que tais princípios, também envolvem uma dose de humildade, coragem e energia para comandar uma instituição.

Para isso, é necessário que existam profissionais capacitados para atender às necessidades da instituição, o que deve considerar a questão da gestão de pessoas, incluindo a liderança, o trabalho em equipe e a capacitação de recursos humanos.

Para Kouzes (1997) o conceito de liderança é “a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”. Segundo o autor, a palavra querer nesse conceito é fundamental. Conduzir um grupo a realizar determinada tarefa não é algo simples, o líder tem que perceber nas pessoas o que é preciso para que elas se engajem de uma forma voluntária, pois há uma diferença entre encorajar, motivar, fazer com que as pessoas reflitam sobre mudanças dentro de uma instituição, em vez de dar ordens e usar de autoritarismo. Os objetivos a serem alcançados só acontecerão se as ações forem assimiladas e correspondidas por todos os membros de sua equipe, portanto é necessária a cooperação e mobilização de todos. Já que um líder não age sozinho, é preciso que todos se unam numa mesma busca de crescimento, que haja inter-relação entre a visão e as ações do líder com as expectativas e os anseios do grupo.

Diante das definições de vários teóricos contemporâneos sobre o conceito de liderança, os gestores não tem apenas a função de coordenar as pessoas, respondem também por ações educativas que contribuam para o crescimento pessoal e profissional de cada uma delas. A excelência do desempenho é uma construção coletiva. Os colaboradores, quando desafiados profissionalmente e quando avaliados pelo seu mérito, se sentem encorajados a fazer coisas extraordinárias.

No exercício da função do gestor, é necessário reconhecer problemas e equacionar soluções, ser expressar e comunicar-se de acordo com exercícios das funções, desenvolver raciocínio lógico e criativo, ser aberto às mudanças, qualidades éticas, ser realmente um profissional resiliente adaptável e ser capaz de elaborar, implementar e consolidar projetos à sua instituição.

O conhecimento sobre gestão e liderança torna-se improdutivo quando ele não são agregados o conhecimento sobre a instituição em si e as habilidades e atitudes que são essenciais aos gestores. Logo, a motivação individual do gestor para expandir suas habilidades é importante para o sucesso do trabalho.

Logo, o gestor escolar enquadra-se nessa perspectiva de mudança no seu perfil profissional (torna-se um gestor como um líder pedagógico), caracterizado pela

necessidade emergente de transformar a sua maneira de vislumbrar o processo de aprendizagem como uma forma de qualificação e requalificação profissional, passando a concebê-la como um instrumento de renovação dos seus conhecimentos que acontece no dia a dia da instituição escolar.

1.1.O gestor escolar como um líder pedagógico.

A complexidade do mundo contemporâneo se faz presente nas escolas e traz, para a sua equipe escolar e, sobretudo para a gestão muitos desafios. Entre eles está o de considerar o significado social que a escola e, principalmente a escola pública, foi tendo ao longo da história da humanidade e o papel que ela passa a desempenhar, hoje, no Brasil, para as classes populares que a ela tiveram maior acesso nos anos recentes.

Uma instituição de ensino bem sucedida o gestor desempenha as quatro funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar. No entanto, o gestor de hoje tem que estar convicto que e a sua função está além de manejar bem os espaços físicos e as finanças. Ele tem que ter uma compreensão das exigências de sua instituição e das dificuldades enfrentadas pela mesma e ainda, convencer as pessoas ao seu redor através de sua liderança, entendendo ser um profissional comprometido que enfrenta a gestão escolar no sentido de carreira profissional, e não mero cargo, que se aperfeiçoa e investiga instrumento técnico que assevere o desempenho da sua função de forma exitosa.

Nesse sentido, o gestor escolar deve assumir a sua função e tentar dar continuidade ao bom trabalho deixado por seu antecessor e modificar o que não deu certo na gestão passada. É importante complementar os projetos inacabados deixados pela gestão anterior. Além disso, estabelecer o trabalho estratégico de base para o seu sucessor. O grau com o qual o gestor lida com estas tarefas indica a sua capacidade e experiência de gerir.

Conforme Andrade (1997) o gestor deve atuar como agente de desenvolvimento da comunidade em que está inserida. Neste contexto, exigem novas formas de desempenho do gestor educacional. Ele precisa estar preparado para ampliar sua perspectiva de atuação integrada; contribuir para sedimentar e fortalecer as propostas dos diferentes grupos que compõem a comunidade escolar.

Nesta linha de pensamento, pode-se estabelecer que o verdadeiro desafio consiste em imaginar o aprendizado como um modo de ser, e pensar abrangentemente na maneira pelo qual ele pode ser uma solução para muitos desafios que surgem em situações da práxis do gestor educacional. Sendo assim, o gestor competente é aquele que apresenta a combinação das suas características pessoais (conhecimento e habilidades) e comportamento adequado com sua atuação (atitudes).

O gestor escolar deve estar alicerçado em alguns princípios importantes para a sua liderança:

- Conhecer a natureza do trabalho educacional e da aprendizagem: as diretrizes educacionais norteadoras dos diferentes níveis e modalidades de ensino, os princípios e processos de aprendizagem, a compreensão de como os alunos aprendem, fazem parte desse acervo de conhecimentos.

- Desenvolver expectativas elevadas sobre o trabalho educacional e o da escola: o gestor deve ter expectativas elevadas em relação aos resultados que se propõe alcançar, com a de que as aprendizagens dos alunos são uma realidade possível, partindo do seu próprio trabalho, este se realiza de forma inspiradora e multiplicadora.

- Focar sua atenção no desenvolvimento de uma ótica própria de um agente de mudança: deve atuar como agente de mudança visando a contínua renovação dos processos sócio-educacionais. Logo, é preciso sobrepujar o melhor do passado com as melhores perspectivas de futuro, e superar as inadequações do passado, ao mesmo tempo superando os medos e as inseguranças de novos desafios.

Diante de tais pressupostos, o gestor do século XXI deve ter ensino e aprendizagem como foco central do seu trabalho. Logo, pode ser considerado como um líder no processo de gestão da aprendizagem escolar.

No âmbito das escolas brasileiras, é preciso superar a dicotomia entre gestão pedagógica e gestão administrativa que desenvolveram como áreas independentes e, por isso, atualmente aparecem até mesmo ser dissociadas nas escolas, onde se dá mais atenção à perspectiva administrativas (meio para realizar os objetivos educacionais) do que à pedagógica (mais diretamente associada ao fim último da educação, que é a aprendizagem e a formação dos alunos).

Lamentavelmente, verifica-se, de acordo com Lück (2005):

[...] não ser incomum o diretor escolar e sua equipe estarem mais voltados para uma orientação meramente administrativa, de organização de recursos e controle burocrático do trabalho educacional,

do que de gestão e liderança de pessoas, portanto, seguindo uma linha de atuação limitada e superada, em relação aos paradigmas atuais e concepção da educação voltada para a formação plena de pessoas no contexto da sociedade do conhecimento.

(LÜCK, 2005, p. 103, apud LÜCK 2008)

Sabe-se que dessa atuação burocrática do gestor escolar (advinda dos estudos da administração), ocorre uma percepção limitada e, até mesmo, distorcida dos processos sociais inerentes de uma instituição escolar. Esses não são, muitas vezes, considerados importantes na prática do gestor e de sua equipe ocorrendo uma transferência de responsabilidades.

(...) as estruturas hierárquicas, em geral burocratizadas, no entanto, tendem a se transformar e a desaparecer, tendo em vista sua inabilidade em fazer face às novas e rapidamente mutáveis circunstâncias do mundo atual. Podemos observar, no entanto, que embora as organizações sociais tenham mudado e haja uma vontade explícita de seus membros, de acordo com os princípios de organizações democráticas, em participar na tomada de decisões, que corresponde ao compartilhamento de responsabilidades, ainda se verifica, em muitas escolas, comportamentos de transferência de responsabilidade, exemplificados em expressões como: os alunos não aprendem por que vêm de ambiente socioeconômico precário, sem as necessárias estimulações e condições de apoio, a escola não pode fazer melhor porque faltam recursos, os pais das crianças que necessitam de apoio são aqueles que não participam quando a escola convida.

(LÜCK,2008,p.41).

Diante de tal realidade, o gestor escolar pode dar um salto de qualidade, a partir da prática de liderança não apenas no exercício da direção da escola, mas também dos demais níveis e âmbitos de gestão escolar, perpassando todo o estabelecimento de ensino.

Segundo Lück (2005), a equipe da gestão constitui uma equipe de liderança e deve atuar no sentido de:

- Promover e manter um elevado espírito de equipe, a partir de uma visão clara dos objetivos educacionais, missão, visão e valores da escola.
- Estabelecer uma orientação empreendedora e proativa na ação conjunta para a realização dos objetivos educacionais;
- Dinamizar um processo de comunicação e relacionamento interpessoal aberto, dialógico e reflexivo.

- Orientar, acompanhar e dar *feedback* ao trabalho dos professores na sala de aula, tendo como foco a aprendizagem.

É importante destacar, porém que o trabalho do gestor, que deve ser eminentemente pedagógico, não pode ser confundido com os demais agentes educativos da escola, nem significa que ele assuma mais responsabilidades do que aquelas já atribuídas. Trata-se, na verdade, passar a ver a função de um outro ponto de vista: em vez do administrador, ele é um educador, um gestor pedagógico, um profissional cujo trabalho tem uma dimensão pedagógica, tanto explícita quanto implícita.

De forma explícita, de respeito que toda a atividade deve ser regida por requisitos pedagógicos, isto é, relacionados com a aprendizagem. O uso de espaço escolar, a organização do calendário letivo, a distribuição do tempo escolar, a organização do recreio, a arrumação das salas, a reforma e ou construção de uma sala de aula, a distribuição dos professores pelas diversas classes, a definição dos horários das reuniões da equipe escolar e todos os demais aspectos que fazem parte do cotidiano de uma escola devem ser definidos a partir de critérios pedagógicos e não administrativos.

Sabe-se que a própria forma de tomar decisões quanto a esses aspectos é, em si mesma, pedagógica: se as decisões são realizadas de forma participativa pelo coletivo da escola, sendo assumidas por todos como decisões que vão proporcionar uma melhor aprendizagem dos alunos, estará desenvolvendo uma gestão democrática e tornando a escola um espaço de cidadania.

Além disso, o trabalho do gestor tem uma dimensão pedagógica implícita, porque suas atitudes e o modo como ele conduz a sua prática servem de referência a todos os que participam da escola. As crenças, os sentimentos, as atitudes do gestor, bem como os valores que orientam sua prática se constituem em verdadeiras mensagens que vão sendo lidas pelo conjunto da escola. Logo, ocupando o gestor a posição de liderança, tais mensagens devem ser sintonizadas com as concepções de escola e de cidadão que se quer formar, e são resultantes de uma construção coletiva de toda a equipe escolar e expressas na proposta pedagógica.

Vale salientar, que a atuação do gestor escolar vista dessa perspectiva, não pode ser confundida com o trabalho de coordenação pedagógica e mesmo com a de outros profissionais da escola. Nesse sentido, as áreas de atuação têm seus pontos de interseção, isto é, têm espaços interdependentes de trabalho comum, por isso é de fundamental importância o estabelecimento de princípios e de critérios claros que irão orientar a ação de cada um desses profissionais.

Contudo, na tarefa de gerir a aprendizagem, o gestor deve contar com um importante aliado, que é o coordenador pedagógico. Essa sintonia faz com que as informações sobre os métodos usados pelos professores, o relacionamento desses com as crianças e os jovens, bem como as possíveis dificuldades que o corpo docente tem para ensinar sejam compartilhadas proporcionando o alcance da qualidade educacional desejada.

Para Ângela Mello, coordenadora do Curso Gestão para o Sucesso, da Fundação Lemann, em São Paulo, as questões pedagógicas devem merecer a atenção do diretor principalmente por ele ser um educador. Para a autora é fundamental conhecer os fatos que possam atrapalhar o processo de ensino. Andar pelos corredores e pelo pátio na hora do recreio, conversar com os alunos e com os professores, observar a entrada e saída dos estudantes, assim conhecer a maneira de os docentes ensinarem, são atitudes sempre presentes na rotina do gestor atento.

Entretanto, é preciso evitar a superposição e a confusão de papéis e de tarefas nas atividades desempenhadas pelos profissionais da escola. O gestor deve estar atento para que isso não aconteça.

Nesse sentido, a equipe escolar deve se sentir responsável pela escola como um todo e comprometida com um objetivo principal, a formação do aluno e cada segmento da escola tem responsabilidades específicas.

Portanto, o gestor escolar precisa se reconhecer como líder que deve articular os esforços na direção de um trabalho planejado coletivamente, bem definido e distribuído.

Essa atuação parte de um estilo de liderança democrática apresentada anteriormente no estudo, essa estaria em acordo com a determinação da Constituição Brasileira e a LDB, no sentido de que a gestão escolar seja democrática. Estudos têm identificado, no entanto, uma ausência dessa liderança, não pela escassez desse talento, mas pela carência de pessoas capazes de assumir tal papel em nossa sociedade e que o exerça de forma eficaz. Cerqueira (2000), em pesquisa realizada durante dois anos acompanhando o trabalho de gestão de uma escola considerada típica apontou:

(...) a prática gestora desenvolvida na escola pesquisada apresenta características de padrões de autoritarismo, decisões centralizadas, separação entre as dimensões administrativas e pedagógica do trabalho educativo, ausência de gestão colegiada, funções hierarquizadas e difícil comunicação, revelando que a gestão democrática da educação ainda não é praticada conforme o ideal teorizado e legislado.

(CERQUEIRA, 2000, p.80 apud LÜCK 2008)

Nesse contexto, uma gestão eficaz deve ser democrática e participativa que constrói parcerias; tem como foco a aprendizagem dos alunos, organiza toda a escola na direção da construção e desenvolvimento de um currículo voltado para o exercício da cidadania; que está preocupada com o contínuo aperfeiçoamento da equipe escolar; que tem a proposta pedagógica (construída coletivamente como seu eixo de ação) e que orienta e escolhe a partir dos resultados do acompanhamento e da avaliação das ações da escola.

Para a efetivação dessas ações no cotidiano escolar é preciso que o gestor escolar exercite a sua capacidade de liderança, influenciando todos os atores educacionais em prol do alcance da aprendizagem dos alunos.

Essa influência, na escola, dá-se a partir da mobilização dos membros da comunidade escolar, socialmente organizada, em torno das responsabilidades educacionais, para, mediante seu esforço e capacidade de realização, garantirem a efetividade do trabalho educacional. Tal mobilização se processa, tal como proposto pela gestão, de modo a abarcar a multiplicidade de significações que surgem no contexto das ações do coletivo escolar, das articulações entre os integrantes desse contexto e nos movimentos sociais que o dinamizam.
(GAYOTTO, 2003 *apud* LUCK, 2008 p.96).

A realidade de uma gestão democrática pressupõe o compartilhamento da liderança, trata-se de uma liderança distributiva, embora sendo orientada e balizada pelo responsável. Tal liderança, segundo Lück (2008):

situa-se no contexto das organizações de gestão democrática, em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada pelos participantes da comunidade escolar, e em que as pessoas têm liberdade e sentem-se à vontade para agir criativamente, a fim de promoverem a realização dos objetivos da organização

(LÜCK, 2008).

Portanto, é de fundamental importância que o gestor escolar, líder de um processo de aprendizagem, considere como seu maior desafio a construção, uma escola de qualidade, dentro dos princípios da gestão democrática, referenciada no social e que contribua na formação do aprendente nos aspectos políticos, culturais, econômicos e antropológicos, de forma que este exerça seu papel de cidadão na sociedade.

2. A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NUMA PERSPECTIVA DE UMA ESCOLA INCLUSIVA.

Durante muitos anos, educadores de todo o país lutaram para que a escola incluísse crianças e jovens com deficiência. Há dez anos, quase 90% dos alunos matriculados frequentavam instituições ou classes especiais. Atualmente, são apenas 53% nessa situação; ou seja, quase metade está em salas regulares.

Ao invés de termos um atendimento individualizado de cunho clínico, que segrega os alunos, a orientação adequada é dar apoio aos professores regentes e permitir que eles se especializem e possam trabalhar cada vez mais respeitando as especificidades de cada criança. Por tanto, todas as crianças tem direito a uma análise profunda, crítica e reflexiva sobre seus avanços cognitivos, motores, afetivos e sociais. E isso inclui o respeito ao ritmo e às particularidades de cada uma.

Assim sendo, essas especificidades, esse universo escolar deve ser levado em consideração quando se reflete ou se propõem ações que promovam a interação de todos na escola como processo fundamental para o fortalecimento da liderança escolar e para uma gestão democrática e participativa que venha a contemplar todos os segmentos que formam a comunidade escolar. Inclusive o segmento de pessoas situadas no entorno da escola.

Para que se desenvolva um processo de integração de ensino – aprendizagem que respeite as especificidades de cada educando, faz-se necessário que todos estejam em sincronia, comunguem com os mesmos interesses e se envolvam com os mesmos propósitos. Trabalhando em colaboração, numa abordagem que contemple a gestão colegiada através de uma organização escolar e um compromisso de todos pode-se redimensionar a especificidade da atividade pedagógica, renovando-a e direcionando-a para uma gestão voltada aos princípios democráticos e para a democratização do ensino.

No atual momento histórico, a Educação no Brasil está sendo um dos problemas mais sérios e críticos, não só para nós, Educadores, mas para a sociedade como um todo. Muitos problemas enfrentados na instituição escolar se concentram na gestão da escola, não como uma questão puramente técnica, mas como uma questão democrática, dialética e crítica.

Estamos vivenciando um momento de uma escola que luta por uma vivência democrática, que questiona a participação social de todos e o exercício da cidadania.

De acordo com Silva Júnior (1992):

O aperfeiçoamento da gestão deve buscar meios capazes de permitir o aproveitamento da aprendizagem, quer dentro quer fora da escola, em qualquer tempo da vida profissional. Ser um 'Educador-em-processo' significa estabelecer decisões que dependem do 'Educador-em-reflexo'.

(SILVA JÚNIOR, 1992, p. 15)

Nessa perspectiva, pensamos na escola inclusiva, na escola onde todos trabalham em prol de um projeto coletivo à luz da inclusão. É um desafio para nós, Educadores. Um desafio do qual não se pode fugir; o que devemos fazer é adquirir conhecimentos profundos sobre a temática da inclusão escolar fomentando subsídios teóricos e práticos para, de fato, lançar a proposta de uma gestão inclusiva. Gestão tal que jamais deixe de pensar a escola como um ambiente de educação democrática e, cujos gestores, como líderes nesse propósito, possam posicionar-se de forma democrática e participativa.

É premente a necessidade especial de incluir pessoas, ao longo de tantos estudos, denominados por excepcionais, especiais, deficientes, diferentes, dentre outras denominações, pessoas essas em condições físicas ou mentais que exigem uma escola inclusiva e uma sociedade que os receba como de fato são. Uma escola que possa oferecer oportunidades diferenciadas e que proporcione a adaptação e o convívio de todos. Que todos possam, nessa dinâmica, desenvolver suas potencialidades dentro de suas limitações e especificidades.

Nesse contexto, o papel do gestor-líder dentro da instituição escolar é de fundamental importância, visto que é ele que vai redimensionar as concepções da escola acerca das questões que permeiam os processos de inclusão e de uma escola heterogênea, que esteja de portas abertas a todos. É o gestor-líder que orientará a todos no intuito de transformar a escola seletiva e compartimentada em uma escola que acolha a todos, fundamentada numa política de inclusão. Tal inclusão parte do pressuposto de que todas as crianças devem ser educadas em escolas regulares não obstante à conscientização da existência de obstáculos à inclusão, os quais serão abordados conforme o direcionamento de toda a comunidade escolar pelo gestor-líder focalizando não apenas pela perspectiva da criança que almeja tão somente ser bem recebida e aceita, mas focalizando também todas as suas potencialidades que podem ser desenvolvidas.

A exemplo de um fazer pedagógico democrático e participativo está o Projeto Político Pedagógico, que nos norteia e nos oportuniza a tomada de consciência dos principais problemas da escola, das possibilidades de solução e definição das responsabilidades coletivas e pessoais para eliminar ou atenuar as falhas detectadas. Um projeto que venha a ultrapassar uma mera elaboração de planos, que só se prestam a cumprir exigências burocráticas. Veiga (1995) nos esclarece que:

[...] Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola que é a formação do cidadão, participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico no sentido de se definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.

(VEIGA, 1995, p. 123)

É importante reconhecer que, todo e qualquer trabalho realizado na área educacional implica uma ação de gerenciamento e liderança, influenciando as pessoas que fazem parte da comunidade escolar, para que, em grupo, aprendam, construam conhecimento, desenvolvam competências, realizem projetos e promovam, de forma prazerosa, um ambiente construtivo, desenvolvendo a inteligência social e emocional de todos.

Evidenciar o papel do gestor-líder e sua importância na escola é sempre muito importante, tendo em vista que a atuação profissional do gestor-líder junto aos membros da comunidade escolar e a conhecimentos de atitudes e habilidades necessários a um gestor-líder é fator preponderante na promoção de uma cultura escolar orientada para o compartilhamento das ações, de uma liderança marcada por um espírito de equipe, de luta e de satisfação pelo dever cumprido.

Nessa perspectiva, o processo de gestão democrática e participativa que se diz inclusiva, vincula-se intrinsecamente ao cumprimento da função social e política da educação escolar, que é a formação do cidadão crítico, criativo, reflexivo, responsável e participativo. Paro (1988), a respeito dessa temática, nos diz que:

Uma gestão de escolas estruturadas em bases democráticas, fundada na participação da comunidade, terá maiores facilidades de conseguir a adesão de parcelas significativas dos pais de alunos para atividades culturais, que visem à reflexão mais profunda dos problemas educacionais de seus filhos, e que lhes propiciem ao mesmo tempo, a apreensão de uma concepção de mundo mais elaborada e crítica.

(PARO, 1988, p. 155)

Daí, podemos assegurar a importância de um trabalho que se dá à luz da coletividade e da participação de todos de modo a atender as necessidades, os interesses e as especificidades de todas as camadas populares e de toda a clientela que procura a escola.

Compreendemos então, que não basta acolher. Nós, Educadores que nos propomos a gerir instituições escolares precisamos garantir que os educandos com deficiências avancem na construção dos seus conhecimentos. Para tanto, em nossas escolas, contamos com o apoio das salas de atendimento educacional especializado, que acontece com o trabalho de professores regentes e especialistas, oferecendo estruturas organizadas e necessárias que possam garantir a aprendizagem como a legislação de 1998 prevê e como a Lei 9394/96 de Diretrizes e Bases (LDB) assegura.

O papel das instituições escolares é de promover a inclusão contando com a autonomia escolar devendo o gestor-líder, ao desenvolver uma gestão partilhada, autônoma e participativa, decidir sobre suas ações instituindo prioridades no que diz respeito à inclusão.

3. ESTUDO DE CASO: ESCOLA MUNICIPAL ISABEL FERREIRA

3.1 Caracterizando a Escola Municipal Izabel Ferreira.

A escola Isabel Ferreira, fundada em Janeiro de 2000, pertence à rede Municipal de Ensino de Fortaleza, situada, dentro da Secretaria Executiva Regional VI (SER VI). Localiza-se em um conjunto habitacional denominado “Curió”, a população que frequenta a escola é economicamente desfavorecida.

A escola atende alunos da educação infantil ao 4º ano, nos turnos manhã e tarde, e educação de jovens e adultos, no turno da noite. No turno da manhã funcionam quatro salas de educação infantil, enquanto no turno da tarde existem três salas. No ensino fundamental, há 13 salas no turno da manhã e 14 no turno da tarde.

Em relação à estrutura física, o prédio da Educação infantil está desativado (devido a uma rachadura) os alunos e professores foram remanejados para um outro espaço físico próximo da escola. Possui uma quadra que também está sem funcionamento, devido à falta de estrutura (não tendo condições de uso). Conta ainda com uma cozinha bem espaçosa, sala da direção, sala do Atendimento Educacional Especializado (AEE), secretaria, sala de leitura e biblioteca, laboratório de informática, sala dos professores, um pátio e uma área arborizada com *playgrounds*.

Vale salientar, que a sala de leitura e a biblioteca estão passando por uma reestruturação desse espaço, através das devidas orientações advindas do curso para os recentes professores que estão assumindo estas salas (escolhidos através de uma seleção). Logo, a sala da biblioteca estava muito organizada, com espaços bem definidos, apesar de pequena apresentava-se ampla devido à funcionalidade do ambiente.

A sala do Atendimento Educacional Especializado representa o trabalho pedagógico complementar para os alunos com deficiência, necessário ao desenvolvimento de competências e habilidades próprias nos diferentes níveis de ensino, realizado no contra-turno da escolarização do aluno. Efetiva-se por meio dos serviços de instrução de libras, jogos pedagógicos adaptados.

Quanto aos alunos incluídos, a sua maioria apresenta comprometimentos na aprendizagem, aliados a outras limitações, como deficiência intelectual, hiperatividade e

surdez. As salas de 2º ano e Educação Infantil são aquelas que possuem maior número de alunos portadores de necessidades educacionais especiais.

3.2. Coleta, Análise e Interpretação dos dados da pesquisa.

Para a presente investigação foram entrevistados atores dos diversos segmentos escolares: representante dos pais, professores e funcionários dos serviços gerais. No caso três representantes do segmento dos pais, dois funcionários dos serviços gerais e cinco professores do ensino fundamental distribuídos entre os dois turnos (da biblioteca e de sala de aula que trabalhassem com alunos portadores de necessidades educacionais especiais).

As entrevistas foram semi-estruturadas e tinha como foco: caracterizar o gestor escolar, pontuando suas habilidades e ações em prol de uma educação para todos, bem como analisar os desafios enfrentados na sua atuação. Além disso, a pesquisa teve para o levantamento dos dados, a observação participante, análise documental e diário de campo.

Uma das professoras entrevistadas considera o gestor um líder assim relata “sabe fazer com perfeição o trabalho de gestor, ele nasceu para ser líder, além disso, é diplomata, pois sabe lidar com relações difíceis na escola, sem perder a postura.”

Essa acrescenta: “Vanderley é um amigo dos alunos, está sempre no pátio, andando pelos corredores, observando tudo, é um diretor circulante. Valoriza o humano. Ele não impõe as normas, respeita o profissional, sabe escutar, trabalha as questões de sala de aula e propõe alternativas”.

Ainda na entrevista a professora relatou que um dos fatos mais marcantes para ela da ação do gestor foi quando ela mesma levou à direção a situação de duas alunas do 4º ano que não sabiam ler. Ele estudou uma forma de resolver tal desafio, chegando a fazer visitas na família das crianças. A solução encontrada pelo gestor foi que horário diversificado as alunas foram atendidas por um professor readaptado (alfabetizador) e quando foi no Projeto do jornal na Escola, elas se apresentarão lendo. Foi emocionante.

Diante do que foi apresentado o gestor age como um líder pedagógico na escola, sabe-se que:

[...] em vez de colocar energia em atividades burocráticas e administrativas, fazendo fracassar os propósitos de criação de uma comunidade de aprendizagem, cabe aos gestores – e a todos os

educadores, na verdade - promover o entendimento de que as adversidades são inerentes ao processo educativo.
(LÜCK, Heloísa, nova escola, ano I, abril e maio de 2009).

Ainda no segmento professor uma das entrevistadas relata que “o gestor é esforçado na luta pela inclusão das pessoas com deficiência e trabalha numa ação conjunta com a coordenação, e o atendimento educacional especializado.” E ainda continua: “ele não deixa faltar material, trata todos os alunos de forma igual, brinca no recreio com eles e em uma das festividades da escola foi o único que conseguiu lidar com uma criança com transtorno invasivo de desenvolvimento (autista), pois esse não queria liberar o microfone”.

A escola está aberta à diversidade através da motivação do gestor que reconhece as possibilidades humanas, valorizando as potencialidades raramente enaltecidas pela escola. Sobre isso, ressalta Mantoan (2002):

(...) Para que a educação se estruture e se consolide, segundo os princípios da não exclusão, devem ser consideradas as experiências e a realidade dos professores e alunos. Trata-se do tempo e do espaço do contexto escolar, congregando todos os elementos que o compõem – da sala de aula propriamente dita à comunidade em que se insere, do dia letivo aos diferentes tempos e ritmos de ensino e aprendizagem.
(MANTOAN, 2002, p.84).

Uma das falas da professora sobre a atuação do gestor, assim relata “ele está além das questões burocráticas, tem uma visão geral da escola e uma das suas qualidades como gestor é ser prático (gosta de resolver com rapidez e sempre dialogando as questões desafiantes ocorridas no cotidiano escolar”. Além disso, considera que a parceria entre a coordenação, o atendimento educacional especializado e a gestão é um ponto importante em prol da efetiva inclusão das pessoas com deficiência.

Pode perceber na ação do gestor a parceria novamente citada com a sala de atendimento educacional especializado, apoio importante na escola que busca uma educação para todos. Vale salientar, que na evolução das discussões para a eficácia da aprendizagem dos alunos com deficiências, o Ministério da educação (MEC), regulamentou o atendimento educacional especializado, previsto na Constituição Federal e regulamentado através do decreto n. 6571, de setembro de 2008. Esse diz respeito a um conjunto de atividades, recursos de acessibilidade e pedagógicos organizados institucionalmente, prestado de forma complementar ou suplementar à formação dos alunos no ensino regular.

Logo, na compreensão de Gomes, Figueredo e Poulin (2008):

O atendimento educacional especializado é uma inovação que provoca rupturas no modelo conservador de educação especial, porque se constitui um serviço que complementa o ensino comum oferecendo suporte para aprendizagem do aluno o que pode favorecer sua permanência na escola comum. A ousadia dessa proposta reside na possibilidade de convidar os professores a romperem com concepções negativas sobre as possibilidades de aprendizagem das pessoas com deficiência investindo no potencial das mesmas.

(FIGUEREDO & PULIN, ANO, p.37)

No outro depoimento do segmento professor foi revelado o desafio enfrentado pelo gestor no que diz respeito à estrutura física da escola. Ela relata a determinação do gestor em viabilizar um outro espaço físico para a educação infantil, haja vista a precariedade do prédio. Segundo a profissional, “ele pensa rápido e procura logo solucionar as situações-problema” E acrescenta: “ele convocou a comunidade dos pais (reunião extraordinária) para que estivesse consciente da realidade educacional para que juntos, os pais buscassem alternativas para solucionar tal fato e propôs sua decisão, para que fosse analisada”.

Refiro-me então a uma das teorias sobre liderança, a do traço da personalidade, que segundo Lück (2008):

(...) pessoas que assumem postura de liderança tendem a manter um elevado nível de maturidade social e psicológica. Sabem o que dizer e como dizer, no momento adequado, evitando agir para resolver problemas e comunicar-se de modo impensado(.....) Portanto, sabem negociar, estabelecer mediações em situação de conflito, enfrentando-as com naturalidade e competência.

(LÜCK, 2008, p.70).

Apesar de tal desafio enfrentado na escola observei que a escola apresenta um amplo espaço físico no qual as crianças faziam a festa no recreio (com três parquinhos de madeira, tipo *playground*). Presenciei algumas crianças com deficiências brincando integradas com outras, demonstrando independência e autonomia nas brincadeiras.

Além disso, me marcou o monitoramento das crianças no recreio (com profissionais escalados para observarem o andamento do recreio) e os atrativos com diversas brincadeiras cordas, bolas, bambolês no recreio (disponibilizados por um funcionário que era responsável pelas brincadeiras na hora do recreio).

Vale salientar ainda, que quanto à acessibilidade, a escola tem banheiros adaptados para pessoas com deficiência física, rampas e corrimão nos corredores. Sabe-se que As Novas Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica,

publicada em setembro de 2001, em relação ao papel do gestor escolar, dentre outras ações destaca que:

É importante que os gestores educacionais escolares assegurem a acessibilidade aos alunos que apresentem necessidades educativas especiais mediante a eliminação de barreiras arquitetônicas e urbanísticas – na edificação – incluindo instalações, equipamentos e mobiliários – e nos transportes escolares, bem como de barreiras nas comunicações.

(NDNEEDs, 2001, p.37).

A sala da biblioteca está passando por uma reforma significativa, recheada de bons livros de literatura, livros paradidáticos, com TV, DVD, conjunto de som, diversos CDS, vídeos e muitos jogos pedagógicos.

Dando continuidade, em um dos relatos dos pais entrevistados, considera o gestor muito comunicativo e atencioso. Assim, fala: “ano passado, meu filho machucou a testa na hora do recreio, ele o levou até o hospital e depois, foi deixá-lo em casa [...]. Ele sempre está circulando, não fica só na sala”. [...] Apenas não sei o por que da demora da reforma no prédio da educação infantil”.

Outro representante da comunidade dos pais assim se expressa: “ele tem o dom da escuta, é atencioso, sabe dialogar” [...] “Queria mais rapidez na reforma do prédio da educação infantil”.

Ao analisar tais falas (em especial sobre a reforma no prédio), me reporto à teoria situacional sobre liderança que, segundo Lück (2008):

[...] de acordo com esta teoria, eventos importantes, que demandam ação rápida e diferenciada, podem criar as condições para a emergência de comportamentos de liderança daquelas pessoas que estejam mais próximas dos eventos e sintam impedidas para tomar iniciativa no sentido de mobilizar seus companheiros para um encaminhamento positivo da situação.

(LÜCK, 2008, p.87).

Não obstante, na coleta dos dados sobre o perfil do gestor em prol da qualidade de ensino para todos, na maioria considera que ele tem uma habilidade que faz a diferença tornando-o líder escolar, é sua capacidade de escutar o outro e sua postura dialógica com todos da escola.

No entendimento de Freire (1998):

No processo da fala e da escuta a disciplina do silêncio a ser assumido com rigor e a tempo pelos sujeitos que falam e escutam que é *sine qua non* da comunicação dialógica. O primeiro sinal de que o sujeito que fala sabe escutar é a demonstração de sua capacidade de controlar não só a necessidade de dizer a sua palavra, que é um direito, mas também o gosto pessoal, profundamente respeitável, de expressá-la.

(FREIRE, 1998, p.131)

Além disso, pude observar que sua postura é transparente na relação com os pais (reuniões), dando liberdade de expressão e sempre tomando decisões no coletivo. Logo, da teoria dos estilos sobre liderança, busca na sua atuação ser um estilo democrático.

O estilo democrático é caracterizado por uma liderança compartilhada, logo, as funções são assumidas de forma distributiva, segundo o sentido de responsabilidade comum. Desenvolvendo-se em associação com o desenvolvimento das competências das pessoas.

No pensamento de Lück (2008):

Pelo estilo democrático, procura-se criar um ambiente em que as pessoas se sintam à vontade para expressar suas idéias e visões, experimentar novas ações e criar novos projetos. As pessoas, em todos os ambientes de atuação, são encorajadas e apoiadas a expressar-se acerca das suas idéias e opiniões sobre o trabalho escolar e a tomar iniciativas correspondentes.

(LÜCK, 2008, p. 79)

Não obstante, Rossi nos afirma que:

(...) as organizações escolares encontram-se desprovidas de pontos de referência para assegurar o caráter público da gestão democrática. O sistema educativo e a gestão do PPP vigente vivem numa tensão pouco dialética entre o modelo regulador (de educar para economia competitividade de mercado) e o modelo emancipador (de educar para uma democratização profunda, com novas regras de relacionamento na comunidade educativa local e global.

(ROSSI, 2006, p.76).

No decorrer da análise das entrevistas no segmento dos funcionários de serviços gerais, um desses relata: “o gestor busca o acolhimento a todas as crianças na escola, lutando para que os alunos com deficiência tenham uma convivência amistosa com toda a comunidade escolar”.

A aprendizagem da convivência com o outro, é um dos quatro pilares de aprendizagem no Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação

para o Século XXI (DELORS, 2007). Essa faceta é refletida por Hargreaves e Fink (2007).

Aprender a conviver exige que os estudantes e os outros desenvolvam a compreensão de respeito por e engajamento com culturas e valores espirituais de outras pessoas. Exige empatia para com os pontos de vista dos outros, compreensão da diversidade e das similaridades entre as pessoas, apreciação da interdependência e a habilidade de se engajar em diálogos e debates com o objetivo de aprimorar relacionamentos, de cooperar com os outros e de reduzir a violência e o conflito. Aprender a conviver é um dos elementos essenciais do aprendizado amplo e profundo em um mundo cada vez mais multicultural, onde milhares de famílias e crianças ficam atoladas em décadas ou até em séculos de ódio racial, fanatismo religioso ou controle totalitário. Essa convivência com a diversidade humana é uma das estratégias de liderança para o gestor escolar, que pode e deve convencer a comunidade escolar dos benefícios de uma escola inclusiva. Nesse sentido, a heterogeneidade nas escolas vai requerer líderes com habilidades e estratégias diferenciadas.

(HARGREAVES & FINK, 2007, p.41)

Logo, um Projeto Político Pedagógico (PPP) bem estruturado seguindo os pressupostos de uma gestão democrática é de fundamental importância para a eficácia do trabalho escolar na perspectiva da inclusão.

O PPP da Escola Isabel Ferreira encontra-se desatualizado, necessitando ser reavaliado, para que assim possa mobilizar novas ações que humanas e materiais para o atendimento às crianças com deficiência.

Segundo nos orienta Rossi (2001):

A prática da gestão não se esgota no âmbito da instituição escolar nem se reduz à ação dos gestores nos processos administrativos e pedagógicos. Deve ter em conta um projeto pedagógico, assegurado por organização do trabalho escolar colegiada, envolvendo, se possível, todos os personagens que atuam na escola – pois uma prática que dê respostas a alguns dos problemas existentes é uma construção coletiva na qual devem comprometer-se diferentes ações individuais.

(ROSSI, 2001, p.94).

Nas observações na escola e nas falas dos entrevistados um dos desafios do gestor diz respeito à assiduidade dos professores. Era comum que alguns profissionais faltassem regularmente, comprometendo a frequência dos alunos. Um dos representantes da comunidade dos pais relatou que o considera que o gestor deveria ser mais exigente sobre essa questão.

Nesse sentido, o professor contribui de maneira decisiva, para o aproveitamento e valorização do maior patrimônio da nação que é o povo e, mais particularmente, a criança e o adolescente. Logo, segundo Ferreira (2003):

Ao Estado incumbe velar por tão precioso servidor não tenha razoavelmente preocupações mais prementes que a de cumprir a sua tarefa com perfeição cada vez maior.

(FERREIRA, 2003, p.120).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

O estudo, na perspectiva da educação inclusiva, permitiu perceber que a liderança constitui-se, em uma dimensão fundamental da gestão escolar para a qualidade do processo de ensino e aprendizagem

Durante a pesquisa, constatou-se o quanto o gestor está em busca de uma gestão compartilhada, que é um elemento fundamental para a constituição de uma escola inclusiva. Logo, ele tem um estilo democrático valorizando as parcerias (sala do atendimento educacional especializado, coordenação pedagógica, orientação pedagógica), para o aperfeiçoamento das práticas dos vários atores envolvidos em sua comunidade escolar.

Além disso, podem-se elencar algumas ações importantes ao analisar a escola, por parte do gestor-líder em um contexto de inclusão:

- acolhimento dos alunos;
- valorização de todos os alunos;
- atitudes concretas para facilitar a acessibilidade física;
- incentivo do trabalho em equipe entre os diversos atores da escola;
- ações de apoio para a melhoria da aprendizagem;
- consideração e respeito a todos que fazem a escola.

Outro aspecto evidenciado relaciona-se ao perfil do gestor como líder do processo de ensino e aprendizagem; está inserido no trabalho escolar em uma atuação dinâmica, bem além das atividades burocráticas e administrativas.

Não obstante, apesar dos desafios encontrados no exercício de sua função no que diz respeito à estrutura física (o prédio da educação infantil e a quadra encontram-se desativado), a incompreensão da comunidade escolar quanto a demora na reforma na escola, o Projeto Político Pedagógico não está atualizado, o não compromisso de alguns profissionais (faltas excessivas) e o quadro de professores incompleto por aderirem à greve, pode-se concluir que, em sua atuação, desenvolve habilidades e atitudes de liderança para o enfrentamento de situações de tensão, contradição e mediação de conflitos.

Uma das habilidades marcantes do gestor é sua capacidade de escuta e sua relação dialógica na resolução de situações conflituosas. Logo, tem uma inteligência

interpessoal ao se relacionar com a comunidade escolar e atua democraticamente - tomada de decisão compartilhada.

O estudo pretende alertar aos gestores educacionais que ações desempenhadas para a qualidade de ensino, no paradigma da inclusão, não pode se reduzir à dimensão administrativa. O gestor escolar assume um cargo de liderança, faz-se necessário dedicar-se ao estudo, à observação e à reflexão sobre essa liderança, de modo que possa exercê-la de forma competente, e para sua maior efetividade, é fundamental que fatores relacionados à ação de liderança na gestão escolar sejam promovidos de forma compartilhada, envolvendo toda equipe escolar nesse processo.

5. BIBLIOGRAFIA:

ANDRADE, R.O.B. **A História, realidade e Perspectiva do Ensino da Administração no Brasil**, 1997.

BRASIL. **Decreto.nº 6571**, de 17 de setembro de 2008. Dispõe sobre o atendimento educacional especializado. Brasília, 1º de setembro de 2008.

_____. **Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica**. Brasília, Secretaria de Educação especial – MEC – SEESP, 2001.

BRASIL, Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB**. Nº 9394/96, Brasília: MEC, SEF, 1996.

COVEY, S.R. Três funções do líder no novo paradigma. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION. **O Líder do Futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. Trad. AZEVEDO, Cynthia. São Paulo: futura, 1996.

DELORS, Jacques. **A Educação para o século XXI**: questões e perspectivas. UNESCO. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FERREIRA, Naura S. Carapeto. **Formação Continuada e Gestão da Educação**. São Paulo: cortez editora, 2003.

FREIRE. Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra. 1998.

GOLEMAN, D. **O Poder da Inteligência Emocional**. HSM Management, São Paulo, v.3, 2002.

GOMES, A. L., FIGUEIREDO, R.V. & POULIN, J.R. O Atendimento Educacional Especializado de aluno com deficiência Mental. In: **Inclusão**: revista de educação especial. Secretaria de Educação Especial, v.1. Brasília: secretaria de Educação especial, 2008 (no prelo).

HARGREAVES, A., FINK, D. **Liderança Sustentável**: desenvolvendo gestores da aprendizagem. Porto Alegre: artmes, 2007.

KOUZES, James M e POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. 7 ed. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1997.

_____, **Constituição da República Federativa do Brasil**, Senado Federal: Brasília, 1988.

LUCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. Rio de Janeiro, Editora vozes, 2008.

MANTOAN, Maria Tereza. **Produção de Conhecimentos para a abertura das escolas às diferenças**: a contribuição do LEPED. IN: ROSA, GONÇALVES & Souza, Vanilson C. Políticas Organizativas e curriculares, educação inclusiva e formação de professores. Rio de Janeiro: DP&A,2002.

MOTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea**: Ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1995.

PARO, Victor Henrique. **Administração escolar**: uma construção possível. 8. ed. São Paulo: Papirus, 1988.

PETERS, T. **Uma Liderança sob medida**. HSM Management, São Paulo, v.32, n.6, p. 56-66, 2002.

ROSSI, Vera Lúcia Sabongi. **Gestão do Projeto Político Pedagógico**- Entre corações e mentes. São Paulo. Moderna, 2006.

Secretaria da Educação Básica do Ceará. **Coleção Gestão Escolar**. Edições SEDUC,2005

SILVA JÚNIOR, Selestino Alves da. **A escola pública como local de trabalho**. 2. ed. São Paulo: Corte, 1992.

SILVEIRA, Selene Maria Penaforte. **A Gestão para a Inclusão**: Uma Pesquisa - Ação colaborativa no meio escolar. Fortaleza, Tese (doutorado). Universidade Federal do Ceará, 2008.

VEIGA, Ilma Passos A. (org.). **Projeto Político Pedagógico da Escola**: uma construção possível. 8. ed. São Paulo: Cortez, 1995.