

**Campus: Porto Velho Zona Norte**

**Coordenação do curso:** Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EaD

**NATÁLIA LOPES DA SILVA**  
**SOLANGE DE OLIVEIRA FARIAS**

**A GESTÃO PÚBLICA E O PROCESSO DE INCLUSÃO NA ESCOLA – UMA  
ANÁLISE DOCUMENTAL**

**PORTO VELHO /RO**

**2024**

NATÁLIA LOPES DA SILVA  
SOLANGE DE OLIVEIRA FARIAS

A GESTÃO PÚBLICA E O PROCESSO DE INCLUSÃO NA ESCOLA – UMA  
ANÁLISE DOCUMENTAL

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública na modalidade EaD, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Me. Sandra Carla P. Barbosa

**PORTO VELHO /RO**

**2024**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Silva, Natália Lopes da.

A Gestão Pública e o processo de inclusão na escola: uma análise documental / Natália Lopes da Silva, Solange de Oliveira Farias, Porto Velho-RO, 2024.

20 f.

Orientador(a): Ma. Sandra Carla Pereira Barbosa.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2024.

1. Gestor escolar. 2. Gestão pública. 3. Inclusão escolar. I. Farias, Solange de Oliveira. II. Barbosa, Sandra Carla Pereira (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

**Bibliotecário(a) Responsável:** Gizele de Melo Viana, CRB-CRB11/914 (Campus Porto Velho Zona Norte)

# **A GESTÃO PÚBLICA E O PROCESSO DE INCLUSÃO NA ESCOLA – UMA ANÁLISE DOCUMENTAL**

Natália Lopes da Silva<sup>1</sup>

Solange de Oliveira Farias<sup>2</sup>

Sandra Carla Pereira Barbosa<sup>3</sup>

## **Resumo**

Neste trabalho qualitativo, de caráter documental, bibliográfico e descritivo, apresentamos um estudo realizado em ambiente digital, por meio de documentos já publicados sobre a importância do gestor no desenvolvimento de políticas públicas de inclusão escolar. Para isso, foram selecionados quatro artigos sobre esse cargo escolar, através dos seguintes autores: Veiga (2014), Santos (2018), Reus (2019) e Libâneo (2004). Os resultados apontaram que, na maioria dos trabalhos analisados, os autores defendem uma gestão democrática e participativa. Constatamos ainda que tais autores valorizam a ideia de estudos sobre a inclusão tanto no processo de formação inicial quanto na formação continuada para os gestores, para que estes tenham cursos específicos e direcionados sobre temáticas de inclusão escolar, visto que essas formações trarão muitos benefícios à educação básica. Além disso, é essencial que a gestão esteja envolvida com o processo de inclusão. Um dos autores sugere o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TDCIS), como uso de ferramentas para a coleta de informações, facilitando a comunicação entre escola, pais e estudantes, levando-os ao conhecimento de causas e à sensibilização sobre este tema e, dessa forma, todos os profissionais da escola estarão preparados para a garantia constitucional da inclusão escolar.

**Palavras-chave:** Gestor Escolar. Gestão pública. Inclusão escolar.

## **Abstract**

In this qualitative, documentary, bibliographical, and descriptive study, we present a study conducted in a digital environment, using previously published documents on the importance of managers in the development of public policies for school inclusion. For this purpose, four articles on this school position were selected by the following authors: Veiga (2014), Santos (2018), Reus (2019), and Libâneo (2004). The results showed that, in most of the works analyzed, the authors advocate democratic and participatory management. We also found that these authors value the idea of studies on inclusion in both the initial training process and in continuing education for managers, so that they

have specific and targeted courses on school inclusion topics, since these trainings will bring many benefits to basic education. In addition, it is essential that management is involved in the inclusion process. One of the authors suggests the use of Information and Communication Technologies (TDCIS), as tools for collecting information, facilitating communication between school, parents and students, leading them to knowledge of causes and awareness on this topic and, in this way, all school professionals will be prepared for the constitutional guarantee of school inclusion.

**Keywords:** School Manager. Public Management. Educational Inclusion.

---

1Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, do Instituto Federal de Rondônia, Campus Porto Velho Zona Norte. E-mail: Solangefariasoliveira9@gmail.com

2Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, do Instituto Federal de Rondônia, Campus Porto Velho Zona Norte. E-mail: 20lopesnatalia@gmail.com

3Professora Orientadora. Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, Especialista em Práticas e Processos Educativos, pela Universidade Federal de Campina Grande – UFCG e Mestra em Leitura e Ensino, pela Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. Email: sandracpb@gmail.com

## 1.INTRODUÇÃO

A escola ainda é o espaço privilegiado para falar e “fazer” inclusão, não só no sentido de socialização, mas, sobretudo, de propiciar, através de parcerias e projetos, essa tão sonhada inclusão, de modo que o estudante não aprenda apenas conteúdos de ensino ou conviva simplesmente com as outras pessoas (Silva, 2011), mas também seja visto como um cidadão, capaz de pensar, opinar e desenvolver suas potencialidades, de acordo com suas possibilidades cognitivas.

Nesse sentido, após a publicação da Lei Brasileira da Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei Nº 13.146, 2015), o processo de inclusão escolar passa por um período de importante reflexão e de estudos no contexto das escolas brasileiras, buscando uma melhor forma de adequação da legislação, o que nos leva a pensar nas escolas locais.

Quando uma escola recebe uma criança com alguma deficiência, seja ela intelectual ou física, ou com algum transtorno, tal situação deve ser levada em consideração por toda a equipe escolar, tanto na elaboração de atividades quanto na socialização desta criança junto aos colegas e à comunidade escolar.

Nesse contexto, faz-se necessário realizar uma investigação na área de gestão escolar, com ênfase no processo de inclusão de pessoas com deficiência na escola. Desde o início da elaboração deste trabalho, nos guiamos pelas seguintes questões norteadoras: Como os autores dos artigos analisados abordaram o papel do gestor em uma escola pública? Como o gestor escolar contribui para inserir o processo de inclusão no ambiente educacional?

Sabendo disso, o objetivo maior deste estudo está em analisar o papel do gestor público enquanto aquele profissional que promove o processo de inclusão na escola, além de identificar as concepções de gestor escolar, gestão pública e políticas públicas de inclusão.

Este artigo possui uma abordagem qualitativa e descritiva. Para tanto, realizamos uma pesquisa bibliográfica e documental, utilizando-se da literatura disponível em plataformas digitais a serem descritas na metodologia deste trabalho.

Dessa forma, nosso artigo está organizado da seguinte maneira: no primeiro momento, apresentamos a revisão da literatura, que trata de aspectos ligados à Inclusão social na educação básica e às concepções de Gestor Escolar e Gestão pública. Em seguida, destacamos a metodologia realizada neste estudo, posteriormente, apresentamos nossos resultados, seguidos da análise de dados, que vem a ser formada por três artigos e um livro digital. Por fim, sem ter objetivo de encerrar a discussão sobre este tema trazemos nossas conclusões.

# 1 REVISÃO DA LITERATURA

## 1.1 A inclusão social na Educação Básica

Após a promulgação da Constituição de 1988, a educação passou a ser considerada um direito para todos e, através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, por meio dos artigos 29 e 30, a Educação Infantil (primeira etapa da educação básica) é oferecida em creches e em pré-escolas, para crianças de até cinco anos, incluindo aquelas que possuem alguma deficiência, seja física ou intelectual.

De acordo com a Lei 12.764, de 27 de dezembro de 2012 (inciso IV, do art. 2º), para casos de diagnóstico comprovado, o aluno terá direito à acompanhante especializado, não sendo submetido a tratamentos considerados desumanos ou degradantes e não estando privado de sua liberdade, nem do convívio familiar (Art. 4º).

Nas escolas, o gestor ou autoridade que se recusar a oficializar a matrícula de um aluno com transtorno ou qualquer outro tipo de deficiência será punido com multa de três a vinte salários mínimos (Art. 4º), sendo garantidos, por lei, os direitos das pessoas com deficiência à educação regular.

Considerando-se que a Educação Infantil é a fase mais importante na vida escolar e social da criança, esse período é fundamental para o desenvolvimento do indivíduo. Desse modo, a competência e a atualização dos profissionais, para atender esses alunos, são fatores importantes nesse contexto.

Mantoan (2003) afirma que “Na inclusão, não é a criança que se adapta à escola, mas a escola que para recebê-la deve se transformar”, devendo então haver uma mudança de pensamentos e atitudes em relação à inclusão, para que essa criança seja de fato acolhida e incluída, deixando de ser apenas um número.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), 9.394/96 (Brasil, 1996), Capítulo III, art. 4º, inciso III, é dever do Estado garantir o “atendimento educacional especializado gratuito aos educandos com necessidades especiais, preferencialmente na rede regular de ensino”. Todo o capítulo 5 trata somente da Educação Especial. Já o art. 58. § 1º diz que, sempre que for necessário, a criança deverá contar com serviços de apoio especializado para atender às necessidades peculiares de cada aluno portador de necessidades especiais. Todavia, ainda há

um longo caminho a ser percorrido, e, para que o processo de inclusão de fato se concretize, é primordial que todos aqueles que estejam de alguma forma envolvidos neste processo, pais, alunos, funcionários e professores estejam preparados para lidar com esse tipo de situação (Brasil, 1996).

De acordo com Silva (2015), a inclusão não pode ficar restrita apenas a se limitar a integrar as crianças com deficiência ao ensino regular, mas é preciso que essa criança se integre à comunidade, à família e à sociedade de forma coletiva. Esse processo de integração vem de mudanças, passando pela aceitação e transformação.

Dessa forma, a lei garante que, para a Educação Inclusiva, toda criança com deficiência seja educada em meio às outras crianças, respeitando-se dificuldades e necessidades educacionais, devendo ser acolhida e receber todo o apoio educacional necessário para seu desenvolvimento. Nesse sentido, de nada adianta “incluir” crianças com deficiências na educação básica, se os profissionais não estiverem capacitados para atender as suas necessidades. O que não deixa de ser um desafio, pois muitos profissionais ainda não são qualificados para atender a essa demanda.

Silva (2015) aponta que, para que os profissionais da educação possam atuar de forma adequada, desenvolvendo boas práticas inclusivas em sala de aula, é necessário que haja uma reflexão a respeito da Educação Inclusiva na Educação Infantil, entendendo o papel desse período para o processo de ensino-aprendizagem e para a inclusão social dessas crianças com deficiência, permitindo que estas, enquanto indivíduos, ampliem seus conhecimentos e habilidades, desenvolvendo-se em todos os aspectos.

Nessa perspectiva, Silva (2015) afirma ainda que, para que uma proposta da Educação Inclusiva seja aceita por todos, é necessário que se trabalhe com esse conceito desde a Educação Infantil, quando a criança iniciará o contato com o mundo social, possibilitando que, nesse momento, a criança interiorize valores, como respeito, amizade e solidariedade.

Dessa forma, a escola se tornará um ambiente que favoreça a inclusão, oportunizando à criança com deficiência se tornar um adulto mais consciente e crítico do mundo que o cerca.

Seguindo essa linha de raciocínio, é importante compreender o papel de destaque do professor na condução do processo de educação inclusiva, pois a ele compete a construção de novas propostas de trabalho, bem como ser o agente facilitador do processo de ensino-aprendizagem.

Rocha (2017) afirma que, apesar da importância do papel destinado ao professor, muitos ainda se sentem desconfortáveis e, por vezes, resistentes. Aqui, queremos entender que

esse comportamento está mais ligado à falta de formação específica do que a vontade própria<sup>1</sup> do docente. Para mudar essa postura, é necessário pensar em um processo de formação continuada, que possibilite ao docente desenvolver novas metodologias de trabalho, que permitam a inclusão de todos os alunos. Tal fato recebe destaque inclusive na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394/1996, cujo artigo 62 afirma que

A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade Normal (Brasil, 1996).

Para que a inclusão ocorra em sala de aula com êxito, devemos pensar que o docente deve elaborar atividades que levem em consideração a diversidade e as múltiplas habilidades de todos os alunos, e, quanto a isso, Rocha (2017) sugere que educação inclusiva, nos dias de hoje, é um dos grandes desafios da educação no modelo atual, pois, obrigatoriamente, deve levar o professor a repensar sua prática e seus saberes. Para que se permita uma postura acolhedora e receptiva, faz-se necessário observar as potencialidades e habilidades de cada aluno. Quando pensamos no tamanho do desafio proposto, temos a dimensão real do que é a inclusão no contexto da educação.

A educação inclusiva, segundo Rocha (2017), é um desafio para os professores, pois cria a necessidade de se repensar suas metodologias, sua política e estratégias pedagógicas, abrindo-se diante das singularidades de cada um. Assim, poderá atender as demandas impostas por cada aluno.

Nesse contexto, a inclusão passa a ser um processo de inovação, que leva todos a uma reestruturação e atualização de conceitos que permitam ampliar os projetos político-pedagógicos com novas práticas, que tragam aos currículos as adaptações necessárias para acolher todos os alunos.

Além disso, de acordo com Rocha (2017), é necessário o engajamento do professor, da família dos alunos com necessidades educacionais especiais, a qual deve participar a todo o momento do processo de ensino-aprendizagem, baseando-se no tripé escola-família-comunidade, permitindo que, através dessa interação, os professores possam conhecer melhor seus alunos e, a partir desse convívio, possibilitar o melhor aprendizado a todos, uma vez que a inclusão só será de fato possível quando todos estiverem integrados na busca por uma concepção inclusivista.

Desse modo, torna-se necessário pensarmos o espaço escolar e modificar ações que permitam de fato incluir pessoas com deficiência. Esse momento deverá ser utilizado para que os profissionais da escola tirem algumas de suas dúvidas, de forma que tenham uma noção básica de como atuar na inclusão.

Atualmente, a discussão realizada em diferentes setores da sociedade e também em todos os segmentos educacionais tem sido sobre a inclusão social, sem, no entanto, conseguir definir precisamente o que vem tal inclusão. A escola ainda é o espaço privilegiado para falar e “fazer” inclusão, não só no sentido de socialização, mas, sobretudo, propiciar formas de efetivar essa tão sonhada inclusão, em que o estudante não aprenda apenas conteúdos de ensino e conviva simplesmente com as outras pessoas (Silva, 2011). Esse estudante necessita ser visto como um cidadão, capaz de pensar, opinar e desenvolver suas potencialidades, de acordo com suas possibilidades cognitivas.

A própria LDB e a Constituição Federal defendem e garantem nos artigos 59 e 205, respectivamente, o direito a uma educação de qualidade. Infelizmente, para que a educação seja de qualidade, é preciso que a escola, enquanto instituição educacional, se adapte em todos os sentidos: pedagógico, humano e físico, de forma a atender as necessidades reais dos estudantes especiais e também dos outros estudantes com dificuldades de aprendizagem.

Vale ressaltar que a adequação acontece até o ensino médio; o mesmo não se aplica ao ensino Superior ou à seleção do ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio), PAS (Programa de Avaliação Seriada) ou vestibular. Portanto, o que vem a ser adequação curricular? Tentaremos, neste trabalho, evidenciar que, incluir socialmente, é dar condições para que os estudantes desenvolvam suas habilidades e potencialidades, para que tenham autonomia, autoconfiança e iniciativa na busca de seus próprios interesses e, quando não que ao menos sejam capazes de interagir e se sentir parte integrante desse meio. Nesse contexto, Vioto e Vitaliano (2019, p. 49) dizem que a inclusão possui

o contexto que o papel do gestor escolar se destaca, por ser ele quem contribui com a estrutura organizacional das escolas, visando transformações. À vista disso, para que se almeje uma escola regular que atenda às NEE dos alunos, é necessário que se tenha um gestor escolar que esteja comprometido com a proposta da educação inclusiva, disposto a mobilizar toda a comunidade escolar no que se refere à questão em foco.

Assim, percebe-se que existem diversas Políticas Públicas Educacionais, voltadas para a Educação Especial. Porém, muitas vezes, estas não são aplicadas como deveriam; por vezes, por falta de recursos materiais, ou mesmo por falta de conhecimento.

Nesse sentido, resolvemos desenvolver este estudo, buscando conhecer a percepção

de um professor acerca da realidade inclusiva da escola em que é gestor. Para proporcionar uma reflexão acerca da inclusão social como processo de educação para a cidadania e promoção da vida humana, bem como a importância da escola nesse processo educativo, optou-se pela pesquisa bibliográfica.

Dessa forma, o presente trabalho busca, através da pesquisa bibliográfica, com base em documentos disponíveis nas redes de educação, perceber como vem se desenvolvendo as ações dos gestores no que se refere às políticas de inclusão.

## **1.2 Conceção de gestão pública**

Dentro da abordagem neoliberal, no que diz respeito à modernização da gestão pública, há uma preocupação com o aprimoramento da eficiência na oferta de bens e serviços à população. Esse processo implica a reestruturação da organização, de procedimentos e práticas do setor público, com mudanças significativas na dimensão institucional, que abrangem questões relacionadas aos princípios e valores que orientam a relação dessas organizações com a sociedade e com o mercado.

A gestão pública também se modifica, passando a ser baseada em critérios semelhantes aos da gestão privada, que, inicialmente, tinha um foco na eficiência e na redução de gastos públicos. Passou-se, então, a dar ênfase a resultados, a qualidade dos serviços, ao empoderamento do cidadão, através de escolhas entre diferentes prestadores de serviços e expressão de satisfação, à prestação de contas e à transparência. Ainda dentro da temática do neoliberalismo, este prevê que a escola também seja uma máquina a favor dos ideais capitalistas, muitas vezes segregando pessoas e selecionando somente aqueles que, de algum modo, tenham o desejado perfil, dentro desse conceito. Além disso, todo e qualquer processo deve estar centrado na busca por resultados que resultem em lucro. Voltando para a ótica da escola, seria a visão da formação de indivíduos pouco críticos, que possam somar às massas trabalhistas, de maneira que o mercado sempre tenha aonde recorrer.

Na abordagem mais recente e crítica da administração pública, Fung (2004) argumenta que esta está sempre relacionada à participação da sociedade nos processos de tomada de decisão como elemento central da governança, de modo que essa visão influencia as discussões políticas e está inserida em correntes teóricas da teoria democrática atual, nas vertentes participativa e deliberativa.

A “governança participativa” sugere a divisão de responsabilidades entre sociedade e Estado, com foco nos arranjos institucionais, criados para isso. Considerando as formas participativas e deliberativas de democracia, estas podem ajudar a lidar com os desafios da

ação pública contemporânea, contribuindo tanto para fortalecer as capacidades do Estado quanto para corrigir as deficiências da democracia representativa.

Com base nas pesquisas realizadas no Brasil sobre a organização escolar, Libâneo (2001) descreve três concepções de organização e gestão. A primeira é a abordagem técnico-científica, que se caracteriza pela definição detalhada de funções, centralização do poder no diretor, com foco na administração (procedimentos burocráticos de controle), comunicação linear e maior ênfase nas tarefas em detrimento das pessoas.

A segunda é a abordagem autogestionária, que prioriza as interações em vez das tarefas, com decisões coletivas, autogestão social (poder coletivo) e rejeição de normas e sistemas de controle. Por fim, a abordagem democrática participativa se destaca pela gestão coletiva, definição explícita dos objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola pela equipe escolar, gestão participativa, qualificação e competência profissional, acompanhamento e avaliação sistemáticos, pois todos participam na direção e são dirigidos, todos participam na avaliação e são avaliados.

Quando adentramos na visão participativa em uma gestão, observamos que a inclusão de todos os personagens que compõem o cenário em questão, que aqui se trata do ambiente escolar, contribui, de forma mais significativa, para a busca de soluções mais eficientes, no repensar de novas estratégias e ainda na tomada de decisões adequada ao público que esta faz parte. Essa descrição, dentro de uma escola, faz com que esta seja um ambiente de convívio satisfatório, pois gera nos presentes sentimentos de pertencimento.

De maneira geral, dentro de seus princípios básicos, a eficiência na gestão pública está atrelada a todos os aspectos do órgão público referido, desde a aquisição de materiais, a utilização destes, a qualidade das relações humanas e os esforços para que o ambiente organizacional seja harmônico, chegando ao objetivo em comum, que é a qualidade da oferta dos serviços e a satisfação em tê-lo recebido.

Em suma, vemos o serviço público como um sinônimo de humanidade, de local de pessoas que interagem com pessoas e cuidam umas das outras, para que o bem comum seja amparado. Porém, ainda é necessário trabalhar conceitos de humanização e democracia em todos os âmbitos da gestão pública, e não somente em unidades escolares, para que o trabalho não seja meramente uma sequência repetida de ações para a continuidade burocrática do que é preciso fazer. Percebe-se muito nesse âmbito, por falta desses aspectos, a falta de técnicas e métodos de atendimento ao público.

### **1.3 Conceção da gestão escolar**

Andrade (2001) define o termo gestão a partir da palavra latina “gestione”, que se refere à atividade de gerenciar ou administrar algo. Apesar da etimologia da palavra, na prática moderna, o conceito foi acrescentado por visões humanísticas, para que este não se perca em meio a burocracias. Os seus aspectos, em geral, estão relacionados às instruções para cumprimento dos regulamentos e decorrências do processo de ensino-aprendizagem, não excluindo os planejamentos e as implementações de diversas atividades relacionadas internamente à rotina escolar.

Segundo Santos Filho (1998), a gestão é relacionada aos atos trazidos em termos técnicos, hierárquicos e, de certo modo, até fragmentados, baseados no poder e na autoridade. O autor prefere que esse processo ocorra em meio à partilha de ideias, à participação de todos no processo de organização e funcionamento da escola. Nesses termos, esse tipo de gerenciamento acaba por se diferenciar dos demais tipos, tanto pela sua finalidade quanto pela estrutura pedagógica que envolve as relações internas e externas dentro de uma comunidade escolar.

Nessa mesma linha de raciocínio, Libaneo (2007) também prefere utilizar o termo gestão escolar, quando se refere a uma escola e trabalha uma compreensão sociocrítica do conceito. Nessa interpretação, a gestão aparece como um sistema que une as pessoas que possuem diversas atribuições voltadas para o mesmo âmbito.

Para tal autor, o processo de tomada de decisão deve ocorrer de forma coletiva, reflexiva, para que a prática da autonomia, na dimensão política, de fato ocorra, o que exige estreitamento de relações com a comunidade educativa, os pais, as unidades e outras organizações ligadas à escola, mobilizando recursos e procedimentos para atingir os objetivos, incluindo aspectos administrativos e técnico-administrativos.

É importante destacar que a liderança na escola é como um elemento essencial da gestão escolar, pois o diretor é responsável por orientar, mobilizar e coordenar o trabalho da comunidade escolar, tanto interna quanto externamente, com o objetivo de melhorar continuamente o ensino e a aprendizagem. Em suma, a gestão escolar deve ser conduzida de forma democrática, com o líder atuando não como chefe, mas como uma figura central no organograma da instituição, tomando decisões que beneficiem o bem coletivo.

Segundo Ferreira (2009), a gestão escolar, que ocorre nas unidades de ensino da atualidade, liderada pelo gestor escolar e desenvolvida de maneira colaborativa, visa superar

uma abordagem autoritária e burocrática. Após a promulgação da lei de gestão democrática, em 2007, as atividades e ações na escola não são mais realizadas apenas pela equipe diretiva, nem apenas pelo professor ou coordenador individualmente, mas, sim, pela dinâmica da gestão pedagógica, que ocorre de maneira intensa e alinhada aos princípios estabelecidos pelo grupo da comunidade escolar (gestores, professores, pais e auxiliares em educação), ganhando força quando supervisionada e coordenada pelo diretor escolar. Assim, faz-se necessário

Pensar e definir a gestão democrática da Educação para uma formação humana, [...] contemplando o currículo escolar de conteúdos e práticas baseada na solidariedade e nos valores que compõe o constructo ético da vida humana em sociedade. E como estratégia, acredito que o caminho é o diálogo, quando o reconhecimento da infinita do real, se desdobra numa disposição generosa de cada pessoa para tentar incorporar ao movimento algo na inesgotável experiência da consciência dos outros (Ferreira, 2009, p. 172).

De acordo com a citação acima, o autor defende a construção do Projeto Político Pedagógico em uma gestão democrática e que o PPP seja utilizado como uma ferramenta aliada aos colegiados, garantindo que todas as deliberações sejam decididas coletivamente. Carvalho (2024) menciona a educação inclusiva dentro da educação, veículo fundamenta para o acolhimento de diversidades. Isso não se refere somente aos estudantes com exigências educacionais específicas, mas a todos os alunos que necessitem, em algum momento, desse tipo de acolhimento. Tal educação deve ser garantida no ambiente escolar, por meio de ações que as fortaleça, sendo amparada no Projeto Político Pedagógico das escolas e sendo construída a sua ideia em formações continuadas e projetos educacionais. Com isso,

As escolas inclusivas são escolas para todos, implicando num sistema educacional que reconheça e atenda às diferenças individuais, respeitando as necessidades de qualquer dos alunos. Sob essa ótica, não apenas os portadores de deficiência seriam ajudados e sim todos os alunos que, por inúmeras causas, endógenas ou exógenas, temporárias ou permanentes, apresente, dificuldades de aprendizagem ou no desenvolvimento (Carvalho, 2004, p. 29).

#### **1.4 Concepção de gestor escolar**

De acordo com Lucky (2009), são diversas as responsabilidades dos gestores escolares; entre elas, temos: a liderança, seguida da flexibilidade e da autonomia, no direcionamento das ações e resoluções de conflitos. Além disso, o autor em questão orienta que o processo de ensino-aprendizagem deve ocorrer por meio da avaliação do desempenho dos estudantes em suas diversas formas, ocorrendo dentro das leis que garantam uma educação de qualidade a esse público, com apoio pedagógico e espaço físico adequado. Desse modo, é notório que uma escola bem gerida apresentará, sem dúvida, bons resultados. Com efeito,

Dirigentes de escolas eficazes, são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente educacional positivo e no desenvolvimento do seu próprio potencial orientado para a aprendizagem e

construção do conhecimento a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento das dificuldades (Lucky, 2009, p. 2).

Ainda sob a visão do mesmo autor, a gestão escolar almeja a excelência na educação. Vale dizer que a liderança está restrita a apenas uma função individual, mas também coletiva. Com isso, o Gestor Educacional enxerga o futuro e trabalha para alcançá-lo junto à equipe pedagógica, aos colegiados e à comunidade escolar.

Dessa forma, ele influencia, motiva e inspira a comunidade a criar e a desenvolver um futuro melhor, superando desafios juntos, alcançando o sucesso e atingindo as metas estabelecidas em um ambiente harmônico e participativo. No entanto, tal profissional deve ter como foco principal o compromisso com a missão da escola, que é promover a aprendizagem:

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida (Lucky, 2009, p. 95).

É essencial para a consolidação de uma gestão democrática e participativa, assim como para a criação de uma escola inclusiva, que o gestor lidere todo o processo, integrando a democracia, participação e autonomia, com o compromisso de oferecer educação de qualidade a todos os alunos, a ser concretizada com a conscientização sobre o assunto, para que a escola se torne um agente de mudança social.

Assim, a dinâmica de atuação em uma instituição de ensino se assemelha a uma sinfonia. O êxito da gestão escolar está diretamente ligado ao comprometimento e expertise dos demais integrantes da equipe. O papel do gestor escolar é essencial para a organização e planejamento das atividades pedagógicas, para que venha tornar a escola ativa e dinâmica, tendo como foco principal o aluno.

Acreditamos que, quando a escola possui um gestor atuante, que promova a democracia e a participação de todos no âmbito escolar, o progresso educacional acontece naturalmente. Quando os alunos conseguem absorver conhecimento em seu próprio ritmo,

comparecem resolver regularmente às aulas, demonstram habilidade para questões do cotidiano escolar e além dele, a escola está desempenhando seu papel, o gestor escolar está, sem dúvida, contribuindo para o aprendizado de todos na instituição. Se o aluno é capaz de ouvir, se expressar, defender seus valores, respeitar a opinião alheia, a escola pode se orgulhar de cumprir sua missão educacional. Além disso, se a escola proporciona uma Educação inclusiva, sem distinção de raça, religião, classe social, certamente é uma escola de sucesso, visto que

A capacidade de organização é que vai garantir a exequibilidade do que foi coletivamente planejado e revelar a competência dos profissionais da educação. É aí que se revelam os compromissos democráticos de todos os responsáveis pelo processo educacional, na garantia de fazer acontecer a todos os educandos, que foi proposto como fundamental para sua formação cidadã (Vasconcelos, 2000, p. 79).

Ainda em referência ao papel e função do gestor na escola, é importante que este tenha de antemão uma visão de formação, voltada para o desenvolvimento do educando e de suas equipes, evitando uma formação superficial e de baixa qualidade, pois o sucesso da escola está diretamente ligado à cultura organizacional desta, que deve integrar as esferas pedagógica, administrativa, financeira e cultural, formando cidadãos capazes de se inserir no meio social, através do desenvolvimento de competências e habilidades.

## **2 METODOLOGIA**

Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa, com investigação bibliográfica e documental, de caráter descritivo, buscando, por meio de estudos já publicados, conhecer e descrever os conceitos de Gestão pública democrática e Participativa, apresentados nos documentos analisados. Seguindo essa linha de raciocínio, para realização desta pesquisa, selecionamos artigos para leitura e interpretação dos dados.

O presente artigo teve como metodologia a realização de levantamentos bibliográficos, utilizando-se de materiais, como as literaturas disponíveis em plataformas de pesquisa, como o Google acadêmico; sites, como Scielo, livros digitais. Buscamos, por meio da análise de documentos já publicados sobre este assunto, apresentar e interpretar os conceitos de Gestor Escolar e inclusão escolar.

De acordo com Duarte (2001), a metodologia considerada neste trabalho, descrita como de levantamento de dados qualitativos, esclarece a correlação entre o contexto pesquisado, as realidades entorno deste, as suas contextualizações e rotinas, além das

relações construídas pelos atores presentes. Ainda de acordo com o mesmo autor, tal metodologia se faz pertinente para o conhecimento da realidade selecionada, independente do seu contexto.

Para a realização desta pesquisa, foram selecionados 3 (três) artigos dos seguintes autores: Veiga (2014), Santos (2018) e Reus (2019), além de um livro digital de Libâneo (2004), para interpretação e comparação dos dados, por tais textos tratarem do tema gestão escolar e considerarem importante a promoção de uma gestão democrática, participativa e que promova a inclusão escolar.

Os trabalhos escolhidos foram lidos e resumidos para compor a elaboração do presente estudo, dentre os critérios de seleção, pesquisou-se somente materiais com datas posteriores ao ano de 2013, por se tratarem de materiais atualizados.

### **3 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS**

Após a seleção e a leitura de artigos que amparassem a temática das ações da gestão escolar para a promoção da educação inclusiva, foram selecionados os autores: Reus (2019) e Santos (2018), tendo como referência Veiga (2014).

Veiga (2014), em seu trabalho intitulado “O papel do Gestor escolar no processo de inclusão de alunos com necessidades educativas especiais”, o autor aborda a importância do Decreto nº 3.956/2001 na valorização, inserção e abordagem sobre educação especial, para assegurar a inclusão de estudantes com deficiência na educação básica.

Para o autor em questão, a educação Inclusiva tem como objetivo proporcionar a todos o acesso à educação, independentemente das suas diferenças individuais, com base nos princípios de igualdade e diversidade. Nesse contexto, a gestão participativa na escola desempenha um papel fundamental na promoção da inclusão e na melhoria da qualidade do ensino para todos, envolvendo a participação de todos os membros da comunidade escolar na integração social.

Veiga (2014) une as visões de gestão democrática e a consolidação das políticas de inclusão, por meio do Projeto Político Pedagógico, às formas como este é articulado no ambiente escolar.

A autora Reus (2019), em seu artigo intitulado “Inovação inclusiva na educação especial: plataforma colaborativa para a gestão da escolarização e do processo de ensino-aprendizagem”, apresenta uma revisão de literatura sobre o tema já citado, utilizando a metodologia de “Design Thinking”, avaliada por meio de

questionários e entrevistas, com a participação de professores, gestores e pais de alunos com necessidades especiais. O meio utilizado pelo autor contribuiu para a melhoria da comunicação entre todos os envolvidos, através da educação especial, o que promoveu conscientização e promoção da inclusão educacional.

Nesse trabalho, a autora Reus (2019) abordou a inclusão em meio a uma escola que segue as diretrizes e normativas, entendendo que a inclusão é papel de toda a equipe escolar.

Já a autora Santos (2019) relacionou em seu trabalho o assunto “Gestão escolar e as políticas de educação inclusiva: o papel do gestor escolar na implementação das políticas inclusivas”, buscando analisar como a gestão escolar implementa as políticas públicas inclusivas na escola, em específico, em uma escola da Cidade do Porto, em Portugal, sob a forma de estudo de caso. Nesse sentido, foi observado que a formação da equipe gestora da unidade escolar estudada já possuía como requisito para o cargo possuir, em seus currículos, formação voltada para educação inclusiva, o que era parte da rotina que todos os profissionais, que ali trabalham, também fossem envolvidos com o assunto, sob a forma de formações continuadas e orientações contínuas, a fim de se construir uma escola que saiba lidar com a diversidade e que esta seja acolhedora.

Santos (2019) abordou em seu artigo o papel do gestor em meio à gestão participativa, nos moldes da Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional, sendo este uma peça-chave, para que todo o processo de consolidação ocorra.

À medida que lemos e comparamos os três artigos que lemos, percebemos que a autora Veiga (2014) compreendeu muito bem como o assunto gestão e inclusão educacional deve funcionar na prática, sugerindo sempre formações constantes na escola; porém, devido ao fato de os educadores brasileiros carecerem de conhecimento reflexivo sobre o assunto, desde a sua formação inicial, verificou-se que este processo ainda está em construção em nosso país.

Reus (2019) nos apresenta a análise de uso de uma ferramenta sob a forma de plataforma, que promoveu estreitamento de relações entre escola, família e estudantes com deficiência. Esse recurso é importante e será muito bem-vindo, caso venha a ser utilizado no cotidiano escolar.

Já Santos (2018), nos apresentou a realidade de uma escola portuguesa, em que todos que ali trabalham já eram conscientes sobre o que de fato vem a ser a

educação inclusiva, pois o pré-requisito para trabalhar na unidade era comprovar essa proficiência, o que se tornou um diferencial.

Observamos que Veiga (2014) teve uma visão mais ampla e completa sobre o que se buscou no presente trabalho, pois soube abordar e expor preocupações sobre quais seriam os problemas levantados no ambiente escolar, que pudessem atrapalhar a ação do gestor escolar, na promoção das políticas educacionais de inclusão.

Tal autor percebeu que a causa de toda a problemática é a falta de informação e orientação dos profissionais de educação. E, em consequência das famílias dos estudantes com necessidades especiais, a partir desse ponto, o autor compreendeu as possíveis soluções, por meio de formações continuadas e de maior ênfase nas políticas públicas educacionais de inclusão escolar.

Reus (2019) inovou na forma de levantar dados, pois buscou, nas diversas formas da tecnologia da informação, meios que pudessem se somar como aliados como ferramenta de trabalho. Como metodologia de pesquisa, o autor em questão utilizou uma plataforma que permitiu à escola a atualização de dados, contato e comunicação constante entre pais e estudantes com deficiência, além de toda equipe escolar. Com o real conhecimento de causa, foi possível atender as demandas que eram apresentadas pelos participantes do processo. É compreensível que nem sempre o uso de tecnologias para comunicação funcionará em todas as comunidades que circundam as escolas, porém, para essa pesquisa em questão, este foi o meio mais vantajoso.

Nesse estudo em específico, constatamos que houve preocupação sobre a ação do gestor no que se refere às políticas inclusivas atuais e o uso de plataformas digitais para a comunicação entre escola, pais e estudantes com deficiência, de modo que seus resultados foram favoráveis desde a sua concepção até a conclusão. Percebemos ainda que a plataforma utilizada trouxe dados reais e atualizados, e o conhecimento da realidade da gestão apresentou que este possui preparo para tal, porém as suas equipes não.

Já quando analisamos o artigo de Santos (2018), constatamos que essa autora apresentou alternativas coerentes sobre a gestão escolar, em comparação aos demais artigos e por se tratar de um estudo de caso, realizado em uma escola portuguesa da cidade do Porto. É oportuno destacar nesse estudo o fato de que, nessa escola, na cidade do Porto, em Portugal, um dos critérios exigidos para que um profissional possa trabalhar na unidade escolar, é possuir conhecimentos e formação comprovada sobre inclusão.

Nessa experiência retratada nesse estudo caso, percebemos que o gestor tem um papel decisivo em proporcionar ações de formação continuada e da permanência de ações inclusivas na escola. Esse exemplo talvez seja uma lição para o nosso país, pois os outros documentos

analisados não nos trouxeram essa característica. Esse exemplo nos trouxe uma possível solução para as escolas brasileiras.

Em suma, percebemos que não existe uma fórmula pronta para a implementação da educação inclusiva nas escolas e, de fato, o gestor escolar é o maior aliado nesse processo. Embora se tenha uma gama enorme de leis e diretrizes curriculares, fica a conclusão de que é necessário que tais documentos saiam realmente do papel, formando, de maneira reflexiva, cidadãos empáticos a essa causa: a inclusão de pessoas com deficiência, por meio de campanhas educativas, formações iniciais e continuadas, e também estendendo esse conceito às várias esferas da sociedade, como: igrejas, clubes sociais e todo e qualquer grupo que inclua pessoas.

Por fim, constatamos que, de uma forma geral, nos estudos analisados, por meio de pesquisa bibliográfica, utilizando a comparação entre os artigos selecionados e citados no presente trabalho, observamos que existe uma preocupação por parte da gestão escolar em promover a educação inclusiva, uma vez que o processo educativo escolar ocorre de forma humanitária, por gestões democráticas e participativas, das quais colegiados e comunidade participam das decisões escolares.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao término deste trabalho, constatamos que, na maioria dos trabalhos analisados, os autores defendem uma gestão democrática e participativa. Verificamos ainda que tais autores valorizam o gestor escolar como aquele profissional que proporcione o diálogo, o respeito, a democracia e a participação na escola, através de atitudes práticas.

Concluimos ainda que é reforçada, em todos os documentos analisados, a ideia de estudos sobre a inclusão, tanto no processo de formação inicial quanto na continuada para os gestores, para que estes tenham cursos específicos e direcionados sobre temáticas de inclusão escolar, visto que essas formações trarão muitos benefícios a educação básica.

Um dos autores sugere o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TDCIS), como uso de ferramentas para a coleta de informações e que facilitem a comunicação entre escola, pais e estudantes, levando-os ao conhecimento de causas e à sensibilização sobre esse tema, de forma que todos os profissionais da escola estejam preparados para garantia constitucional da inclusão escolar.

Ainda foi possível observar que a educação de nosso país, no que se refere à inclusão educacional, ainda tem muito a se fazer, uma das saídas seria que houvesse uma carga horária maior, relacionada à educação inclusiva, em cursos de licenciaturas e de pós-graduações, e

que acontecesse com formações continuadas sobre a temática nas escolas, a fim da construção de um pensamento inclusivo em sua totalidade para todos os funcionários das unidades escolares, podendo se estender à comunidade e às famílias dos estudantes.

Dessa forma, destacamos que a educação inclusiva deve ser entendida como prioridade não somente em escolas, mas em todo âmbito público e privado, com adaptações que garantam a quem necessita dela vir a ter condições de vida com condições igualitárias como qualquer cidadão da sociedade, é imprescindível que se estimule ações que visem a inclusão e que combatam a segregação de pessoas por diversos aspectos.

## **REFERÊNCIAS**

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº. 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 08 fev. 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**. Campinas, n. 115, p. 139-154, jul. 2001.

GALLO, S. Políticas da diferença e políticas públicas em educação no Brasil. **Educação e Filosofia**, v. 31, n. 63, p. 1497-1523, 2017. Disponível em [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1982-596x2017000301497&script=sci\\_arttext](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1982-596x2017000301497&script=sci_arttext). Acesso em: 20 mar. 2024.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Editora Alternativa, 2004.  
MANTOAN, M.T. **Inclusão social**: O que é? Por quê? Como fazer? São Paulo: Moderna, 2003.

REUS, V. B. **Inovação inclusiva na educação especial: plataforma colaborativa para a gestão da escolarização e do processo de ensino-aprendizagem**. Universidade de Santa Catarina, Araranguá, 2019.

ROCHA, A. B. O. **O papel do professor na educação inclusiva**. Disponível em: <https://www.opet.com.br/faculdade/revista-pedagogia/pdf/n14/n14-artigo-1-O-PAPEL-DO-PROFESSOR-NA-EDUCACAO-INCLUSIVA.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2024.

SANTOS, M.E.C. **Gestão escolar e as políticas de educação inclusiva**: o papel do gestor escolar na implementação das políticas inclusivas. Universidade Fernando Pessoa, Porto-Portugal, 2018.

SILVA, C. A.; RODRIGUES, Arend da *et al.* **Políticas públicas da educação inclusiva de 1990 a 2009**: conquistas e contradições na inclusão de alunos com necessidades educacionais especiais na educação básica. 2011. Disponível em: <https://tede.utp.br/jspui/handle/tede/1370>. Acesso em: 22 mar. 2024.

SILVA, A. N. da. **Educação inclusiva na educação inclusiva na educação infantil em um CREI de João Pessoa/ PB.** 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/1375/1/ANS06102016.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2024.

VEIGA, L. C. L. **O papel do Gestor escolar no processo de inclusão de alunos com necessidades educativas especiais.** Trabalho de Conclusão de Curso. 51f. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9198/1/2014\\_LigiaCorreaLustosadaVeiga.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9198/1/2014_LigiaCorreaLustosadaVeiga.pdf). Acesso em: 05 ago. 2024.

VIOTO, J. R. B. VITALIANO, C. O papel da gestão pedagógica frente ao processo de inclusão dos alunos com necessidades educacionais especiais. **Dialogia**, p. 47- 59, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/dialogia/article/view/13671>. Acesso em: 20 mar. 2024.