



**INSTITUTO
FEDERAL**
Piauí

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS PIO IX
CURSO ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO ESPECIAL E INCLUSIVA**

WENDERSON LUCAS CAVALCANTE

GESTÃO ESCOLAR E SUA RELEVÂNCIA NA EDUCAÇÃO INCLUSIVA

**PIO IX
2023**

WENDERSON LUCAS CAVALCANTE

GESTÃO ESCOLAR E SUA RELEVÂNCIA NA EDUCAÇÃO INCLUSIVA

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico) apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso de Especialização em Educação Especial e Inclusiva do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Pio IX.

Orientador(a): Profa. Dra. Nádia Mendes

PIO IX
2023

GESTÃO ESCOLAR E SUA RELEVÂNCIA NA EDUCAÇÃO INCLUSIVA

Wenderson Lucas Cavalcante¹
Nádia Mendes dos Santos²

RESUMO

O presente artigo disserta sobre a relevância da gestão escolar para uma educação inclusiva. Assim, esse estudo tem como objetivo refletir sobre a relevância da gestão escolar como forma de inserção e ponto de partida para uma educação inclusiva. Trata-se de estudo bibliográfico com abordagem descritiva e qualitativa sobre temática em questão em leis, livros, artigos, dissertações e teses em bases de dados. Desse modo, os resultados evidenciam que repensar as práticas educativas, o planejamento, a organização e o envolvimento de atores sociais para a construção de escola de fato inclusiva é fundamental. Onde o modelo de gestão democrática é o ponto fulcral na formação da educação inclusiva, sob um aspecto orientador, solidário e integrador. Contudo, conclui-se a educação inclusiva hoje é um direito que foi adquirido com o avanço das leis e garantir esses direitos é uma constante busca do bom gestor escolar. Em meio a este ambiente a gestão tem um papel importante na condução da equipe escolar e na adequação do espaço, fazendo-se cumprir a garantia de uma educação de qualidade.

Palavras-chave: gestão escolar; gestão democrática; educação inclusiva.

ABSTRACT

This article discusses the relevance of school management for inclusive education. Thus, this study aims to reflect on the relevance of school management as a form of insertion and starting point for inclusive education. This is a bibliographic study with a descriptive and qualitative approach on the topic in question in laws, books, articles, dissertations and theses in databases. Thus, the results show that rethinking educational practices, planning, organization and involvement of social actors to build a truly inclusive school is fundamental. Where the democratic management model is the focal point in the formation of inclusive education, from a guiding, supportive and integrative aspect. However, it is concluded that inclusive education today is a right that was acquired with the advancement of laws and guaranteeing these rights is a constant search for good school managers. In this environment, management plays an important role in leading the school team and adapting the space, ensuring quality education is fulfilled.

Keywords: school management; Democratic management; inclusive education.

Data da aprovação: 08/12/2023

¹ Bacharel em administração. Graduação em licenciatura em Física. Instituto Federal do Piauí. E-mail: wendersonlucas@hotmail.com.

² Professora. Doutora. Instituto Federal do Piauí. E-mail:

1 INTRODUÇÃO

A escolarização no Brasil tem sido morosa na compreensão e concretização do desenvolvimento de uma educação democrática, de fato, inclusiva. Sob essa perspectiva, Michels (2006) acredita que o gestor pedagógico deve ser o primeiro a se conscientizar do seu papel na organização da escola de modo que se torne inclusiva. Só assim será possível promover mudanças educacionais de forma a transformar as escolas, que historicamente se caracterizaram, como espaços educacionais destinados ao atendimento de alunos em classes regulares homogêneas em escolas inclusivas em que a heterogeneidade seja percebida como princípio básico para elaboração de todas as propostas pedagógicas.

A gestão escolar, sendo uma liderança docente e representante legal do estabelecimento de ensino, deve promover a Educação Inclusiva, cooperando de forma flexível e articulada para que recursos físicos, materiais e financeiros sejam garantidos, bem como o envolvimento de toda comunidade escolar na concretização de acesso, acolhimento e permanência de crianças com deficiência e mobilidade reduzida.

Dessa forma deve-se considerar que o gestor escolar é parte integrante no processo de inclusão e, ele é quem dinamiza o cotidiano escolar, seja pedagógico e/ou administrativo cujo objetivo é estabelecer a relação aluno especial, família, comunidade de modo que o principal resultado seja a formação do indivíduo e sua inclusão no convívio social. Neste sentido, Araújo (2009), Gracindo (2007) e Libâneo (2010), defendem proposta de gestão democrática como modelo propulsor de incentivo às ações participativas e emancipadoras atua no movimento de ressignificação do papel da escola na rede pública de ensino.

Neste contexto, Sousa (2007, p. 51) pondera que o gestor pedagógico “ao estabelecer uma demanda de trabalho centrada nas ideias de uma Educação Inclusiva, colabora com a vivência da diversidade priorizando as singularidades das pessoas e as aprendizagens ocasionadas dos encontros com a multiplicidade”, contemplando ações que visam oportunizar espaços de reflexões acerca de um processo decisório participativo, priorizando uma ação planejada eficaz ao processo de Educação Inclusiva.

Contudo, é necessário considerarmos que, somente por meio das transformações decorrentes nos sistemas organizacionais educacionais, a escola poderá criar novos valores e, conseqüentemente, desenvolver uma nova cultura escolar. O ponto de partida, portanto, consiste na conscientização de todos os profissionais envolvidos nesse processo, em especial a gestão pedagógica. Assim, objetivamos com esse estudo analisar a gestão escolar como facilitadora para educação inclusiva.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão escolar

Segundo Garay (2011), gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. Garay explica ainda que gestão está relacionada ao chamado processo administrativo, definido por Fayol, em 1916, como o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa, para que os objetivos sejam alcançados. Assim, gestão é então a atividade pela qual se mobilizam meios e

procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico.

Assim, define-se gestão escolar na concepção de Dourado (2007, p. 302) como mecanismo de orientação e de mobilização dos diversos sujeitos presentes na escola, além da promoção da organização de procedimentos e de recursos, de forma que facilite a efetivação do papel social da escola por meio de seus objetivos educacionais, proporcionando aprendizagens significativas e formação de sujeitos críticos (DOURADO, 2007, p. 302).

Para Santos Filho (1998), administração traz, no caso da educação, uma concepção técnica, hierarquizada e fragmentada, baseada no poder e na autoridade. O autor prefere a utilização de gestão escolar, que leva ao conceito de compartilhamento de ideias, participação de todos no processo de organização e funcionamento da escola. A escola é uma instituição com setores, pessoas, processos de trabalho, com regimentos, despesas, verbas, entre outros e, para que toda a engrenagem funcione, se faz necessário um gestor que esteja à frente das demandas escolares, que rompa a linha abissal da escola, no sentido de uma cogestão, numa ação voltada à “sociologia das ausências” (SANTOS, 2002), trazendo voz aos outros atores do cenário escolar.

Neste contexto, Bordignon e Gracindo (2000) compreendem que gerenciar uma escola é diferente de gerenciar outras organizações sociais, devido à sua finalidade, estrutura pedagógica e às relações internas e externas. Libâneo (2007) também prefere a utilização do termo gestão escolar quando se associa à escola, e trabalha com a concepção sociocrítica de gestão escolar. Nessa concepção, a gestão escolar também é engendrada como um sistema que agrega pessoas, “considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões” (LIBÂNEO, 2007, p. 324).

Ainda, sobre esse processo de gestão escolar, compreende-se que o processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discussão e deliberação conjunta. Assim, o gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações administrativos.

O processo de gestão deve coordenar a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação nas escolas em específico. Indo além, discute a importância da articulação das diretrizes e políticas educacionais públicas, e ações para implementação dessas políticas e dos projetos pedagógicos das escolas. Esse projeto deve estar compromissado com os princípios da democracia e com um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, com tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados, acompanhamento, avaliação e retorno de informações. Por fim, precisa apresentar transparência através da demonstração pública de seus processos e resultados (LÜCK, 2007).

Paro (2008) apresenta a ideia de administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens. Defende que a escola precisa de um novo trabalhador que busque o coletivo, e que seja gerida sem os constrangimentos da gerência capitalista, em decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, em direção ao alcance de seus objetivos verdadeiramente educacionais. Já Vasconcellos (2009) apresenta a proposta de uma direção com a responsabilidade de elo integrador e articulador dos vários segmentos, internos e externos, da escola. Ainda, segundo Vasconcellos (2009), cabe ao diretor fazer a gestão das atividades, para que o projeto da escola aconteça a contento. Para ele,

um grande perigo é o diretor se prender à tarefa de “fazer a escola Ivana Campos Oliveira e lone funcionar”, deixando de lado seu sentido mais profundo de gestão escolar. Entende-se que se trata não de um papel puramente burocrático-administrativo, mas sim de uma tarefa de articulação, de coordenação e intencionalidade, que, embora suponha os aspectos administrativos, vincula essencialmente o diretor à gestão pedagógica da escola.

Burak e Flack (2011) também associam gestão escolar a ações coletivas e democráticas, com a divisão de responsabilidades individuais, que devem ser pautadas num projeto maior, que congrega todos os membros da equipe escolar em torno de objetivos, metas, decisões e compromissos comuns. Acentua-se o caráter político democrático, que, segundo o autor, deve permear a cultura organizacional das instituições escolares. Já Cattani e Hozlmann (2011) preferem não delimitar esse tipo de gestão à gestão escolar e a denominam gestão participativa. Acreditam que, na gestão participativa, os trabalhadores estão investidos, diretamente ou por delegação, da capacidade de decisão na organização do trabalho, eventualmente nos processos administrativos e comerciais, e mais raramente na condução geral da empresa.

2.2 Aspectos legais da gestão escolar na educação inclusiva

O paradoxo inclusão-exclusão marca os sistemas de ensino no Brasil, tanto públicos como privados. Para que se ofereça educação de qualidade é necessário que os gestores estejam preparados e sejam conhecedores da legitimidade da lei frente as pessoas com deficiências. É comum que professores temam inovações e assumam riscos que sejam encarados de forma negativa e com desconfiança pelos pares que estão aferrados aos modelos tradicionais. O gestor escolar é de fundamental importância na superação dessas barreiras (SAGE, 1999, p.138).

Sendo assim, o gestor que assume o papel de atuar frente à educação inclusiva deve ter como objetivo a elaboração da proposta da educação da mesma, envolvendo-se na elaboração do Projeto Político-Pedagógico, Regimento, elaboração de projetos, na busca de recursos para garantir a acessibilidade das pessoas com deficiência, entre outros. A gestão escolar, como agente modificador do panorama, deve ser um conhecedor das transformações no contexto histórico.

A Constituição Federal do Brasil elege como fundamentos da República a cidadania e a dignidade da pessoa humana (BRASIL, 1988, art. 1º, inc. II e III) e, como um dos seus objetivos fundamentais, a promoção do bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (BRASIL, 1988, art. 3º, inc. IV). Ela garante ainda o direito à igualdade (1988, art. 5º) e o “direito de todos” à educação, devendo este visar ao “pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para a cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988, art.205).

De acordo com o texto da Constituição, um dos princípios para o ensino é a “igualdade de condições de acesso e permanência na escola” (BRASIL, 1988, art. 206, inc. I). Prescreve também: “O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino”. (BRASIL, 1988, art. 208, inc. III).

Nesse sentido, a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, também trata da educação especial, quando diz: “Entende-se por educação especial, para os efeitos dessa Lei, a modalidade de educação escolar, oferecida preferencialmente na rede

regular de ensino, para educandos portadores de necessidades especiais” (BRASIL, 1996, art. 58).

Em 1999, o Decreto nº 3.298, que regulamenta a Lei nº 7.853/1989, e que “dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência”, define a educação especial como uma modalidade transversal a todos os níveis e modalidades de ensino (BRASIL, 1999, art. 24, inc. II), enfatizando a atuação complementar da educação especial ao ensino regular. (BRASIL, 1999, art. 15, inc. III; art. 25).

Acompanhando o processo de mudança, a resolução CNE/CEB nº 2, de 11 de setembro de 2001, que “institui as Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica”, determina que os sistemas de ensino devem matricular todos os alunos, cabendo às escolas organizar-se para o atendimento aos educandos com necessidades educacionais especiais, assegurando as condições necessárias para uma educação de qualidade para todos (BRASIL, 2001a, art. 2º).

Assim, de acordo com o Plano Nacional de Educação (PNE), Lei Nº 10.172/2001, destaca que o grande avanço que a década da educação deveria produzir seria “a construção de uma escola inclusiva que garanta o atendimento à diversidade humana” (BRASIL, 2001a, item 8.1, último parágrafo).

Na perspectiva da educação inclusiva, a Resolução CNE/CP nº 1, de 18 de fevereiro de 2002, “institui Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação de Professores da Educação Básica”. Este documento define que as instituições de ensino devem prever, em sua organização curricular, formação docente voltada para a atenção à diversidade (BRASIL, 2002, art. 2º, inc. II) e que contemple conhecimentos sobre as especificidades dos alunos com necessidades educacionais especiais (BRASIL, 2002, art. 6º, parágrafo 3º, inc. II).

Contudo, o Ministério Público Federal publicou em 2004 o documento “O acesso de Alunos com Deficiência nas escolas e classes comuns da rede regular”. Seu objetivo era disseminar os conceitos e diretrizes para a inclusão, reafirmando o direito e os benefícios da escolarização de alunos com e sem deficiência nas turmas comuns do ensino regular (BRASIL, 2004, p. 5).

Já em 2005, foi implementado pelo Ministério da Educação o “Programa Educação Inclusiva: direito à diversidade”, promovendo um amplo processo de formação de gestores e educadores nos municípios brasileiros para a garantia do direito de acesso de todos à escolarização, a oferta do atendimento e a garantia da acessibilidade (BRASIL, 2005, p. 10).

Para a implementação do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), lançado em 2007, publicado pelo Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007, que “dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação”, e estabelece “o acesso e permanência das pessoas com necessidades educacionais especiais nas classes comuns do ensino regular, fortalecendo a inclusão educacional nas escolas públicas” (BRASIL, 2007, art. 2º, inc. IX).

Nesse contexto percebe-se que o Ministério da Educação está trabalhando concretização da política de inclusão. Na concepção inclusiva e na lei, ressaltadas as diferenças, é ponto comum que o atendimento especializado deve estar disponível em todos os níveis de ensino, desde a educação infantil até a universidade, preferencialmente na rede regular de educação (BRASIL, 2001a).

De fato, o ensino regular é o ambiente escolar mais adequado para se garantir uma boa interação entre as pessoas com deficiências com os demais educandos que se encontram numa mesma faixa etária. Isso possibilita a quebra de qualquer ação discriminatória e o incentivo de todo tipo de interação que possa

beneficiar o desenvolvimento cognitivo, social, motor, afetivo, entre outros, dos educandos. O acesso a todos os anos do ensino fundamental (obrigatório) deve ser incondicionalmente garantido a todos os que possam cursá-lo (BRASIL, 2007).

Assim, os gestores escolares são os principais responsáveis que devem garantir um ambiente agradável para que todas as pessoas com deficiências tenham condições de evoluírem em socialização e aprendizagem conforme suas potencialidades, a partir da aplicação da normativas e leis vigentes.

2.3 Propostas de gestão escolar para educação inclusiva

Segundo Mittler (2001), para que se consiga atingir a inclusão escolar, o primeiro passo é uma reforma radical da escola. Neste sentido, considera-se que a gestão escolar não se restrinja à parte administrativa da instituição escolar, mas se envolva também no processo pedagógico da escola. Isso envolve repensar os moldes existentes e os currículos, construídos de tal modo que atenda às necessidades de todas as crianças, como resposta à diversidade humana.

A partir da elaboração do projeto político pedagógico (PPP) e do currículo envolve a participação dos gestores escolares. Portanto, eles têm uma responsabilidade muito grande no que se refere ao efetivo processo de inclusão das pessoas com deficiências nas instituições em que atuam. Tanto o PPP como o currículo deve ser construído na perspectiva de uma escola inclusiva, aberta à diversidade.

Conforme Granemann e Gricoli (2011, p.132), “a construção de um projeto pedagógico que privilegie práticas heterogêneas e o protagonismo dos professores são vistos como chaves para a inclusão”. Assim, deve-se adotar uma linha pedagógica válida para todos os alunos, capaz de atender também aqueles que, em vista de situações pessoais e características próprias de aprendizagem, necessitam de atendimento distinto, de forma que os docentes têm participação ativa nesse processo.

A inclusão, segundo (BOAVENTURA, 2008, p.14) é percebida como uma missão coletiva da comunidade escolar. Nesse contexto, todos são responsáveis pelo êxito ou fracasso de cada aluno. O corpo docente e não cada professor deverá partilhar a responsabilidade do ensino ministrado às crianças com necessidades especiais.

Sendo assim, escola inclusiva é um processo em construção permanente. Cabe aos gestores que a conduzem uma vigilância constante no intuito de “diminuir práticas rotineiras de segregação e de discriminação, oferecendo oportunidades adequadas de aprendizagem e de participação para todos os indivíduos, independentemente de sua limitação ou dificuldade” (GRANEMANN; GRICOLI, 2011, p.132).

Neste sentido, refletindo as disposições da Constituição Federal (BRASIL, 1988) quanto à promoção do bem de todos, sem preconceitos e discriminações, quanto à “igualdade de condições para o acesso e permanência na escola” e a “gestão democrática no ensino público”. (BRASIL, 2017, p. 11, art. 3º inciso IV, p.77, art. 206 incisos I e VI).

Portanto, o ponto de partida para transformação dos sistemas educacionais para que a escola possa criar novos valores e desenvolver uma nova cultura consiste na conscientização de todos os profissionais envolvidos no processo de educação, em especial a gestão pedagógica.

2.4 Gestão democrática inclusiva

A escolarização no Brasil tem sido morosa na compreensão e concretização do desenvolvimento de uma educação democrática, de fato, inclusiva. Sob esta visão, Michels (2006) destaca que o gestor escolar deve ser o primeiro a se conscientizar do seu papel na organização da escola de fato inclusiva. Para assim poder promover mudanças educacionais afim de transformar as escolas, que historicamente se caracterizaram, como espaços educacionais destinados ao atendimento de alunos em classes regulares homogêneas em escolas inclusivas em que a heterogeneidade seja percebida como princípio básico para elaboração de todas as propostas pedagógicas.

Portanto, a gestão escolar, sendo uma liderança docente e representante legal do estabelecimento de ensino, deve promover a Educação Inclusiva, cooperando de forma flexível e articulada para que recursos físicos, materiais e financeiros sejam garantidos, bem como o envolvimento de toda comunidade escolar na concretização de acesso, acolhimento e permanência de crianças com deficiências.

Dessa forma deve-se considerar que o gestor escolar é parte integrante no processo de inclusão e, ele é quem dinamiza o cotidiano escolar, seja pedagógico e/ou administrativo cujo objetivo é estabelecer a relação aluno especial, família, comunidade de modo que o principal resultado seja a formação do indivíduo e sua inclusão no convívio social. Assim, o princípio da gestão democrática inclui a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de forma a garantir qualidade e acesso para todos os alunos.

Neste sentido, Araújo (2009), Gracindo (2007) e Libâneo (2010), defendem proposta de gestão democrática como modelo propulsor de incentivo às ações participativas e emancipadoras atua no movimento de ressignificação do papel da escola na rede pública de ensino. Como relata Sousa (2007, p. 51), o gestor pedagógico “ao estabelecer uma demanda de trabalho centrada nas ideias de uma Educação Inclusiva, colabora com a vivência da diversidade priorizando as singularidades das pessoas e as aprendizagens ocasionadas dos encontros com a multiplicidade”, visando ações que promovam espaços de reflexões para um processo de decisões participativo, afim de uma ação planejada eficaz ao processo de Educação Inclusiva.

Contudo, a gestão democrática apresenta-se como uma nova forma de organização educacional, que reconhece como seus elementos constitutivos: “participação, autonomia, pluralismo e transparência”. Para isso, possui como “instrumentos de ação mobilizados para atingir os objetivos escolares” de forma inclusiva (LIBÂNEO, 2010, p.7).

3. METODOLOGIA

Nesse estudo foi utilizado a pesquisa exploratória, a partir de uma revisão bibliográfica identificando a visão acerca dos aspectos legais para educação inclusiva; propostas de gestão escolar para uma educação inclusiva; e modelo de gestão democrática inclusiva. A pesquisa bibliográfica tem por objetivo pôr o pesquisador diretamente em contato com informações relevante e atual sobre a temática em questão, permitindo, assim, que o pesquisador desenvolva um paralelo sobre as contribuições de outros pesquisadores.

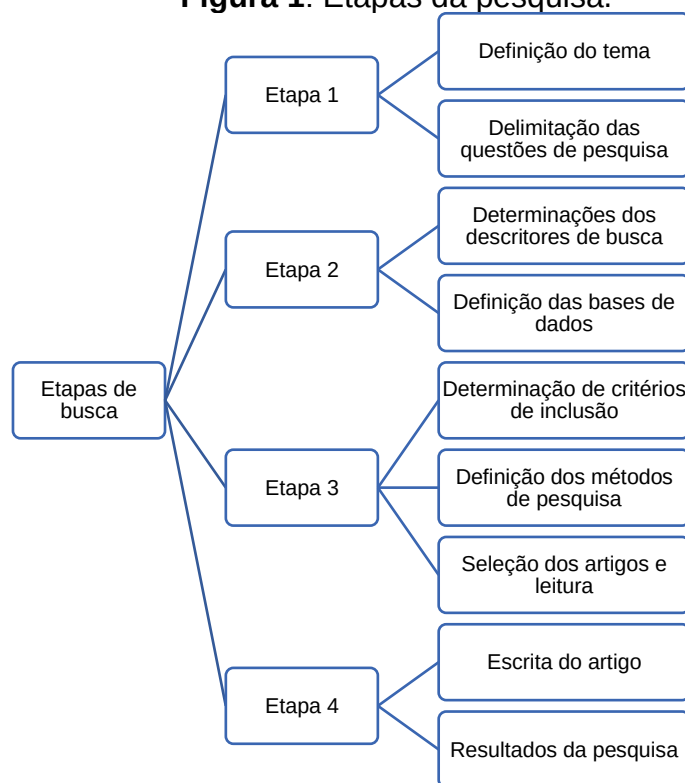
Segundo Gil (2002, p. 41), a pesquisa bibliográfica tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou constituir hipótese. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal

o aprimoramento de ideias ou descoberta de instituições. Gil (2002), ainda destaca que este tipo de pesquisa permite ao pesquisador uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que se poderia pesquisar diretamente.

3.1 Revisão bibliográfica

Neste contexto, a investigação bibliográfica foi desenvolvida a partir de material já publicado, constituído primordialmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, dissertações, teses, disponíveis em bancos de dados na internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. Assim, as etapas dessa pesquisa estão expressas na figura 1:

Figura 1: Etapas da pesquisa.



Fonte: próprio autor.

3.2 Análise dos trabalhos encontrados na base de dados pesquisada

Uma vez realizada a pesquisa e seleção dos trabalhos a partir da busca dos descritores: gestão escolar, educação inclusiva e gestão democrática. Depois foram feitas as leituras dos títulos e resumos para seleção dos trabalhos que estavam de acordo com o objetivo da pesquisa e que tenham evidenciado a complexa conexão ao contexto brasileiro identificando a visão acerca dos aspectos legais para educação inclusiva; propostas de gestão escolar para uma educação inclusiva; e o modelo de gestão democrática inclusiva. Os critérios para escolha dos textos para análise constam na tabela 1:

Tabela 1: Critérios de seleção dos trabalhos

Critérios analisados	Critérios de inclusão	Critérios de exclusão
----------------------	-----------------------	-----------------------

Ano de publicação	Trabalhos publicados de 2019 a 2023	Trabalhos publicados anteriormente.
Tipo de acesso	Livre acesso	Publicações pagas
Tipo de publicação	Artigos, monografias, dissertações, teses e revisão de literatura.	Demais tipos de trabalhos: resumo simples, livros, artigos de opinião, entrevistas e resumo estendido.
Termos de busca	Pesquisas que contenham os termos de busca no título	Pesquisas em desacordo com os termos de busca.
Disciplinas	Publicações envolvendo tema da educação inclusiva e gestão escolar.	Pesquisas que envolvem outras temáticas.
Nível Educacional	Publicações com aplicação no nível superior.	Publicações com aplicação no ensino fundamental ou médio.
Assunto	Trabalhos que abordem o estudo da educação inclusiva e gestão escolar.	Trabalhos que não abordem a temática da educação inclusiva e gestão escolar.

Fonte: Adaptado de (KONFLANZ, FERREIRA e FERREIRA, 2021).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As literaturas analisadas evidenciam que repensar as práticas de gestão escolar está de fato relacionada com efetivação da educação inclusiva. Para a realização desse estudo foram utilizados apenas os 7 trabalhos que atendiam aos objetivos de busca, conforme breve descrição no quadro 1:

Quadro 1. Obras selecionadas de acordo com o objetivo de trabalho

Título do trabalho	Autor/ano de publicação	Tipo de estudo	Objetivo do estudo
A Gestão Educacional na perspectiva da Educação Inclusiva no Município de Manaus	ANUNCIAÇÃO, Danielle Vieira Araújo et al. (2019)	Dissertação	Analisar a organização da Gestão Educacional da Secretaria Municipal de Educação do Município de Manaus - SEMED para o atendimento aos alunos da Educação Especial em relação à Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (PNEEPEI) de 2008, bem como os fatores norteadores que a compõem como a política educacional e pedagógica relacionada com sua estrutura e funcionamento para o acesso e permanência dos referidos alunos no contexto amazônico.
Revisão de literatura: gestão escolar democrática para educação brasileira	NASCIMENTO, Marina Guimarães e	Revisão de Literatura	Fazer uma revisão de literatura acerca da gestão democrática para

	SILVA, Hilda Maria Gonçalves da. (2022)		discutir acerca de como o sistema econômico neoliberal, predominante na contemporaneidade, impacta a Educação Básica Brasileira e apreender as dificuldades de se ter uma gestão democrática nas escolas públicas de Educação Básica.
Gestão escolar e seus impactos na educação inclusiva.	ALMEIDA, Tarcísio Mendel. (2022)	Dissertação	Apresentar pistas sobre a gestão escolar em uma perspectiva não medicalizante, e seus desdobramentos no cotidiano escolar.
A inclusão na educação: uma revisão de literatura para a gestão educativa.	RUIZ CHAVES, Warner; CHEN-QUESADA, Evelyn; GARCIA-MARTINEZ, José Antonio (2021)	Revisão sistemática da literatura.	Analisar, sistematicamente, a literatura da última década relacionada com estudos empíricos sobre a inclusão na educação e sua relação com a gestão educativa, para identificar os principais conceitos, estruturar evidências, determinar as metodologias mais frequentes, assim como conhecer as tendências e os vazios a respeito.
Gestão escolar democrática: dimensão diretiva aos processos educacionais significativos.	ALVES, Sandra Maria Campos e BARBORA, Mara Renata Barros. (2020)	Revisão de literatura	Refletir sobre a importância da gestão escolar democrática como ponto de partida para que as ideias de planejamento, organização e envolvimento de atores sociais fortaleça a busca por transformações propositivas e positivas na qualidade do ensinar-aprender
Os desafios encontrados na gestão escolar perante os alunos com necessidades especiais.	MELO, Eduarda Ferreira e FERNANDES NETO, Izidorio Paz. (2021)	Estudo descritivo transversal	Compreender qual o papel do gestor diante da inclusão dos alunos com necessidades especiais no ambiente escolar.
O papel da gestão pedagógica frente ao processo de inclusão dos alunos com necessidades educacionais especiais.	VIOTO, Josiane Rodrigues Barbosa; VITALIANO, Célia Regina. (2019)	Revisão bibliográfica	Contribuir para reflexão sobre o papel do gestor pedagógico frente ao processo de construção de escolas inclusivas.

Fonte: Próprio autor (2023).

De acordo com análise dos estudos, percebeu-se que é necessário compreender que a gestão escolar no âmbito educacional implica na participação e na responsabilidade de todos os indivíduos pelas ações escolares. Logo a gestão escolar abrange todas as questões da instituição, entre elas a inclusão.

Infere-se que, a educação inclusiva hoje é um direito que foi adquirido com muitas lutas, mas com o avanço na lei, direitos com educação foram garantidos e que isso é uma constante busca no trabalho de um bom gestor escolar. Para isso, a participação de todos é fundamental, pois muitas instituições educacionais ainda não estão preparadas para receber esses educandos, deixando-os de lado. Para se alcançar bons resultados muitas lutas ainda precisam ser travadas, muitas leis têm que sair do papel, a comunidade escolar deve exigir de seus governantes que garantam qualificação profissional e melhorias na infra-estrutura das escolas. Mas enquanto isso não acontece, verificar modelos que deram certo, experiências que tiveram êxito na educação especial, pode ser um rumo a ser tomado. As oficinas, as parcerias, o sistema de cotas todas essas medidas são importantes ações que devem ser ampliadas para além das unidades especializadas e devem chegar a todas as escolas comuns que atendam aos alunos especiais.

Neste sentido, o modelo de gestão escolar democrática é geratriz de um constructo participativo, imerso de reponsabilidades sociais. Democratizar as instituições escolares é promover um potencial de senso crítico-reflexivo de ações solidárias. O caráter sistêmico das funções sociais da escola, inspira ideais de integração. Faz repensar as práticas educativas, o planejamento, a organização e o envolvimento de atores sociais. Tal elaboração conjunta, fomenta mecanismos favorecedores de melhorias na formação educativa de qualidade e inclusiva.

A escola é potência criadora, a gestão democrática desta, alicerça a perspectiva de um futuro de esperança, repleto de uma amplitude de significações, de sentidos e apreensões. É apenas um dos caminhos que o processo educativo se mune para que a educação tenha forma e forme para inclusão. Faz-se necessário que a coloquemos em lugar de destaque nos ambientes escolares, pois é esta que faz o processo educativo qualitativo e de fato inclusivo. Para que, além da inclusão, forme seres socialmente inclusivo.

5. CONCLUSÃO

Diante do objetivo deste estudo conseguimos alcançar o intento de refletir sobre a importância da gestão escolar democrática como ponto de partida para que as ideias de planejamento, organização e envolvimento de atores sociais de forma inclusiva fortaleça a busca por transformações propositivas e positivas na qualidade do ensinar-aprender. Compreendemos as limitações destas reflexões, este trabalho não tem pretensão de ser o norte único das práticas renovadoras da gestão democrática escolar, mas certamente pode ser um meio de pesquisa, uma opção didática ou material que desperte nos pesquisadores, alunos, docentes e comunidade científica discussões e reflexões. Para futuras abordagens sobre o tema, sugerimos um estudo de caso em um ambiente escolar, em que efetivamente ocorram práticas democráticas de inclusão.

Todos têm direito a uma boa educação, que seja base sólida para que se participe da vida social e cultural de forma crítico-reflexiva. É pela educação que somos preparados e convocados a melhorar nossa realidade. Não sejamos ingênuos de afirmar ser este um processo simples e concêntrico, ele é sistêmico e interrelacional. Daí nossa colaboração em colocar mais uma vez em debate a

importância da efetivação da gestão democrática nos ambientes escolares de formação.

A soma das partes é muito maior que o todo, somos ramificações de um quadro educativo que precisa de proposições rápidas e principalmente eficazes. Estejamos, pois, imbuídos do interesse de promover a qualidade do processo educacionais, em especial, que asseguremos os direitos dos envolvidos e que formemos cidadão adeptos a inclusiva dentro e fora da escola.

REFERÊNCIAS

ALVES, Sandra Maria Campos; BARBOSA, Mara Renata Barros. **Gestão Escolar Democrática: dimensão diretiva aos processos educacionais significativos.** Research Society and Development, v.9, n.4, el139942985,2020.

ANDRADE, Simone Girardi. **Inclusão escolar e formação continuada de professores:** relações e contrapontos. POIÉSIS Revista de Pós-Graduação em Educação. UNISUL, Tubarão, n.1, v.1, p.86-100, jan./abr.2008.

ANUNCIAÇÃO, Daniele Vieira Araújo et al. **A Gestão Educacional na perspectiva da Educação Inclusiva no Município de Manaus.** 2019

ARAÚJO, Adilson César de. **A gestão democrática e os canais de participação dos estudantes.** Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 253-266, jan./jun. 2009.

BOAVENTURA, R.S. **A gestão escolar na perspectiva da inclusão.** 2008. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Oeste Paulista, Presidente Prudente, 2008.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação: o município e a escola.** In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, Imprensa Oficial, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 3.298/1999:** regulamenta a Lei nº 7.853/1999. Brasília: Ministério da Educação - Imprensa Oficial, 1999.

BRASIL. **Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007.** Brasília: Ministério da Educação - Imprensa Oficial, 2007.

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

BRASIL. **Lei nº 10.172/2001 - Plano Nacional de Educação.** Brasília: Ministério da Educação - Imprensa Oficial, 2001a.

BRASIL. **Plano de Desenvolvimento da Educação.** Brasília: Ministério da Educação - Imprensa Oficial, 1988.

BRASIL. **Programa Educação Inclusiva: direito à diversidade**. Brasília: Ministério da Educação - Imprensa Oficial, 2005.

BRASIL. **Resolução CNE/CEB nº 2, de 11 de setembro de 2001**. Brasília: Ministério da Educação - Imprensa Oficial, 2001b.

BRASIL. **Resolução CNE/CP nº 1, de 18 de fevereiro de 2002**. Brasília: Ministério da Educação - Imprensa Oficial, 2002.

BUENO, J.G.S. **A educação especial na sociedade moderna: integração segregação do aluno diferente**. São Paulo: Educ. 1993.

CARNEIRO, Relma U. C. **Formação em serviço sobre gestão de escolas inclusivas para diretores de escolas de educação infantil**. 2006. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

CARVALHO, Eunice Nathália Soares de. (Org). **Educação especial: deficiência mental**. Brasília: MEC. Secretaria de Educação Especial, 1997 (Série Atualidades Pedagógicas 3).

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

DE AZEVEDO, Maria Antonia Ramos; DA CUNHA, Gracilliani Rosa. Gestão Escolar e Educação Inclusiva: uma parceria necessária e emergente na escola. **Educação: teoria e prática**, v. 18, n. 31, p. 53-53, 2008.

DOURADO, Luís Fernando. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas**. Educação e Sociedade, Campinas, v. 28, n. 100, p. 921-946, out. 2007.

FERNANDES, Sueli. **Fundamentos para educação especial**. Curitiba: Ibpex, 2006.

GARAY, Angela. **Gestão**. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). Dicionário de trabalho e tecnologia. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola. Brasília**: Universidade de Brasília, 2007.

GRANEMANN, Jucélia Linhares; GRICOLI, Josefa Aparecida Gonçalves. **Educação Inclusiva: revisitando práticas e trajetórias na escola**. Interfaces da Educação, Paranaíba, v.2, n.5, p.131-139, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. **“O sistema de organização e gestão da escola”**. In: LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2007.

MANTOAN, Maria Teresa E. **Incluindo os excluídos da escola**. FE/UNICAMP: 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAZZOTTA, Marcos José Silveira. **Educação especial no Brasil: história e políticas públicas**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2005.

MELO, E. F. .; FERNANDES NETO, I. P. . The challenges encountered in school management in the face of students with special needs . **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 15, p. e158101524174, 2021.

MICHELS, M. H. **Gestão, formação docente e inclusão**: eixos da reforma educacional brasileira que atribuem contornos à organização escolar. Revista Brasileira Educação, Rio de Janeiro, v. 11, n. 33, p. 406-423, set./dez. 2006.

MITTLER, Peter. **Educação de necessidades especiais**: uma perspectiva internacional (sumário). In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOCIEDADE INCLUSIVA, 1, 2001, Belo Horizonte, Anais... Belo Horizonte: PUC MINAS, 2001. p.34-41.

MITTLER, Peter. **Educação Inclusiva**: contextos sociais. Porto Alegre: Artmed, 2003.

NASCIMENTO, Marina Guimarães; SILVA, HMG. Revisão de literatura: gestão escolar democrática para a educação brasileira. In: **CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO**. 2022. p. 24.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876-900, jul. 2018.

PARO, Vitor Henrique. **Elección de directores escolares en Brasil**: un instrumento democrático. Docencia, Santiago de Chile, v. 14, n. 39, p. 90-100, dez. 2009.

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

SAMPAIO, Cristiana T.; SAMPAIO, Sônia R. **Educação inclusiva**: o professor mediando para a vida. EDUFBA. 2009.

SANT'ANA, Izabella M. **Educação inclusiva**: concepções de professores e diretores. Psicologia em Estudo, Maringá, v.10, n.2, p.227-234, maio/ago., 2005.

SANTOS FILHO, José Camilo dos. Democracia institucional na escola: discussão teórica. Revista de Administração Educacional, Recife, v. 1, n. 2, p. 41-101, jan./jun. 1998.

SILVEIRA, Robson Bernardo; COELHO, Tatiana Costa. **Gestão democrática na escola e o Papel do gestor escolar**. 2018.

UNESCO. **Declaração de Salamanca**: sobre princípios, políticas e práticas na área das necessidades educacionais especiais, 1994.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico – do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** 11. ed. São Paulo: Libertad, 2009.

VIOTO, Josiane Rodrigues Barbosa, VITALIANO, Celia Regina. **O papel da gestão pedagógica frente ao processo de inclusão dos alunos com necessidades educacionais especiais.** Dialogia, São Paulo, n. 33, p. 47-59, set./dez. 2019.

VIOTO, Josiane Rodrigues Barbosa; VITALIANO, Célia Regina. O papel da gestão pedagógica frente ao processo de inclusão dos alunos com necessidades educacionais especiais. **Dialogia**, [S. l.], n. 33, p. 47–59, 2019.