

## GESTÃO DEMOCRÁTICA E COMPARTILHADA E A EDUCAÇÃO ESPECIAL NA PERSPECTIVA DA INCLUSÃO ESCOLAR: O PROTAGONISMO DO/DA GESTOR/A ESCOLAR

Karla Veruska Azevedo<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Pós Doutoranda, Doutora e Mestre em Educação pelo PPGE/UFES; Especialista em Gestão Pública Municipal pelo IFES; Especialista em Educação pela UFES e Graduada em Pedagogia pela UFES. Professora da Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB. Professora de Educação Básica da Prefeitura Municipal de Vitória/ES, karla.veruska.azevedo@gmail.com.

**RESUMO** - Este trabalho é um primeiro registro da proposta de pesquisa do Estágio em Pós-doutoramento e consiste em reflexões acerca do papel do gestor escolar frente a duas temáticas que na atual conjuntura social, econômica e política do País encontram-se em risco: a gestão escolar democrática e compartilhada e a educação especial na perspectiva da inclusão escolar. Os objetivos relacionados à pesquisa bibliográfica desenvolvida evidenciam, a priori: a relevância do gestor escolar eleito pelo voto direto nas escolas municipais de Vitória/ES, partindo do pressuposto de uma gestão democrática e compartilhada; as premissas e fragilidades para a constituição de um ambiente educacional na perspectiva inclusiva; e o protagonismo do gestor escolar frente a estas duas temáticas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestor escolar. Gestão democrática. Inclusão escolar.

**ABSTRACT** - This paper is a first record of the research proposal of the Postdoctoral Internship and consists of reflections on the role of the school manager facing two themes that are at risk in the current social, economic and political context of the country: school management democratic and shared education and special education from the perspective of school inclusion. The objectives related to the bibliographic research developed show, a priori: the relevance of the school manager elected by direct vote in the municipal schools of Vitória / ES, starting from the assumption of a democratic and shared management; the premises and weaknesses for the constitution of an educational environment in the inclusive perspective; and the protagonism of the school manager facing these two themes.

**KEYWORDS:** School manager. Democratic management. School inclusion.

### 1 INTRODUÇÃO

Início este artigo rememorando minha experiência de gestora escolar eleita no final da década de 1990, na Escola Municipal de Ensino Fundamental “Aristóbulo Barbosa Leão” – EMEF “ABL”, no município de Vitória/ES. Apesar do processo eleitoral realizado pelo voto direto dos estudantes, pais, servidores, magistério e representante da comunidade escolar, o fato de ser diretora eleita no ano de 1998 não caracterizava a garantia da possibilidade de uma gestão escolar democrática e compartilhada. Retomar a gestão com a participação efetiva dos então Conselho de Escola e Caixa Escolar, fortemente atuantes no final da década de 1980 e início da década de 1990, somada à força de atuação do magistério e demais servidores, sem dúvidas foi um dos desafios propostos à época.

Somado ao processo de luta pela garantia e manutenção da gestão escolar democrática e participativa no âmbito das unidades de ensino municipais, também ocorreu por parte dos gestores a defesa por formação em todos os níveis para os profissionais da educação, bem como ações voltadas para Educação Especial considerando o cenário nacional e local.

Destaco entre as ações voltadas para o público da educação especial, o fato ocorrido no turno noturno, da EMEF “ABL”, em que no início do ano letivo de 1998, recebeu a matrícula de aproximadamente 29 (vinte e nove) estudantes surdos com a perspectiva de

concluir o ensino fundamental, motivados pelas possibilidades de empregabilidade, por meio da Lei 8.213/1991, que dispõe sobre as cotas para Deficientes e Pessoas com Deficiência e os Planos de Benefícios da Previdência.

Com a ausência de uma política de pessoal e pedagógica voltada para esses estudantes no município, a direção precisou mobilizar e sensibilizar o magistério, conselho de escola e demais estudantes no sentido de acolher, buscar alternativas de como trabalhar, se comunicar e garantir a permanência dos estudantes surdos na escola, com qualidade. Como gestora, para além dos desafios e resistências presentes na escola, ainda existia a necessidade de exigir do Poder Público, condições de atendimento aos estudantes, com profissionais que realizassem o processo de comunicação entre surdos e ouvintes e vice-versa. Posso dizer, que o movimento iniciado em 1998, é uma das experiências que serviu como base para originar políticas públicas na educação de atendimento aos estudantes surdos nas escolas municipais de Vitória/ES.

Esta experiência, que apresenta apenas dois movimentos no âmbito de uma escola em meio às 103 (centro e três) unidades de ensino que compõem a rede de ensino municipal de Vitória/ES, e que requerem a participação e posicionamento efetivo do gestor escolar me levam a refletir acerca dessa função e seu papel de protagonista na construção de uma cultura escolar na perspectiva inclusiva.

Analisando a atual conjuntura em que se encontra o país, existem duas temáticas que vêm passando por debates exaustivos e fragilidades, o que pode gerar possibilidades de alterações estruturais em suas políticas de desenvolvimento e aplicabilidade. São elas: a gestão escolar democrática e compartilhada; e a educação especial na perspectiva da inclusão escolar.

O que destoa das últimas quatro décadas, em que o Brasil procurou pautar suas políticas educacionais voltadas para a ampliação da garantia do direito de todos e todas à educação, bem como sua permanência no ambiente educativo formal e regular, o que abre o debate e a necessidade de conquistas de políticas públicas efetivas que garantam esse direito de forma irrestrita a todas as crianças e estudantes, sem qualquer forma de discriminação e com qualidade socialmente referenciada. Essa ação, implica na movimentação de atores e instituições que até então, permaneciam em suas zonas de conforto, sem a necessidade de interagir, conviver, trabalhar, planejar e experienciar em um mesmo ambiente, todas as possibilidades da diversidade humana.

O outro movimento simultâneo ao da educação especial na perspectiva da educação inclusiva, é o da gestão escolar democrática e compartilhada. A ação de gerir a escola, considerando a tendência política do país, procura descentralizar suas ações administrativas e por meio de colegiados e políticas locais, apontam características que orientam a uma gestão democrática e compartilhada das escolas.

Entretanto, por mais que estes dois movimentos sejam vinculados ao anseio de parte significativa da população, dos profissionais do magistério e das famílias que querem seus filhos e filhas sendo educados em uma escola com a oportunidade de socialização e aprendizado, é preciso ter cautela quanto a estas afirmações. Muita energia vem sendo empregada no sentido de que retrocessos e impeditivos sejam implementados tanto em relação às políticas públicas em favor da educação especial na perspectiva, quanto em relação à gestão democrática e compartilhada nas escolas públicas do país.

Haja vista a relevância destes dois movimentos para a equidade e qualidade da educação a ser oferecida às crianças e estudantes, é necessário investigar a relação do gestor escolar enquanto o sujeito que responde pela garantia das políticas voltadas para a educação especial na perspectiva da inclusão escolar em um espaço de gestão democrática e compartilhada, a escola.

Este é um primeiro registro da proposta de pesquisa do Estágio em Pós-doutoramento que pretende de forma geral, analisar os gestores municipais de escolas de ensino fundamental de Vitória/ES no que tange a sua postura profissional ao trabalhar com estes dois movimentos. Metodologicamente, para que os objetivos da pesquisa sejam atingidos, além da análise e suporte documental e teórico serão realizadas, em seu devido tempo, as escutas das narrativas dos/as gestores/as que possuem o maior quantitativo de estudantes matriculados na categoria de educação especial de cada uma das 09 (nove) Regiões Administrativas do Município.

Nesse sentido, destaco que pesquisas voltadas para os eixos: gestão escolar democrática e compartilhada; e educação especial na perspectiva da inclusão escolar são necessárias para a área da educação e políticas públicas, como forma de manter as possibilidades de reflexão e debate acerca das temáticas, sem perder a possibilidade de resistência e avanços.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 ESCOLA COMUM: A DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA NO ATUAL PARADIGMA DE EDUCAÇÃO ESPECIAL NA PERSPECTIVA DA INCLUSÃO ESCOLAR

Considerando a proposta de trabalhar com dois movimentos da educação brasileira: a gestão escolar democrática e compartilhada e a educação inclusiva, é necessário articular um diálogo que possibilite uma análise entre os dois, que não concorrem entre si, mas se fortalecem e se complementam. Dessa forma, faz-se necessária uma fundamentação que possibilite a análise crítico-epistemológica a partir desses dois campos.

A proposta é desenvolver no campo da Gestão Escolar os estudos teóricos embasados em Paro, Frigotto, Lima, Lück e outros. É necessário analisar o contexto em que a gestão democrática e compartilhada se fortalece, bem como sua trajetória e a atual situação no município. Como é a atuação do responsável por mediar todas as ações (in)esperadas que acontecem no cotidiano escolar ocasionadas em parte pela implementação das políticas educacionais de inclusão, somadas a todas as outras atribuições administrativas, financeiras e pedagógicas.

Quanto aos estudos teóricos das questões relativas às políticas da educação especial na perspectiva inclusiva, a pesquisa terá como suporte para conceitos e análises os estudos de Prieto, Drago, Jesus, Kassar, Vigotski, dentre outros. Considerando a necessidade de articular os conceitos e análises que tratam da educação inclusiva, com a base legal que rege a política que trata a matéria, os dispositivos como as legislações que a regem, bem como a Política Nacional de Educação Especial, o Plano Nacional de Educação e o Plano Municipal de Educação, Política Municipal de Educação Especial serão necessários para compor o estudo de pós-doutoramento de forma completa.

Em que pese os movimentos de gestão escolar democrática e compartilhada e de educação inclusiva serem dois grandes desafios para a educação nacional na atualidade, no sentido de se manterem firmes enquanto políticas públicas assertivas, encampadas pelos profissionais da educação e pela sociedade, não se pode negar os esforços investidos para a implementação das referidas ações, bem como seus avanços e, na atual conjuntura, para sua permanência e aplicabilidade de fato e de direito.

Entendemos, nesse sentido, que

ora a lei é resultado da luta pelos direitos, ora discrimina, ora necessita de ajustes. Acreditamos, portanto, que os movimentos sociais, as leis, os programas, as

comissões e os conselhos fazem parte de um processo de construção e exercício da cidadania nos direitos humanos. Sabemos que, para assegurar a integração da pessoa, com deficiência na sociedade, mais do que simples legislação, são importantes mudanças concreta de atitudes (AKASHI, DAKUZAKU, 2001, p. 48).

Vive-se a busca pelos direitos humanos e a igualdade social. Dessa forma, nada mais justo que a escola seja uma das instituições que abra as suas portas para que a educação especial na perspectiva inclusiva possa ocorrer. Não apenas na possibilidade de derrubada de muros, construções de rampas e outras formas de acessibilidade, mas em suas adaptações curriculares, dinâmicas administrativas e flexibilização de ações que garantam o acesso e a equidade ao conhecimento por parte de todos/as os/as crianças e estudantes.

Uma gestão escolar democrática e compartilhada tem como uma de suas características proporcionar a participação do coletivo, sem anular o indivíduo. Promover a diversidade. Enfatizar e refletir a produção de conhecimento para todos/as.

Prieto (2002, p. 49) acredita que os gestores da educação devem concentrar “esforços para garantir a inclusão escolar e social de todos os educandos”. Para isso se faz necessária a união de discursos referentes à democratização do ensino e aos princípios norteadores da gestão escolar.

Atualmente, espera-se que o coletivo da escola pretenda construir um ambiente em que se desenvolva uma educação especial na perspectiva inclusiva, ou seja, um processo educacional diante das diferenças que precisa ser entendido e atendido socialmente. Entretanto, para que isso aconteça, a escola necessita reorganizar-se, priorizando espaços de aprendizagem cooperativo e inclusivo, com diálogo e reflexão.

Nesse contexto, é preciso considerar professores/as, gestores/as, equipe técnica, estudantes, familiares, entre outros, exercendo um trabalho colaborativo, em que é possível conseguir avançar na prática pedagógica e social, atender as diversidades e necessidades.

## 2.2 O GESTOR ESCOLAR

A posição de liderança exercida pelo gestor escolar, com destaque para suas funções de autoridade e articulador das ações planejadas no Projeto Político Pedagógico e no Plano de Ação da unidade de ensino, “são fundamentais no processo de inclusão escolar de alunos com necessidades educacionais especiais, notadamente aqueles com deficiências” (SILVA & LEME, 2009, p. 495).

A gestão escolar democrática e compartilhada, que defendo e acredito, não se estabelece e concretiza unicamente pela eleição direta do diretor, como ocorre no município de Vitória/ES desde o início da década de 1990. Paro (2001) destaca que ela se realiza a partir de uma série de processos que compõem a gestão da unidade de ensino. A descentralização das responsabilidades das metas e decisões traçadas junto ao coletivo; a qualidade da participação da comunidade escolar sempre tendo como meta a qualificação dos processos de ensino-aprendizagem. Evidencia ainda, que a gestão democrática não se limita ao acesso ao conhecimento artístico e científico humano, mas inclui também o desenvolvimento de valores democráticos, por meio de uma gestão cooperativa e solidária, favorecendo a ética e a liberdade, e não restrita a momentos pontuais.

Entretanto, assumir a função de diretor escolar por meio do voto direto, eleito por todos os segmentos da comunidade escolar, requer assumir um grande desafio, haja vista a posição em que se encontra entre o Sistema e a comunidade escolar que o elegeu. Conforme a análise de Vale (1995), compete ao gestor escolar ficar atento às relações de poder presentes no cotidiano escolar, identificando as situações e reivindicações que são legítimas, articuladas entre os diferentes atores, que não comprometem eticamente e legalmente a sobrevivência

institucional, imprescindível na gestão das diferentes ações, recursos e esforços de todos os envolvidos.

Notoriamente, o diretor escolar é um dos protagonistas na implementação e promoção das atividades pedagógicas. É ele quem transita em todos os ambientes e segmentos do cotidiano escolar, tendo como uma de suas funções a de articular os espaços e tempos necessários às inovações que a educação e a sociedade requerem.

Conseqüentemente, de acordo com os estudos de Sage (1999), tornar a escola um ambiente inclusivo depende de o diretor ser conhecedor das políticas públicas voltadas para esse público, acreditar nesta possibilidade de educação na perspectiva inclusiva, fortalecer a mentalidade de que a escola é de todas as crianças e estudantes, proporcionando um modelo para os professores, incentivar os profissionais que buscam práticas educacionais inclusivas. É com o apoio ao professor que empreende ações para mudar, sem deixar de respeitar o ritmo pessoal de cada um na incorporação de uma atitude inclusiva, que o cotidiano escolar vai se compreendendo inclusivo. O diretor deve ser capaz de discernir o que a equipe como um todo e o que cada um necessita para se desenvolver.

### 2.3 O AMBIENTE EDUCACIONAL NA PERSPECTIVA INCLUSIVA

A Declaração de Salamanca sobre Princípios, Política e Prática na Área das Necessidades Educativas Especiais, elaborada na conferência mundial realizada pela UNESCO, em 1994, na Espanha, (UNESCO, 1994) define que toda a criança tem o direito fundamental à educação, cujas características, interesses, habilidades e necessidades de aprendizagem são únicas. É afirmativa no sentido de que a diversidade deverá ser considerada nos sistemas e programas educacionais, isto posto, indica que alunos com necessidades educacionais especiais devem ter acesso à escola comum. A escola inclusiva, tem como princípio fundamental recomendado, de que todas as crianças devem aprender juntas, sempre que possível, independentemente de quaisquer dificuldades ou diferenças que possam ter. Cabendo às escolas, portanto, prover oportunidades curriculares que sejam apropriadas à criança com habilidades e interesses diferentes.

Antecedendo a Declaração de Salamanca, há aproximadamente setenta anos, Vigotski (2018) já defendia o ensino não segregado para crianças com deficiência, o que é coerente com sua visão do desenvolvimento humano motivado pelo ambiente social, pois do ponto de vista psicológico, é extremamente importante evitar o isolamento dessas crianças e estudantes em grupos fechados, classificados como especiais, mas proporcionar o mais amplamente possível sua comunicação com os demais. A organização escolar e pedagógica no cotidiano escolar são os grandes destaques que o pesquisador apresenta enquanto elementos que apresentam impasses para a educação na perspectiva inclusiva, haja vista que os benefícios para os envolvidos parecem evidentes. Vigotski considera essa integração benéfica mesmo para crianças e estudantes com comprometimentos mais graves. Evidencia ainda, que as adequações físicas, pedagógicas e nos demais ambientes não reverterão qualquer comportamento anormal em normal, entretanto é a ação mais assertiva frente aos conhecimentos acerca dessas patologias.

Pietro (2002) defende em sua pesquisa, que existe a necessidade dos professores receberem orientação, formação e apoio para trabalhar com alunos com necessidades educacionais especiais. Este destaque da pesquisadora endossa a necessidade de que os profissionais que ali atuam, tenham as condições de promover junto aos demais membros da comunidade escolar a organização escolar e pedagógica necessária ao acolhimento de todas as crianças e estudantes.

Apesar dos documentos legais, dos indicativos apontados pelos estudiosos da área, entendendo que a construção de um ambiente educacional na perspectiva inclusiva depende de



um número considerável de variáveis. Requer uma mudança de cultura organizacional verticalizada, profunda. É preciso considerar que cada unidade de ensino tem um processo histórico único, com seus próprios sujeitos, características próprias de sua comunidade escolar e local, e precisam se reinventar para aspirar esta mudança. Assim, desenvolver na escola comum um ambiente na perspectiva inclusiva, requer uma construção coletiva, construção essa em que o diretor escolar exerce um papel protagonista. Entretanto, não se pode desconsiderar que a cultura escolar pode fragilizar esse processo, disfarçando a rejeição por uma escola na perspectiva inclusiva com uma acolhida aparente da transformação da prática.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este primeiro registro dos estudos referentes ao Estágio de Pós-doutoramento é uma reflexão das duas temáticas que hoje têm sido motivo de atenção por parte dos profissionais da educação e pesquisadores da área. São elas: a gestão escolar democrática e compartilhada e a educação especial na perspectiva da inclusão escolar.

A atual conjuntura política, econômica e social que o Brasil e o mundo estão vivendo nos obriga a ficar atentos para que não haja mais perdas em relação aos avanços nas áreas educacionais e sociais. A Academia e os profissionais da educação, obrigatoriamente precisam ser Voz no sentido de alertar todo um coletivo para que os espaços de participação não sejam bloqueados ou suprimidos.

Nesse sentido, o artigo procura destacar o lugar do gestor escolar nas escolas públicas, em especial os diretores eleitos pelo voto direto nas unidades de ensino do município de Vitória/ES. Seu papel de articulador com os demais segmentos da comunidade escolar, a necessidade de garantir a participação do coletivo nas tomadas de decisão em todas as instâncias do ambiente escolar, inclusive pedagógica, compartilhando a gestão.

Paralelamente aos aspectos da gestão democrática e compartilhada, também é preciso refletir acerca do ambiente educacional na perspectiva inclusiva e dos elementos essenciais para a constituição desse espaço e o protagonismo do gestor nesse processo.

### REFERÊNCIAS

AKASHI, Lucy T.; DAKUZAKU, Regina Y. Pessoas com deficiência: direitos e deveres. *In.*: FELICIDADE, Norma. **Caminhos da Cidadania**: um percurso universitário em prol dos direitos Humanos. São Carlos: EDUFSCar, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PRIETO, Rosângela G. Perspectivas para construção da escola inclusiva no Brasil. *In.*: PALHARES, Maina S.; MARINS.; Simone C. F. (Orgs.) **Escola Inclusiva**. São Carlos: EDUFSCar, 2002.

SAGE, D. D. Estratégias administrativas para a realização do ensino inclusivo. *In.*: S. Stainback & W. Stainback, **Inclusão**: um guia para educadores. Porto Alegre: Artes Médicas Sul. 1999.

SILVA, Claudia Lopes da & LEME, Maria Isabel da Silva. O Papel do Diretor Escolar na Implantação de uma Cultura Educacional Inclusiva. *In.*: **Psicologia, Ciência e Profissão**, São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009, 29 (3), 494-511.

VALE, J. M. F. Administração educacional e escolar. In **A autonomia e a qualidade do ensino na escola pública** (Série Ideias, 16). São Paulo: FDE, 1995.

VIGOTSKI, Lev Semenovich. **Psicologia Pedagógica**. Tradução do russo e introdução: Paulo Bezerra. – 3ª. Ed. – São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2018.

UNESCO. **Declaração de Salamanca e enquadramento da ação na área das necessidades educativas especiais**. Conferência Mundial Sobre Necessidades Educativas Especiais: Acesso e Qualidade. Salamanca, Espanha: Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura/Ministério da Educação e Ciência de Espanha. 1994.

**Recebido para publicação:** 30 de janeiro de 2019.

**Aprovado:** 01 de julho de 2019.