



Universidade de Brasília

Universidade de Brasília – UnB  
Instituto de Psicologia – IP  
Departamento de Psicologia Escolar e do Desenvolvimento – PED  
Programa de Pós-Graduação em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde PGPDS



## **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO, EDUCAÇÃO E INCLUSÃO ESCOLAR – UAB/UnB**

### **O PAPEL DO GESTOR NA BUSCA POR UMA ESCOLA INCLUSIVA NO MUNICÍPIO DE NOVO GAMA – GOIÁS.**

**DEBBIE JANNE HOLANDA DE SOUSA PEREIRA**

ORIENTADORA: CARLA DE BORJA REIS

BRASÍLIA/2011



Universidade de Brasília

Universidade de Brasília – UnB

Instituto de Psicologia – IP

Departamento de Psicologia Escolar e do Desenvolvimento – PED

Programa de Pós-Graduação em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde PGPDS



UNIVERSIDADE  
ABERTA DO BRASIL

**DEBBIE JANNE HOLANDA DE SOUSA PEREIRA**

**O PAPEL DO GESTOR NA BUSCA POR UMA ESCOLA INCLUSIVA  
NO MUNICÍPIO DE NOVO GAMA – GOIÁS.**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Desenvolvimento Humano, Educação e Inclusão, da Faculdade UAB/UNB - Pólo de Santa Maria - DF. Orientadora: Professora Mestre em Educação Carla de Borja Reis.

BRASÍLIA/2011

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

DEBBIE JANNE HOLANDA DE SOUSA PEREIRA

### **O PAPEL DO GESTOR NA BUSCA POR UMA ESCOLA INCLUSIVA NO MUNICÍPIO DE NOVO GAMA – GOIÁS.**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista do Curso de Especialização em Desenvolvimento Humano, Educação e Inclusão Escolar – UAB/UnB. Apresentação ocorrida em 30 / 04 /2011.

Aprovada pela banca formada pelos professores:

---

Professora M<sup>a</sup> Carla de Borja Reis (Orientadora)

---

Professora Dr<sup>a</sup> Erenice Natalia S. de Carvalho (Examinadora)

---

Debbie Janne Holanda de Sousa Pereira (Cursista)

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus. Meu amor e gratidão ao Senhor da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Deus eterno, por tantas bênçãos concedidas. Aos meus amores Élio e Duda, obrigada por entenderem a minha ausência mesmo quando eu estava por perto. Aos meus pais, por sempre acreditarem em mim. A todos os familiares e amigos, pela compreensão e apoio. Aos amigos cursistas por compartilharem suas idéias e ideais. Obrigada pelas ricas trocas de conhecimento. À querida professora Carla de Borja Reis, pela dedicação e competência com que me orientou durante essa pesquisa. Meu muito obrigada a todos vocês por participarem da minha história.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	07
<b>ABSTRACT</b>	08
<b>APRESENTAÇÃO</b>	09
<b>I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	11
1.1 – O papel do Estado no combate à Exclusão	13
1.2 – Cidadania, Diversidade, Inclusão	15
1.3 – O gestor escolar e a Escola Inclusiva	17
<b>II – OBJETIVOS</b>	23
<b>III – METODOLOGIA</b>	24
3.1- Fundamentação Teórica da Metodologia	24
3.2- Contexto da Pesquisa	24
3.3 – Materiais	25
3.4- Instrumentos de Construção de Dados	25
3.5- Procedimentos de Construção de Dados	25
<b>IV – RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	26
4.1 - Dados colhidos e comentados	26
4.1.1 - Quanto à formação	26
4.1.2 - Preocupação do município de Novo Gama-GO com a formação de seus gestores	27
4.1.3 - Visão profissional do gestor de Novo Gama acerca do seu próprio perfil profissional	28
4.1.4 - Atuação da Secretaria Municipal de Educação em relação à Inclusão de Alunos com necessidades educacionais especiais (AEEs)	30
4.1.5 - Concepções quanto ao tipo de gestão adotada e sua influência nas práticas educativas	30
4.1.6 – Visão dos gestores acerca dos principais problemas para a realização dos projetos necessários ao desenvolvimento da escola inclusiva.	32
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	34
<b>REFERÊNCIAS</b>	36
<b>APÊNDICE A</b>	38

## RESUMO

O presente trabalho pauta-se na necessidade percebida em ouvir algumas das dificuldades enfrentadas pelos gestores do município de Novo Gama – GO no que diz respeito à Inclusão. Nele, encontram-se algumas considerações a respeito do que se entende por gestor escolar e o perfil que este profissional deve ter frente à educação inclusiva. Realizou-se um estudo teórico de algumas competências inerentes à função de gestor objetivando embasar a análise dos dados coletados através de uma pesquisa de campo. O eixo central do trabalho consiste em analisar as barreiras e dificuldades que há no município em relação à Inclusão de alunos com necessidades educacionais especiais (ANEES).

Palavras – chave: gestores, inclusão, ANEEs.

## **ABSTRACT**

The present work is guided by the necessity perceived when listening some of the troubles faced by the managers of Novo Gama city, Goiás, concerning to inclusion. In it, we find some considerations about what we understand as school manager and the profile that this professional must have in the presence of the inclusive education. A theoretical study have been made of some inherent competences to the manager function to base the analysts of the data collected by a field research. The work's main axis consists in analyze the obstacles and difficulties that exists in the city in relation to the inclusion of students with special educational necessities.

Key-words: managers, inclusion, (ANEEs).



## APRESENTAÇÃO

O termo inclusão escolar tem sido bastante difundido na atualidade. Não se pode, hoje, imaginar uma escola que não valorize a diversidade, que não se preocupe com o desenvolvimento de todos os alunos. Hoje, mais do que nunca, se faz necessária uma escola que almeje e, ao mesmo tempo, crie oportunidades para todos.

Infelizmente, construir um ambiente escolar inclusivo não é tarefa fácil e, para que essa construção seja solidificada, é necessário que todas as ações administrativas e pedagógicas planejadas se voltem para a concretização da escola que se deseja.

Nesse contexto, um dos grandes responsáveis por essa construção é o gestor escolar, pois é ele o agente mobilizador dos processos de tomada de decisões, bem como o responsável por conduzir as ações para que as decisões sejam postas em prática.

Esta pesquisa justifica-se na preocupação em analisar alguns problemas enfrentados pelos gestores da rede pública de ensino do município de Novo Gama, no que diz respeito à educação inclusiva.

A minha experiência como professora e coordenadora pedagógica no município pesquisado, as questões levantadas em algumas aulas do meu curso de formação em Pedagogia sobre educação inclusiva, bem como as questões estudadas nesse curso de especialização, foram as fontes inspiradoras para o desenvolvimento desta pesquisa. Além disso, pude perceber, durante os dois últimos anos em que me encontro na coordenação pedagógica de uma escola do município em questão, que, quando se trata de educação inclusiva, ainda há muito a se fazer em nossa realidade, pois as crianças com necessidades educacionais especiais atendidas em nossas escolas ainda não possuem uma adequada rede de apoio para minimizar suas dificuldades escolares.

Assim, após muito pensar em um tema que retrate a minha realidade na escola e envolva a temática do curso, surge a questão: Quais os desafios do gestor escolar frente à educação inclusiva no município de Novo Gama?

O objetivo maior, portanto, é identificar quais as principais dificuldades desses profissionais no que diz respeito à inclusão. O trabalho objetiva também: identificar o

âmbito de interferência dos gestores no processo de inclusão no município de Novo Gama. Para que isso seja possível, realizar-se-á uma pesquisa bibliográfica sobre o significado de ser gestor e as atribuições desse profissional no que diz respeito à educação inclusiva, abordando temas como o papel do Estado no combate à Exclusão; Cidadania, Diversidade, Inclusão; o gestor escolar e a Escola Inclusiva. Além disso, serão examinadas as falas de gestores do município de Novo Gama através de entrevistas, visando elucidar questões propostas, a partir das experiências que cada um tem em relação ao tema. Serão abordadas também questões sobre os desafios de se promover uma educação inclusiva eficaz.

O tema proposto para estudo é de suma importância para o município, visto que o interesse da escola, da família e da própria comunidade em prover meios adequados para garantir um ensino de qualidade a todos os alunos cresce a cada dia. Os alunos com necessidades educacionais especiais sempre estiveram no ambiente escolar, no entanto, a cada dia que passa a escola percebe o quanto precisa se atualizar e oferecer subsídios eficazes para sanar as necessidades desses alunos. Acredito que um gestor engajado nessa luta possa acelerar esse processo de mudança.

Partindo da coleta de dados realizada através da entrevista, unida a uma fundamentação teórica, buscarei pontuar e analisar os desafios dos gestores em atender as demandas específicas relacionadas à inclusão.

A pesquisa foi realizada com diretores em um universo de 15 escolas públicas, o que corresponde a aproximadamente 50% das escolas do município de Novo Gama. As questões foram divididas em um conjunto de itens, que procuraram identificar o que pensam os diretores a respeito das suas tarefas que influenciam diretamente na busca por uma escola inclusiva, das expectativas da comunidade em relação ao seu trabalho, dos problemas prioritários enfrentados ou a serem enfrentados e, ainda, dos atributos de uma gestão democrática em busca de uma escola inclusiva.

As primeiras perguntas são referentes a dados pessoais e a trajetória profissional. Por meio dessas perguntas, procurei traçar o perfil e a identidade dos pesquisados. Um segundo tipo de questionamento buscou colher opiniões no que se refere às políticas educacionais relacionadas à inclusão, ao funcionamento das escolas e ao cotidiano escolar.

## I- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O perfil esperado de um bom gestor é sempre o de um profissional mais eficiente, mais criativo, mais empolgado, que mais trabalha e que literalmente gosta do que faz. No entanto, atualmente não podemos esquecer de acrescentar a essa lista um item importante: a preocupação em trabalhar a favor da diversidade, já que a educação inclusiva é hoje foco de discussões dentro e fora da escola. Porém, no contato direto com gestores do município de Novo Gama, nota-se que, muitas vezes, esse profissional da educação tem se sentido desmotivado na sua práxis. Apesar de freqüentemente receberem crianças com necessidades educacionais especiais (NEEs), muitos ainda têm dúvidas sobre como proceder para que a inclusão de fato ocorra. As escolas, muitas vezes, não possuem espaços com adaptações necessárias ou materiais pedagógicos adequados, a equipe escolar não se sente segura em relação aos procedimentos corretos e adequados para trabalhar com cada tipo de deficiência. Além disso, há a dificuldade em lidar com as famílias, de convencer os pais dos alunos com NEEs de que eles precisam participar ativamente dessa inclusão. Esses e outros fatores trazem insegurança a esses profissionais, refletidas em suas práticas.

Como minimizar cada uma dessas dificuldades?

Primeiramente, acredito que a formação é primordial para que o gestor escolar conduza de forma eficaz o seu trabalho. De acordo com a Lei n° 9.394/1996 de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) no título VI, parágrafo único:

A formação dos profissionais da educação, de modo a atender às especificidades do exercício de suas atividades, bem como aos objetivos das diferentes etapas e modalidades da educação básica, terá como fundamentos: I - a presença de sólida formação básica, que propicie o conhecimento dos fundamentos científicos e sociais de suas competências de trabalho; II - a associação entre teorias e práticas, mediante estágios supervisionados e capacitação em serviço; III - o aproveitamento da formação e experiências anteriores, em instituições de ensino e em outras atividades.

A lei é clara ao dizer que os profissionais da educação devem receber formação sólida e adequada para o desempenho de suas funções. Isto vale para o gestor escolar, que tem a grande tarefa de direção e organização da escola. O diretor é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola, portanto, necessita de conhecimento tanto administrativo quanto pedagógico. Este deve estar atento à qualidade da educação que está sendo oferecida na escola,

para o bom funcionamento das práticas educativas. Deve promover o entusiasmo da equipe escolar, permitindo a organização do trabalho frente aos desafios. É seu papel também convergir, incentivar e articular os interesses e as necessidades de formação do grupo.

A LDB diz ainda no seu artigo 64 que:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

A parceria do município de Novo Gama com centros universitários, promovendo a capacitação em nível de graduação e educação continuada, parece um bom começo no que diz respeito ao preparo do gestor. As reuniões de diretores e apoio da equipe pedagógica do município tentam promover a troca de experiências entre os gestores a fim de melhorar as suas práticas e colocá-los em contato com as diversas idéias sobre inclusão. No entanto, esses encontros ainda não são suficientes para atender ao padrão esperado de qualidade. Falta a intervenção da Secretaria de Educação no sentido de disponibilizar materiais adequados e suficientes para as escolas, bem como a garantia de que as turmas de alunos inclusos possuam um número reduzido, afinal nem todos os alunos com NEEs possuem turmas reduzidas.

Tratar desse assunto é essencial já que o diretor e o coordenador pedagógico devem ser aliados na busca pela aprendizagem de todos os alunos. São eles, assim como diz Mantoan e Prieto (2006, p. 56), “profissionais no âmbito técnico-administrativo, com importante papel no desenvolvimento de ações educacionais”. Acredita-se que, na atualidade, há uma crescente visão de que o diretor precisa deixar de ser simplesmente administrador para, de fato, gerir os processos de construção de conhecimento no interior da escola. Ainda mais quando se fala em Educação Inclusiva, pois há a necessidade de unir toda a comunidade escolar em busca dessa escola ideal, aquela que inclui. E a pessoa que primeiro deve contribuir com essa busca é o gestor.

Segundo Michels (2006), “a gestão deve ter como foco a descentralização de alguns elementos da escola, mas não de todos; ela encaminha-se, discursivamente, como sinônimo de democratização”. Enfim, o primordial para que a inclusão escolar comece a acontecer é a possibilidade de uma gestão coerente, em que toda a

comunidade escolar se sinta respeitada e participativa, visto que essa é a melhor maneira de se construir uma escola comprometida com a Inclusão.

Mas e o Estado? Como tem preparado o gestor público e de que maneira promove e acompanha a implementação de escolas inclusivas? É sobre esse tema que falaremos a seguir.

### **1.1 – O papel do Estado no combate à Exclusão**

O termo inclusão indica por si só a existência da exclusão, ou seja, se hoje há tantos estudos e discussões acerca da Inclusão é porque a exclusão já não pode mais ser ignorada como foi há tanto tempo.

No que diz respeito à Educação, o Estado, como provedor maior, deve convergir esforços com políticas públicas voltadas para o combate à exclusão social dos alunos com necessidades educacionais especiais (NEEs). Atualmente, essas políticas públicas têm sido colocadas como metas e o Estado tem-se preocupado em agir frente à sociedade com políticas que se relacionam diretamente ao bem estar dessa comunidade. Acontece que muitas vezes essas políticas, apesar de existirem no papel, não são fielmente desenvolvidas e aplicadas.

Assim como afirma Libâneo (2005, p. 296) é necessário entender que:

A organização do Sistema de ensino de um país pode ser considerada em três grandes instâncias: o sistema de ensino como tal, as escolas, as salas de aula. As escolas situam-se entre as políticas educacionais, as diretrizes curriculares, as formas organizativas do sistema e as ações pedagógico-didáticas na sala de aula. A escola é, assim, o espaço de realização tanto dos objetivos do sistema de ensino quanto dos objetivos de aprendizagem. Na prática, significa que as análises críticas sobre o sistema de ensino e sobre as políticas educacionais perdem a força analítica, se não tiverem como referência a escola e as salas de aula, do mesmo modo que os profissionais de determinado estabelecimento escolar podem ter a eficácia de seu trabalho reduzida, se não tiverem uma visão de conjunto do sistema de ensino nacional e estadual.

Significa dizer que é fundamental haver uma influência mútua entre as políticas públicas e a escola. Se o Estado não garantir que as políticas educacionais para a Educação Inclusiva sejam, de fato, compreendidas pelos gestores, por exemplo, dificilmente haverá eficácia na sua implementação. A troca de idéias, para se verificar quais as reais necessidades de alunos com NEEs, precisa ser constante. A avaliação dos objetivos propostos em cada etapa de implantação de políticas

públicas é extremamente necessária e garantirá que os problemas encontrados sejam solucionados com novas políticas. Assim, ainda de acordo com Libâneo (2005, p. 298) “o vínculo das escolas com o sistema de ensino (Ministério da Educação, Secretarias de Educação, Conselhos de Educação, etc.) decorre de necessária unidade política e administrativa de gestão de um sistema.”

A educação é sempre apresentada como uma das prioridades políticas de todo governo. Talvez, a justificativa para essa prioridade é que, por consenso, o progresso tem sua pedra angular na educação, na valorização e capacitação dos indivíduos, reduzindo assim as desigualdades sociais.

Vale ressaltar que, enquanto não houver uma descentralização das tomadas de decisões, a possibilidade de escolas inclusivas em todo o território nacional continuará sendo uma utopia.

Para Canário, Alves e Rolo (2001, p. 988) é preciso:

Redefinir o papel do Estado, favorecendo uma maior participação das diversas forças sociais nas decisões e na execução de políticas educativas, em todos os níveis da administração”, o que permitirá “assegurar um equilíbrio dinâmico entre, por um lado, as funções centrais de concepção, arbitragem, regulação e identificação/correção das assimetrias.

Dessa forma o Estado estará cumprindo seu verdadeiro papel, combatendo a exclusão social.

Se observarmos atentamente a principal lei brasileira sobre educação, podemos notar que a Inclusão precisa e pode acontecer de fato. Assim como diz Mantoan e Prieto (2006, p. 25):

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 96) deixa claro que o ensino especial é uma modalidade e, como tal, deve perpassar o ensino comum em todos os níveis – da escola básica ao ensino superior. Haja vista as portarias e demais instrumentos pelos quais a educação garante aos alunos universitários a presença de intérpretes, tecnologia assistiva e outros recursos em sala de aula comum. Há que assegurar não apenas o acesso, mas a permanência e o prosseguimento do estudo desses alunos e não retirar do Estado, por nenhum motivo, essa obrigação, exigindo, postulando o cumprimento das leis, para atender às necessidades educacionais de todos.

O Estado é, portanto, o responsável maior em garantir que a escola brasileira seja Inclusiva. Aliado com as outras esferas de administração, é possível garantir que esse direito, de todo cidadão, seja garantido.

## 1.2 – Cidadania, Diversidade, Inclusão

Um dos conceitos de cidadão, de acordo com Rocha (2001) é: “indivíduo no gozo dos direitos civis e políticos de um Estado”. A partir daí podemos entender o termo cidadania como a qualidade do cidadão, aquele que goza de todos os seus direitos.

É inerente ao cidadão conhecer e lutar por seus direitos e também pelos direitos do próximo. A própria história da cidadania funde-se com a idéia dos direitos humanos. É uma luta para fazer valer os direitos de liberdade, educação, saúde e tudo mais que o ser humano necessita para viver bem. Dentro dessa luta, evidentemente, surge o direito à igualdade. No entanto, todos somos diferentes em pelo menos algum aspecto. As diferenças permeiam as sociedades, diferenças raciais, sociais, materiais, religiosas e também físicas. Essa diversidade é benéfica à formação das sociedades, porém, ela, muitas vezes, leva a um dilema: devemos valorizar ou desvalorizar as diferenças?

Segundo Mantoan e Prieto (2006, p. 17 e 18):

O dilema, como nos lembra Pierucci, está em mostrar ou esconder as diferenças. Como resolver esse dilema nas escolas que primam pela homogeneização dos alunos e que usam a desigualdade social como argumento em favor da exclusão?”

Para instaurar uma condição de igualdade nas escolas não se concebe que todos os alunos sejam iguais em tudo, como é o caso do modelo escolar mais reconhecido ainda hoje. Temos de considerar as suas desigualdades naturais e sociais, e só estas últimas podem e devem ser eliminadas. Se a igualdade traz problemas, as diferenças podem trazer muito mais!

A escola, como formadora de opinião, deve primar pelo direito essencial da cidadania a favor da diversidade, pois no seu interior há pessoas com inúmeras diferenças.

Partindo desse pressuposto, é preciso que a escola inclua todas essas pessoas. Que encontre soluções para que o aluno com NEEs possa ter acesso e permaneça na escola, desenvolvendo seu potencial de acordo com suas capacidades e potencialidades.

É nesse contraponto que entra o papel do Estado, como falamos anteriormente, e o papel da escola em busca da inclusão. Uma escola que respeite a diversidade e organize um ambiente escolar onde essa diversidade possa ser

valorizada, mas também permitindo que cada necessidade, proveniente das diferenças, seja atendida.

O reconhecimento da diversidade é um dos principais fundamentos na construção de uma comunidade escolar inclusiva. Assim, podemos dizer que cidadania, diversidade e inclusão estão intimamente ligadas e que uma escola inclusiva é, de fato, aquela descrita na Declaração de Salamanca (1994):

O princípio fundamental da escola inclusiva é o de que todas as crianças devem aprender juntas, sempre que possível, independentemente de quaisquer dificuldades ou diferenças que elas possam ter. Escolas Inclusivas devem reconhecer e responder às necessidades diversas de seus alunos, acomodando ambos os estilos e ritmos de aprendizagem e assegurando uma educação de qualidade a todos através de um currículo apropriado, arranjos organizacionais, estratégias de ensino, uso de recursos e parceria com as comunidades.

Oportunizar o aprendizado a todos, é esse o desafio da inclusão. Garantir que todos aprendam, mesmo que seus ritmos de aprendizagem sejam diferentes. Mas o que fazer se a própria escola, muitas vezes, reproduz e incentiva a exclusão?

De acordo com Coelho (p. 04):

Como instituição social, a escola apresenta um forte apelo à seletividade. Na tentativa de homogeneizar os sujeitos em torno de um padrão referencial, exclui aqueles que por diferentes razões resistem a essa homogeneização. Para mascarar o processo de exclusão, criam-se diferentes mecanismos de oferta de serviços educacionais para esses sujeitos. Nesta perspectiva, cria-se uma pedagogia “especial” destinada às pessoas com desenvolvimento atípico, que organiza um jogo contraditório em que estes sujeitos são aprisionados.

Essa pedagogia “especial” a que se refere a autora deve ser fortemente combatida, pois produz um efeito desmotivador nos alunos com necessidades educacionais especiais. Os atendimentos extras oferecidos a esses alunos não devem ser o ponto fundamental do seu processo ensino-aprendizagem, mas devem contribuir com aquele recebido e desenvolvido na sala de aula, onde o aluno está incluso.

Ainda de acordo com Coelho (p. 07) “as questões legais aparecem como suporte orientador e indutor de mudanças, mas não como garantia efetiva da inclusão”, ou seja, por mais que as leis procurem garantir que a inclusão aconteça e orientem as práticas e ações pedagógicas, não há garantia de que uma efetiva inclusão aconteça sem que os profissionais da escola – principais responsáveis pela



mudança das ações – estejam engajados nessa luta, permitindo que o conhecimento e o compromisso os movam em direção à inclusão.

É claro que as políticas públicas e as leis são necessárias, diria até indispensáveis para construção dessa escola inclusiva, no entanto a ação humana pautada no reconhecimento da importância do outro e na necessidade de respeito às diferenças contribui grandemente com a efetividade da inclusão.

É principalmente com a troca de experiências, no contato com o outro, que se aprende a respeitar as diferenças

O Plano Nacional de Educação (PNE) prevê uma vigorosa política de acesso à educação e coloca essa responsabilidade para União, Estados, Municípios e Distrito Federal de forma que garantam condições para que às pessoas especiais sejam assegurados seus direitos à educação.

Segundo o PNE (2001, p. 86):

Tal política abrange: o âmbito social, do reconhecimento das crianças, jovens e adultos especiais como cidadãos e de seu direito de estarem integrados na sociedade o mais plenamente possível; e o âmbito educacional, tanto nos aspectos administrativos (adequação do espaço escolar, de seus equipamentos e materiais pedagógicos) quanto na qualificação dos professores e demais profissionais envolvidos. O ambiente escolar como um todo deve ser sensibilizado para uma perfeita integração. Propõe-se uma escola integradora, inclusiva, aberta à diversidade dos alunos, no que a participação da comunidade é fator essencial.

Enfim, cidadania, diversidade e inclusão são conceitos imprescindíveis e devem estar na base da construção da escola atual.

### 1.3 – O gestor escolar e a Escola Inclusiva

A instituição escolar possui uma característica muito própria no que diz respeito às relações humanas que a diferencia de qualquer outra instituição ou empresa: a interatividade e troca de conhecimento com fins educativos.

Toda relação interpessoal no interior da escola deve convergir para a aprendizagem, e o gestor deve estar bastante atento a esse fator, pois é ele o principal ator na organização e tomada de decisões na escola.

Segundo Libâneo (2005, p. 370, grifo nosso):

O funcionamento da escola e, sobretudo, **a qualidade da aprendizagem dos alunos** dependem de boa direção e de formas democráticas e eficazes de gestão do trabalho escolar. É preciso

estar claro que a direção e a administração da escola são meios para garantir os objetivos educacionais.

Na fala do autor observa-se que a qualidade da aprendizagem dos alunos depende, dentre outros fatores, da eficaz gestão escolar. Dessa forma é essencial que o gestor seja capacitado para o desenvolvimento de suas funções.

A capacitação, nesse contexto, não é somente aquela obtida em cursos de formação continuada, apesar de serem muito importantes, no entanto, deve-se compreender que assim como afirma Libâneo (2005, p. 375):

o desenvolvimento profissional não se restringe mais ao mero treinamento. A idéia é que a própria escola é lugar de formação profissional [...] e reconstrução de práticas, o que resulta em mudanças pessoais e profissionais.

Frente ao trabalho diário na escola, e aprendendo com ele, o gestor tem a oportunidade de se reorganizar em suas funções e realizar mudanças necessárias para que práticas educativas inclusivas, por exemplo, sejam aprimoradas. Esse profissional deve estar, então, diariamente refletindo sobre suas práticas e analisando se os objetivos traçados em seu plano de trabalho estão sendo alcançados. Até porque, o tipo de gestão adotada influencia diretamente as práticas inclusivas.

Analisemos no quadro a seguir as concepções de organização e gestão escolar apresentadas por Libâneo (2005, p. 326).

O quadro mostra sinteticamente as principais características de cada concepção de gestão escolar, o que facilita o nosso entendimento sobre qual concepção seria a ideal para a adoção de uma escola, de fato, inclusiva, visto que a Educação Inclusiva é um desafio e um compromisso que toda a comunidade escolar deve assumir.

Tabela 1. Concepções de organização e gestão escolar.

CONCEPÇÕES DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR			
TÉCNICO-CIENTÍFICA	AUTOGESTIONÁRIA	INTERPRETATIVA	DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prescrição detalhada de funções e tarefas, acentuando a divisão técnica do trabalho escolar.</li> <li>• Poder centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação, em que uns têm mais autoridade do que outros.</li> <li>• Ênfase na administração regulada (rígida do sistema de normas, regras, procedimentos de controle de atividades), descuidando-se, às vezes, dos objetivos específicos da instituição escolar.</li> <li>• Comunicação linear (de cima para baixo), baseada em normas e regras.</li> <li>• Mais ênfase nas tarefas do que nas pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vínculo das formas de gestão interna com as formas de autogestão social (poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no plano político).</li> <li>• Decisões coletivas (assembléias, reuniões), eliminação de todas formas de exercício de autoridade e poder.</li> <li>• Ênfase na auto-organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e de alternância no exercício de funções.</li> <li>• Recusa a normas e a sistemas de controles, acentuando a responsabilidade coletiva.</li> <li>• Crença no poder instituinte da instituição e recusa de todo poder instituído. O caráter instituinte dá-se pela prática da participação e da autogestão, modos pelos quais se contesta o poder instituído.</li> <li>• Ênfase nas inter-relações, mais do que nas tarefas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A escola é uma realidade social subjetivamente construída, não dada nem objetiva.</li> <li>• Privilegia menos o ato de organizar e mais a “ação organizadora”, com valores e práticas compartilhados.</li> <li>• A ação organizadora valoriza muito as interpretações, os valores, as percepções e os significados subjetivos, destacando o caráter humano e preterindo o caráter formal, estrutural, normativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição explícita, por parte da equipe escolar, de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola.</li> <li>• Articulação da atividade de direção com a iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela.</li> <li>• Qualificação e competência profissional.</li> <li>• Busca de objetividade no trato das questões da organização e da gestão, mediante coleta de informações reais.</li> <li>• Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões.</li> <li>• Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados.</li> <li>• Ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações.</li> </ul>

Dessa forma, a concepção democrático-participativa é a que mais se aproxima do ideal de gestão escolar, pois prevê participação de toda a comunidade

escolar, objetivos bem definidos, articulação, iniciativa, objetividade nas tarefas, acompanhamento e avaliação de todos os processos pedagógicos e administrativos da escola. E o gestor é o principal articulador na conquista dessas mudanças na busca por uma escola inclusiva. Ele é a peça fundamental na obtenção de práticas pedagógicas inovadoras, promovendo abertura e transformação do ambiente escolar.

Para que isso aconteça, no entanto, é necessário que suas ações sejam satisfatórias no processo de inclusão de alunos com NEEs, a flexibilidade e tolerância nas tomadas de decisões são essenciais, devido às diferentes opiniões existentes sobre um determinado assunto. As ações do gestor devem convergir para que “a tão proclamada inclusão social não seja transformada em mais um chavão conceitual” como diz Correr (2003, p. 18).

Ainda segundo o autor, isso pode ocorrer por que:

[...] na sociedade em que vivemos, os valores mais cultuados são as capacidades de se ajustar a um mundo competitivo e individualizado [...] os ideais de felicidade não combinam com incapacidade e com formas diferentes daquelas que são ditadas como modelo de se comportar e de viver em sociedade. (p. 18)

A maneira como o gestor se posiciona frente a essa questão influencia consideravelmente a posição de toda a comunidade escolar. Vários autores, como Sage (199, p. 238), fazem reflexões acerca do papel do gestor na construção de uma escola inclusiva:

A maneira pela qual os diretores exercem as forças simbólicas e culturais através de suas atitudes e comportamento é particularmente importante quando se exemplificam as ações e as atitudes necessárias para a prevalência de um ambiente inclusivo nas escolas. Primeiramente, o comportamento do diretor é que estabelece o clima pelo qual se resolve que a escola é de todas as crianças.

Exercendo papel de liderança, o gestor tem grande influência sobre os demais funcionários da escola e acaba servindo de espelho, por isso deve ter consciência de que precisa contribuir com o entendimento de que o ensino oferecido na escola deve ser para todos, e não permitir que haja separação de ensinamentos: o regular e o especial. Assim se constrói um ambiente escolar inclusivo.

Outra postura importante que o gestor deve assumir é a de encorajamento, pois toda mudança traz receios, e não seria diferente com a inclusão. Porém, no cotidiano escolar percebe-se, ainda, o temor em enfrentar esta realidade. Diante das

teorias que regem a educação inclusiva atual, muitos professores podem se sentir inseguros para mudar o que, em suas concepções, já está dando certo há tantos anos.

Para Zagury (2006, p. 233), a resposta a esta insegurança é simples:

Porque profissionais que não acreditam realmente em uma idéia acabam fazendo o que julgam o mais adequado - ou o possível, dentro do contexto. É como se pensassem: “melhor fazer bem o que sei ou o que consigo, do que mal o que mal sei fazer”.

Nesta fala a autora nos faz refletir sobre dois pontos: o primeiro seria positivo, pois se realmente o profissional da educação está seguro do que faz e tem alcançado seus objetivos, ele realmente deveria continuar a sua prática, não impedindo que atrelasse a ela algo dos novos modelos. No entanto, outra vertente pode ser considerada: o que se julga mais adequado e feito de maneira satisfatória, pode não sê-lo. Daí, a prática deveria ser mudada. Porém, muitas vezes, gestores e professores são conscientes de que suas práticas precisam melhorar, mas não recebem o suporte necessário ou não querem mudá-la.

Sendo assim, fica evidente que o surgimento das novas idéias pedagógicas acerca da inclusão deve contribuir para as situações de ensino-aprendizagem, isso se gestores e professores receberem a qualificação necessária, condições de trabalho dignas e suporte para desenvolver de maneira adequada o seu ofício.

Os desafios de ser gestor escolar são muitos. Há a necessidade constante de “aprender a aprender” dentro de uma perspectiva de formação contínua. E, se as exigências dessa profissão mostram que os objetivos não estão sendo alcançados, podemos fazer nossas as palavras de Zagury (2006, p. 136) quando diz: “não estamos ainda sabendo trabalhar direito,..., mas queremos fazê-lo! Apenas, ajudem-nos, dêem-nos as condições e os saberes, suporte, infra-estrutura, condições, enfim – e então nós faremos, e faremos bem!...”.

Mais ainda, a Declaração de Salamanca (1994) enfatiza:

Administradores locais e diretores de escolas podem ter um papel significativo quanto a fazer com que as escolas respondam mais às crianças com necessidades educacionais especiais desde de que a eles sejam fornecidos a devida autonomia e adequado treinamento para que possam fazê-lo. (...) Uma administração escolar bem sucedida depende de um envolvimento ativo e reativo de professores e do pessoal e do desenvolvimento de cooperação efetiva e de trabalho em grupo no sentido de atender as necessidades dos estudantes.

Esse envolvimento resultará em uma educação de qualidade, em que a forma de gestão exercida é coerente e comprometida com o que todos os alunos necessitam.

O gestor escolar não é o dono do saber, pensamento que permeou as idéias acerca de ser gestor até pouco tempo atrás. Ele era visto como o detentor e transmissor de toda decisão. Aquele que inquestionavelmente detinha o processo de tomada de decisão. Porém, esse conceito foi mudando com o passar do tempo. Daquele que mantinha o poder, passou a ser o eterno aprendiz, visto que atualmente não se pode fugir de ter uma visão de inacabamento.

Para Freire (2002, p. 59) somos todos seres inacabados. O autor enfatiza:

Gosto de ser gente porque, inacabado, sei que sou um ser condicionado mas, consciente do inacabamento, sei que posso ir mais além dele. Esta é a diferença profunda entre o ser condicionado e o ser determinado. A diferença entre o inacabado que não se sabe como tal e o inacabado que histórica e socialmente alcançou a possibilidade de saber-se inacabado.

Esta fala de Freire nos faz refletir sobre o perfil do gestor que se espera. Profissional este que se deve entender como um ser inacabado, em busca de constante formação a fim de melhorar a sua práxis. A escola para todos precisa desse gestor.

## **II – OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GERAL:**

- Diagnosticar quais os principais desafios do gestor escolar frente à educação inclusiva no município de Novo Gama – GO.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

- Observar o âmbito de interferência dos gestores no processo de inclusão no município de Novo Gama – GO;

### **III- METODOLOGIA**

#### **3.1- Fundamentação Teórica da Metodologia**

O objetivo desta etapa é apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados com a finalidade de fundamentar e elucidar o problema proposto por esta pesquisa: Quais os desafios do gestor escolar frente à educação inclusiva no município de Novo Gama?

Segundo Gil (1989, p.19) “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Para a realização desta pesquisa, foram analisados conhecimentos disponíveis, através de uma análise bibliográfica e de leis relativas à educação. Foi feita também uma pesquisa de campo, com um enfoque qualitativo. Segundo Ludke (1986, p. 11): “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento.”

O instrumento para a pesquisa de campo foi a entrevista e análise de exemplos que estimularam a compreensão do tema escolhido. Foi aplicada em 15 diretores, aproximadamente 50% dos gestores das escolas públicas do município de Novo Gama – Goiás.

As perguntas da entrevista (Apêndice A) levantaram questões sobre o significado de ser gestor escolar, a importância da formação continuada e os desafios no trabalho do gestor escolar no município de Novo Gama no que diz respeito à educação inclusiva.

#### **3.2- Contexto da Pesquisa**

A presente pesquisa foi realizada em escolas públicas do município de Novo Gama, situado no estado de Goiás. O foco do trabalho é o gestor de escolas públicas desse município. Essas escolas atendem apenas alunos de Educação Infantil e Séries iniciais do Ensino Fundamental e são geridas por uma Secretaria de Educação local. Um dos objetivos é o de tentar visualizar de que maneira a educação inclusiva está sendo implementada no município em questão e quais as principais contribuições dos gestores nessa implementação.



### **3.3 – Materiais**

Foram utilizadas: folhas de papel ofício para impressão das entrevistas e impressora.

### **3.4- Instrumentos de Construção de Dados**

Inicialmente a coleta de dados previa a realização de entrevistas gravadas. No entanto, a falta de disponibilidade da maioria dos diretores escolares para a realização da desse tipo de entrevista levou à reformulação do instrumento de coleta de dados, optando-se pela entrevista escrita com perguntas abertas, em que a análise pôde ser realizada.

Dessa forma, o instrumento de pesquisa acadêmica foi elaborado levando-se em consideração o tema escolhido e a dificuldade encontrada em realizar entrevistas gravadas com os gestores escolares.

### **3.5- Procedimentos de Construção de Dados**

À medida que os textos do referencial teórico iam sendo construídos, baseados nas reflexões de vários autores, as questões da entrevista iam também surgindo. No instrumento de pesquisa elaborado, foram realizadas perguntas sobre a formação e a qualidade dessa formação, perguntas acerca da atuação da Secretaria de Educação do município de Novo Gama – GO em relação às escolas e perguntas sobre as atribuições e concepções dos gestores em relação a Inclusão.

Os dados foram colhidos e analisados, dando origem assim ao próximo capítulo: resultados e discussão.

## IV- RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo, parte fundamental do trabalho, pois poderá comprovar ou não se os objetivos traçados inicialmente foram alcançados.

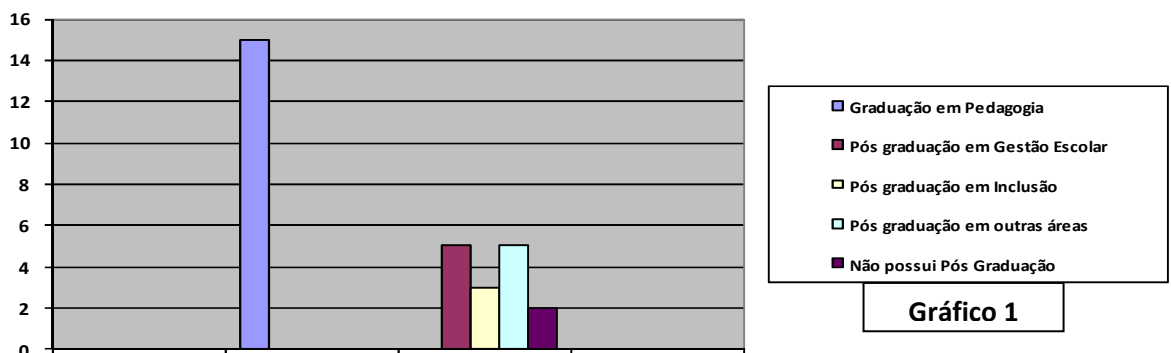
A cidade de Novo Gama possui um número considerável de escolas municipais atendendo turmas do pré ao 5º ano do ensino fundamental. De acordo com dados da Secretaria de Educação desse município, são no total 33 escolas municipais ofertando essas vagas. Cada uma dessas instituições possui um diretor escolar, profissional diretamente responsável pela escola.

No caso dessa pesquisa, 15 diretores, entendidos aqui como gestores, foram pesquisados. Esse número corresponde ao percentual de 45% do total de diretores de escola da região.

### 4.1 - Dados colhidos e comentados

Através da pesquisa realizada foram coletados alguns dados importantes acerca do perfil e condições de trabalho dos gestores.

#### 4.1.1 - Quanto à formação:



Observando-se o gráfico, constata-se que dos 15 gestores entrevistados 100% possuem graduação em Pedagogia. No que se refere a cursos de Especialização, apenas 2 não possuem, 5 gestores são especialistas em Gestão

Escolar, 3 são especialistas em Inclusão e os outros 5 são especialistas em outras áreas.

Nota-se que o município tem procurado atender aos critérios de formação previsto no art. 64 da Lei n° 9.394/1996 de Diretrizes e Bases da Educação quando diz que, para atuar como administrador, deverá ter formação em Pedagogia.

Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Apesar de todos os gestores entrevistados possuírem formação em Pedagogia, ao se observar os cursos de especialização, nota-se que apenas 3 são especialistas em Inclusão Escolar. É claro que um curso de especialização não garante o sucesso no ideal de escola inclusiva, mas pode favorecer o processo de inclusão, visto que um gestor preparado nessa área trará contribuições e esclarecimentos à toda a comunidade escolar. Assim é interessante notar que mesmo não sendo especialistas no tema, todos os entrevistados garantiram ter incluídas nas grades de seus cursos de graduação, disciplinas voltadas para a educação inclusiva. Além do que, 7 gestores disseram ter feito curso de capacitação nessa área.

#### **4.1.2 - Preocupação do município de Novo Gama-GO com a formação de seus gestores.**

Ao serem perguntados sobre a preocupação do município em oferecer cursos de capacitação, os 15 entrevistados disseram não estarem satisfeitos com o município em relação a esse quesito.

É importante lembrar que os responsáveis pelos órgãos gestores da educação precisam estar conscientes de suas responsabilidades junto à sociedade. Rodrigues (1996, p. 50) aponta algumas lições que considera importantes à ação política dos dirigentes. Entre elas destaca:

O dirigente político que deseja conduzir a sociedade a um objetivo bem determinado, deve procurar estabelecer objetivos os mais altos possíveis e impulsionar a sociedade naquela direção a fim de colocar alvos difíceis e não se limitar aos considerados viáveis.

Pode-se, baseado nessa fala, atentar para a importância do estabelecimento de metas a fim de impulsionar a sociedade na busca das mesmas. O mesmo vale para a escola ou para a gestão escolar. Os órgãos da administração pública, responsáveis pela educação, precisam conduzir os gestores escolares a objetivos bem determinados e impulsioná-los na direção desses objetivos. Uma das maneiras de fazer isso é capacitando seus profissionais.

Assim sendo, ao pensarmos na melhoria da qualidade da educação inclusiva oferecida, uma das metas a ser perseguida é justamente a oferta de formação contínua e de qualidade para os gestores, pois muitos acreditam ser esse o início de uma revolução na educação.

Ao serem perguntados sobre qual a importância da formação continuada para gestores e professores, todos os entrevistados disseram ser essa formação de suma importância para a melhoria do ensino nas escolas brasileiras. Observe algumas falas a respeito desse assunto:

*“O trabalho irá melhorar em vários aspectos, possibilitando alcance dos objetivos traçados pela comunidade escolar”. (Gestor 1)*

*“O professor precisa da formação continuada para estar preparado na realização de suas funções e ter segurança no fazer pedagógico”. (Gestor 2)*

*“A formação continuada para o gestor é essencial para a qualificação contínua, gradual de todo o processo administrativo e pedagógico”. (Gestor 5)*

*“São os professores que atuam diretamente no processo ensino-aprendizagem, por isso tamanha a importância da formação continuada”. (Gestor 7)*

*“A formação continuada é importante, pois conhecimento nunca é demais”. (Gestor 11)*

#### **4.1.3 – Visão profissional do gestor de Novo Gama acerca do seu próprio perfil profissional.**

As novidades na área de educação são constantes. Assim, também quando se fala em inclusão, há uma infinidade de leis, pareceres e metodologias de ensino que o gestor precisa conhecer a fim de descobrir qual a melhor opção para a realização do seu ofício com eficiência, e eficácia na busca pela inclusão.

Quando indagados acerca de se sentirem entusiasmados ao lidar com as práticas inclusivas na escola, e sobre a preparação para desenvolver essas práticas, os entrevistados deram respostas que podem ser divididas em três grupos principais.

O primeiro refere-se aqueles que se vêem como pesquisadores, por sempre buscarem estar atualizados. Estes afirmam que, às vezes, se sentem inseguros e desestimulados pelas dificuldades que o próprio sistema apresenta, mas disseram buscar conhecimento através de leituras e trocas de experiências com outros gestores a fim de minimizarem suas dificuldades. As respostas de 4 gestores se enquadraram nesse grupo.

O segundo grupo é daqueles que se sentem preparados e que acreditam que a experiência é o mais importante. Neste grupo, apenas 2 gestores disseram sentir-se preparados e entusiasmados para lidar com práticas inclusivas.

Há também um terceiro grupo, que é o dos que se acham despreparados ou pouco preparados para lidar com a inclusão e acreditam que é necessário o desenvolvimento de políticas públicas que ofereçam o suporte necessário para que essas práticas sejam adequadas. As respostas de 9 gestores formaram esse grupo.

É interessante notar que um pequeno número de gestores, cerca de 13%, se sente preparado para lidar com a inclusão. Há uma maior quantidade daqueles que se vêem despreparados, 60% dos entrevistados, sendo que apenas 26% deles se denominam pesquisadores de temas que abrangem a educação inclusiva.

Acerca da necessidade da pesquisa, Freire (2002, p. 32) ressalta que:

Não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino. Fala-se hoje, com insistência, no professor pesquisador. No meu entender o que há de pesquisador no professor não é uma qualidade ou uma forma de ser ou de atuar que se acrescente à de ensinar. Faz parte da natureza da prática docente a indagação, a busca, a pesquisa. O de que se precisa é que, em sua formação permanente, o professor se perceba e se assuma, porque professor, como pesquisador.

O mesmo vale para o gestor que não deixa de ser professor por estar “fora” de uma sala de aula. Até porque, como gestor, ele é responsável por todas as salas de aula, ou seja, esse é mais um motivo para ser pesquisador. A pesquisa está

intimamente ligada à formação continuada. Entendendo aqui formação como algo muito além de simplesmente participação em cursos, mas como algo inerente à própria vontade do ser humano em buscar o novo.

Nessa perspectiva é totalmente necessário que, aliada à capacitação oferecida pelo município, o gestor busque também sua formação individual, por se perceber necessitado dela.

#### **4.1.4 – Atuação da Secretaria Municipal de Educação em relação à Inclusão de Alunos com necessidades educacionais especiais (AEEs).**

Segundo dados da pesquisa, 75% dos gestores entrevistados acreditam no compromisso do município com a educação inclusiva e identificam esses esforços, principalmente, no trabalho desenvolvido pelo NAP (Núcleo de Atendimento Psicopedagógico). O NAP oferece atendimentos nas áreas de psicopedagogia, fonoaudiologia, psicologia e orientação educacional aos alunos encaminhados pelas escolas. O município de Novo Gama possui dois pólos de atendimento com essas especialidades e sete escolas com salas de recursos que também atendem alunos encaminhados pelo NAP, após passarem por avaliação de todos os profissionais.

Apesar de a maioria acreditar nesse compromisso, 10 gestores disseram que há muito a ser feito e que apenas o trabalho do NAP é insuficiente para atender tantos alunos. Algumas das medidas que poderiam ser tomadas, de acordo com um dos gestores entrevistados, são: *implantação de salas de recursos em todas as escolas, redução do número de alunos em classes com alunos inclusos e professores capacitados atendendo essas classes.*

Outros 5 gestores pontuaram que a quantidade de alunos por sala de aula ainda é um dos grandes problemas enfrentados pelas escolas do município, e que esse fator é determinante para promoção de uma escola inclusiva, pois fica evidente o prejuízo no processo ensino-aprendizagem causado pelas salas de aula superlotadas.

#### **4.1.5 – Concepções quanto ao tipo de gestão adotada e sua influência nas práticas educativas.**

Os entrevistados, em sua totalidade, dizem que o tipo de gestão adotada na

escola é democrática ou participativo-democrática, o que nos leva a crer que a comunidade escolar participa dos processos de tomada de decisões sobre as práticas inclusivas, além disso, acreditam que o tipo de gestão adotada influencia diretamente essas práticas. No entanto, se a escola é gerida democraticamente, como pode não haver unidade nas decisões inseridas na Proposta Pedagógica? Nota-se uma incoerência quando os mesmos gestores que se dizem democráticos, afirmam:

*“As práticas inclusivas dentro da escola precisam melhorar”. (Gestor 3)*

*“A Proposta Pedagógica da escola ainda não contempla ações de inclusão”. (Gestor 4)*

*“Ainda não conseguimos promover práticas inclusivas de forma satisfatória, pois não temos tempo para elaborar juntos as ações da Proposta Pedagógica”. (Gestor 6)*

A Proposta Pedagógica deve ser entendida como uma busca de conhecimento da realidade e seu contexto. Planejá-la conscientemente possibilita encontrar no coletivo as respostas a uma série de questionamentos, tais como: Para quê? O quê? Quando? Como? Com o quê? Por quê? Com quem? Ela é a identidade da escola; é nela que coletivamente há um compartilhar de responsabilidades de maneira a alcançar um desenvolvimento pleno em todos os aspectos.

De acordo com Veiga (2004)

Deve-se considerar o projeto político pedagógico como um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola, na busca de alternativas viáveis à efetivação de sua intencionalidade, que “não descritiva ou constatativa, mas é constituída”. (Veiga apud Marques 1999, p. 13)

A postura assumida pela gestão escolar influencia diretamente nas práticas pedagógicas. São as concepções e as ações dessa gestão que, dentro da escola regular, fundamentarão o processo de reconhecimento da importância da inclusão. Sobre a opinião dos gestores pesquisados acerca da prática inclusiva dentro das escolas regulares obteve-se algumas respostas interessantes:

*“Toda escola regular precisa ser uma escola inclusiva”. (Gestor 2)*

*“A escola regular vem recebendo alunos com deficiência, diante disso, precisa arrumar meios de trabalhar com esses alunos”. (Gestor 9)*

*“É necessário formar professores do ensino regular para usarem estratégias de ensino inclusivo”. (Gestor 12)*

#### **4.1.6 – Visão dos gestores acerca dos principais problemas para a realização dos projetos necessários ao desenvolvimento da escola inclusiva.**

O último questionamento da entrevista aplicada foi concernente aos principais problemas que os gestores escolares encontram no município. Quando responderam a essa questão, acabaram sintetizando todos os pontos abordados na pesquisa. Observa-se na fala de alguns deles:

*“O principal problema que enfrentamos está relacionado com o entendimento pela equipe escolar do que é a inclusão”. (Gestor 1)*

*“Um dos problemas é como avaliar esses alunos – aprovar ou reprovar”? (Gestor 5)*

*“Faltam parcerias”. (Gestor 8)*

*“Faltam verbas e formação continuada”. (Gestor 10)*

*“Falta adequação do espaço físico da escola”. (Gestor 11)*

*“Faltam monitores para acompanhar os alunos com NEEs”. (Gestor 13)*

*“Falta consciência social e política”. (Gestor 15)*

Uma das constatações possíveis nesse momento é que os problemas são inúmeros. No entanto, prioridades devem ser identificadas a fim de definir ações que vão de encontro às diversas necessidades. O Estado precisa assumir seu papel, a comunidade escolar precisa acompanhar as ações do poder público e os profissionais da educação precisam estar comprometidos em garantir que tudo



convirja para a construção da escola inclusiva.

Enfim, os dados analisados neste capítulo servem para demonstrar um pouco da prática e das relações no trabalho dos gestores do município de Novo Gama. Obviamente não são suficientes para revelar toda a complexidade das ações e visões desses profissionais acerca de suas funções. Porém, espera-se que algo do que foi pesquisado favoreça a reflexão da comunidade onde esses profissionais estão inseridos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É comum ouvir discussões sobre educação inclusiva, sobre as crises que enfrenta, sobre os caminhos para se promover um ambiente inclusivo, entre tantas outras questões pertinentes ao tema. Não há nada de errado nisso, pois a educação é realmente um campo do conhecimento que oferece muitos espaços para análise. Contudo, dentro desse contexto, o papel do gestor escolar é muitas vezes esquecido. Talvez pouco se fale sobre esse profissional, pelo menos no que se refere às suas relações no trabalho de construção dessa escola que se almeja. É inegável, porém, que ele é um profissional de suma importância para a construção de um ambiente escolar inclusivo. Seu papel, às vezes, se confunde com o de simples administrador e, por isso, é importante compreender em que situação esse profissional se encontra em nosso país.

Os próprios gestores precisam entender que suas práticas não podem ser estáticas e desatualizadas, que o compromisso que têm com a sociedade é o de desenvolver nas crianças, desde cedo, o espírito crítico e cidadão, dentro do respeito à diversidade.

Como se pôde verificar no decorrer deste estudo, a realidade das escolas e das práticas de gestão escolar, muitas vezes difere do que se espera. Os gestores, apesar de terem a formação exigida por lei, não se sentem preparados para o exercício de suas funções no que diz respeito à educação inclusiva e a secretaria de educação do município não tem oferecido capacitação a esses gestores. Nota-se também que, apesar desse problema, os gestores acreditam no compromisso do município com a escola inclusiva mesmo visualizando deficiências como falta de adequação das escolas e de materiais pedagógicos. As propostas pedagógicas das escolas ainda não contemplam ações voltadas para a inclusão e o tipo de gestão adotada pelas escolas ainda não conseguem priorizar ações inclusivas.

As dificuldades do dia-a-dia das escolas públicas municipais do Novo Gama, bem como as dificuldades relacionadas à própria práxis e formação, se levadas em consideração, podem fundamentar políticas que dêem aos gestores melhores condições de trabalho. Contudo, felizmente, vemos crescer pequenos frutos de um trabalho que começou a surgir nessa comunidade.

Na verdade, essas palavras não trazem uma conclusão, visto que há muito o que se fazer e pesquisar. Há a necessidade de pesquisas nessa área principalmente

envolvendo os gestores, pois estes muitas vezes são esquecidos. Esse trabalho é uma contribuição para melhoria da qualidade de trabalho do gestor no município do Novo Gama. O que moveu o seu desenvolvimento foi, tão-somente, o desejo de trazer à reflexão a possibilidade de mudança de qualquer situação que se apresente difícil no campo da gestão escolar.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. *Lei n° 9.394 de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.  
Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm).
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. *Plano Nacional de Educação - PNE / Ministério da Educação*. Brasília: Inep, 2001.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Justiça. *Declaração de Salamanca e Linha de Ação sobre Necessidades Educativas Especiais*. 2ª Ed. Brasília: CORDE, 1997.
- CANÁRIO, R.; ALVES, N., e ROLO, C. *A Escola e a Exclusão Social: das promessas às incertezas*. Lisboa, Educa / IIE. 2001.
- COELHO, Cristina M. Madeiras. Módulo 4: *Inclusão Escolar*. Curso de Especialização “Desenvolvimento Humano, Educação e Inclusão Escolar”. Universidade de Brasília.
- CORRER, Rinaldo. *Deficiência e inclusão social: construindo uma nova comunidade*. Bauru, SP: EDUSC, 2003.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. 2ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002. 168p.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989. 159p.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. DE; TOSCHI, M.S. *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. Coleção Docência em Formação / Coordenação Antônio Joaquim Severino, Selma Garrido Pimenta. 2ª Ed. São Paulo: Cortez, 2005
- LUDKE, M. ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU. 1986.
- MANTOAN, Maria Teresa Eglér; PRIETO, Rosângela Gavioli. *Inclusão Escolar: pontos e contrapontos*. São Paulo. Summus, 2006.
- MICHELS, Maria Helena. Revista Brasileira de Educação. *Gestão, formação docente e inclusão: eixos da reforma educacional brasileira que atribuem contornos à organização escolar*.  
Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-24782006000300003&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782006000300003&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)
- ROCHA, Ruth. *Minidicionário Ruth Rocha / Hindenburg da Silva Pires*. São Paulo: Scipione. 2001.
- RODRIGUES, Neidson. *Lições do Príncipe e outras lições*. Coleção questões da nossa época; v.15. 17ª Ed. São Paulo: Cortez, 1996.

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

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. *Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível*. Ilma Passos Alencastro Veiga (Org.). 17ª ed. Campinas, SP: Papirus, 2004.

ZAGURY, Tânia. *O Professor Refém: Para pais e professores entenderem porque fracassa a educação no Brasil*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

## APÊNDICE A

### **Questionário de Pesquisa Acadêmica: “O papel do gestor na busca por uma escola inclusiva no município de Novo Gama – GO”**

**Debbie Janne Holanda de Sousa Pereira – Especialização em Desenvolvimento Humano, Educação e Inclusão Escolar.**

**Universidade Aberta do Brasil / Universidade de Brasília – UAB/UnB**

Caros colegas, este questionário é destinado aos diretores do município de Novo Gama – GO com o objetivo de embasar e enriquecer a pesquisa supracitada.

Os dados aqui fornecidos serão utilizados somente em trabalho de pesquisa acadêmica, portanto serão guardados em pleno sigilo. Obrigada por dispor de alguns minutos para responder a essas questões.

01. Qual a sua formação? \_\_\_\_\_

02. Você teve alguma disciplina voltada para inclusão na sua graduação?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

03. Tem algum curso de formação ou especialização na área de inclusão escolar?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

04 - Com que frequência são ministrados cursos de formação para gestores no município? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

05. Há quanto tempo é gestor escolar? \_\_\_\_\_

06. Como você vê a atuação da Secretaria de Educação em relação à Inclusão?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

07 – Qual o tipo de gestão adotada na escola? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

08 - Em sua opinião, o tipo de gestão adotada influencia diretamente as práticas inclusivas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

09- Qual a sua opinião sobre a prática inclusiva dentro das escolas regulares?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10 - Você se sente entusiasmado ao lidar com as práticas inclusivas na escola?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11 - Se sente preparado para desenvolvê-las? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Já atuou em classes inclusivas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. A Proposta Pedagógica da escola contempla ações de Inclusão? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. Em sua opinião quais as principais dificuldades dos professores no trabalho com alunos com necessidades educacionais especiais? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. Sob o seu ponto de vista, qual a importância da formação continuada para os gestores? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. Sob o seu ponto de vista, qual a importância da formação continuada para os professores? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. Quais os principais problemas que o (a) senhor (a) vê para realizar os projetos necessários para o desenvolvimento de uma escola, de fato, inclusiva?

---

---

---

---