

# **Guia orientador do gestor escolar na perspectiva da educação inclusiva paulistana**

**André Alves de Albuquerque**  
**Dra. Andreia Cristiane Silva Wiezzel**



Ficha catalográfica elaborada pela Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação - Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação - Unesp, Campus de Presidente Prudente

A345g Albuquerque, André Alves de.  
Guia orientador do gestor escolar na perspectiva da educação inclusiva paulistana / André Alves de Albuquerque, Andreia Cristiane Silva Wiezzel. - Presidente Prudente, 2024  
45 p. : il.

Recurso educacional que acompanha a dissertação do Programa de Mestrado Profissional em Educação Inclusiva (Profei) da Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências e Tecnologia, Presidente Prudente

I. Educação inclusiva. 2. Gestão escolar. 3. Diretor de escola. I. Wiezzel, Andreia Cristiane Silva. II. Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências e Tecnologia, Presidente Prudente. III. Título.

Alessandra Kuba Oshiro Assunção  
CRB-8/9013

**ALBUQUERQUE, André Alves. Gestão escolar na perspectiva da educação inclusiva paulistana. Orientadora: Andreia Cristiane Silva Wiezzel. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Inclusiva – PROFEI), Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Estadual Paulista – UNESP, Presidente Prudente, 2024.**



# **Realização**

**Universidade Estadual Paulista  
“Julio de Mesquita Filho” - UNESP  
Faculdade de Ciências e Tecnologia**

**Programa de Pós Graduação  
Mestrado Profissional em Educação Inclusiva -  
PROFEI**

**Autor:  
André Alves de Albuquerque**

**Presidente Prudente - SP**

**2024**

**unesp** 

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Apresentação.....</b>	<b>05</b>
<b>2</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>07</b>
<b>3</b>	<b>Política pública de educação especial na perspectiva da educação Inclusiva paulistana.....</b>	<b>10</b>
	<b>3.1 Público da Educação Especial.....</b>	<b>13</b>
	<b>3.2 Serviços de Educação especial.....</b>	<b>14</b>
	<b>3.3 Atendimento educacional especializado.....</b>	<b>15</b>
	<b>3.4 Educação bilíngue.....</b>	<b>19</b>
	<b>3.5 Serviços de apoio.....</b>	<b>21</b>
	<b>3.6 Eliminação de barreiras e acessibilidade.....</b>	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>Gestão escolar na perspectiva da Educação Inclusiva.....</b>	<b>27</b>
	<b>5.1 Dimensões da gestão escolar.....</b>	<b>28</b>
	<b>5.2 Gestão democrática e participativa.....</b>	<b>30</b>
	<b>5.3 Gestão de pessoas.....</b>	<b>32</b>
	<b>5.4 Gestão pedagógica.....</b>	<b>34</b>
	<b>5.5 Gestão administrativa.....</b>	<b>35</b>
	<b>5.6 Gestão da organização, cultura, clima e cotidiano escolar.....</b>	<b>37</b>
	<b>5.6 Projeto político pedagógico.....</b>	<b>39</b>
<b>7</b>	<b>Considerações finais.....</b>	<b>41</b>
<b>8</b>	<b>Referências.....</b>	<b>43</b>

# APRESENTAÇÃO

Caros Diretores de escola, Assistentes de Diretores e Coordenadores pedagógicos, este guia tem como objetivo principal apresentar ações no âmbito da gestão escolar que contribuam ao fortalecimento da inclusão nas escolas do município de São Paulo - SP ou para outras redes de ensino que tiverem interesse.

Esse material resulta de uma pesquisa, intitulada “Gestão escolar na perspectiva da educação inclusiva paulistana”, no âmbito do Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Educação Inclusiva – PROFEI, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, Faculdade de Ciências e Tecnologia - Presidente Prudente.

O material está dividido em duas partes: 1- Política pública de educação especial na perspectiva da educação inclusiva paulistana e 2- Atuação do gestor no que compete às dimensões da gestão democrática e possibilidades de estratégias em prol do fortalecimento de ações na construção de uma escola inclusiva para todos.



Espera-se com esse guia orientador contribuir para instrumentaliza-los quanto a necessidade de buscar caminhos dentro de sua unidade educacional e fora dela, com o estabelecimento de parcerias com os membros que fazem parte deste processo e rede de apoio, alinhando agendas e ampliando a gestão democrática em todos os âmbitos de atuação.

Neste contexto a garantia de voz e votos para todos, o repensar a gestão financeira e garantir por meio dos recursos financeiros recebidos nas APMs das escolas e até mesmo por meio de recursos próprios da escola, é importante à implementação da inclusão escolar.

Que esses valores sejam pensados e discutidos coletivamente em favor da acessibilidade conforme a Lei brasileira de Inclusão – LBI (Brasil, 2015) e que este percurso seja construído e fortalecido, oportunizando reflexões e mudanças de paradigmas por meio do processo dialético de formação, com a possibilidade de alteração de concepções pedagógicas excludentes, beneficiando a inclusão de todos.

André Alves de Albuquerque



# Introdução

Estamos vivenciando um período de transformações aceleradas e significativas, que frequentemente geram desconforto e exigem novas atitudes. No contexto educacional, essas mudanças também exigem a adoção de práticas inovadoras, pois a formação dos alunos não pode se restringir à simples transmissão de conhecimentos.

É essencial que se desenvolvam habilidades cruciais para o mundo atual, como o pensamento criativo, a capacidade de analisar informações de forma crítica, a expressão clara de ideias, tanto verbalmente quanto por escrito, a habilidade de tomar decisões fundamentadas, a resolução de conflitos e, acima de tudo, uma cidadania ativa e responsável.

A gestão escolar tem sido um dos aspectos que mais se transformaram ao longo do tempo, assumindo uma posição mais estratégica e ampliando suas responsabilidades na busca por uma educação de qualidade. O modelo de gestão que se limitava à administração ou a um diretor sem autonomia, sem envolvimento direto nos resultados da escola, já não se aplica mais. Hoje, gerir uma escola envolve coordenar e integrar os recursos humanos e materiais de forma estratégica, assegurando o avanço dos processos educacionais e sociais da instituição, incluindo a todos.

A ideia de educação inclusiva sustenta-se em um movimento mundial de reconhecimento da diversidade humana e da necessidade contemporânea de se constituir uma escola para todos, sem barreiras, na qual a matrícula, a permanência, a aprendizagem e a garantia do processo de escolarização sejam, realmente e sem distinções, para todos (São Paulo, 2022, p. s/n).xto do seu parágrafo

Embora a sociedade reconheça as diferenças, conforme aponta Carvalho (2014), ainda há muitas pessoas que ocultam suas limitações para evitar conflitos e sofrimentos. Indivíduos com características intelectuais, físicas, culturais, sexuais, sociais, linguísticas, entre outras consideradas fora dos padrões tradicionais, frequentemente não são incluídos em aulas estruturadas com modelos convencionais de ensino. Um sistema educacional que promova a inclusão deve proibir qualquer prática discriminatória, assegurando igualdade de oportunidades para todos, uma vez que a discriminação nega ou restringe os direitos daqueles que são considerados diferentes dos padrões socialmente estabelecidos.

Neste contexto, o objetivo deste material é oferecer aos gestores escolares/diretor de escola da cidade de São Paulo orientações sobre as ações a serem implementadas nas escolas para a implementação da Política Paulistana de Educação Especial na Perspectiva Inclusiva. Será abordado também o papel da gestão escolar sob a ótica da educação inclusiva, refletindo sobre diversos aspectos, como:

a organização da gestão democrática e participativa, a gestão de pessoas, a gestão pedagógica, a gestão administrativa, além da gestão da organização, cultura, clima e cotidiano escolar e do projeto político pedagógico.

Segundo Seneda (2019), ao refletir sobre a inclusão de estudantes com deficiência nos ambientes escolares, é essencial fazer a distinção entre inclusão e integração escolar.

Em contraste, a integração envolve uma inserção parcial e condicional, onde o aluno com deficiência é inicialmente preparado em escolas especiais ou segregadas para, posteriormente, conviver com os estudantes da escola regular. A inclusão exige mudanças que beneficiem a todos os alunos, independentemente de suas diferenças, enquanto a integração busca alterações apenas para as pessoas com deficiência, muitas vezes de maneira superficial e restrita (Figura 1).

**Figura 1:** Integração no ambiente escolar



Fonte: SENEDA (2019, p.42).

A ideia de educação inclusiva sustenta-se em um movimento mundial de reconhecimento da diversidade humana e da necessidade contemporânea de se constituir uma escola para todos, sem barreiras, na qual a matrícula, a permanência, a aprendizagem e a garantia do processo de escolarização sejam, realmente e sem distinções, para todos (São Paulo, 2022, p. s/n).

Assim, a inclusão é um processo que demanda mudanças estruturais no sistema, enquanto a integração solicita ajustes dentro do mesmo sistema. Apenas uma sociedade inclusiva pode promover mudanças para atender às necessidades de todos, com um olhar atento às particularidades de cada pessoa. Em contrapartida, a integração foca em adaptar a pessoa com deficiência aos modelos educacionais existentes, ajustando o que for necessário, mas sem considerar profundamente as necessidades específicas do indivíduo (Seneda, 2019).

A educação inclusiva (Figura 2), para Capellini (2008), é a prática de acolher sem qualquer restrição, abrangendo estudantes com todos os tipos de deficiência e abrindo espaços para aqueles que apresentam limitações físicas, intelectuais, psicológicas ou habilidades superdotadas.

**Figura 2:** Inclusão no ambiente escolar



Fonte: SENEDA (2019, p.42).

Para Capellini (2008) a qualidade do ensino nas escolas regulares é resultado de práticas flexíveis, de modo a responder às especificidades de cada um dos estudantes. Deste modo, não deve se limitar à Educação Especial, mas envolver a participação de todos os envolvidos no processo de aprendizagem, para não ocorrer a exclusão.



## **POLÍTICA PAULISTANA DE EDUCAÇÃO ESPECIAL, NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA.**

A Política de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva São Paulo, (2016) tem como objetivo garantir o acesso, a participação e a aprendizagem de estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação nas escolas regulares. Ela orienta que toda a rede municipal de educação ofereça respostas adequadas às necessidades específicas de cada aluno atendido, assegurando:

- A transversalidade da educação especial em toda a educação básica atendida pela rede;
- Atendimento educacional especializado;
- Continuidade da escolarização nos níveis mais elevados de ensino;
- Formação de professores para o atendimento educacional especializado e capacitação de outros profissionais da educação para promover a inclusão escolar;
- Participação da família e da comunidade;
- Acessibilidade arquitetônica, nos mobiliários, nos equipamentos, nos transportes, na comunicação e na informação;
- Articulação intersetorial para a implementação das políticas públicas municipais.

Para alcançar esse objetivo, a rede municipal de educação de São Paulo implementou, em sua política de Educação Especial, uma série de estratégias para atender integralmente a todos os alunos. No caso dos estudantes com deficiência, são oferecidas diferentes abordagens metodológicas e materiais flexibilizados, criados por profissionais especializados, visando eliminar barreiras. É fundamental que as iniciativas da Educação Especial na Perspectiva Inclusiva estejam de acordo com os objetivos e propósitos para todos.



De acordo com decreto n 54.453 de 10 de Outubro de 2013:

A função de Diretor de Escola deve ser entendida como a do gestor responsável pela coordenação do funcionamento geral da escola, de modo a assegurar as condições e recursos necessários ao pleno desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, na perspectiva de favorecer o constante aprimoramento da proposta educativa e execução das ações e deliberações coletivas do Conselho de Escola, observadas as diretrizes da política educacional da Secretaria Municipal de Educação e a legislação em vigor. (São Paulo, 2013)

De acordo com a portaria 8.764/2016, desenvolvida a partir do decreto 57.379/2016, disposta em seis serviços, identificado por este pesquisador como modelos, abrangendo: I Acesso e Permanência, II Serviços da Educação Especial, III Atendimento Educacional Especializado, IV Educação Bilíngue, V Serviços de Apoio, VI Eliminação de Barreiras e Acessibilidade.



## Público da Educação Especial

O módulo I - Acesso e Permanência, contextualiza o público da Educação Especial como: Deficiência Física, Deficiência Auditiva/Surdez, Deficiência Visual, Deficiência Intelectual, Deficiência Múltipla, Surdocegueira, Transtornos globais de desenvolvimento, Autismo, Altas habilidades ou superdotação. De acordo com Anexo I desta portaria, é realizado um detalhamento quanto, as especificidades de cada público, apresentando as diretrizes quanto ao atendimento que deverá ocorrer. Instituiu as responsabilidades do cadastramento desse alunado no Sistema escola online - EOL e Censo Escolar, garantindo a matrícula no ensino regular comum e assegurando a oferta do Atendimento Educacional Especializado - AEE.



## Serviços da Educação Especial

Prezado gestor, para melhor compreensão dos serviços da educação especial, detalharemos os serviços da educação especial para que possa organizar de maneira mais sistemática sua atuação dentro do ambiente educacional.

- I - Centro de Formação e Acompanhamento à Inclusão - CEFAI;
- II - Salas de Recursos Multifuncionais - SRM;
- III - Professores de Atendimento Educacional Especializado - PAEE;
- IV Instituições Conveniadas de Educação Especial;
- V - Escolas Municipais de Educação Bilíngue para Surdos - EMEBSs;
- VI Unidades Polo de Educação Bilíngüe. (São Paulo, 2016, art. 5)

Com foco nos incisos I, II e III, o Centro de Formação e Acompanhamento à Inclusão - CEFAI é composto pelo Coordenador do CEFAI e os Professores de Apoio e Acompanhamento a Inclusão - PAAIs.

As Salas de recursos multifuncionais são espaços potentes, equipadas com materiais flexibilizados para o atendimento educacional especializado realizado pelo Professor de AEE.

No item IV, são serviços realizados por instituições conveniadas com a secretaria municipal de educação, não fazendo parte da rede direta de atendimento. No item V faz parte das escolas municipais de educação bilíngue para surdo - EMEBs que são 8 unidades em toda a cidade.

Já as unidades polo de educação bilíngue, escolas que tem com o objetivo desenvolver uma pedagogia visual, considerando a Libras como língua de instrução e comunicação como L1 e língua portuguesa como L2, garantindo ao estudantes surdo o pleno acesso ao currículo da cidade.

## Atendimento Educacional Especializado

No Módulo III, o Atendimento Educacional Especializado – AEE - (Art. 5º, Inciso VIII, SÃO PAULO, 2016) é definido como “O conjunto de atividades e recursos pedagógicos e de acessibilidade organizados institucionalmente, prestado em carácter complementar ou suplementar às atividades escolares, destinado ao público-alvo da educação especial que dele necessite”. O objetivo do AEE é identificar, desenvolver e organizar materiais pedagógicos que garantam acessibilidade, eliminando barreiras no processo de escolarização e no desenvolvimento dos estudantes, assegurando sua participação na construção do conhecimento.

As atividades próprias do AEE, de acordo com as necessidades educacionais específicas do público-alvo da educação especial serão:



I - ensino do sistema Braille, do uso do soroban e das técnicas para a orientação e mobilidade;

II - estratégias para o desenvolvimento da autonomia e independência;

III - estratégias para o desenvolvimento de processos mentais;

IV - ensino da Língua Brasileira de Sinais - Libras, como primeira língua, para educandos e educandas com surdez;

V - ensino de Língua Portuguesa na modalidade escrita, como segunda língua, para educandos e educandas com surdez;

VI - ensino do uso da Comunicação Alternativa e Aumentativa (CAA);

VII - ensino da informática acessível e do uso dos recursos de Tecnologia Assistiva - TA;

VIII - orientação de atividades de enriquecimento curricular para as altas habilidades ou superdotação.

Parágrafo Único - As atividades próprias do Atendimento

Educacional Especializado elencadas no caput deste artigo estão descritas no Anexo I desta Portaria. (São Paulo, 2016)

Ao tomar conhecimento o trabalho realizado na SRM pelo Professor de AEE, o diretor de escola poderá ter ações mais assertivas ao identificar quais estudantes são direcionados para esse serviço e quais necessitam de outras formas de apoio ou atividades extracurriculares.

Importante lembrar que o laudo emitido pelos agentes de saúde garante o direito dos estudantes com deficiência, para que os mesmo possam complementar ou suplementar suas especificidades de aprendizagem. Após estudo de caso, deve-se identificar as barreiras de aprendizagem e avaliar qual proposta de atividade pedagógica deve ser realizada pelo professor de atendimento educacional especializado - PAEE na SRM.

O trabalho do Diretor de escola, pode contribuir na promoção da educação inclusiva em apoio ao Atendimento Educacional Especializado (AEE) e todo o processo estabelecido por essa política pública, tem suas ações claramente delimitadas pela Portaria 8.764/2016, que regulamenta o Decreto 57.379/2016. Essas ações incluem:

- a) Assegurar as condições necessárias para a plena participação dos educandos e educandas com deficiência, TGD e altas habilidades ou superdotação em todas as atividades educacionais;
- b) Coordenar a elaboração do PPP, assegurando em seu processo de elaboração/ revisão, a institucionalização do AEE;
- c) Organizar o funcionamento da Unidade Educacional, de modo a atender a demanda e os aspectos relativos aos educandos e educandas público-alvo da Educação Especial, tanto de ordem administrativa quanto pedagógica;
- d) Garantir a articulação do trabalho entre os professores responsáveis pelo AEE e educadores da U.E. e outros profissionais vinculados aos serviços de Educação Especial;



- e) Estabelecer parcerias intersetoriais e intersecretarias no território fortalecendo as condições de acesso e permanência qualificada dos educandos e educandas;
- f) Propiciar a participação da comunidade educativa, além dos familiares e responsáveis pelos educandos e educandas na tomada de decisões em relação ao processo de aprendizagem e desenvolvimento;
- g) Garantir a participação do professor do AEE nas atividades formativas promovidas pela SME/DIEE/DRE/DIPED/CEFAI para as quais for solicitada sua presença.
- h) Gerir, juntamente com as instituições auxiliares constituídas e em consonância com as determinações legais, os recursos humanos e financeiros recebidos pela U.E para o desenvolvimento de ações voltadas ao AEE no âmbito das U.Es.

A atuação do gestor é fundamental como articulador da política pública na construção de uma escola inclusiva. Suas ações concentram-se na coordenação, organização, planejamento e participação, estabelecendo uma comunicação eficaz e promovendo parcerias. Isso envolve sua colaboração com os profissionais da escola, com os órgãos centrais da SME, as Diretorias Regionais de Educação e com a rede de apoio, incluindo as Unidades Básicas de Saúde e as entidades conveniadas com a SME.

# Educação Bilíngue

Propõem-se ações com foco nas especificidades de bebês, crianças, estudantes, jovens e adultos com surdez, surdocegueira e surdez associada a outras deficiências, ampliando o conceito de Educação Bilíngue além das EMEBS (Escolas Municipais de Educação Bilíngue de Surdos). Essas propostas incluem a implementação de unidades polo, com professores bilíngues, atendendo à demanda específica de cada Diretoria Regional de Educação e das unidades educativas do ensino regular. A ideia é garantir que a Educação Bilíngue seja oferecida de maneira abrangente, atendendo as necessidades desses estudantes em diversas modalidades de ensino, promovendo a inclusão e a plena participação no ambiente escolar.



As propostas implementadas pela SME marcam um ponto de transformação no processo de inclusão da pessoa surda, ampliando não apenas o acesso e a permanência no ambiente escolar, mas também criando efetivos caminhos para uma inclusão real, que assegure a aprendizagem. Isso é feito por meio da abordagem das necessidades emergentes do século XXI. Entre as ações adotadas, destaca-se a contratação de profissionais especializados, como instrutores de Libras, Guia-Intérpretes de Libras/Língua Portuguesa e Intérpretes de Libras/Língua Portuguesa, que são fundamentais para garantir a comunicação e o acompanhamento das aprendizagens dos alunos surdos.

Caso tenha interesse em obter maior compreensão da legislação da política de educação especial na perspectiva da educação inclusiva paulista segue abaixo o link de acesso.

# Saiba Mais

Acesse:

<http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-secretaria-municipal-de-educacao-8764-de-23-de-dezembro-de-2016>

<http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-57379-de-13-de-outubro-de-2016>

# Serviços de Apoio

O Módulo V, "Serviços de Apoio", inclui a atuação de Auxiliar de Vida Escolar (AVE) e do Estagiário. No primeiro caso, trata-se de função focada em promover a autonomia e a independência de crianças, estudantes, jovens e adultos atendidos pela educação especial. O objetivo principal desse profissional é evitar a tutela, ou seja, garantir que os estudantes possam desenvolver-se e crescer por si mesmos, sem que as atividades sejam conduzidas exclusivamente pelos adultos. É fundamental que o estudante participe ativamente do seu processo de aprendizagem, realizando as tarefas de acordo com suas próprias capacidades, o que favorece seu desenvolvimento e autonomia.

O estagiário é um apoio ao professor regente de classe comum, que deverá atuar com todos os estudantes com deficiência. Para saber se o estudante público da Educação Especial irá necessitar deste apoio, o professor do ensino regular e o professor de AEE realizarão uma avaliação inicial.

O professor regente é responsável por planejar e direcionar as atividades pedagógicas para todos os estudantes, incluindo os da educação especial.

O estagiário, por sua vez, deve apoiar e orientar os estudantes, proporcionando ao professor regente o tempo necessário para se dedicar aos estudantes da educação especial. Vale ressaltar que a garantia da aprendizagem de todos os alunos é responsabilidade do professor regente, sendo o estagiário um apoio importante para fortalecer sua atuação pedagógica.

Com base na atuação do diretor de escolar quanto a organização dos serviços de apoio cabe a este:

- a) Garantir que os profissionais envolvidos nos serviços de apoio desempenhem suas atividades de acordo com o previsto nesta Portaria;
- b) Assegurar espaços adequados para o desenvolvimento dos serviços de apoio, especialmente no que se refere às atividades de higiene dos educandos e educandas;
- c) Organizar os serviços de apoio, para que se articulem com os profissionais do Quadro de Apoio da U.E, de modo a otimizá-los no atendimento das necessidades específicas dos educandos e educandas e da Unidade Educacional.
- d) Assegurar a participação de todos os estagiários da U.E nos encontros de formação organizados mensalmente pelas DRE/DIPED/CEFAI;
- e) Encaminhar a documentação referente à frequência e avaliação dos Profissionais de Apoio no prazo estipulado pela DRE/DIPED/CEFAI. (São Paulo, 2016)

# Eliminar Barreiras e Acessibilidade

A dificuldade no processo de inclusão escolar está atrelada a diferentes barreiras, que compromete a garantia de acessibilidade em diferentes contextos, o que compromete a garantia de acessibilidade para todos. Em relação às barreiras físicas é especialmente visível nas questões arquitetônicas, uma vez que muitas escolas da Rede Municipal de Ensino (RME) são antigas e foram construídas sem considerar a acessibilidade universal, tanto para pessoas com deficiência quanto para aquelas sem deficiência. Em resposta a essa demanda, a SME, em parceria com outras secretarias, busca promover a acessibilidade arquitetônica nas unidades escolares do município de São Paulo. Isso é feito por meio de reformas e manutenções, com a destinação de recursos financeiros através do Programa de Transferência de Recursos Financeiros (PTRF) e a abertura de licitações para grandes reformas, visando adequar as escolas às necessidades atuais.



Outro ponto importante estabelecido é a eliminação de barreiras e a promoção da acessibilidade na comunicação, informação e atitudes que envolvem o processo pedagógico dentro do ambiente escolar, tais como identificar todos os espaços escolares o uso da Libras, Braile, pranchas de comunicação e dentre outros materiais. Esse processo é realizado por professores, funcionários de apoio, a equipe gestora e todos os envolvidos na garantia da aprendizagem de todos os alunos. Para isso, é fundamental um processo de formação continuada, oferecido pelos núcleos da Divisão Pedagógica (DIPEDs) nas Diretorias Regionais de Educação (DREs), coordenadores pedagógicos e outros profissionais da escola, com o objetivo de compreender e desenvolver ações que favoreçam a inclusão escolar de todos.



## **2. Gestão escolar na perspectiva da Educação Inclusiva**

A gestão escolar tem o papel de apoiar, orientar e criar condições para quanto a importância de tornar o currículo e as atividades pedagógicas acessíveis a todos os estudantes, promovendo a inclusão e garantindo os direitos de cada um. De acordo com Homrich e Cordeiro (2017), é essencial que essa acessibilidade seja fornecida pelos gestores e professores especializados, garantindo que as ações sejam bem articuladas.

Além disso, a gestão escolar deve envolver toda a comunidade escolar no processo de aprendizagem, assegurando que todos os membros ofereçam apoio conforme as necessidades de cada estudante. Uma escola inclusiva e democrática entende a inclusão como um processo contínuo, coletivo e sistemático.

Para que a gestão escolar atue de forma eficaz em sistemas educacionais inclusivos, é necessário cumprir a legislação, garantir o acesso à educação, identificar as necessidades dos estudantes, proporcionar condições para o diagnóstico adequado, contar com equipes de apoio especializado, promover a formação continuada dos professores e outros profissionais da educação, incentivar a participação da comunidade escolar e dos conselhos escolares e garantir a acessibilidade em todos os aspectos do ambiente educacional (Sekkel, 2003, apud Silva, 2016, p. 52).

# DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR

O conceito de "gestão" engloba ação, engajamento, participação, análise de contextos, tomada de decisões e intervenções, sempre de maneira colaborativa. No âmbito educacional, Luck (2009) ressalta que a gestão passou por uma mudança conceitual, sendo agora entendida como a valorização da participação dos indivíduos nas decisões e associada ao processo de democratização do ensino. Esse novo entendimento exige um compromisso coletivo voltado para alcançar resultados educacionais significativos e eficazes.

De acordo com os artigos 3º e 4º do Decreto nº 54.453/2013, que estabelece as atribuições dos profissionais que atuam na gestão escolar da rede municipal de ensino de São Paulo:



Artigo 3º: A Equipe Gestora é responsável pela administração e coordenação dos recursos e das ações curriculares propostas nos projetos político pedagógicos de cada unidade educacional.  
Artigo 4º: A função de Diretor de Escola deve ser entendida como a do gestor responsável pela coordenação do funcionamento geral da escola, de modo a assegurar as condições e recursos necessários ao pleno desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, na perspectiva de favorecer o constante aprimoramento da proposta educativa e execução das ações e deliberações coletivas do Conselho de Escola (...).  
(São Paulo, 2013, p. s/n.).

Portanto, a gestão escolar, especialmente representada pelo diretor da escola, deve buscar sempre o melhor para todos, promovendo transformações.

Conforme Falsarella (2018), o gestor escolar utiliza suas habilidades para tomar decisões em conjunto e coordenar o trabalho da equipe, sempre com o objetivo de melhorar a aprendizagem dos estudantes, levando em consideração o contexto socioeconômico e cultural. Nesse processo, o gestor, influenciado pelas dimensões política, ética, teórica e técnica, e guiado por valores éticos, integra esses conhecimentos de forma contextualizada, buscando continuamente aprimorar seu desempenho na escola (Figura 3).

**Figura 3: Dimensões da gestão escolar**



**Fonte:** FALSARELLA (2018, p.42).

De acordo com (Luck, 2009) o gestor escolar deve objetivar o alcance da aprendizagem, desenvolvendo e potencializando as habilidades dos estudantes sem exclusão, promovendo o papel social da educação e da escola comprometidas com a democracia.



# GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Lima (2011) destaca a relação intrínseca entre educação e democracia, uma vez que ambas têm como objetivo promover uma vida melhor para todos, sem distinção de cultura, gênero, raça ou crença. A educação e a democracia são interdependentes, pois a democracia se fortalece por meio da educação, enquanto a educação se desenvolve dentro de um contexto democrático, orientado pelas lideranças, gestões e processos políticos.

De acordo com Luck (2009), a gestão democrática se caracteriza pela participação ativa de toda a comunidade escolar, incluindo estudantes, professores, pais e funcionários, nas decisões e processos da escola. Isso é alcançado por meio de mecanismos que favorecem a consulta e a participação, promovendo a transparência, além de incentivar o trabalho em equipe e o diálogo aberto entre todos os envolvidos.

Lima (2011) apresenta que a escola democrática também permite a manifestação de contradições de maneira organizada, respeitando o espaço e os conflitos da sociedade. Portanto, o ambiente escolar deve estar aberto à comunidade, independente de suas opiniões, a fim de construir uma escola cidadã, ou seja, aquela que propõe a valorização da diversidade.

Para que a proposta democrática seja concretizada no ambiente escolar, é fundamental que a equipe gestora, composta pelo Diretor de escola, os Assistentes de Diretores e os Coordenadores Pedagógicos – promovam a construção de um ambiente democrático. Isso inclui uma escuta atenta e sensível dos professores, servidores de apoio, como Agentes de Organização Escolar, Auxiliares Técnicos Educacionais, Auxiliares de Cozinha/Merendeiras, membros da equipe de limpeza, os bebês, crianças, estudantes, jovens, adultos, família, responsáveis e os demais membros da comunidade atendida pela escola.

Dessa forma, a gestão escolar deve exercer seu papel de liderança fundamentada nos princípios de educacionais democráticos, atuando como um referencial para a organização e condução do trabalho pedagógico. Nesse cenário, o diretor de escola/gestor escolar tem a responsabilidade de criar um ambiente acolhedor, promovendo a integração da escola com a comunidade, a fim de assegurar os direitos de aprendizagem de todos.

O papel do diretor está em reconhecer as necessidades da escola e de seus membros, não com foco em interesses individuais, mas atendendo às demandas do coletivo, transformando o ambiente educacional em um espaço democrático de exercício da cidadania, como defende Libâneo (2015).



# Gestão de Pessoas

Silva (2016) ressalta que uma das responsabilidades da gestão escolar é a gestão de pessoas, englobando questões como motivação, desenvolvimento profissional e bem-estar dos funcionários. Essa área é crucial para a implementação de programas de capacitação, na criação de um ambiente de trabalho colaborativo e saudável e para a mediação e resolução de conflitos.

A gestão de pessoas desempenha um papel fundamental na promoção da inclusão, indo além da simples integração. Ela requer uma flexibilização contínua das práticas e métodos pedagógicos para garantir que todos, independentemente de suas habilidades ou necessidades, possam participar e se beneficiar do processo educacional. O gerenciamento eficaz dos recursos humanos assegura que os profissionais da educação estejam preparados para identificar e responder às especificidades dos alunos, criando um ambiente de respeito e equidade (Silva, 2016).



Segundo Tesani (2010), a gestão de pessoas na educação inclusiva demanda uma colaboração eficaz entre diferentes especialistas, como psicólogos, terapeutas ocupacionais e assistentes sociais, ao qual pode ser realizado com diferentes equipamentos da prefeitura de São como as unidades básicas de saúde - UBS e outras instituições. Essa parceria é crucial para a implementação das melhores práticas de ensino e para oferecer suporte individualizado aos alunos. A gestão eficiente deve assegurar que esses profissionais trabalhem de forma integrada, compartilhando informações, estratégias e desenvolvendo planos educacionais personalizados, com o objetivo de potencializar o aprendizado de cada estudante.

A gestão de pessoas desempenha um papel crucial na formação de uma equipe comprometida com a inclusão, sendo responsabilidade da gestão escolar selecionar profissionais com uma visão inclusiva e dispostos a promover esse processo. Para Luck (2009), a inclusão efetiva é um processo contínuo que demanda dedicação, reflexão constante e adaptação, a fim de garantir que todos os estudantes tenham a oportunidade de atingir seu pleno potencial.



# GESTÃO PEDAGÓGICA

A gestão escolar deve ser organizada a partir da interconexão entre as ações e práticas do gestor, essenciais para assegurar a qualidade educacional. Nesse sentido, é fundamental que a gestão pedagógica se concentre no processo de ensino e aprendizagem, com o objetivo de garantir o alcance dos objetivos educacionais. Para que isso aconteça, a gestão pedagógica deve se apoiar em práticas de planejamento, execução e avaliação das atividades pedagógicas, garantindo uma abordagem estruturada e eficaz no desenvolvimento do ensino (Hengemuhle, 2014).

A gestão pedagógica desempenha um papel fundamental na criação de um ambiente educacional inclusivo. Sua principal missão é garantir que todos os estudantes tenham acesso à aprendizagem, flexibilizando o currículo e as metodologias de ensino para atender às diversas necessidades dos estudantes, especialmente aqueles com deficiência, conforme orientações de Tesani (2010).

Quando o gestor escolar, em parceria com o coordenador pedagógico e os professores, assume a responsabilidade de colaborar na elaboração de práticas pedagógicas, ele assegura que o currículo seja flexibilizado de forma a incluir todas as especificidades dos alunos, proporcionando um ensino acessível e de qualidade para todos.

Portanto, a gestão pedagógica vai além de técnicas e métodos, envolvendo a capacidade de compreender e analisar criticamente a realidade, exigindo a coordenação, orientação e estímulo para a busca de resultados, com decisões tomadas de forma coletiva e com foco nas relações sociais, pensando nas diferentes barreiras de cada estudante.

# GESTÃO ADMINISTRATIVA



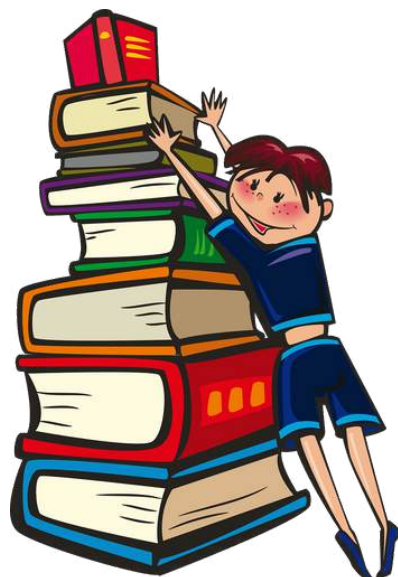
De acordo com Libâneo (2009), os termos organização, administração e gestão são frequentemente utilizados em processos organizacionais, embora apresentem algumas diferenças sutis. Organizar envolve a disposição ordenada das partes de um todo, criando condições para que a ação seja realizada de forma eficaz. Administrar, por outro lado, refere-se ao ato de governar, implementando normas e funções com o objetivo de garantir que as metas sejam atingidas. Nesse sentido, a gestão administrativa na escola envolve a responsabilidade de coordenar e otimizar os recursos materiais, financeiros e humanos, assegurando que a instituição funcione de maneira eficiente e cumpra seus objetivos educacionais.

De acordo com Paro (2010), a eficácia na administração da gestão escolar é essencial para garantir que os recursos sejam usados de maneira estratégica, promovendo a inclusão dos estudantes. Isso envolve não apenas a flexibilização da infraestrutura e a aquisição de materiais necessários para apoiar a inclusão, mas também a realização de avaliações contínuas das práticas e políticas inclusivas, ajustando-as, sempre que necessário, para garantir sua efetividade. Essa abordagem permite que a escola se torne um ambiente mais acessível e acolhedor para todos os alunos, independentemente de suas especificidades.

Nesse contexto, a gestão administrativa desempenha um papel crucial na alocação eficiente dos recursos e na criação das condições necessárias para a inclusão. O gestor escolar tem a responsabilidade de buscar recursos materiais e financeiros sejam adequados para apoiar a educação inclusiva. Além disso, uma gestão administrativa eficaz assegura que a escola cumpra as regulamentações e políticas educacionais relacionadas à inclusão, conforme ressaltado por Araujo (2009).

Na abordagem inclusiva, a gestão administrativa desempenha um papel crucial na criação de um ambiente escolar que acolha e respeite as diferenças individuais. Isso envolve a implementação de políticas e práticas que incentivem a participação de todos os estudantes, removendo as barreiras que possam impedir uma inclusão respeitando a integralidade de cada pessoa (Hengemuhle, 2014).

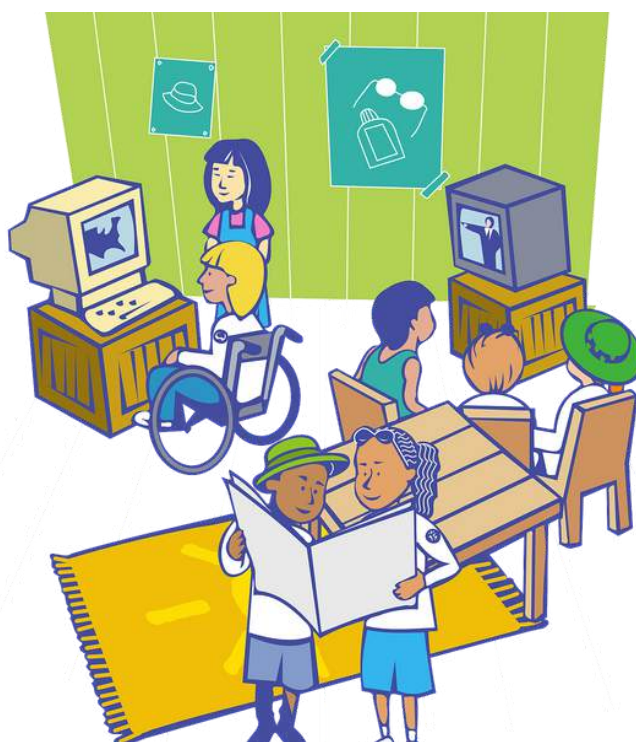
Segundo Rodrigues (2016), o gestor escolar deve garantir que as práticas inclusivas permeiem todos os aspectos da administração escolar, desde a contratação de profissionais até a adaptação das instalações e a disponibilização de serviços de apoio. A gestão administrativa inclusiva é fundamental para garantir uma educação equitativa, onde todos os estudantes tenham as mesmas oportunidades de aprendizado e desenvolvimento.



## GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO, CULTURA, CLIMA E COTIDIANO ESCOLAR

Segundo Luck (2009), uma gestão escolar eficiente desempenha um papel crucial na promoção de uma cultura inclusiva e na criação de um ambiente escolar que respeite e valorize a diversidade. Ao garantir que os valores inclusivos estejam presentes tanto nas atividades cotidianas quanto nas extracurriculares, a gestão contribui para um ambiente seguro e acolhedor. É essencial que a escola incentive uma cultura que celebre as diferenças e promova o respeito mútuo entre todos os membros da comunidade escolar.

A gestão escolar é essencial para assegurar o funcionamento eficaz e inclusivo da escola, por meio do planejamento, coordenação e supervisão das atividades educacionais. Deve garantir que os recursos sejam empregados de maneira a promover a igualdade e a inclusão entre todos os estudantes.



Para que a educação seja genuinamente inclusiva, é essencial que a cultura escolar seja alicerçada em valores e práticas que incentivem o respeito às diferenças e promovam a valorização da diversidade. Essa cultura deve facilitar a aceitação e o entendimento mútuo entre todos os membros da comunidade escolar, como estudantes, professores e funcionários. A base dessa cultura deve ser formada por princípios de justiça social e igualdade, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas e as necessidades de cada estudante atendidas, conforme indicado por Tesani (2010).

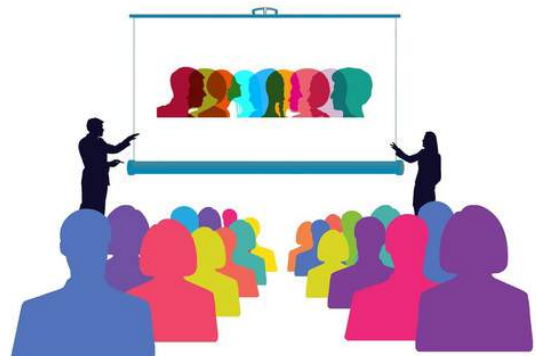
Em uma abordagem inclusiva, o clima escolar deve ser caracterizado por um ambiente seguro, acolhedor e respeitoso, onde a diversidade seja reconhecida e valorizada. As práticas discriminatórias devem ser ativamente combatidas, e é essencial promover a empatia, a colaboração e o apoio mútuo entre todos os membros da comunidade escolar, enriquecendo a experiência educacional e assegurando que todos os estudantes tenham a oportunidade de crescer e aprender em um ambiente de respeito e igualdade (Silva, 2016).

Assim, a gestão escolar voltada para a educação inclusiva requer um compromisso constante com a capacitação e o aprimoramento dos profissionais da educação, para que possam adotar práticas pedagógicas que atendam às necessidades e particularidades de cada estudante. A inclusão é um processo contínuo que exige reflexão, ajustes nas abordagens de ensino e evolução das estratégias educacionais, com o objetivo de assegurar que todos os alunos, independentemente de suas diferenças, tenham a oportunidade de desenvolver todo o seu potencial em um ambiente escolar que respeita e celebra a diversidade.

# PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um instrumento fundamental para a gestão escolar, guiando as ações coletivas e o planejamento pedagógico da instituição. Ele define a política educacional da escola e os projetos pedagógicos a serem seguidos, sempre com a participação ativa de toda a comunidade escolar. O projeto político pedagógico promove a autonomia das unidades escolares, proporcionando-lhes a liberdade de estabelecer suas metas e orientações. Esse processo de elaboração e execução do PPP envolve todos os profissionais da educação, garantindo que o trabalho pedagógico seja alinhado com os objetivos e as necessidades dos estudantes (Luck, 2009).

A autonomia e a democratização no ambiente escolar são aspectos essenciais do processo pedagógico, que envolvem tanto a definição dos objetivos quanto a organização da instituição. Nesse sentido, a elaboração do Projeto Político Pedagógico tem como objetivo assegurar a qualidade da educação oferecida, refletindo sobre as abordagens de ensino e as estratégias de aprendizagem dos estudantes. Isso inclui a definição dos conteúdos curriculares, das metodologias de ensino, das formas de avaliação, assim como os valores e compromissos da escola com a educação de todos os estudantes, promovendo uma educação mais inclusiva e eficaz.



A criação do Projeto Político Pedagógico está prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394/96), no artigo 12, inciso I, que destaca a necessidade de seguir as normas do sistema de ensino ao formular e executar a proposta pedagógica. Para que o PPP seja eficaz, é essencial que a escola defina de maneira evidente seu papel social, cultural e educacional. Esse processo deve ser um trabalho coletivo de toda a equipe pedagógica, que inclui a avaliação das práticas de ensino, das diretrizes escolares, dos métodos de avaliação, dos documentos de apoio à educação e da inclusão dos estudantes, conforme enfatiza Hengemuhle (2014).

O gestor escolar tem a responsabilidade de coordenar e implementar o Projeto Político Pedagógico da escola. Ao identificar as dificuldades da unidade escolar, ele deve propor discussões conjuntas, acompanhar e subsidiar este processo por meio do currículo, as práticas pedagógicas e os processos de avaliação para promover o avanço da instituição, garantindo assim a melhoria contínua da qualidade educacional, do ensino e da aprendizagem (Silva, 2016).

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é o documento que orienta as práticas educativas e políticas de uma escola, e, no contexto da inclusão, é uma ferramenta essencial para o gestor escolar garantir que a instituição esteja comprometida com a educação inclusiva. Para isso, é fundamental estabelecer objetivos claros que promovam a inclusão, desenvolver estratégias específicas para atender às necessidades de todos os estudantes e realizar avaliações periódicas para monitorar o andamento do processo. Além disso, o PPP precisa ser constantemente revisto para garantir que ele permaneça alinhado às necessidades de um ambiente escolar diversificado e inclusivo, sempre promovendo o acesso igualitário e a participação de todos os alunos nas atividades educacionais (Luck, 2009).

# Considerações Finais

A escola, enquanto instituição, desempenha um papel fundamental na construção do conhecimento, na promoção da socialização e na formação da cidadania. Para cumprir essa função social de maneira plena, é essencial que os gestores escolares criem um ambiente acolhedor e inclusivo, que assegure a todos os estudantes o acesso, a permanência e a qualidade do aprendizado, respeitando os direitos universais de cada um.

O principal desafio para os gestores escolares é elaborar e implementar estratégias pedagógicas que atendam às diversas necessidades de aprendizagem, considerando as diferentes realidades e contextos de cada estudante. A inclusão, nesse cenário, deve ser tratada de forma abrangente, com um olhar atento à valorização da diversidade. O gestor escolar tem um papel crucial ao promover um ambiente educacional inclusivo, sendo responsável por coordenar ações interdependentes que garantam condições para que todos os alunos, independentemente de suas especificidades, possam aprender de maneira equitativa e alcançar seu potencial máximo.

Para uma gestão escolar verdadeiramente democrática e participativa, o gestor deve envolver toda a comunidade escolar no processo decisório. Essa abordagem é fundamental para a inclusão, pois fortalece o engajamento de pais, alunos, professores e demais membros da escola na criação e implementação de políticas e práticas inclusivas. As decisões devem ser tomadas de maneira transparente, permitindo que todos compreendam as intenções e os objetivos. A responsabilidade pela inclusão é coletiva e exige o compromisso de todos os envolvidos na escola, para garantir que todos os estudantes tenham as mesmas oportunidades de aprender e se desenvolver.

Uma gestão inclusiva precisa focar na organização, cultura, clima e nas práticas cotidianas da escola, pois esses elementos são essenciais para garantir a inclusão de maneira efetiva. Criar um ambiente escolar acolhedor e positivo, que valorize a diversidade, é fundamental para que a inclusão seja uma prática contínua e esteja presente nas interações diárias e na cultura da comunidade escolar.

Assim, o gestor escolar desempenha um papel crucial na criação de uma escola inclusiva, garantindo que todos os estudantes tenham acesso à aprendizagem e ao desenvolvimento. Para tanto, um gestor competente e inovador precisa estar comprometido com a missão de promover a inclusão escolar, alinhando suas ações com as práticas pedagógicas e trabalhando ativamente para eliminar quaisquer barreiras que possam dificultar o ensino, o crescimento e a plena participação de todos.

Ilustrações: Freepics



# Referências

ARAÚJO, M. C. M. Gestão escolar. Curitiba: Lesde, 2009.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília – DF. 1988.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei nº 9.394, de 20 e dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União. Brasília, 23 de dezembro de 1996.

CAPELLINI, V. L. M. F. (org.). Práticas educativas: ensino colaborativo. Bauru: MEC/FC/SEE, 2008. (Práticas em educação especial e inclusiva).

CARVALHO, R. E. Educação inclusiva: com os pingos nos “is”. 5ª ed. Porto Alegre: Mediação, 2014.

FALSARELLA, A. M. A gestão escolar e o papel do gestor: das origens as concepções atuais. In: FALSARELLA, A. M. (org.). Educação básica e gestão da escola pública. Araraquara: Junqueira & Marin, 2018. E-book. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1ddV7t7vbV8GuTbOPVp8re-fi544smWqw/view>. Acesso em: 10 jul. 2024.

HENGEMUHLE, A. Gestão de ensino e práticas pedagógicas. Petrópolis/RJ: Vozes, 2014.

HOMRICH, A. P. M.; CORDEIRO, a. F. M. O atendimento educacional especializado na visão dos diretores escolares. Revista educação santa maria, v. 42, n. 3, p. 555-568, set./dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/26723>>. Acesso em 13/03/2024.

LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 6ª ed. São Paulo: heccus editora, 2015.

LIMA, I. P. A gestão democrática da escola: as relações político-pedagógica do coletivo docente e seu gestor. Ed. Movimento revista educação. Salvador 2011.

LUCK, H. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Ed Positivo, 2009.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexos sobre a prática do diretor escolar. Educação e pesquisa, São Paulo, v.36, p.763-778, set/dez. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/z3kmwmdfkmtgm6pb6zkzxt/abstract/?lang=pt>>. Acesso em 13/03/2024.

SÃO PAULO (município). Decreto n 57.379, 13 de Outubro de 2016. Institui no âmbito da Secretaria Municipal de Educação, a Política Paulistana de Educação Especial, na Perspectiva da Educação Inclusiva. Diário Oficial do Município de São Paulo, São Paulo, 13 out. 2016.

SÃO PAULO (município). Portaria n 8.764, 23 de Dezembro de 2016 - Regulamenta o decreto n 57.379, 13 de Outubro de 2016. Instituiu no âmbito da Secretaria Municipal de educação, a Política Paulista de Educação Especial, na Perspectiva da Educação Inclusiva. Diário Oficial no Município de São Paulo, São Paulo, 24 dez. 2016.

SENEDA, E. V. Papel do gestor como articulador do trabalho colaborativo no contexto de uma escola inclusiva - um estudo de caso. Dissertação de Mestrado - Processo de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara, 2019. Disponível em: acesso em 10 jul. 2024.

SILVA, C. L. O papel do diretor de escola na implantação de uma cultura educacional inclusiva a partir de um enfoque sócio-histórico. Dissertação de mestrado em psicologia. Acesso em 10 mar. 2014.

TESANI, T.C.R. Gestão escolar: A prática pedagógica administrativa na política de educação inclusiva. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos: Edições Asa, 2010.