

**FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NA
PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA**

**TRAINING AND PERFORMANCE OF THE SCHOOL MANAGER
IN THE PERSPECTIVE OF INCLUSIVE EDUCATION**

**FORMACIÓN Y ACCIÓN DEL DIRECTOR DE ESCUELA DESDE
LA PERSPECTIVA DE LA EDUCACIÓN INCLUSIVA**

Flaviane Pelloso Molina Freitas¹
Jáima Pinheiro de Oliveira²

Resumo

Este artigo tem como enfoque a inclusão escolar, como ensino e aprendizagem para todos os alunos da escola, evidenciando o papel do gestor escolar e sua formação para atuação. Objetivou-se identificar o papel de atuação do gestor escolar na escola inclusiva e levantar qual a formação indicada para essa prática, recorrendo da revisão bibliográfica e da técnica de revisão narrativa. Verificou-se que o papel desenvolvido pelo gestor escolar frente à inclusão na escola é de suma importância, destacando sua liderança, gestão de recursos, planejamento participativo e gestão do clima e cultura inclusivos. Os dados obtidos revelam a relevância de a formação, tanto inicial quanto continuada, abarcar alguns elementos básicos como: o reconhecimento da inclusão escolar como um direito, valorização da diversidade. Apontam ainda a existência de lacunas na formação inicial quanto a conteúdo específico referentes à inclusão e ao papel de líder do gestor na promoção de uma educação inclusiva.

Palavras-chave: Gestão escolar; Inclusão escolar; Formação do gestor.

Abstract

This article focuses on school inclusion, as a teaching and learning opportunity for all students in the school, high lighting the role of the school manager and his / her training. The objective was to identify the role in the school manager in the inclusive school and to find out what formation is indicated for this practice, using the bibliographic review and the narrative review technique. It was found that the role played by the school manager in relation to inclusion is of paramount importance, high lighting his leadership, resource management, participatory planning and management of inclusive climate and culture. The data obtained reveal the relevance of formation, both initial and continuing, to encompass some basic elements such as there cognition of school inclusion as a right and appreciation of diversity. It was also identified the existence of gaps in the initial formation regarding the specific contents regarding the inclusion and the role of leader of the manager, in the promotion of an inclusive education.

Keywords: School management; School inclusion; Manager training.

¹Doutora em Educação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP). Professora Colaboradora do Colegiado de Pedagogia da Universidade Estadual no Norte do Paraná (UENP). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1897-4044>.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6190983363012702> E-mail: fmolinafreitas@gmail.com

²Doutora em Educação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP). Professora Adjunta da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0156-3804>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8137271342793052>. E-mail: jaimafono@gmail.com

Resumen

Este artículo se enfoca en la inclusión escolar, como una oportunidad de enseñanza y aprendizaje para todos los estudiantes en la escuela, destacando el papel del gerente de la escuela y su formación profesional. El objetivo fue identificar el papel del administrador de la escuela en la escuela inclusiva y averiguar qué formación profesional se indica para esta práctica, utilizando la revisión bibliográfica y la técnica de revisión narrativa. Se encontró que el papel desempeñado por el gerente de la escuela en relación con la inclusión es de suma importancia, destacando su liderazgo, gestión de recursos, planificación participativa y gestión del clima y la cultura inclusivos. Los datos obtenidos revelan la relevancia de la capacitación, tanto inicial como continua, para abarcar algunos elementos básicos, como el reconocimiento de la inclusión escolar como un derecho y la apreciación de la diversidad. También se identificó la existencia de lagunas en la formación profesional inicial con respecto a los contenidos específicos relacionados con la inclusión y el papel del líder del gerente, en la promoción de una educación inclusiva.

Palabras clave: Gestión escolar; Inclusión escolar; Formación del diretor.

Introdução

A Educação Especial pode ser definida como uma modalidade de ensino caracterizada por recursos e serviços educacionais especiais que dá suporte e apoio para garantir a educação formal de educandos com deficiência (Brasil, 1996). Contudo, na história da educação das pessoas com deficiência evidenciam-se quatro estágios, sendo o primeiro tido como de negligência, maus tratos e até mesmo de extermínio denominado como estágio pré-cristão. O segundo, conhecido como período do cristianismo no qual, por meio da piedade religiosa, buscaram-se o compadecimento, proteção e asilo. No terceiro momento, período compreendido entre os séculos XVI e XIX, pautado no desenvolvimento científico, reconhecimento médico e psicológico dessa parcela, fundaram-se instituições com o oferecimento de educação segregada ao ensino regular. Foi somente no século XX que surgirem movimentos de integração desses, quando possível, para então, na década de noventa iniciarem as linhas da inclusão (Bueno, 1993; Glat, 2007).

Desta forma a educação especial foi constituindo-se como um sistema paralelo ao sistema educacional geral, até que, por motivos morais, lógicos, científicos, políticos e legais, nascem às bases para uma proposta de unificação da educação na perspectiva inclusiva (Mendes, 2006). Assim, por volta do início do século XX surgiram no Brasil preceitos que tratam de forma mais específica essa temática. A Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Brasil, 1996), que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional foi influenciada por um contexto de revisão e criticismo oriundos de serviços, normas e políticas, que foram alimentados pelas orientações internacionais de uma

educação inclusiva. Essa lei infraconstitucional, de forma concedente aos dispositivos constitucionais de 1988, se dirige aos indivíduos com deficiências, para dar prioridade as suas matrículas no ensino público e regular (Mendes, 2010). Portanto apresenta avanços relevantes para política de Educação Especial, dentre eles o ensino da pessoa com deficiência, transtornos globais de desenvolvimento e altas habilidades e/ou superdotação em classe comum do ensino regular, afirmando a educação na perspectiva inclusiva.

A educação escolar na perspectiva inclusiva difere da perspectiva de integração, proposta no início dos anos 1990 que se voltava para a limitação do indivíduo que precisava ser “tratado ou reabilitado” em classes especiais do ensino regular ou em sistemas paralelos de ensino, seguindo um padrão de normalidade a ser atingido no que se refere o ensino e aprendizagem, para então ser inserido na classe comum do ensino regular. Já a inclusão escolar traz a responsabilidade do ensino e aprendizagem para o social, para a escola (retirando-a do sujeito e suas características), pois reabilitar para integrar depois, pode se tornar um caminho inacessível para a maioria das pessoas com deficiência, permanecendo segregadas a vida inteira. Além do que, trazê-las para uma norma ou padrão comum de ensino e aprendizagem, é o mesmo que a negação da sua diferença e privação da escola como instituição para todos (Silva, 2011).

Portanto, a atual política educacional conduz para práticas escolares diferentes da que foram realizadas ao longo da história. Nesse novo norte encontra-se uma trilha que é a matrícula de todos os alunos em classe comum e a existência de atendimento educacional especializado (AEE) para dar suporte à escolaridade (Kassar, 2011).

E, para favorecer a educação de todos os alunos, a inclusão escolar precisar ter como base: a) a presença do aluno na escola; b) a sua participação, de forma efetiva; c) e a construção de conhecimentos pelo aluno. Para esses três requisitos se efetivarem, a atuação da educação especial e inclusão escolar se complementam, sendo a educação especial um leque de saberes teóricos e práticos, que são indispensáveis para o favorecimento do processo de ensino e aprendizagem de todos os alunos (Glat, Pletsch & Fontes, 2007).

Nesta vertente, o artigo teve como objetivo identificar o papel do gestor escolar e a formação necessária para sua atuação na perspectiva da escola inclusiva. Para tanto,

foi realizado um levantamento bibliográfico utilizando-se da técnica de revisão narrativa. Nesse sentido, a revisão bibliográfica apresenta o propósito de construção de uma contextualização e análise das possibilidades presentes na literatura consultada (Alves-Mazzotti, 1998). E o uso da técnica de revisão narrativa, quando comparada à revisão sistemática apresenta-se mais aberta, não utilizando de critérios explícitos e sistemáticos para a busca e análise, também não havendo necessidade de se esgotar as fontes. Citada como muito adequada para ser utilizada na fundamentação teórica de trabalhos científicos, sendo a seleção e interpretação das informações a critério da subjetividade dos autores (Cordeiro *et al.*, 2007)

Desta forma, apresenta-se a seguir os resultados e discussões levantados e demonstrados didaticamente em dois eixos: (a) o papel desenvolvido pelo gestor escolar frente à inclusão, e, (b) a formação deste para esta atuação.

A atuação do gestor escolar na escola com perspectiva inclusiva

Ao mencionar o gestor escolar, refere-se a uma equipe de gestão composta pela diretora, coordenadora/supervisora e orientadora. Esta equipe tem como foco o ensino e aprendizagem e sua atuação está diretamente ligada à unidade de ensino, correspondendo à organização, liderança, coordenação e orientação pedagógica da escola, sob a liderança do diretor (Lück, 2010a). A função da gestão escolar se coloca como pré-requisito, por meio de atividade viabilizadora de condições para o processo pedagógico escolar ocorrer, predominantemente na sala de aula (Paro, 2008).

A gestão escolar é a primeira na escola que precisa se conscientizar da importância de atuar na organização da escola na perspectiva inclusiva, e assim se torne a base para todo o desenvolvimento pedagógico e princípio para a elaboração da proposta pedagógica (Michels, 2006; Sage, 1999). Essa prática remete a um exercício da gestão escolar, mais coerente, que deixa o espaço dos gabinetes, e visa à busca do conhecimento do que realmente ocorre nas salas de aula, participando ativamente do pedagógico (Libâneo, 2001).

Além do mais, a gestão escolar precisa mapear e estabelecer linhas de ação, para o planejamento da implantação de um sistema escolar inclusivo. Isso exige tempo, e um plano bem elaborado de trabalho com previsão de ações continuadas e a escola

gradativamente irá caminhar para a inclusão com características pluralista, democrática e de qualidade (Oliveira & Leite, 2007). Evidencia-se que Libâneo (2001) define a impossibilidade de a escola chegar aos seus objetivos educacionais e suas propostas curriculares, sem gestão e sem organização. Pois, para ele, existe uma relação direta entre o planejamento e organização escolar e os acontecimentos no interior da sala de aula. E segundo Veiga (2000), o Projeto Político Pedagógico (PPP) apresentará as indicações necessárias para organização do trabalho pedagógico.

De forma reiterada, Mantoan (2003) afirma a necessidade de ter uma reorganização escolar prevista no PPP para se conseguir efetivar a inclusão, pois é dele que se desencadeiam diversas ações ali previstas e definidas, tais como: currículo, formação de turmas, práticas de ensino e de avaliação. Para ter uma escola na perspectiva inclusiva, que se efetiva o ensino e aprendizagem para todos os alunos, é preciso que mudanças ocorram na escola. E é o PPP quem orienta todo processo de mudança, direcionando o futuro por meio de princípios, diretrizes e propostas de ação nele expressos que vem a melhor organizar, sistematizar e dar significado às atividades desenvolvidas pela escola como um todo (Dalberio, 2008). Glat e Blanco (2007) identicamente expressam que a inclusão requer um novo modelo de escola e a mudança deve ser alimentada pelo PPP.

Mais especificamente no desenvolvimento de uma escola com perspectiva inclusiva e o atendimento aos alunos do público-alvo da educação especial, o PPP prevê a organização e recursos para o AEE, sendo: as salas de recursos, a matrícula do aluno, os equipamentos necessários, professores de atuação. E, é similarmente no PPP que se organiza a articulação do trabalho dos professores do AEE e do ensino comum, bem como ações de acompanhamento de produção e aquisição de materiais didáticos especializados, e previsão de outros tipos de recursos, equipamentos e suportes que forem necessários ao trabalho do professor do AEE (Ropoli *et al.*, 2010).

Nesse sentido, Tezani (2004) vincula a efetivação da escola na perspectiva inclusiva com o trabalho do gestor escolar, principalmente, o trabalho de elaboração do PPP que legitime e organize práticas pedagógicas inclusivas. Oliveira e Machado (2007) enfatizam a necessidade de as práticas inclusivas serem inseridas no PPP, pois deste modo, ocorre a reafirmação da inclusão como uma proposta de toda a escola e não

de responsabilidade apenas de alguns adeptos da causa. Beyer (2006) afirma que não basta o professor, por si só, desenvolver práticas destinadas à inclusão de alunos com NEE. Se não houver o acolhimento e a conscientização de todos os que estão envolvidos neste processo, as propostas destinadas a educação escolar na perspectiva inclusiva não serão efetivadas. E é por meio do PPP que isso é possível.

Para a elaboração do PPP é importante reconhecer e mapear quem são os alunos da escola, e sejam identificadas suas NEE, decidindo quais serviços ou recursos serão cogentes criar ou manter para satisfazê-las (Aranha, 2000). Nesse seguimento, para se efetivar a escola na perspectiva inclusiva é necessário mais que adaptação, é preciso mudança que “[...] gera uma reorganização das práticas escolares: planejamento, formação de turmas, currículo, avaliação, gestão do processo educativo” (Brasil, 2006, p. 15). Logo, todos os aspectos das mudanças necessárias, serão previstos, planejados, organizados e efetivados pelo PPP, e logo, inclusão escolar e mudança vinculam-se no PPP da escola.

Percebe que gerir recursos, para mais no tocante as NEE, é uma das incumbências da equipe de gestão escolar. A necessidade de recursos e o planejamento para seu provimento precisam constar no PPP. A gestão de recursos não é só material, sendo igualmente de recursos pessoais e financeiros. Por consequência, cabe à equipe gestora gerir patrimônio imaterial e material da escola. O patrimônio imaterial diz respeito às ideias e a cultura produzida no interior da escola. Já o material corresponde “[...] aos prédios e instalações, equipamentos, laboratórios, livros, enfim, tudo aquilo que se traduz na parte física de uma instituição escolar (Vieira, 2007, p. 62)”.

Nesta perspectiva Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 294) afirmam que “[...] a organização e a gestão da escola correspondem, às necessidades de a instituição escolar dispor das condições e dos meios para a realização de seus objetivos específicos”. Ou seja, gerir recursos para proporcionar uma educação de qualidade³ para todos (PARO,

³Ao se tratar do conceito de qualidade em educação é importante ter em mente que existem muitos significados atribuídos a ele (Azevedo, 2011). Portanto, destaca-se, que ao longo deste trabalho, o uso do termo explicitará a tarefa cotidiana da escola em ensinar e aprender. Nesse sentido ocorre educação de qualidade quando o aluno progride em sua formação, aprendendo de fato (Libâneo, Oliveira & Toschi, 2012; Lück, 2010a).

2008), como expressa a Constituição Federal (Brasil, 1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996).

Para mais, efetivar a inclusão escolar através da gestão e disponibilização de meios e recursos para a educação dos alunos com NEE (Marchesi & Martín, 1995) é construir uma escola preparada para atender a todos sem discriminação (Sant’Ana, 2005). Sendo assim, a gestão escolar precisa ter um olhar atento para a acessibilidade, prevendo recursos para adequação do espaço físico da escola, aberta e acessível a todos os alunos que ali adentrarem (Oliveira & Profeta, 2008).

Esse planejamento e gestão de recursos, no que diz respeito à inclusão escolar, são necessários, uma vez que relatos de pesquisas demonstram que os recursos vão sendo providenciados à medida que surgem os alunos e suas necessidades. Ademais, a burocracia do provimento de recursos nos órgãos públicos, quando não planejado, tende a deixar professores e crianças em longa espera para que se efetive a educação de qualidade. O planejamento de recursos proporciona equipar as escolas previamente, e isso favorece a inclusão escolar, pois não gera a dependência de ter o aluno com NEE para só depois providenciar os recursos necessários. Uma escola preparada para acolher e ensinar a todos os alunos favorece a educação na perspectiva inclusiva, garantindo a possibilidade de atender a todos os alunos, onde o recurso adquirido não é da educação especial e de seus alunos, e sim de toda a escola e de todos os alunos (Carletto & Cambiaghi, 2009; Freitas & Araújo, 2015).

Uma escola com perspectiva inclusiva, aberta a todos, começa em primeiro lugar com a gestão, que se torna uma liderança na organização do trabalho pedagógico dos que atuam na escola (Lück, 2009). Então, a condição da educação praticada na escola, depende do cotidiano vivido na escola, daquilo que realmente é feito no dia a dia, que é uma tradução do ideal e liderança dos gestores (Lück, 2010b).

E para a escola ser inclusiva, seus gestores precisam valorizar e praticar atitudes inclusivas. “O comprometimento da equipe da gestão com a atenção às crianças contribui para disseminação de um clima favorável em relação ao acolhimento dos alunos” (Rocha, 2012, p. 11). A gestão escolar precisa estar aberta permanentemente a reflexão com toda a escola sobre a diversidade, como bem humano e valor pedagógico (Rocha, 2012). Em consequência da liderança que exerce, todos que compõem este

ambiente estarão se espelhando em suas ações, e assim a equipe da gestão escolar precisa ser a ‘cabeça’ da conscientização da importância da diversidade e da inclusão escolar inclusiva e proporcionar uma unidade escolar de responsabilidade por todos os educandos (Cavalcanti, 2014).

Nesse sentido, Guimarães (2005) especifica que o gestor escolar assume a tarefa de dar impulso à escola e Pantaleão (2013, p. 14) refletindo sobre a gestão e sua importância para a inclusão escolar menciona “[...] a importância dessa equipe como *mobilizadora política*, já que suas ações podem provocar *engajamentos pessoais e coletivos* no cotidiano da escola (p. 14)”. Ou melhor, a liderança é um fator essencial (Carneiro, 2006), e são chamados a liderar as mudanças necessárias em toda a escola (Silva *et al.*, 2012). A partir da consciência de que a escola e a educação de qualidade é direito de todos, com valorização da diversidade como elemento base da condição humana, os gestores escolares precisam liderar mudanças instrumentais, mas principalmente, atitudinais em toda a escola (Silva & Leme, 2009).

Por esse sentido, gerir pelo exemplo, ser líder com vistas a mudar a cultura escolar por ações concretas, e não somente através de argumentos. Mostrando para toda escola que a começar da equipe de gestão, se pratica as ações recomendadas e se mostra que outros valores são possíveis, e não se trata apenas de um discurso (Glatter, 1995). Por conseguinte, há a importância de ocorrer uma mudança da cultura escolar para estabelecer a escola na perspectiva inclusiva (Duk, 2006). A cultura escolar trata-se de um conjunto de crenças e convicções mantidas na escola, por todos que nela pertencem, acerca do ensino e aprendizagem dos alunos e do funcionamento da escola. Incluem vínculos estabelecidos, normas, processos de ensino e aprendizagem, sistemas de comunicação (Duk, 2006).

Rocha (2012) cita a importância de se ter a gestão coletiva como propulsora das relações estabelecidas entre a equipe gestora, os professores e alunos, estabelecendo nova forma de se refletir sobre a proposta pedagógica e de acompanhar o trabalho dos professores, contribuindo para um contexto inclusivo por meio de uma cultura escolar acolhedora e inclusiva. É papel da gestão escolar o olhar observador e perspicaz para o cotidiano escolar, buscando compreender seus desdobramentos e o reconhecimento de fatores que mantêm as práticas que se repetem todos os dias ou são realizadas

habitualmente. Olhar a ‘alma’ da escola, real e concreta, é uma atuação gestora e de liderança (Lück, 2010b).

Por isso, se o objetivo da escola é educar para convivência e o respeito à diversidade, a que se educar na diversidade (Sousa, 2007). Se o objetivo é educar na perspectiva da educação escolar inclusiva, a que se fazer da escola um ambiente inclusivo. Essas são questões as quais o processo de ensino e aprendizagem ocorre pela vivência, se educa não pela diversidade e inclusão, mas sim na diversidade e na inclusão (Silva, 2015). Organizar e exercitar uma escola na perspectiva inclusiva está longe de ser tarefa fácil, cômoda ou simples (Lima, 2005), pois coloca em choque antigos valores já estabelecidos em meio ao contexto escolar, que pode ser chamado de cultura escolar. E, ainda, traz a luz falhas e expõe as limitações da escola. Mas só a partir desse olhar, e de mudanças propostas e exercitadas, é que transformações organizacionais e educacionais acontecerão, propondo a construção de novos valores e de uma nova cultura escolar inclusiva (Freitas & Araújo, 2015).

A realidade tem demonstrado que a atuação da equipe gestora é muito importante para a configuração de uma cultura escolar inclusiva. O olhar sobre a inclusão e as características pessoais de seus componentes interfere diretamente na forma como a cultura escolar se constitui (Silva, 2006). O gestor escolar é um sujeito fundamental para o desenvolvimento da ação pedagógica, pois ele é capaz de garantir abertura de novos espaços à transformação do cotidiano escolar (Cavalcanti, 2014) trabalhando para a realização de uma escola com perspectiva inclusiva.

Mas sabe-se que a inclusão escolar não é apenas de alguns professores, ou uma iniciativa pessoal da gestão escolar. Para isso, é preciso que a escola seja gerida por meio de relações na implementação de uma cultura escolar inclusiva, que se concretiza com a democratização das decisões e na divisão de responsabilidade com o corpo docente. Quanto mais democrática for a escola, mais inclusiva será, pois a sua real abertura para todos implica a democratização do ensino. Se a escola é para todos, certamente deverá abarcar, no processo de escolarização, os alunos com necessidades educacionais especiais, seja qual for a sua origem (Silva & Leme, 2009). Por consequência, para uma escola com perspectiva inclusiva, torna-se necessário o

envolvimento de todos os membros da equipe escolar no planejamento de ações e programas voltados à temática (Sant'ana, 2005).

Neste sentido, Lima (2005) também se refere à adoção de uma liderança participativa, mencionando que as novas tarefas exigidas pela política inclusiva não são compatíveis com um estilo de “direção-burocrática” que fica presa atrás de papéis em sua mesa. Pelo contrário, uma educação escolar na perspectiva inclusiva implica a existência de uma “direção-líder”, gestora de processos e, principalmente, de pessoas que compartilham e coparticipam de uma mesma comunidade educativa.

Destaca-se que a conquista da garantia constitucional da gestão democrática, no Art. 206 (Brasil, 1988), é resultado da luta social dos trabalhadores da educação. Todavia, Peroni (2008) adverte sobre as exigências de implementação, uma vez que a gestão democrática é um processo que exige diálogo e participação coletiva dos envolvidos como pais, alunos, professores e direção colegiada. Nessa perspectiva, a gestão democrática constitui-se por um eixo transversal que pode adentrar, ou não, as esferas da gestão escolar em seus estabelecimentos de ensino (Vieira, 2007). O elemento constitutivo da gestão democrática é estabelecer condições para todos participarem da vida escolar (Paro, 1987). Além de tudo, “a autonomia da escola, a eleição de diretores, o conselho escolar, são alguns pilares que materializam a gestão democrática, mas não são suficientes para mudar nossa histórica cultura autoritária” (Peroni, 2008, p. 11). No conceito de gestão democrática, está pressuposto a participação, isto é, o trabalho associado de pessoas que ao analisar situações tomam decisões sobre seu encaminhamento e agem em conjunto (Lück *et al.*, 2007).

Desta forma, a escola com perspectiva inclusiva se vincula a um clima acolhedor em que se torna aberta a todos. Como pré-requisito é importante que o gestor e a equipe pedagógica assumam a opção de acolher a todos, e produzir um clima e cultura escolar aberto a todos (Rocha, 2012). A gestão escolar, ao gerir o clima e a cultura da escola, assume o papel de agente de mobilização, proporcionando engajamento dos membros da escola para participar e se envolver (Pantaleão, 2013), formando uma verdadeira comunidade na qual todos os membros são corresponsáveis pelas decisões e ações ali propostas (Libâneo, Oliveira & Toschi, 2012).

A escola na perspectiva inclusiva e a formação do gestor escolar

Tendo em vista a importância do gestor escolar para efetivação de uma escola com perspectiva inclusiva, a capacitação desse profissional para estar à frente dessa complexa realidade, não se faz de forma instantânea e nem isoladamente (Carneiro, 2006). Nesse caso, frisa-se a importância de empreender esforços para desenvolver a formação da equipe de gestão escolar (Sage, 1999).

Claramente há dois tipos de formação para o gestor: (1) inicial e (2) continuada⁴. Entende-se por formação inicial aquela desenvolvida nas Instituições de Ensino Superior, em nível de graduação. A partir dessa formação, tem-se a habilitação para atuar como gestor nos sistemas de ensino ou do sistema escolar. Já a formação continuada, trata-se da possibilidade do gestor estar em constante movimento de aprendizagem, podendo ser em cursos formais, depois da graduação, ou por meio de outras formas de formação, como a mediação de diversas tecnologias de informação (Gracindo, 2009).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996) menciona, no Art. 64, que a formação para os profissionais da educação com foco em administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional da educação básica, deve ocorrer no curso de graduação de pedagogia ou em nível de pós-graduação:

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.

Da mesma forma prevê uma formação mais abrangente dos profissionais da educação para planejar, administrar, orientar, supervisionar e inspecionar a educação básica (Brasil, 1996). Sendo que, pela legislação vigente, não se menciona a necessidade de uma formação específica para atuar como gestor da escola. Mas na prática é necessária essa especificidade, tratando-se de uma carência para a formação da

⁴Destaca-se que a formação profissional docente após a formação inicial possui várias definições e características, formação continuada ou pós-inicial (Brasil, 1996; Gracindo, 2009), formação *in continuum* (Mizukami *et al.*, 2003), formação permanente (Barreto, 2006) e desenvolvimento profissional (Garcia, 1997). Em todas elas se definem em comum a formação dada após a formação inicial, unindo teoria e prática.

gestão escolar, pois sua função é complexa e exige muita competência de quem assume. Entretanto, surge conjuntamente a necessidade em se pensar que os conhecimentos vinculados ao gestor/administrador poderiam estar presentes em outros cursos de formação de professores, acreditando que dessa maneira todos os professores passariam a ter condições de participar e compreender a gestão escolar (Morastoni, 2004).

A formação para a gestão escolar, no curso de Pedagogia, anteriormente era ofertada pela habilitação em Administração Escolar - Resolução nº 2/69 (Brasil, 1969). Depois, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996) suprimiu as habilitações e passou a oferecer duas possibilidades de formação do profissional para administração educacional: graduação no Curso de Pedagogia ou em Curso de Pós Graduação - especialização. Mais recentemente a Resolução do Conselho Nacional de Educação, nº 1/ 2006 (Brasil, 2006), que definiu as novas Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, veio privilegiar a formação do licenciado no curso de Pedagogia para a docência na Educação Infantil, nos anos iniciais do Ensino Fundamental e para o Ensino Médio, tal como para exercer cargos de gestão (Albuquerque, 2012).

Dessa forma, reitera-se que o curso de Pedagogia é, na atualidade, o responsável pela formação do gestor escolar, em nível de graduação. Outra forma, seriam os cursos de pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*. Porém, não existe uma formação em um curso específico para gestores. Contudo, todo professor licenciado pode em momentos de sua vida profissional assumir a função de gestão, articulando e coordenando as ações da escola. Isso nos remete à importância de que todas as licenciaturas precisariam possuir em seus currículos, componentes voltados para o entendimento da organização administrativa e pedagógica da educação escolar, das políticas públicas de educação e da gestão do processo educativo. Para então, poder embasar formativamente qualquer professor, tornando-o capaz de participar da gestão que se desenvolve na escola, quer como docente, quer como gestor (Gracindo, 2009).

Juntamente com destaque para a complexidade da função do gestor escolar, Libâneo (2001) cita algumas características da sua função, as quais podem ser definidas como competências para atuação: a) habilidade de conviver de forma coletiva; b) capacidade para gerenciar ambiente complexo, com criação de novas significações para

um ambiente instável; c) capacidade de versar com tecnologias emergentes; d) possuir visão de longo prazo e assumir responsabilidade pelos resultados; e) saber expressar-se e saber escutar; f) ser criativo; g) possuir fundamentação teórica para embasar suas decisões; h) ser comprometido com a emancipação e autonomia intelectual de todos os membros da escola; i) possuir honestidade e credibilidade; j) ter consciência das oportunidades e das limitações.

Constata-se que na formação inicial há uma carência no que diz respeito formação para a gestão escolar, uma vez que nos Cursos de Pedagogia são contempladas com uma a ou duas disciplinas específicas (Franco, 2014), sendo um número expressivo de professores que se forma sem um conhecimento específico aprofundando para a atuação na gestão escolar, durante seus cursos de graduação (Wiebusch & Corte, 2014).

No que diz respeito à formação do gestor escolar para a diversidade e inclusão, verifica-se uma grande lacuna, posto que os cursos de pedagogia apresentam uma ou duas disciplinas no máximo voltadas para a inclusão (Chacon, 2001; Cruz & Glat, 2014; Deimling, 2013; Franco, 2014; Macedo, 2010; Redig & Glat, 2011). Sabe-se que a construção da formação dos pedagogos com atenção para a diferença e a diversidade não depende somente da presença, ou não, de disciplinas que contemplem esses temas na estrutura curricular, mas fica claro que a inexistência de espaços curriculares que abordam essas temáticas é uma lacuna na formação (Magalhães, 2009).

Desta forma, a formação continuada torna-se uma resposta à demanda de profissionais da educação que não tiveram oportunidade de contato com o tema na formação inicial, ou em especializações (Lacerda & Rinaldi, 2016). Reitera-se a importância da formação continuada dos profissionais de educação e de uma gestão educacional alinhada a uma orientação de inclusão na construção de culturas, políticas e práticas de inclusão na escola. Momentos de reflexão e ação, e formação continuada junto ao grupo da gestão são de suma importância. (Senna, Santos & Pinto, 2018). Da mesma maneira que oportunizar espaços e tempos para os gestores, responsáveis por implementar as políticas de Educação Especial, possam, no encontro com seus pares, refletir, partilhar seus fazeres e problematizar seus saberes a respeito das suas

atribuições como gestores de políticas públicas de educação (Jesus, Pantaleão & Almeida, 2015).

Percebe-se a importância de a formação, tanto inicial quanto continuada, abarcar alguns elementos básicos no que diz respeito à atuação do gestor escolar para a inclusão, conforme subsídios sugestivos, dentre outros, levantados a partir da revisão de literatura:

(a) *Inclusão como Direito* - o reconhecimento de que a inclusão escolar representa um direito de todos os alunos à educação. O gestor precisa reconhecer que é um compromisso da gestão escolar a construção de uma escola na perspectiva inclusiva, onde toda e qualquer criança possa ali estar, permanecer, conviver e aprender (Aranha, 2004). Educação escolar é um direito incondicional de todos (Roth, 2006), em igualdade de oportunidades e condições (Duk, 2006), direito dado a todos, inclusive às pessoas com deficiência (Fávero, Pantoja & Mantoan, 2007).

(b) *Opção pela diversidade* – é papel do gestor escolar promover na escola o respeito e a valorização da diversidade focando no desenvolvimento de todos os alunos indistintamente (Lück, 2009). O que faz a diferença é o posicionamento claro da gestão da escola por todas as crianças, com ou sem deficiência. Desenvolver uma reflexão permanente na escola sobre a aceitação da diversidade como um bem humano e um valor pedagógico, e a gestão escolar ser portadora e disseminadora dos valores da inclusão (Rocha, 2012). Também a sensibilização para a gestão escolar gerir na perspectiva das identidades plurais envolvidas nos espaços educacionais para a promoção de uma educação que valorize a diversidade cultural (Canen & Xavier, 2012).

(c) *Conhecimentos Específicos* - Antes de buscar “fazer” inclusão nas escolas, é preciso “entender” o que é inclusão na educação, suas características e peculiaridades conhecimentos específicos das deficiências e inclusão (Senna, Santos & Pinto, 2018). O reconhecimento de que a formação com base em conhecimentos específicos é relevante, de acordo com as necessidades de cada realidade escolar, focados em temas específicos de formação para o gestor escolar (Lück, 2009), como por exemplo, a construção de conhecimentos específicos para assegurar a inclusão escolar dos alunos com deficiência, transtornos globais de desenvolvimento e altas habilidades/superdotação, conforme indicativos das diretrizes e do documento orientador das “Políticas Nacionais de

Educação Especial na perspectiva da Educação Inclusiva” (Brasil, 2008) E, se efetivar pela gestão escolar uma articulação do conhecimento específico da Educação Especial com a educação geral, para desencadear ações que atendam à perspectiva de inclusão escolar (Senna, Santos & Pinto, 2018).

(d) *Liderança para a mudança* – a educação escolar na perspectiva inclusiva exige mudanças na escola, e não é possível esperar que tudo esteja perfeito para ocorrer a inclusão. Algumas mudanças virão ao longo do desenvolvimento, pois as mudanças envolvem muitos níveis incluindo a estrutura do setor central de educação, a organização de cada escola e a didática da sala de aula. Mas, independente do nível, o papel do gestor é de suma importância, pois, grande parte do que é preciso ser feito depende da facilitação da mudança para outras pessoas. A mudança não pode ser legislada ou obrigada a existir. O medo da mudança não pode ser ignorado. O diretor pode ajudar os outros a encararem o medo, encorajar as tentativas de novos comportamentos e reforçar os esforços rumo ao objetivo da inclusão (Sage, 1999). Faz-se necessário a preparação por meio da formação de líderes escolares para se lidar com as mudanças necessárias para a escola com perspectiva inclusiva (Carneiro, 2006). É comum que os professores que tentam a inovação e assumam riscos sejam encarados de forma negativa pelos pares que estão acostumados aos modelos tradicionais de educação. A gestão escolar torna-se muito importante para a superação dessas barreiras previsíveis, apoiando os professores através de palavras e ações adequadas (Sage, 1999).

(e) *Cultura inclusiva e cooperativa* - embora a liderança do gestor escolar seja de suma importância para a efetivação da inclusão, ele não pode efetuar sozinho as mudanças necessárias (Carneiro, 2006). É peça fundamental na promoção de escolas inclusivas o desenvolvimento de comportamentos cooperativos entre todos os membros para a mudança no ambiente escolar vir a ocorrer (Sage, 1999). A gestão escolar deve revigorar o comportamento do professor que demonstra pensamentos e ações cooperativas a serviço da inclusão. Pois, se a inclusão for concebida como uma subdivisão separada da escola, ou como um sistema paralelo, ela não ocorrerá de fato. Só se efetivará uma escola com perspectiva inclusiva, se for desenvolvido o conceito de um sistema unificado da educação, que englobe todos os alunos sem discriminação

(Sage, 1999). E, para isso, é essencial uma cultura organizacional na qual a educação escolar na perspectiva inclusiva proporcione, em suas práticas cotidianas, um clima organizacional favorável, que estimule o saber e proporcione o desenvolvimento de todos os alunos. E será possível em havendo uma gestão escolar que enfatize processos democráticos e participativos no cotidiano escolar, bem como promova uma mudança social e educacional, abandonando práticas individualizadoras e fomentando a ação coletiva (Tezani, 2009).

(f) *Gestão de materiais* – gestores escolares conscientes da necessidade de mudanças para uma escola com perspectiva inclusiva, precisam assegurar a acessibilidade de todos os alunos, incluindo aqueles que têm necessidades educacionais especiais. Eliminar barreiras arquitetônicas e urbanísticas, do mesmo modo que no transporte escolar e nas formas de comunicação. Cabe realmente à gestão escolar, assegurar os recursos humanos e materiais necessários (Tezani, 2009). É preciso planejar para implementar as adequações necessárias e para garantir a todos o acesso à aprendizagem e ao conhecimento (Thoma, 2016).

Considerações finais

Ante ao exposto, verifica-se que o papel do gestor escolar frente à escola inclusiva é de suma relevância e requer conscientização. A aprendizagem de todos os alunos depende da atuação da gestão escolar, e para se efetivar a escola na perspectiva inclusiva é preciso promover mudanças que passam pelo PPP, que encabeçado pela equipe gestora, virá a legitimizar e organizar práticas pedagógicas inclusivas.

É também papel da gestão escolar efetivar a inclusão escolar por meio da gestão e disponibilização de meios e recursos para a educação de todos os alunos, bem como daqueles com deficiência. Prever recursos necessários de forma antecipada para que a escola esteja preparada para atender a todos.

Destaque para o papel de líder do gestor escolar, pois tudo aquilo que realmente é feito no dia a dia da escola, é uma tradução do ideal e reflexo da liderança dos gestores. Cabe a ele dar impulso à escola, mobilizar e gerir pelo exemplo. A gestão escolar, ao gerir o clima e a cultura escolar, trabalha como agente de mobilização proporcionando engajamento dos membros da escola para participar. Assim, por meio

da liderança participativa proporciona o envolvimento de todos os membros da escola com a inclusão.

Enfatiza-se a importância da formação do gestor escolar para a inclusão, pois a improvisação não provoca as mudanças necessárias para se chegar ao objetivo da escola com perspectiva inclusiva.

Demonstra-se ainda que na formação inicial há uma carência no que diz respeito a inclusão escolar. Os cursos de pedagogia apresentam uma ou duas disciplinas no máximo voltadas para a inclusão, sendo semelhantes nos demais cursos de licenciatura. Sabe-se que a construção da formação com atenção para a diferença e diversidade não ocorre de forma exclusiva nesta formação inicial. Mas a inexistência de espaços curriculares que cuidam dessas temáticas é sem dúvida uma lacuna formativa.

Constata-se a importância de a formação, tanto inicial quanto continuada, abarcar alguns elementos básicos no que diz respeito à atuação do gestor escolar para a inclusão, sendo o reconhecimento da inclusão escolar como um direito de todos os alunos; a promoção do respeito e a valorização da diversidade; desenvolver conhecimentos específicos sobre a inclusão, suas características e peculiaridades; liderar mudanças que a educação escolar na perspectiva inclusiva exige; cuidar da cultura inclusiva e cooperativa da escola; e gerir materiais para implementar as adequações necessárias e para garantir a todos o acesso à aprendizagem e ao conhecimento.

Por fim, evidencia-se que qualquer que seja a proposta de formação para a equipe gestora, essa não supri todas as lacunas. Bem como que para a efetivação da escola com perspectiva inclusiva e o sucesso da aprendizagem e permanência de todos os alunos, a formação não é a única variável envolvida. Mas, a formação se torna um passo para a possibilidade de mudança de cultura e promoção de benefícios, pois, a construção da escola na perspectiva inclusiva não é tarefa apenas da gestão escolar, mas esta tem um papel de atuação essencial nesse processo.

Referências

Albuquerque, H. M. P. O. (2012). Curso de Graduação em Pedagogia e a Formação do Gestor Escolar. In. *III Congresso Ibero Americano de Política e Administração da Educação*. Zaragoza: Espanha.

- Aranha, M. S. F. (2000). Inclusão social e municipalização. In: MANZINI, E. J. *Educação especial: temas atuais*. Marília, SP: Unesp Marília-Publicações.
- Aranha, M. S. F. (Org.) (2004). *Educação Inclusiva: O Município*. Secretaria de Educação Especial, Programa Educação Inclusiva: Direito a Diversidade. Brasília: MEC/SEESP.
- Azevedo, J. L. (2011). Notas sobre a análise da gestão da educação e da qualidade do ensino no contexto das políticas educativas. *RBPAAE*, 27 (3), p. 409-432.
- Barreto, V. (2006). Formação permanente ou continuada. In: Soares, L. *Formação de educadores de jovens e adultos* (p. 93-102). Belo Horizonte: Autêntica/SECAD-MEC/UNESCO.
- Beyer, H. O. (2006). Da integração escolar à educação inclusiva: implicações pedagógicas. In: BAPTISTA, C. R. (Org.). *Inclusão e Escolarização: múltiplas perspectivas* (pp. 73-81) Porto Alegre: Mediação.
- Brasil, (1969). *Resolução n. 2, de 11 de abril de 1969*. Fixa os mínimos de conteúdo e duração a serem observados na organização do Curso de Pedagogia. Brasília: Conselho Federal de Educação.
- Brasil, (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Senado.
- Brasil, (1996). *Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: DF, Ministério da Educação.
- Brasil, (2006). *Ensaio Pedagógicos*. Brasília: DF, MEC/SEESP.
- Brasil, (2008). Ministério da Educação. *Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva*. Grupo de Trabalho da Política Nacional de Educação Especial. Portaria Ministerial nº 555/2007. Secretaria de Educação Especial. Brasília: MEC.
- Caixeta, S. M. A. (2014). *Formação de gestores escolares e o desenvolvimento do perfil da gestão pedagógica: o caso da superintendência regional de ensino de União/ MG*. (Dissertação de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública). Juiz de Fora: MG, UFJF.
- Canen, A. & Xavier, G. P. M. (2012). Gestão do Currículo para a diversidade Cultural: discursos circulantes em um curso de formação continuada de professores e gestores. *Currículo sem Fronteiras*, 12 (2), p. 306-325.
- Carletto, A. C. & Cambiaghi, S. (2009), *Desenho universal: um conceito para todos*. Realização: Vereadora Mara Gabrilli. Recuperado a 10 de outubro de 2019 em https://www.maragabrilli.com.br/wp-content/uploads/2016/01/universal_web-1.pdf.
- Carneiro, R. U. C. (2006). *Formação em Serviço sobre Gestão de Escolas Inclusivas para Diretores de Escolas de Educação Infantil* (Tese de Doutorado em Educação Especial). São Carlos: Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR.

- Cavalcanti, A. V. (2014). O papel do Gestor escolar no processo de inclusão. *Colloquium Humanarum, 11* (Especial), p. 1014-1021.
- Chacon, M. C. M. (2001). *Formação de recursos humanos em Educação Especial: respostas das universidades à recomendação da Portaria Ministerial n. 1793 de 27.12.1994* (Tese de Doutorado em Educação). Marília: Universidade Estadual Paulista.
- Cordeiro, A. M., Oliveira, G. M., Renteria, J. M. & Guimarães, C. A. G. (2007). Revisão sistemática: uma revisão narrativa. *Rev. Col. Bras. Cir.* 34(6), p. 428-431.
- Cruz, G. C. & Glat, R. (2014). Formação de Professores para Educação Inclusiva: avanços, recessos e retrocessos de cursos de licenciaturas. In: Oliveira, J. P., Cruz, G. C., Miura, R. K. K., Mello, P. M. & Oliveira, R. T. O. (Orgs.). *Perspectivas e Contribuições da educação especial para a inclusão escolar*. Curitiba: CRV.
- Dalberio, M. C. B. (2008) Gestão democrática e participação na escola pública popular. *Revista Iberoamericana de Educación, 47* (3), p.2-12.
- Deimling, N. N. M. (2013). Educação Especial nos cursos de Pedagogia: considerações sobre a formação de professores para a inclusão escolar. *Educação Unisinos, 17* (3), p.238-249.
- Duk, C. (2006). *Educar na Diversidade: material de formação docente*. Brasília: MEC/SEESP.
- Fávero, E. A. G., Pantoja, L. M. P. & Mantoan, M. T. E. (2007). *Atendimento Educacional Especializado: Aspectos Legais e Orientações Pedagógicas*. Brasília: MEC/SEESP.
- Franco, A. P. (2014). *A formação dos gestores escolares nos cursos de pedagogia*. (Tese de Doutorado em Educação). São Paulo: Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo.
- Freitas, J. F. F. & Araújo, P. F. (2015). Inclusão de crianças com deficiência e o envolvimento dos gestores escolares. *Educação e Fronteiras On-Line, 5*(15), p.75-84.
- Garcia, C. M. (1997). A formação de Professores: Novas Perspectivas Baseadas na Investigação sobre o Pensamento do Professor. In: Nóvoa, A. (Coord.). *Os professores e a sua formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Glat, R. & Blanco, L. M. V. (2007). Educação Especial no contexto de uma Educação Inclusiva. In: Glat, R. (Org.). *Educação Inclusiva: cultura e cotidiano escolar* (p. 15-35). Rio de Janeiro: 7Letras.
- Glat, R.; Pletsch, M. D. & Fontes, R. S. (2007). Educação inclusiva & educação especial: propostas que se complementam no contexto da escola aberta à diversidade. *Educação. Revista do Centro de Educação, 32* (2), p. 343-355.
- Glat, R. (1995). A gestão como meio de inovação e mudança nas escolas. In: Nóvoa, A. (Org.). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote.

- Guimarães, C. M. (2005). Reflexões sobre a gestão da organização escolar. In: Ribeiro, A. I. M. & Menin, A. M. C. S. *Formação do Gestor Educacional: necessidade da ação coletiva e democrática*. São Paulo: Arte e Ciência Editora.
- Gracindo, R. V. (2009). O gestor escolar e as demandas da gestão democrática. Exigências, práticas, perfil e formação. *Revista Retratos da Escola*, 3(4), p. 135-147.
- Jesus, D. M.; Pantaleão, E. & Almeida, M. L. (2015). Formação continuada de gestores públicos de educação especial: Políticas locais para a inclusão escolar. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, 23, p.1-20.
- Kassar, M. C. M. (2011). Educação especial na perspectiva da educação inclusiva: desafios da implantação de uma política nacional. *Educar em Revista*, 41, p. 61-79.
- Lacerda, L. C. Z. & Rinaldi, R. P. (2016). Formação continuada de professores na perspectiva da inclusão escolar: a proposta colaborativa no CBEE. In: VII Congresso Brasileiro de Educação Especial. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos.
- Libâneo, J. C. (2001). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Editora Alternativa.
- Libâneo, J. C., Oliveira, J. F. & Toschi, M. S. (2012). *Educação Escolar: Políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez.
- Lima, L. (2005). Apertem os cintos, a direção (as) sumiu! Os desafios da gestão nas escolas inclusivas. In: Rodrigues, D., Krebs, R. & Freitas, S. N. (Orgs). *Educação Inclusiva e necessidades educacionais especiais*. Santa Maria: Ed. UFSM.
- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.
- Lück, H. (2010a). *A Gestão Participativa na Escola*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Lück, H. (2010b). *Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Lück, H., Freitas, K. S., Girling, R. & Keith. S. (2007). *A escola Participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis: RJ: Vozes.
- Macedo, N. M. (2010). *Formação de professores para a educação inclusiva nos cursos de Pedagogia das Universidades Públicas Paulistas*. (Dissertação de Mestrado em Educação Especial). SP: Universidade Federal de São Carlos.
- Magalhães, R. C. B. P. (2009). Pedagogia em tempos de escola inclusiva: a formação inicial em debate. In: *Seminário Nacional de Pesquisa em Educação especial; Formação de professores em foco*. São Paulo: UFES, UFRGS, UFSCar.
- Mantoan, M. T. E. (2003). *Inclusão escolar: o que é? Por quê? Como fazer?* São Paulo: Moderna.
- Marchesi, A.; Martín, E. (1995). Da terminologia do distúrbio às necessidades educacionais especiais. In: Coll, C.; Palacios, J. & Marchesi, A. (Orgs.).

- Desenvolvimento psicológico e educação: necessidades educativas especiais e aprendizagem escolar* (p. 7- 23). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Michels, M. H. (2006). Gestão, formação docente e inclusão: eixos da reforma educacional brasileira que atribuem contornos à organização escolar. *Revista Brasileira Educação*, 11(33), p. 406-423.
- Mizukami, M. G. N.; Reali, A.M.M.R.; Reves, C.R.; Mertucci, E.M.; Lima, E.F.; Tancredi, R.M.S.P. & Mello, R.R. (2003). *Escola e Aprendizagem da docência: processos de investigação e formação*. São Carlos: EdUFSCar.
- Morastoni, J. (2004). *Gestão Democrática na Escola e a Organização do Trabalho Pedagógico*. (Dissertação de Mestrado em Educação). Curitiba: Universidade Tuiuti do Paraná.
- Oliveira, A. A. S. & Leite, L. P. (2007). Construção de um sistema educacional inclusivo: um desafio político-pedagógico. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, 15 (57), p. 511-524.
- Oliveira, E. & Machado, K. S. (2007). Adaptações Curriculares: caminho para uma educação inclusiva. In: Glat, Rosana (orgs). *Educação Inclusiva: cultura e cotidiano escolar* (p.36-52). Rio de Janeiro: 7Letras.
- Oliveira, F. I. W. & Profeta, M. S. (2008). Educação Inclusiva e alunos com necessidades educacionais especiais. In: Oliveira, A. A. S; Omote, S. & Giroto, C. R. M. (Orgs.). *Inclusão Escolar: as contribuições da Educação Especial*. São Paulo: Cultura Acadêmica Editora e Fundepe Editora.
- Pantaleão, E. (2013). Gestão escolar no contexto da escolarização de alunos com deficiência. In: Victor, S. L.; Drago, R. & Pantaleão, E. (Orgs.). *Educação Especial: indícios, registros e práticas de inclusão* (p. 13-32). São Carlos: Pedro & João Editores.
- Paro, V. H. (1987) A utopia da gestão escolar democrática. *Caderno de Pesquisa*, 60, p.51-53.
- Paro, V. H. (2008). *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Editora Ática.
- Peroni, V. M. V. (2008). Políticas Públicas e Gestão da Educação em Tempos de Redefinição do Papel do Estado. *VII Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul: Pesquisa em Educação e Inserção Social*. Itajaí: Anped Sul.
- Redig, A. G. & Glat, R. (2011). A Educação Especial no Programa de Pós-Graduação em Educação: 30 anos. In: *VI Seminário Internacional - As redes educativas e as tecnologias: práticas / teorias sociais na contemporaneidade* (p.1-8). Rio de Janeiro: UERJ.
- Rocha, S. M. P. S. (2012). Gestão e organização da escola para a inclusão: o acompanhamento como fator de mudanças. In: *35 reunião da ANPED*.
- Ropoli, E. A.; Mantoan, M. T. E.; Santos, M.; Santos, T. C. T. & Machado, R. (2010). *A Educação Especial na Perspectiva da Inclusão Escolar: a escola comum inclusiva*. Brasília: MEC/SEESP; Fortaleza: Universidade Federal do Ceará.

- Roth, B. W. (Org.) (2016). *Experiências educacionais inclusivas: Programa Educação Inclusiva: direito à diversidade*. Brasília: MEC/SEESP.
- Sage, D. (1999). Estratégias administrativas para a realização do ensino inclusivo. In Stainback, S. B. & Stainback, W. C. *Inclusão: um guia para educadores* (p.129-141). Porto Alegre: Artmed.
- Sant'ana, I. M. (2005). Educação inclusiva: concepções de professores e diretores. *Psicologia em Estudo*, 10 (2), p. 227-234.
- Senna, M.; Santos, M. P. & Pinto, R. M. S. C. (2018). (Re)Vendo culturas, políticas e práticas de Inclusão em Educação: A formação continuada da gestão municipal de educação por meio da pesquisa-ação. *Pesquisa e Prática em Educação Inclusiva*, 1 (1).
- Silva, C. L. (2006). *O papel do diretor escolar na implantação de uma cultura educacional inclusiva a partir de um enfoque sócio-histórico*. (Dissertação de Mestrado em Psicologia). São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Silva, C. R. (2015). Educação inclusiva, gestão democrática e a questão da consonância entre os currículos formal e oculto. *ORG & DEMO*, 16(2), p. 65-86.
- Silva, M. O. E. (2011). Educação Inclusiva – um novo paradigma de Escola. *Revista Lusófona de Educação*, 19, p.119-134.
- Silva, C. L. & Leme, M. I. S. (2009). O Papel do diretor escolar na implantação de uma cultura educacional inclusiva. *Psicologia Ciência e Profissão*, 29 (3), p.494-511.
- Silva, D. V.; Costa, F. A. S. C.; Capellini, V. L. M. F. & Carneiro, R. U. C. (2012). Concepções da equipe escolar sobre a gestão escolar e a escola inclusiva. *Revista Paulista de Educação*, 1(1), p.41-56.
- Sousa, L. P. F. (2007). *Orquestrar a gestão escolar para respostas educativas na diversidade* (Dissertação de Mestrado em Educação). Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Educação.
- Tezani, T. C. R. (2004). *Caminhos para a construção de uma escola inclusiva: relação entre a gestão escolar e o processo de inclusão*. (Dissertação de Mestrado em Educação). São Carlos: Universidade Federal de São Carlos.
- Tezani, T. C. R. (2009). A relação entre gestão escolar e educação inclusiva: o que dizem os documentos oficiais? In: *Revista Eletrônica de Política e Gestão Educacional*, 6 (1).
- Thoma, A. S. (2016). Inclusão na educação básica: contribuições para a formação de gestores escolares. In: Batista, N. C. & Flores, M. L. R. (orgs.). *Formação de gestores escolares para a educação básica: avanços, retrocessos e desafios frente aos 20 anos de normatização da gestão democrática na LDBEN* (p.101-202). Porto Alegre: Evangraf: Escola de Gestores da Educação Básica.
- Veiga, I. P. A. (2000). *O Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus.

Wiebusch, A. & Corte, M. G. D. (2014). O Estado do Conhecimento sobre o curso de Pedagogia e a Gestão Educacional/Escolar neste curso de formação. *Educação Por Escrito*, 5(2), p. 212-227.

Recebido: 20/10/2019

Aceito: 05/04/2020

Publicado: 25/02/2021

NOTA:

Os autores foram responsáveis pela concepção do artigo, pela análise e interpretação dos dados, pela redação e revisão crítica do conteúdo do manuscrito e, ainda, pela aprovação da versão final publicada.