



CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ANTONIO VANDERLÔR SILVA PEREIRA

**OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO ESPECIAL: A
EXPERIÊNCIA DA APAE DE PIQUET-CARNEIRO-CE**

PIQUET-CARNEIRO – CE

2014

ANTONIO VANDERLÔR SILVA PEREIRA

**OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO ESPECIAL: A
EXPERIÊNCIA DA APAE DE PIQUET-CARNEIRO-CE**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade da Integração Internacional de Lusofonia Afro-brasileira, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Carlos Mendes Tavares

PIQUET-CARNEIRO – CE

2014

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)**

Biblioteca Setorial Campus Liberdade

Catálogo na fonte

Bibliotecário: Francisco das Chagas M. de Queiroz – CRB-3 / 1170

P489d Pereira, Antônio Vanderlô Silva.

Os desafios da gestão escolar na educação especial: a experiência da APAE de Piquet Carneiro-CE. /Antonio Vanderlôr Silva Pereira. Piquet Carneiro, 2014.

33 f.; 30 cm.

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof. Carlos Mendes Tavares.
Inclui Referências.

1. Educação especial. 2. Escolas Organização e administração. 3. Inclusão social. I. Título.

CDD 354

ANTONIO VANDERLÔR SILVA PEREIRA

**OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO ESPECIAL: A
EXPERIÊNCIA DA APAE DE PIQUET-CARNEIRO-CE**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade da Integração Internacional de Lusofonia Afro-brasileira, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Trabalho aprovado em: ____/____/____

Conceito: _____

Banca Examinadora

Prof. Carlos Mendes Tavares

Orientador

1º Examinador

2º Examinador

DEDICATÓRIA

Dedico a minha família por estar sempre ao meu lado, minha esposa Maria Pereira e minha filha Emanuela Pereira.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por dá-me força e coragem para enfrentar os desafios cotidianos, e suprir mais uma etapa em minha vida.

“O homem deve desejar mais do que é capaz de alcançar... Se não procurar o impossível, nunca seremos capazes de descobrir o possível. Os nossos desejos devem ser infinitos”.

Dr. Gerhard Domagk

Prêmio Nobel de Medicina em 1947

RESUMO

Neste estudo, trazemos uma reflexão sobre os desafios presentes na gestão escolar, principalmente após a reestruturação na concepção do que é ser gestor, incluindo práticas participativas e democráticas, tendo, na pesquisa, o foco para a educação especial. Para isso, traz-se como objetivo geral, verificar a concepção de gestores sobre os desafios presentes na gestão de uma escola especial, procura-se desvendar essa realidade através da pesquisa feita na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE de Piquet Carneiro- Ce. , buscando suporte em autores como Vítor Paro (1991;1996;2001); na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996); Karel Kosik (1976), faz-se uma avaliação em torno da gestão escolar em seus vários aspectos, consolidando a argumentação teórica com a pesquisa empírica, na qual gestores são abordados para apresentarem sua percepção da temática apresentada. Nos resultados desta investigação, entre outras constatações, verificou-se que os gestores dão ênfase ao trabalho coletivo, à participação e sempre fazendo menção à gestão democrática e que se sentem comprometidos em corresponder a uma concepção de gestão mais aberta e mais envolvida com o processo ensino-aprendizagem como um todo. Foi observado na pesquisa com o núcleo gestor da escola, que sobre o processo de gestão que é estabelecido na APAE e a interação entre os membros e comunidade escolar, família, comunidade local, é um processo que parece ser mais fácil consolidar nesse tipo de instituição. Em relação aos desafios, uma das gestoras explicou que é difícil, enfrentamos resistência, enfrentamos o medo da família, que mesmo colocando seu filho na APAE, ainda vivencia esse processo com medo, até por uma questão de super proteção mesmo. E temos que lidar com uma sociedade culturalmente discriminadora, mas, são desafios que vêm sendo vencidos, dia a dia.

Palavras-chave: Práticas participativas; Educação Especial; Gestão.

ABSTRACT

In this study, we present a discussion of the challenges present in school management, especially after the restructuring in the conception of being a manager, including participatory and democratic practices, and in research, the focus for special education. For this, it brings as a general objective, evaluating the design of managers about the challenges present in managing a special school seeks to unravel this reality through research done at the Association of Parents and Friends of Exceptional Children - APAE Piquet Carneiro-Ce. Seeking support in authors like Victor Paro (1991, 1996, 2001); the Law of Guidelines and Bases of Education (BRAZIL, 1996); Karel Kosik (1976), it is a review about the school management in its various aspects, consolidating the theoretical argument with empirical research, in which managers are approached to submit their perception of the issue at hand. The results of this research, among other findings, it was found that the managers emphasize the collective work, participation and always making mention of democratic management and who are committed to match a design management more open and engaged with the process teaching and learning as a whole. Was observed in the research manager with the core of the school, what about the management process that is established in APAE and the interaction between the members and the school community, family, local community, is a process that seems to be easier to consolidate this type of institution . Regarding challenges, one of the managers explained that it is difficult, we find resistance, we face the fear of the family, even putting your child in APAE also experienced this process with fear, even for the sake of protection even super. And we have to deal with a culturally discriminatory society, but are challenges that have been overcome, every day.

Keywords: Participatory Practices; Special Education; Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Gestão escolar ressignificada	11
2.2 Gestão educacional	14
2.3 Desenvolvimento de competências na gestão escolar	18
2.4 Gestão escolar na educação especial	20
3 METODOLOGIA	23
4 RESULTADOS	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

As discussões em torno da gestão escolar têm aumentado muito nos últimos anos e elas giram sempre em torno da necessidade de mudanças que apontem para melhoria na qualidade de ensino. Essas discussões têm apresentado resultados, quando hoje nos deparamos, principalmente na escola pública, com projetos mais voltados para um trabalho coletivo dentro da escola, com a participação do núcleo gestor no cotidiano da aprendizagem e, principalmente, com um processo de democratização que, apesar de ainda não completo, vem sendo construído no dia a dia das instituições escolares.

No cotidiano, observando os norteamentos dados à gestão escolar, inserida em um processo de democratização, vê-se que ainda existe um caminho longo a ser percorrido. A compreensão sobre gestão democrática mesmo já tendo aporte teórico suficiente para o seu entendimento, ainda necessita de diretrizes mais objetivas para seus aspectos práticos e que passa, primeiramente, pela mudança de mentalidade dos atores sociais da escola.

Sabe-se que a realidade vivenciada por muitos gestores, no espaço escolar, ainda se mostra, de certa forma, provida de uma fragilidade que persiste porque ela acaba chamando a atenção para a consolidação de um processo que é um pouco mais complexo do que deveria.

Essa complexidade não nasce no âmbito da escola; ela tem uma estrutura externa mais forte, porque acompanha toda uma construção histórica nacional quando as gerações que atualmente, fazem a educação, acabaram tendo a sua formação dividida entre dois tempos. O primeiro, a realidade concreta, cuja ditadura ou resquícios dela é presença na escola, na comunidade, na sociedade como um todo. O segundo tempo, a realidade que está sendo construída e esta convida para a abertura, o olhar democrático, a eliminação das sequelas do passado.

São dois momentos que não se viveu ou se vive separadamente, porque tanto um como outro acabam estabelecendo o confronto das mudanças necessárias

para que se possa discorrer sobre uma realidade desejada que está se concretizando dia a dia.

Pensa-se em todo esse contexto, centralizando-o na realidade de uma escola especial, quando uma questão instigante surge, ou seja, seria a gestão configurada numa instituição voltada para a educação especial, mais complexa?

Acredita-se que em diferentes tipos de gestão e em diferentes tipos de escolas, os desafios existem, e que, na realidade de uma escola especial, vencer esses desafios pode ser um elo propulsor da necessidade de um trabalho coletivo muito mais intensificado.

Esta é a maior motivação para este estudo, compreender e entrar nessa realidade, porque as mudanças só acontecem de fato, quando é estabelecido o entendimento de que teoria e prática não podem aparecer de forma destoante, uma deve ser o entendimento da outra.

Assim, em um estudo no qual se tem como objetivo geral, verificar a concepção de gestores sobre os desafios presentes na gestão de uma escola especial, procura-se desvendar essa realidade através da pesquisa feita na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE de Piquet Carneiro- Ce.

Para responder a este questionamento, além do suporte teórico, fundamental para a compreensão do que se quer apresentar, adota-se como procedimento metodológico, a pesquisa empírica de natureza qualitativa, quando se faz a investigação a partir da percepção dos gestores da referida instituição e da realidade observada em seu cotidiano.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão escolar ressignificada

O princípio da gestão democrática do ensino público foi instituído com a promulgação da Constituição de 1988, no inciso VI do artigo 206 e também reforçado pelo inciso VIII do artigo 30 da LDB de 1996, alicerçando as políticas de gestão escolar em implantação no país nos últimos anos e balizando as discussões na área.

Também a Constituição Estadual do Ceará, promulgada em 5 de outubro de 1989, previa que o ensino deveria ser organizado e gerido democraticamente. Para a gestão democrática se concretizar era, porém, necessário a regulamentação dos preceitos presentes nas duas Constituições.

A democratização das relações escolares pressupõe mudanças na gestão da escola, de forma a alterar as suas estruturas de poder. Sendo a direção da escola o principal elemento da gestão, se sofrer alguma alteração, alterará as relações de poder. Foi com esta compreensão do que seja democratização da gestão que se legislou sobre o dispositivo constitucional: instituíram-se eleições diretas para diretores.

Paro (1996, p. 8) afirma que:

A forma como é escolhido o diretor – por indicação política, por concurso ou por eleição – influencia, de modo relevante, na maneira mais ou menos democrática como esse personagem conduzirá o exercício de seu cargo, na sua maior ou menor aceitação pelo grupo e nos interesses com os quais estará comprometido. Dada a especificidade da organização escolar, considera-se que as principais virtudes do processo de eleição de seus dirigentes residem nas possibilidades de debate e, conseqüentemente, de participação e comprometimento dos diferentes atores por ele suscitadas. A participação nas decisões sobre a condução do trabalho na escola é condição para o cumprimento efetivo de sua função social.

O autor sintetiza da melhor forma, como a abertura democrática nas escolas contribui para avanços no próprio funcionamento da mesma.

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consistente pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e dos seus resultados. Esse poder seria resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe dizem respeito (Lück, 1998).

O CONSED (Conselho Nacional de Secretários de Educação) promoveu o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, objetivando:

Oferecer às escolas um estímulo e uma orientação para a realização de sua auto avaliação, como um processo participativo e, portanto, por si só, pedagógico. Há de se reconhecer que a avaliação é um importante e imprescindível instrumento de gestão. Processo de avaliação é uma oportunidade de aprendizado e evolução. Ele é, antes de tudo, um processo pedagógico. Seus resultados devem servir de referência para a adoção de práticas para a melhoria de processos e resultados da escola. (CONSED, 1999, p. 15).

A descentralização presente no modelo de gestão vigente, surgiu exatamente da tomada de consciência do que representa uma gestão escolar, tanto no aspecto institucional como pedagógico. Machado (1999, p. 86), explica o porquê dessa descentralização se fazer tão necessária:

É porque o mundo passa por mudanças muito rápidas. Na verdade, a globalização coloca cada dia um dado novo, cada dia, uma coisa nova. Há necessidade de adaptação e de constante revisão do que está acontecendo. Então, isso gera a necessidade de que o poder decisório esteja exatamente onde a coisa acontece. Porque, até que ele chegue aonde é necessário, já houve a mudança, as coisas estão diferentes, e aí aquela decisão já não tem mais sentido.

Parente e Lück (1999, p. 13) ainda acrescentam que:

O que vem ocorrendo na prática educacional brasileira (...) é o deslocamento do processo decisório, do centro do sistema, para os níveis executivos mais próximos aos seus usuários, ou seja, a descentralização do governo federal para as instâncias subnacionais, onde a União deixa de executar diretamente programas educacionais e estabelece e reforça suas relações com os Estados e os municípios, chegando até ao âmbito da unidade escolar. Da mesma forma, os sistemas estaduais vêm adotando política similar, ou seja, transferem recursos e responsabilidades com a oferta de serviços educacionais, tanto para o município, quanto diretamente para a escola

Com a necessidade de descentralização, foram surgindo mecanismos para tornar o processo de gestão escolar mais democrático e participativo, mudando o critério de escolhas de gestores, que passam a ser eleitos diretamente pela comunidade escolar, familiares e representantes legais dos alunos.

A discussão sobre uma maior participação dos membros da escola foi ampliada com as eleições, que parecem ter percebido a abertura que começava a se desenhar nesse novo processo corroborado também, pela proposta de democratização escolar inserida na Constituição de 1988. Paixão cita o exemplo de Mato Grosso do Sul, onde a eleição para diretores e instalação de colegiados escolares aconteceu de forma paralela.

Algumas decisões tomadas também demonstraram mudanças na postura tradicional de gestão da escola. As audiências solicitadas à Secretaria de Educação passaram a ser feitas pelos colegiados e, em algumas ocasiões, em conjunto com a Associação de Pais e Mestres (APM). Constata-se, também, fortalecimento da ação colegiada à proporção que certas irregularidades ocorridas na escola passaram a ser encaradas com maior seriedade, havendo formalização de denúncias e instalação de sindicâncias para averiguações e possíveis correções. Desta forma, o poder compartilhado tem inibido a prática de ações irresponsáveis (1994, p. 114).

Pode-se pressupor que, só pelo fato de ter permitido uma abertura maior, mesmo que este seja um processo que ainda caminha a passos lentos, se pode considerar indicadores de avanços no processo eletivo. Por mais que entraves burocráticos e tradicionalistas ainda sejam obstáculos para o processo, algo do que não se tem dúvida é que faz nascer um novo ímpeto nos sujeitos envolvidos no entorno escolar. Mesmo que a tão chamada autonomia seja ainda questionável,

mesmo que autores defendam que tem havido muito mais uma desconstrução da democracia em sua essência que a sua construção, mesmo diante de tudo isso, os avanços existem e não podem ser ignorados.

2.2 Gestão educacional

Menezes e Santos (2002) buscando uma definição para a gestão escolar apontam-na como sendo a expressão que se relaciona à atuação cujo objetivo é promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias como garantia para o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos.

Entretanto, a escola que deseja realmente efetivar, na prática, essa concepção de gestão mais ativa, atuante e participante, deve ter como norteamento, por exemplo, as teorias da administração, cuja diretriz para o trabalho leva em conta as estratégias, mostrando que é preciso um gerenciamento estratégico dessa gestão.

Barroso (1998) apresenta uma dica fundamental para inserir esse aspecto estratégico, afirmando que um dos documentos essenciais que o consubstancia é o projeto educativo ou o projeto de escola, até porque nele se definem as ambições, os fins e os objetivos, apontando para um diagnóstico e uma avaliação das estratégias, definindo a decisão estratégica e as prioridades de desenvolvimento.

Ainda sobre essa concepção de gestão estratégica, Estevão (1999) esclarece que:

A importação de um modelo de gestão estratégica vai implicar, como se depreende, que as escolas não fiquem à mercê das mudanças das políticas educativas nacionais, numa atitude de mera reação às contingências da sua implementação; pelo contrário, ela tem que exigir e insistir, alcançando uma margem ampla de autonomia para atuar proativamente, desafiando os processos tradicionais de gestão em favor de um modelo normativo mais

interveniente e desafiador do status quo; vai implicar ainda que as próprias políticas estimulem este processo oferecendo quadros legais amplos e apoios efetivos e desafiadores à construção de identidades organizacionais diferenciadas.

Quando se fala em gestão, analisando-a sob o domínio das teorias da administração em geral, vê-se que aquela, configurada como participativa está relacionada a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos atores sociais na tomada de decisão.

As transformações político-institucionais e a ampliação de canais de representatividade dos setores organizados para atuarem junto aos órgãos públicos mostram a potencialidade de construção de sujeitos sociais identificados por objetivos comuns na transformação da gestão da coisa pública, associada à construção de uma nova institucionalidade das relações Estado/sociedade (JACOBI, 2000)

Lemos (1999) complementa esta ideia, destacando que as teorias da administração destacaram o papel do elemento humano nas organizações. Seu papel é enfatizado de diversas maneiras e sua importância varia de teoria para teoria.

É consenso entre alguns autores o entendimento de que as experiências participativas no serviço público podem ser vistas como um caminho possível de intervenção consciente e criativa dos servidores o que acaba gerando uma ruptura com a cultura de submissão, sendo ainda um meio de se adquirir conhecimentos que os habilitem para o exercício da democracia em vários níveis.

Conforme Kosik (1976, p. 18) evidencia:

A realidade pode ser mudada só porque e só na medida que for produzida pelos sujeitos do processo, e na medida que esses sujeitos saibam disso. Tal compreensão é o fundamento da gestão democrática, que pressupõe a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas, analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto. Desse trabalho compartilhado, orientado por uma vontade coletiva, cria-se um processo de construção de uma escola competente compromissada com a sociedade.

Alguns autores, como é o caso de Bordignon e Gracindo (2004) consideram que a nova LDB apresenta uma certa superficialidade quando trata da gestão da educação, principalmente em relação aos princípios que devem reger o ensino e, entre esses princípios, encontra-se a gestão democrática. Porém, mesmo assim, os autores consideram que existem pontos válidos, como é o caso do artigo 14 da referida lei, já citado anteriormente, apontando para a necessidade de participação de todos, entre outros aspectos. Assim se posicionam os autores:

Nesse sentido, a gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais; requer mudança de paradigmas que fundamentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada. Ela precisa estar para além dos padrões vigentes, comumente desenvolvidos pelas organizações burocráticas (BORDIGNON e GRACINDO, 2004, p. 147).

Fala-se muito em mudanças mas, de fato, o que se tem de concreto em relação a resultados, que mostram o que as transformações na concepção de gestão escolar têm feito pela educação? Morastoni (2005, p. 13) ainda mostra-se cética em relação a isso:

Apesar das mudanças legais e reais na organização da gestão do trabalho pedagógico na escola pública, frente à autonomia, participação, construção do projeto político-pedagógico e a formação inicial e continuada do gestor, falta muito ainda para que se possa atingir uma gestão plenamente democrática.

A autora atribui isso à fragilidade de conhecimentos que, segundo ela, existe na comunidade escolar e ver fragilidade também na gestão do trabalho pedagógico no que se refere aos princípios da gestão democrática.

Paro (2001) reforçando a teoria apresentada pela autora acima, complementa, afirmando que percebe algumas fragilidades e detecta a distância existente entre as pesquisas acadêmicas e as instâncias de educação básica, ou,

entre as definições do PPP e as ações que fariam deste instrumento um fio condutor das mesmas, constantemente revisto e aprimorado.

O conceito de Gestão Escolar, relativamente recente, é de extrema importância para que se tenha uma escola que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos e oferecer, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social. Para fim de melhor entendimento, costuma-se classificar a gestão escolar em três áreas, que funcionam interligadas, de modo integrado ou sistêmico: Gestão Pedagógica, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Administrativa. (DOS SANTOS, 2006, p.130)

Como se pode observar, trata-se de uma concepção totalmente diferente da que se tinha de gestão escolar há algumas décadas, quando o diretor era aquela pessoa temível, centralizadora e que parecia isolar qualquer questão que não fosse administrativa, de suas funções.

Hoje, espera-se bem mais da gestão, principalmente em relação à sua atuação frente ao trabalho pedagógico. É preciso que a escola e os sujeitos que a fazem estejam prontos para uma mudança de postura, pois, apesar de não ser uma proposta já não tão nova, as mudanças na concepção de gestão ainda precisam ir mais além.

O papel principal da escola é desenvolver a aprendizagem, cabendo aos gestores fazer um exercício de interiorização, percepção e reflexão sobre a sua prática, desenvolver atividades para promover uma convivência democrática, tendo coerência entre a palavra e a ação, aspectos fundamentais, considerando que a escola é um espaço de convivência social, voltado para a ética em favor do bem comum. Para que se tenha realmente um espaço privilegiado de aprendizagem, a escola precisa se organizar, sendo fundamental identificar os aspectos essenciais para o bom desempenho da instituição, implementando o que for melhor para assegurar o sucesso do seu projeto pedagógico. Cada escola tem suas peculiaridades e, hoje, com base em parâmetros, pode definir o caminho a seguir para atingir seus objetivos educacionais.

O que se necessita é discutir e experimentar mecanismos de auto regulação e ao mesmo tempo estabelecer, dentro de realidades muito diversas, onde está o melhor ponto de equilíbrio entre as diretrizes gerais e a margem de decisão de cada escola (MELLO, 1995, p 147).

A organização do ensino tem por base a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), que fixa as diretrizes para a organização da educação nacional, do Conselho Nacional de Educação (CNE) e das diretrizes locais. Para atender às diferenças regionais e locais é flexibilizado à escola, construir coletivamente várias possibilidades de organização do trabalho escolar, oportunidade que a instituição educacional tem para fortalecer a sua organização escolar, sua autonomia, identidade e dinamismo.

2.3 Desenvolvimento de competências na gestão escolar

Costa e Silva (1995) esclarecem que a construção de uma gestão escolar participativa se coloca como exigência e contingência de um processo de afirmação da cidadania, na medida em que contribui para a conquista da autonomia política superando relações verticalistas e padrões de gestão tecnocrática, engendrando mecanismos de exercício de poder firmados no compromisso com os reais interesses da maioria.

A gestão escolar tem papel fundamental na promoção de competências aptas a proporcionar a sustentação e dinamização da cultura escolar, sempre orientada por ações conjuntas, associadas e articuladas.

É preciso conceber a gestão com foco na dimensão que esta tem para a educação, ou melhor, para o processo ensino-aprendizagem. Isso porque, é através da visão estratégica coletiva, que as possibilidades de controle, minimização e superação dos problemas educacionais são fortalecidas.

Toda e qualquer gestão escolar deve ter como objetivo principal, a aprendizagem significativa, até porque é para isso que a escola está voltada, para

que possa proporcionar aos alunos, meios de construção do conhecimento e possibilidades de uma aprendizagem que o faça ampliar seus horizontes. É do cotidiano escolar que as competências são desenvolvidas da forma como demanda a sociedade.

Assim, o processo de gestão escolar é também responsável pela aprendizagem do aluno, considerando que a construção dessa aprendizagem não é exclusiva da sala de aula:

O aluno não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo: pela maneira como a mesma é organizada e como funciona; pelas ações globais que promove; pelo modo como as pessoas nela se relacionam e como a escola se relaciona com a comunidade, pela atitude expressa em relação às pessoas, aos problemas educacionais e sociais, pelo modo como nela se trabalha, dentre outros aspectos. (LÜCK, 2000, p.7)

Diante disso, a gestão e atuação dos profissionais envolvidos nela ganham importância e uma responsabilidade bem maior, quando se ver anulada aquela concepção de gestão apenas como algo burocrática, desvinculado do ensino-aprendizagem. As questões administrativas eram regidas como se não fizessem parte de todo o corpo da escola, havendo uma centralização de poder e uma inacessibilidade de alunos, professores ou quaisquer outros atores, senão para tratar de problemas administrativos.

Mas, toda essa mudança de concepção é apenas resultado de uma mudança mais geral, acontecida no setor público ou privado, enfim, na sociedade como um todo. Pode-se perceber que existe um desenvolvimento da ideia de que certas posturas, atitudes, visões de mundo, estão ultrapassadas. O autoritarismo, a centralização, a fragmentação, o conservadorismo conduzem à estagnação e ao próprio fracasso das instituições.

Atualmente, defendem-se novos paradigmas, com práticas participativas, interativas e democráticas e são mudanças que vêm atingindo toda a sociedade e a escola acaba sendo levada a acompanhá-las, por um processo natural, um processo, como já referido antes, de não estagnação.

E é interessante perceber o papel da escola hoje, para a sociedade, ou seja, a sua posição é de centro de atenções. Vivemos em plena era de globalização e é impossível pensar em globalização sem nos atermos à nova imagem de homem exigida por esse novo paradigma de sociedade. Tudo acaba centrado no conhecimento este aparecendo como ponto estratégico para o crescimento de qualquer sociedade e também fundamental para a qualidade de vida das pessoas.

Todo esse movimento, alterando o sentido e concepção de educação, de escola e da relação escola/sociedade, tem envolvido um esforço especial de gestão, isto é, de organização da escola, assim como de articulação de seu talento, competência e energia humana, de recursos e processos, com vistas à promoção de experiências de formação de seus alunos, capazes de transformá-los em cidadãos participativos da sociedade. Trata-se de uma experiência nova, sem parâmetros anteriores para a qual devemos desenvolver sensibilidade, compreensão e habilidades especiais, novos e abertos. Isso porque tudo que dava certo antes está fadado ao fracasso na nova conjuntura (DRUCKER, 1992).

O conhecimento tornou-se fator principal da produção e necessidade básica para a vida ativa na sociedade. Aprender a aprender coloca-se como competência fundamental para inserção numa dinâmica social que se reestrutura continuamente. A perspectiva é, pois, de uma aprendizagem permanente, de uma formação continuada, tendo em vista a construção e o exercício da cidadania.

2.4 Gestão escolar na Educação Especial

A LDB N° 5.692, de 1971, altera a LDB de 1961, ao definir “tratamento especial” para os alunos com “deficiências físicas, mentais, os que se encontram em atraso considerável quanto à idade regular de matrícula e os superdotados”. Porém, essa lei não chegou a promover efetivação de um sistema de ensino designado para atender as necessidades educacionais especiais, de forma a provocar mudanças. Ela apenas reforçava a prática do encaminhamento dos alunos para as classes e escolas especiais.

Os direitos das pessoas com deficiências, consta da Constituição Federal de 1988 que prevê, em seu texto, o pleno desenvolvimento dos cidadãos, sem preconceito de origem, raça, sexo, cor, idade e outras formas de discriminação; e escola para todos:

Configurada no âmbito educacional, a inclusão pode ser considerada uma busca contínua pelo direito de participar com poder de decisão. Trata-se de um processo no qual três dimensões devem ser reconhecidas em estado permanente de interação e movimento: as Culturas, as Políticas e as Práticas (SANTOS, 2009).

Conforme apresentam Raiça, Prioste e Machado (2006, p.41):

Falar em educação inclusiva é, acima de tudo, proclamar os direitos humanos e universais, que prega que a educação de qualidade deve ser acessível a todos; é convidar a comunidade escolar a refletir sobre os próprios valores e paradigmas, considerando a diversidade como cenário cultural onde os princípios democráticos devem efetivar-se.

Inserida na educação inclusiva, está a educação especial, que se pressupõe, são munidas de capacidade estrutural em relação ao atendimento de pessoas com necessidades especiais, mas que, da mesma forma que acontece, muitas vezes, nas escolas de ensino regular, acabam tendo que enfrentar vários desafios, entre eles, prover-se de profissionais especializados para atender à proposta de desenvolvimento de seus alunos.

Em se tratando de Educação Especial, Mazzotta (2003) define-a como a modalidade de ensino que se caracteriza por um conjunto de recursos e serviços educacionais especiais organizados para apoiar, suplementar e, em alguns casos, substituir os serviços educacionais comuns, de modo a garantir a educação formal dos educandos que apresentem necessidades educacionais muito diferentes das da maioria das crianças e jovens. Tais educandos, também denominados de "excepcionais", são justamente aqueles que hoje têm sido chamados de "alunos com necessidades educacionais especiais".

Percebemos, através das palavras de Mazzotta, a importância de se ter um conhecimento e metodologia adaptada para se trabalhar com alunos com

necessidades educacionais especiais, levando a eles uma educação adequada de ensino. Sendo assim, o professor tem que diferenciar sua prática para levar a estes alunos a inclusão nas aulas e um melhor aprendizado e desenvolvimento de suas habilidades.

É, fundamental, neste processo, o papel do gestor educacional na construção de culturas inclusivas, que deve mover suas ações de forma que elas norteiem a construção de uma comunidade inclusiva cultivando e incentivando a formação e disseminação de valores inclusivos nessa comunidade (SANTOS et al., 2010).

Uma instituição que trabalha com educação inclusiva, deve atender a alguns pontos básicos, como explica Raiça Prioste e Machado (2006), que são: uma gestão participativa que mobilize o grupo a refletir continuamente sobre os desafios da diversidade; montagem de equipes de apoio e suporte a professores, alunos e familiares; estabelecimento de parcerias com a comunidade que possam oferecer serviços adicionais; promoção de atividades que valorizam a reflexão e resolução dos conflitos pelos próprios educadores; flexibilização do currículo, entre outros.

3 METODOLOGIA

O estudo tratou-se de uma pesquisa exploratória, descritiva com análise qualitativa.

A opção por um trabalho de caráter exploratório se encaixa bem com os objetivos, pois de acordo com Lakatos e Marconi (2006), um estudo exploratório pode ser considerado como o passo inicial de um trabalho científico, objetivando o aprimoramento das ideias e permitindo também maiores informações sobre um determinado assunto.

Este tipo de estudo requer um planejamento flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação, permitindo ao investigador ampliar sua experiência em torno de determinado problema.

O cunho descritivo encontra respaldo em Vergara (2000), quando ele defende que a pesquisa descritiva expõe as características de uma determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza sem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A abordagem qualitativa é adequada aos nossos objetivos, pois a pesquisa qualitativa se aprofunda no mundo dos significados e da subjetividade tendo como propósito compreender relações, valores, atividades, hábitos, crenças e representações e, a partir desse conjunto de fenômenos humanos gerados pela sociedade, atuar com a matéria prima das vivências, das experiências e da coletividade (MINAYO, 2007).

Um fator determinante na escolha por uma pesquisa qualitativa foi a capacidade de se aprofundar no tema escolhido, posto que “em vez de simplesmente aceitar os conceitos e as explicações utilizadas na vida diária, a

pesquisa qualitativa faz perguntas fundamentais e investiga a natureza dos fenômenos sociais” (POPE; MAYS, 2005).

Como universo da pesquisa, tem-se a APAE de Piquet Carneiro-Ce, que iniciou suas atividades em 2005, e, desde então, vem trabalhando com as pessoas com Deficiência Intelectual e Múltipla piqueenses, no atendimento educacional, lúdico e esportivo além da facilitação de atendimentos de médicos, transporte, medicamentos, entre tantos outros benefícios.

Para a pesquisa, traz-se a descrição de como funciona a APAE e ainda, o resultado da entrevista realizada com o núcleo gestor que, conjuntamente, forneceram informações importantes acerca do desenvolvimento das atividades, dos desafios e das conquistas obtidas naquela instituição. A parte descritiva do estudo é resultado da observação realizada na instituição, durante mês de maio de 2014.

4 RESULTADOS

A APAE foi regularizada através de Projeto de Lei nº 066/2005 pela Prefeitura Municipal de Piquet Carneiro do estado do Ceará, trazendo em seu artigo 1º que:

Art. 1º - é considerada de utilidade pública de acordo com a lei municipal nº 066 de 01 de Abril de 2005, A Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Piquet Carneiro – APAE, fundada em 08 de Junho de 2004, e registrado no Cartório Nascimento, CNPJ 05.674.163/0001- 73 - Ofício de Notas, sito na Rua José Bezerra de Lima, nº 94, Bairro Piquezinho, Piquet Carneiro - CE, inscrita no CNPJ 07.047.240/0001-90, instituição do terceiro setor, de caráter comunitário, social e educativo.

O atendimento é feito desde a educação infantil até o 5º ano do ensino fundamental, onde pessoas com deficiência intelectual e múltipla aprendem a ler, escrever, tomando conhecimento do mundo que os cerca e formulando sua consciência crítica acerca desse mundo; na escola tem a oportunidade de, como quaisquer crianças normais, praticar esportes saudáveis, como futebol, natação, atletismo, e participarem de competições regionais, estaduais e até mesmo nacionais. Todo ano eles vão participar dos jogos regionais e a cada dois anos acontece as olimpíadas Regional, Estadual e Nacional entre as APAEs e conquistam medalhas.

O corpo técnico, em sua grande maioria, está devidamente habilitado, a escola tem uma diretora e uma coordenadora pedagógica, é de fácil acesso, por sua localização centralizada, contando com discentes de situação socioeconômica extremamente carente.

A metodologia aplicada visa o desenvolvimento interdisciplinar, elevação da autoestima, identificação das habilidades, valorização do indivíduo. Na proposta curricular trabalha-se com os alunos a questão da expressão corporal, utilizando a música, a dança, artes cênicas e usuais, além de aulas de campo, passeio de barco, visita à biblioteca.

O currículo pleno da escola obedece à matriz curricular tradicional. Os alunos especiais recebem atendimento dos seguintes profissionais: dentista, psicólogo, fisioterapeuta e assistente social.

Desde 2008, a escola tem uma parceria com a SEDUC – Secretaria da Educação do Estado através da Subvenção Social onde a Instituição é contemplada através dos projetos “Gerando Inclusão” e “Possibilidades da Inclusão”, onde suas ações são em diversas áreas como: gastronomia, moda, beleza e artesanato, objetivando complementar a renda dessas famílias. Além disso, existem os cursos de formação para os professores da rede regular de ensino em educação inclusiva.

Uma grande conquista da instituição, segundo sua gestora, foi o projeto APAE no Palco, Corpo em Movimento, do IV Edital de Incentivo às Artes através da Secretaria de Cultura do Estado, onde a mesma premiou apenas 4 projetos do interior e a APAE de Piquet Carneiro foi um deles, onde foram realizadas oficinas de dança e teatro com os alunos, demonstrando o grau de confiança adquirido pela instituição, independente do órgão que promove os prêmios.

A conversa foi realizada com o núcleo gestor, representada pela diretora e a coordenadora pedagógica, que responderam aos questionamentos feitos, entre eles, foi solicitado que citassem o que apontariam como maior diferencial da APAE, em comparação com a escola regular.

Observando o dia a dia da instituição, percebe-se um clima de cordialidade e um grande cuidado, por parte do núcleo gestor, em gerenciar os conflitos que existem. O maior desafio, segundo a gestora, “é dar continuidade a um projeto de educação que vem dando certo, mas que, para mantê-lo, é preciso está atento todos os dias”.

Ela demonstra grande satisfação com as conquistas da missão que se dispôs a cumprir, tendo a mesma dedicada com afinco na redução das impossibilidades dos excepcionais, fazendo tudo que esta ao seu alcance e reconhece que consegue isso, no dia a dia, graças à colaboração afetiva dos pais que conduziram seus filhos à escola, dando a eles a oportunidade de conviver com outras crianças, de se sentirem especiais ao invés de isoladas.

As duas consideram que numa escola de educação especial existem, no cotidiano, vários aspectos que os diferenciam da escola regular, outros, que aproximam os dois tipos de escola. A coordenadora responde ainda:

Acredito que nosso maior diferencial é, sobretudo, dar conta desse processo, que é desafiador. Lideramos com emoções distintas dos nosso vários alunos, assim como os profissionais da escola regular, porém, nossa clientela é composta por histórias bem específicas, famílias que estão colocando os filhos na APAE, vencendo as próprias resistências, período de adaptação do aluno e da família; os conflitos que existem em todo esse processo...

A diretora, complementando as palavras da coordenadora, conclui que o maior diferencial consiste “na qualidade de atendimento em todas as modalidades, além da formação de gestores”.

Acontece na escola, também, o processo de inserção de alguns alunos, na escola regular, que, como a diretora explica, “os alunos que são inseridos na escola regular, têm o acompanhamento de gestores especializados”.

Quis-se saber se elas consideram que um gestor de escola especial deve ter formação específica na área. Para a diretora, trata-se de algo que pode até não ser determinante, mas, que, como explica:

Ficaria difícil realizar o trabalho de gestão sem capacitação. Isso acontece com os gestores em geral, e, em relação à educação especial, a formação em área ou até mesmo de cursos específicos voltados para gestores desse tipo de escola, é importante.

Sobre o processo de gestão que é estabelecido na APAE e a interação entre os membros e comunidade escolar, família, comunidade local, as duas gestoras concordam que esse é um processo que parece ser mais fácil consolidar nesse tipo de instituição.

A diretora justifica:

É que eu acredito que o próprio fazer apaeano, tem esse cunho participativo, a sociedade se envolve mais, há um trabalho natural de parcerias, mesmo antes desse processo de reestruturação da gestão escolar. A gestão participativa é inerente ao processo de atividades da APAE, isso tanto entre nós, profissionais, família e a sociedade como um todo.

Questionadas sobre o que veriam como maior desafio à frente da gestão da APAE, elas afirmam que o maior desafio é a família e a sociedade em geral.

A Coordenadora explica:

Quando falamos em inclusão, pensamos, principalmente, no aluno. Mas, esse é um processo amplo, diz respeito ao aluno, aos profissionais e à sociedade. É preciso batalhar todo dia para termos abrangido de forma satisfatória toda a grandeza que envolve a inclusão, e, muitas vezes, é difícil, enfrentamos resistência, enfrentamos o medo da família, que mesmo colocando seu filho na APAE, ainda vivencia esse processo com medo, até por uma questão de super proteção mesmo. E temos que lidar com uma sociedade culturalmente discriminadora, mas, são desafios que vêm sendo vencidos, dia a dia.

É importante enfatizar a importância do aspecto democrático, havendo coerência entre discurso e prática. Vale ressaltar que a gestão democrática da escola não se constitui de forma espontânea. Ela se expressa a “partir da vontade e da organização coletiva” (PARO, 1991, p. 157) dos seus recursos materiais e humanos, com vistas ao sucesso da aprendizagem. Supõe, portanto, um novo perfil de diretor, um diretor que seja capaz de colocar em prática os princípios básicos da administração - planejar, organizar, dirigir e supervisionar - com competência para coordenar a gestão colegiada administrando, como afirma Góes (1992, p. 58), os conflitos suscitados pelo próprio processo de abertura da escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O bom desempenho de uma escola está diretamente relacionado ao trabalho coletivo, e, dentro dessa premissa, a gestão aparece como fio condutor que pode levar a acertos e erros e, por conta disso, não é possível pensar em um sistema de gestão escolar em que esta não esteja totalmente atrelada ao entorno da escola, administrativa e pedagogicamente.

Não se ignora as dificuldades enfrentadas, principalmente, em um processo de gestão na educação especial, quando, tem-se que enfrentar, primeiramente, a resistência da família. Mas, buscou-se, como proposto no início do estudo, abordar o tema centrando-se nas possibilidades, porque se acredita que já se esgotaram as discussões que pareciam ter como alvo único, apontar os entraves da inclusão.

É um trabalho que a escola não faz sozinha. É um trabalho conjunto, em parceria com a família e, também, com outros profissionais, como por exemplo, o psicólogo cuja intervenção é essencial neste processo, não só como instrumento de apoio para os profissionais da educação, e, sim, como alicerce essencial na orientação familiar.

Para que a inclusão aconteça de fato, é preciso que a escola busque informações sobre quem são esses alunos, que experiências viveram até o presente momento, que conhecimentos, habilidades desenvolveram e onde se encontram na organização sociocultural para, a partir daí, identificar que tipo de intervenção faz-se necessária em cada grupo e cada contexto.

Tem-se consciência que para que um sistema educacional possa ser considerado democrático, deve apresentar uma diversidade de estratégias para prestar atendimento a todos os educandos, consideradas e respeitadas suas diferenças.

Ao longo das últimas décadas, temos a temática da educação inclusiva inscrita em diferentes contextos e circunstâncias e a instituição escolar tem sido convocada a dar algum tipo de resposta. Compreende-se que não se trata de uma

reforma institucional ou curricular que se resume em renovação de programas, conteúdos, metodologias e procedimentos.

No caso das APAE's, a proposta levou em consideração o contexto externo e interno em que atualmente estão inseridas as escolas especiais, principalmente com o advento da educação inclusiva que consiste numa conquista para as pessoas com deficiência.

REFERÊNCIAS

BARROSO, João. O reforço da autonomia das Escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In FERREIRA, Naura. **Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo, Cortez, 1998.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** promulgada em 5 de outubro 1988. 25. ed. São Paulo. Saraiva, 2000.

_____. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, n. 248, 23 dez. 1996.

CEARÁ. **Constituição do Ceará**. Fortaleza: Assembleia Legislativa do Ceará, artigos 215 e 220.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO. Prêmio nacional de referência em gestão escolar 1999 : **manual de autoavaliação escolar**. Brasília : CONSED, 1999.

COSTA, Célia e SILVA, Itamar. Planejamento participativo: prática de cidadania ou cidadania na prática? **Revista de Educação da AEC**, Ano 24 nº 96 jul/set, 1995.

DOS SANTOS, Fernandez Maria Elizabete. Função do Gestor na Escola Publica. **Revista de Divulgação técnica – científica do ICPG**, Vol.3, n.9-jul-dez/2006.

DRUCKER, Peter S. **Administração para o futuro** : os anos 90 e a virada do século. São Paulo : Pioneira, 1992.

ESTEVÃO, C. Gestão estratégica nas escolas. **Cadernos de Organização e Gestão Curricular**. Portugal: Instituto de Inovação Educacional, 1999.

GÓES. Moacyr de. A função social do diretor de escola pública eleito pelo voto direto. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. Brasília. V. 8, n. 1, p. 85-100, jan/jun, 1992.

JACOBI, Pedro Roberto. Ampliação da cidadania e participação no debate sobre educação. **Texto apresentado no GT Educação e Sociedade no XXIV Encontro Anual da ANPOCS**. Petrópolis: USP, outubro/2000.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1976.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LEMOS, I. **Motivação para o trabalho**. 1999. Disponível em: www.geocities.com. Acessado em 12/04/2011.

MACHADO, Ana Luiza. Formação de gestores educacionais. In: CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO, CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA. **Gestão educacional: tendências e perspectivas**. São Paulo : Cenpec, 1999.

MELLO, Guiomar Namó. **Cidadania e Competitividade**. São Paulo. Editora Cortez. 1995.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. Guia de Livros Didáticos (verbete). **Dicionário Interativo da Educação Brasileira** - EducaBrasil. São Paulo: Midiamix Editora, 2002.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 10 ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

MORASTONI, Josemary. (2005) **Gestão Democrática E Organização Do Trabalho Pedagógico**. GESTÃO EM REDE, Curitiba: n. 63, p. 13-16.

PAIXÃO, Regina da. O colegiado escolar como instrumento de gestão participativa: a vivência de Mato Grosso do Sul. In: XAVIER, Antonio Carlos da R., AMARAL SOBRINHO, José, MARRA, Fátima (Org.). **Gestão escolar, desafios e tendências**. Brasília: Ipea, 1994. p. 107-122. (Série Ipea, 145).

PARO, Vitor Henrique. **Eleições de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papirus, 1996. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

_____. **Eleição de Diretores de Escolas Públicas: Avanços e Limites da Prática**. RBEP, Brasília, v.77, n.186, p. 376-395, maio/ago. 1996.

_____. A Gestão da Educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. In: SILVA, Luiz Heron da (org.). **A Escola Cidadã no contexto da Globalização**. Petrópolis: Vozes., 2001.

POPE, C.; MAYS, N. **Pesquisa qualitativa na atenção à saúde**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

RAIÇA, D., PRIOSTE, C. & MACHADO., M. L. G. **Dez coisas sobre educação inclusiva da pessoa com deficiência mental**. São Paulo: Avercamp, 2006.

SANTOS, M. P. dos.; SILVA, K. R. X.; SILVA, A. P.; ALVES, C. N. A formação inicial de professores para a diversidade. In: SANTOS, M. P. dos.; SILVA, A. P.; FONSECA, M. S. P. **Universidade e Participação: os ecos das pesquisas**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro/PR-5, 2010.