



Esta obra está sob o direito de Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.

## OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DIANTE DA NOVA CLIENTELA EDUCACIONAL

*Adriana Maria Bezerra de Oliveira<sup>1</sup>*  
*Éricka Maria Pereira Sobreira de Araújo<sup>2</sup>*  
*Antonia Luduina Rodrigues Patrício<sup>3</sup>*  
*Antonia Angela de Lima<sup>4</sup>*

### RESUMO

A escola representa não é só um espaço para o ensino e aprendizagem, mas também um importante espaço para as primeiras experiências políticas e de convívio em sociedade. É nesse espaço que surgem as primeiras experiências de convívio entre pessoas que pensam e agem de forma diferente, é nele também que estão e podem ser inseridas pessoas “diferentes” ou portadoras de necessidades especiais. A escola tem um papel fundamental para trabalhar essa temática de forma a socializar assuntos que em outrora era tratado como delicado. Em um resgate histórico percebe-se que a escola assumiu papéis diversos onde foi necessário à gestão uma adequação conforme as demandas de cada época. Na atualidade a gestão escolar deve estar atenta com as novas demandas da sociedade sobretudo com a questão da inclusão de pessoas portadoras de necessidades especiais que requer a quebra dos paradigmas sobre o pré-conceito e discriminação.

**Palavras-chave:** Gestão escolar, nova clientela, desafios

---

<sup>1</sup> *adrianabezerra783@gmail.com*

<sup>2</sup> *proferickamestrado@yahoo.com.br*

<sup>3</sup> *liduinapatricio@hotmail.com*

<sup>4</sup> *xaviercremona@outlook.com*

## INTRODUÇÃO

Entende-se que a Escola em linhas gerais é um espaço democrático e de socialização de experiências entre os diferentes. Porém, para que possa ser de fato um espaço democrático, é imprescindível em primeiro lugar para a gestão escolar, identificar os diferentes perfis da nova clientela que se apresenta no contexto atual. Compreender como se apresenta e se comporta essa nova clientela e as dimensões subjetivas desse espaço são os novos desafios a serem assumidos pelos gestores e administradores escolares.

Antes de atender as práticas pedagógicas dos alunos é preciso antes que a escola atenda as expectativas da família, pois é por meio desta instituição que na maioria das vezes partem os primeiros ensinamentos e contatos com o universo fascinante do conhecimento, e em terceiro fornecer mecanismos e subsídios para essa nova clientela condizentes para a convivência em sociedade.

Segundo a legislação da constituinte de 1988 é por meio da família, escola e sociedade que os anseios por uma educação de qualidade pode acontecer e que é por meio desse conjunto que os mecanismos educacionais podem ser postos em prática. O elo entre estas três instituições deve ser de tal forma para que não haja transferência de responsabilidades e que a

soma dos compromissos de cada uma delas tem um valor singular dentro do processo de ensino e aprendizagem. E que isso possa ser implementado aos indivíduos com necessidades especiais ou não, onde o primeiro é o nosso foco de análise, devido às especificidades de cada indivíduo dentro da sociedade. É nesse meio que a escola desenvolve um papel fundamental, pois são no espaço da mesma que as primeiras relações de troca de experiências desenvolvem-se, a interação entre esses diversos sujeitos (Diretores, agentes administrativos, porteiros, zeladores, professores(as) e alunos) faz da escola um espaço de representação de convívio coletivo, onde estão implícitas as normas que regem a sociedade.

É nessa perspectiva que o nosso trabalho busca através dos teóricos e das obras consultadas, fazer um esboço dessa temática com vistas a promover o diálogo e incitar para novas possibilidades do tema. Contudo buscamos utilizar a metodologia concernente a revisão bibliográfica, pois não é objetivo da presente proposta trazer a temática escolhida como um fim em si mesmo mas sim mostrar a quem for de interesses a gama de opções e de fontes que a questão da gestão traz consigo

## CONCEITUANDO A GESTÃO ESCOLAR

Antes de tudo a Escola é um espaço político que carece de gerenciamento. Segundo o Minidicionário da Língua Portuguesa gestão significa: gerir e administração. Neste sentido o modelo de gerenciamento participativo tornou-se um elemento indispensável para envolver todos os sujeitos de maneira conjunta no universo escolar. O modelo de Gestão Escolar adotado atualmente visa conduzir a escola à discussão participativa trabalhada principalmente com foco nos resultados traçados desde o planejamento escolar, o que para LUCK

*A participação ativa de todos os envolvidos em uma unidade social, para a tomada de decisão conjunta, mediante processo de planejamento participativo, pelo qual a realidade é analisada pela incorporação de diferentes olhares que, ao serem levados em consideração, permitem que as decisões tomadas o sejam a partir de uma visão abrangente das perspectivas de intervenção, além de garantirem o comprometimento coletivo com a implementação do planejado. (in BRITO p.128).*

Assim como outro empreendimento público e ou privado a escola necessita seguir requisitos básicos em sua estrutura organizacional a começar pela sua administração e modelo de gestão adotado.

No contexto atual, a escola passa a integrar-se, também, no modelo político participativo democrático, onde a participação dos atores nesse contexto é uma ferramenta que proporciona uma análise reflexiva para a construção coletiva e é partindo do modelo de gestão adotado pela escola que são repassados esses valores, então a escola desempenha o papel de um lugar de ensino e aprendizagem como também de espaço do protagonismo para pensá-lo politicamente a formação do cidadão

*Nesse cenário adverso, é forçoso agir em outra direção. Democratização da escola implica repensar em sua organização e gestão, por meio do redimensionamento das formas de escolha do diretor e da articulação e consolidação de outros mecanismos de participação. Nesse sentido, é fundamental garantir, no processo de democratização, a construção coletiva do projeto pedagógico, a consolidação dos conselhos escolares e dos grêmios estudantis, entre outros mecanismos. Isso quer dizer que a cultura e a lógica organizacional da escola só se democratizarão se todos que vivenciam seu cotidiano contribuirão para esse processo de mudança. (DOURADO, 2006, p.13)*

O ato de gerenciar na realidade escolar passa a ser mais abrangente do que

simplesmente o olhar sobre a estrutura de organização da escola, é preciso a escola estar aberta para as novas mudanças na sociedade principalmente voltadas às tecnologias como também das exigências da nova clientela educacional.

Através da democratização e do acesso à escola fato esse que se dá a partir da constituinte de oitenta e oito é que passa a ser incorporado na escola indivíduos com necessidades especiais que além de despertarem o debate sobre a temática conseqüentemente imprimem uma nova perspectiva para pensar a administração e gestão escolar que segundo Penin & Vieira (2002) a escola sofre mudanças relacionando-se com os momentos históricos. O modelo de tratar os portadores de alguma necessidade especial (pessoas surdas, deficientes visuais, cadeirantes dentre outros) com indiferença perde a vez, e entra em cena, a inclusão como forma de amenizar a segregação até então existente no universo da própria escola, dada às mudanças emanadas pela sociedade, pensando essa mudança como algo positivo para a escola pois para alguns autores “Sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola” (PENIN; VIEIRA, 2002, p. 13).

O gerenciamento e modelo de gestão adotado pela escola dentro do contexto requerem da administração uma abordagem e visão horizontal das necessidades e possibilidades de se trabalhar com a questão da inclusão social. Isso se depreendem mais diferentes níveis das necessidades especiais onde a administração tem um papel não menos importante do que os já realizados pela família do próprio aluno. Segundo Martins (1991) administrar não é apenas o ato de operacionalizar e delegar as tarefas e nem tão pouco tratar o planejamento de forma superficial visando um bom andamento e realização das tarefas “a administração como processo de planejar para organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais visando à realização de objetivos”. (Martins, 1991)

Como já nos referimos à escola como sendo um espaço de socialização e de convivência entre os mais diferentes tipos de pensamento, a qual deve ser norteadas por um modelo de gestão, onde associe a participação de todo o conjunto envolvido no processo de ensino e aprendizagem, com as devidas ressalvas fundamentais para a inclusão de pessoas portadoras de necessidades especiais, pois segundo Arthur Guimarães (2003, p. 44) “A inclusão é um processo cheio de imprevistos sem fórmulas prontas e que exige o

aperfeiçoamento constante.”. E que em uma última expectativa atinjam essa nova clientela que requer uma metodologia específica sem perder de vista a capacidade da autopromoção de cada indivíduo, e que acima de tudo a escola consiga mostrar que atividades e projetos são desenvolvidos visando esse “novo” público pois “hoje é necessário que cada escola mostre sua cara para a sociedade, que diga o que está fazendo, os projetos que desenvolve, a filosofia pedagógica que segue, as atribuições e responsabilidades de cada um dentro da escola” (MORAN, 2003, p. 3).

### **NECESSIDADES ESPECIAIS: UMA NOVA CLIENTELA ESCOLAR**

O ser humano no mais íntimo é limitado. Vivemos numa sociedade onde são cada vez mais recorrentes as análises estereotipadas e rotulação a respeito das pessoas seja por sua aparência física, etnia, credo, classe social, região de origem e ou capacidade intelectual, ou seja, vivemos em meio a diversos elementos condicionantes para o desenvolvimento e cultura do pré-conceito. Isso ocorre na sociedade, talvez pela maneira seletiva que associada ao que em primeiro lugar é conveniente para determinados grupos, no meio em que vivemos.

É difícil para qualquer pessoa assumir os seus limites sejam estes nos campos pessoais, profissionais, amorosos e

ou de até realizar uma simples tarefa do cotidiano e mais difícil ainda é conviver e entender as limitações alheias. Diante das conquistas adquiridas ao longo da história por meio de lutas a inclusão de pessoas portadoras de necessidades especiais é uma realidade do mundo contemporâneo logo:

*No terceiro milênio, é necessário aceitar e reconhecer que a deficiência é partecomum da variada condição humana, e sua aceitação conduz ao respeito, à dignidade e à busca da convivência harmoniosa entre todas as pessoas na sociedade, independente de terminologias ou significações de ordem social. (SALVI, pág.03)*

Partindo do entendimento que a sociedade é um todo formado por inúmeros elementos, analisamos a escola como sendo uma parte desse todo. Para efeito de análise a escola é um dos primeiros ambientes de convivência coletiva entre sujeitos diferentes e conseqüentemente é o ambiente que irá surgir e despertar às primeiras trocas de experiências. É na escola onde a criança expõem as suas experiências trazidas da sua família e agrega outros aprendizados oportunizados pela curiosidade.

Nesse universo é oportuno para a gestão escolar trabalhar em seu Projeto Político Pedagógico as temáticas de inclusão de pessoas portadoras de necessidades especiais, socializando entre

os alunos, professores e demais funcionários pois:

*[...] As pessoas portadoras de deficiência têm os mesmos direitos humanos e liberdades fundamentais que outras pessoas e que estes direitos, inclusive o direito de não ser submetidas à discriminação com base na deficiência, emanam da dignidade e da igualdade que são inerentes a todo ser humano [...] (VADEMECUM, 2009)*

O ponto de partida para o enfrentamento dos desafios imprimidos pela essa nova demanda educacional coincide e está ligada à interação e inclusão, pois além de ser uma forma de garantias de direitos é uma prática pedagógica onde a princípio trabalha-se a convivência harmônica entre os diferentes mundos. É chegada a hora de reparar as atitudes (segregação social) tomadas em um tempo não muito distante pela escola, e garantir de maneira não assistencialista os direitos à educação de forma igualitária. Para a autora e estudiosa Montoan sobre inclusão de pessoas portadoras de necessidades especiais essa base é fundamental, pois segundo ela a “integração e inclusão têm objetivos opostos, a primeira visa inserir o aluno que já foi excluído anteriormente enquanto que o objetivo da segunda é não deixar ninguém de fora do ensino regular, desde o início da vida escolar” (MONTANO, 2006, p.19).

Os desafios assumidos pela gestão sobre essa nova clientela requer trabalhar a priori a quebra de paradigmas e dogmas a respeito do que vem a ser “uma pessoa portadora de algum tipo de deficiência ou necessidade especial” dentro do universo escolar. A gestão neste caso deve criar mecanismo afim de um nivelamento de informação conceitual sobre a temática aplicando-o em parceria com a família, escola e sociedade. É nesse tripé que podemos enxergar a quão importante deve-se ser assumidas as responsabilidades entre essas instituições

*Assim, a educação inclusiva envolve um processo de reestruturação social, onde não deverá somente a escola estar preparada para receber essa clientela. A sociedade em geral deverá acreditar em novas perspectivas em relação às PNEE, deixando de olhar pelo ângulo da incapacidade ou limitação, passando a olhar sob o aspecto das possibilidades e competências e proporcionando alternativas para o desempenho de diferentes habilidades sociais. (SALVI, pág. 7).*

Devemos romper com todas as formas de preconceito, mas sabemos que é um processo lento onde neste caso é fundamental a integração entre essas

instituições- família, escola e sociedade- devem ser constantes.

O processo de inclusão no Brasil vem acontecendo de forma gradual, e nesse sentido, para que continuemos caminhado, o comprometimento das instituições educacionais é imprescindível, sendo assim, isso recai sobre as responsabilidades do núcleo gestor, pois é justamente esse ambiente que será o principal agente de transformação da educação e é nele que estará ocorrendo, ou não, a busca pela garantia da educação como direito universal de todos, para tanto, ela deve estar aberta em aceitar e propor mudanças em sua organização. Contudo, embora não seja o único, o primeiro passo para que uma escola se torne inclusiva é garantir que todas as crianças e adolescentes dessa faixa etária, residentes nessa região, nela sejam efetivamente matriculadas (MEC/SEESP, 2004, v.3, p.15).

Para se efetivar a inclusão de fato e de direito a escola deve estar equipada e preparada para receber e ensinar a todos considerando a capacidade diferenciada de seus educandos de se inteirar das atividades nela realizada. Isso configura-se como um grande desafio para qualquer gestor. Se faz necessário ratificar, que para a instituição escolar não basta estar fisicamente estruturada para se atingir satisfatórios, pois é preciso contar de forma efetiva com o apoio de funcionários de todo o segmento

escolar, desde o porteiro que recebe os alunos num primeiro momento até os gestores administrativos. E ainda garantir a efetiva participação dos familiares dos estudantes e membros da comunidade na qual a escola está inserida.

*A escola que se pretende inclusiva, é a que em cujo espaço não existam campos demarcados, do tipo, aqui estão os alunos “normais” e ali os “especiais” ou os “incluídos”, como se escuta com frequência. Ainda segundo esse autor, o desafio é construir e colocar em prática no ambiente escolar, uma pedagogia válida para todos os educandos, “capaz de atendê-los em suas situações pessoais e, cujas características de aprendizagem requeiram uma (Beyer, 2006, p.33).*

Um marco para a legitimidade da inclusão da pessoa com necessidades educativas especiais na escola comum, foi assinalada pela Declaração de Salamanca (1994), reafirmando que todo o trabalho pedagógico, além dos princípios democráticos, deverá ser pluralista e multiculturalista, não se limitando apenas ao acesso, mas a permanência dos discentes nos diversos níveis de ensino e reconhecendo sua identidade social, ratificando que a sociedade no seu normal é composta por diferenças e que faz parte do trabalho e das habilidades de um bom núcleo gestor compreender que a escola do

século XXI, tem como primazia o dever de considerar as múltiplas diferenças, realizando os ajustes necessários para uma efetividade no atendimento as necessidades de aprendizagem de cada educando no processo educativo.

O documento supracitado reforça que “os programas de estudos devem ser adaptados às necessidades da criança e não o contrário. As escolas deverão, por conseguinte, oferecer opções curriculares que se adaptem às crianças com capacidade e interesses diferentes” (Declaração de Salamanca, 1994, p.33). Contudo, a escola deve oferecer programas educacionais flexíveis, contribuindo para a promoção de desafios, de forma a superar as necessidades grupais ou individuais, compreendendo e reorganizando ações educativas que garantam aprendizagem de novos conhecimentos.

Destarte, a educação inclusiva cobra no núcleo gestor um processo de reestruturação social, onde não deverá somente a escola estar preparada para receber essa clientela. Pois a escola como um todo se incumbirá de propor a sociedade em geral que ela também deverá acreditar em novas perspectivas em relação às PNEE, e deixar a visão retrógrada de que o aluno é incapaz ou limitado, e começar a ver que cada qual tem suas possibilidades e competências inerentes às suas capacidades

e assim promoverá subsídios para diversas habilidades sociais.

Sabemos que as três esferas do poder tem suas obrigações fundamentais, mas compreendemos que a gestão escolar tem importância singular no processo de inclusão, haja vista que está lá na ponta e é quem se depara de forma empírica com a diversidade de necessidades específicas e que de fato e de direito aplica as políticas públicas destinadas a esse público em específico, é nessa perspectiva que a gestão escolar se configura como uma âncora da condição humana, condição essa que não suporta mais o esboço de discursos preconceituosos e excludentes; as necessidades específicas sempre estiveram presentes e são partes integrantes da nossa sociedade. O diferencial é que na contemporaneidade, lidamos com a garantia dos direitos anteriormente conquistados, sendo que nesse processo, cabe aos núcleos gestores tomar parte como principal porta voz das políticas de inclusão.

## REFERÊNCIAS

Alexandre (Org.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

ARAÚJO, Paulo Ferreira de; FREITAS, Josiane Filus de. **Desafios da prática pedagógica na educação inclusiva: a realidade dos professores de**



- Hortolândia-SP.** VIII Encontro da Associação Brasileira de Pesquisadores em Educação Especial. Londrina de 05 a 07 novembro de 2013.
- BRITO, César Iobato (Org.); Guedin, Evandro Luiz; ... et al. **Ética e formação de professores.** Manaus: UEA edições: Raphaela, 2008.
- DECLARAÇÃO de Salamanca e **Linha de Ação sobre Necessidades Educativas Especiais.** (1994, Salamanca). Brasília: CORDE, 1997.
- DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar.** Brasil. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.
- DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades.** Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez 2009.
- FONSECA-JANES, Cristiane Regina Xavier; JÚNIOR, Celestino Alves da Silva; OLIVEIRA, Anna Augusta Sampaio de. **Pedagogia, educação especial e educação inclusiva na UnesP: história e trajetória.** Revista Brasileira de Educação v. 18 n. 55 out.-dez. 2013.
- GUIMARÃES, Arthur. **Inclusão que funciona.** Nova Escola, São Paulo, n. 165, p.43-47, set.2003.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Concepções e práticas de organização e gestão da escola: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil.** *Revista Española de Educación Comparada*, nº13. Edición monográfica: Administración y gestión de los centros escolares: panorámica internacional. Madrid, Espanha. Año 2007.
- LIMA, Tales Câmara de; PEREIRA TRINDADE, Sormânia; TRINDADE, Driele Cendon. **O lúdico na pedagogia com portadores de necessidades especiais – PNE’S.** HOLOS, Ano 20, outubro/2004.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar: O que é? Por quê? Como fazer?** 2º Ed. São Paulo: Editora Moderna, 2006.
- MARTINS, José do Prado. **Administração escolar: uma abordagem crítica do**

**processo administrativo em educação**, São Paulo, Atlas, 1991.

MARTINS, Sandra Veralúcia Marques; TAVARES, Helenice Maria. **A família e a escola: desafios para a educação no mundo contemporâneo**. Revista da Católica, Uberlândia, v. 2, n. 3, p. 256-263, 2010.

Ministério da Educação. Secretária de Educação Especial. Programa Educação Inclusiva: **direito à diversidade. Educação Inclusiva: o município**. v. 2. Brasília: MEC/SEESP, 2004.

MORAN, José Manuel. Gestão Inovadora da Escola com Tecnologias. In: VIEIRA, PENIN, Sonia T. Sousa; VIEIRA, Sofia Lerche. **Refletindo sobre a função social da escola**. In: VIEIRA, Sofia Lerche (Org.). **Gestão da escola – desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 13 a 45.

SALVI, Inez. **A inclusão da pessoa com necessidades educativas especiais no**

**contexto educacional**. Instituto Catarinense de Pós Graduação-ICPG.

SILVA, M. M. P. **O contexto educacional da criança portadora de necessidades educativas especiais: a importância do professor**. Saber Digital: Revista Eletrônica do CESVA, Valença, v. 1, n. 1, p. 159-166, mar./ago. 2008.

VADE MECUM. **Obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Antonio Luiz de Toledo Pinto, Márcia Cristina Vaz dos Santos e Lívia Céspedes**. 7 ed. São Paulo: Saraiva 2009.

VIOTO, Josiane Rodrigues Barbosa; VITALIANO, Célia Regina. **O papel da gestão pedagógica frente ao processo de inclusão dos alunos com necessidades educacionais especiais**. IX ANPED SUL, Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul, 2012.