

DIVERSIDADE E INCLUSÃO ESCOLAR: INSERÇÕES POSSÍVEIS COM A ADMINISTRAÇÃO POR GESTÃO COMPARTILHADA

Daiane Arend Flores de Oliveira¹
Israel Ronaldo Lucas²

RESUMO

O trabalho aborda a importância da administração escolar na metodologia da gestão compartilhada e suas respectivas possibilidades perante questões de políticas públicas na perspectiva da diversidade e inclusão escolar. A administração escolar desenvolveu-se ao longo do tempo, atualmente possui modelos administrativos que visam a valorização das particularidades e dos direitos humanos. A gestão compartilhada, na qual todos os sujeitos envolvidos no contexto escolar participam ativamente das decisões, é o modelo mais adequado para que aqueles que vivenciam a amplitude educacional sejam verdadeiros protagonistas e tenham atuações transformadoras, interdisciplinares e significativas no meio em que se inserem. Tendo como problema de pesquisa quais os alcances e construções que a administração escolar compartilhada pode ter perante questões de inclusão e diversidade no âmbito educacional, Este estudo tem por objetivos identificar possibilidades da administração escolar com práticas de gestão compartilhada perante questões de inclusão e diversidade no âmbito escolar, caracterizando a administração escolar partilhada, indicando competências e funções dos sujeitos escolares ligados à administração democrática e apontando estratégias organizacionais desta forma de administração. As questões são sanadas pela metodologia de pesquisa aplicada e qualitativa – conforme Collis; Hussey (2005), a pesquisa visa aplicar resultados para solucionar problemas – de modo que primeiramente há análises de produções bibliográficas sobre a gestão/administração compartilhada. A pesquisa do ponto de vista dos objetivos se dará de modo explicativo, buscando aprofundar e apontar questões acerca da administração escolar e questões referentes à inclusão e diversidade. Por procedimento técnico, será adotada essencialmente a pesquisa bibliográfica, buscando algumas relações com pesquisa documental e possíveis levantamentos. A coleta de dados será essencialmente bibliográfica, buscando reflexões e relações. Com tais procedimentos, um estudo sobre a administração compartilhada em relação à inclusão e respeito à diversidade colabora para refletirmos sobre nossas práticas, bem como possibilita o encorajamento para ampliação de olhares e tomada de decisões.

Palavras-chave: Administração escolar. Gestão compartilhada. Diversidade. Inclusão escolar.

¹ Licenciada em História, Universidade Feevale, Pós-graduanda em Administração Escolar, Supervisão e Orientação, Uniasselvi. E-mail: daia_arend@yahoo.com.br.

² Licenciado em Pedagogia, Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT), Pós Graduado em Gestão Educacional, Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT). E-mail: israelucas.tc@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

A administração por muito tempo permaneceu destinada ao contexto empresarial, mesmo sendo aplicada aos demais setores da sociedade, como é o caso da escola. Quanto à administração escolar propriamente dita, pode-se afirmar que exerceu funções e se desenvolveu ao longo do tempo conforme os contextos históricos e pedagógicos vigentes, de modo que ainda são questões bastante pertinentes e delicadas na administração escolar o respeito e valorização à diversidade e direitos humanos, bem como melhorias para incluir alunos com necessidades diversas.

Tendo como problema de pesquisa “quais os alcances e construções que a administração escolar compartilhada pode ter perante questões de inclusão e diversidade no âmbito educacional”, este estudo busca identificar possibilidades da administração escolar com práticas de gestão compartilhada perante questões de inclusão e diversidade no âmbito escolar, caracterizando a administração escolar partilhada, indicando competências e funções dos sujeitos escolares ligados à administração democrática e apontando estratégias organizacionais desta forma de administração.

As questões são sanadas pela metodologia de pesquisa aplicada e qualitativa – conforme Collis; Hussey (2005), a pesquisa visa aplicar resultados para solucionar problemas – de modo que primeiramente há análises de produções bibliográficas sobre a gestão/administração compartilhada. A pesquisa do ponto de vista dos objetivos se dará de modo explicativo, buscando aprofundar e apontar questões acerca da administração escolar e questões referentes à inclusão e diversidade. Por procedimento técnico, será adotada essencialmente a pesquisa bibliográfica, buscando algumas relações com pesquisa documental e possíveis levantamentos. A coleta de dados será essencialmente bibliográfica, buscando reflexões e relações entre o tema macro/ tema micro.

Com tais procedimentos, um estudo sobre a administração compartilhada em relação à inclusão e respeito à diversidade colabora para refletirmos sobre nossas práticas, bem como possibilita o encorajamento para ampliação de olhares e tomada de decisões.

2 A ADMINISTRAÇÃO COMPARTILHADA NO CONTEXTO ESCOLAR

O contexto escolar como um todo é repleto de diversidade e desafios, atrelando à administração escolar às necessidades, desejos, interesses. Devido às transformações e concepções relacionadas à administração escolar contemporânea, entende-se que a participação coletiva é grande indicadora de alcance de objetivos escolares também no campo pedagógico e de gestão.

Conhecendo e vivenciando os desafios existentes no âmbito escolar, os sujeitos podem coletivamente, buscar melhorias e sanar questões que requerem o envolvimento de todos. Para tal, serão apresentados aspectos específico-legais da administração/ gestão escolar e do contexto escolar como um todo, de modo que sejam estabelecidas relações entre ambos.

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL

A administração e sua história na educação está em plena construção, sendo um processo absolutamente contínuo. A escola em si, foi estabelecida para difundir o conhecimento com uma parte do povo – logo, sabe-se que desde a civilização greco-romana, a escola presta uma função social de exclusão; após movimentos da Revolução Francesa e fatos que levaram à Independência dos Estados Unidos, houve mudança nas concepções, de modo que a educação passou a ser entendida como necessária a toda população, independente da camada econômica na qual cada indivíduo se encontrava.

Conforme Silva (2009), em uma retrospectiva do desenvolvimento da educação brasileira, é interessante relembrar dos modelos de ensino jesuítico e da preponderante educação voltada à elite, onde se buscou adaptar modelos socioculturais de outros países, sem levar em consideração a realidade local. As maiores mudanças no sistema escolar brasileiro ocorreram a partir das décadas de 1920, intensificando-se na década de 1930; logo, acompanhando as modificações do país, surgiu o movimento reformista chamado “Escola Nova³”, cujas discussões resultaram em um importante manifesto, intitulado “A reconstrução educacional do Brasil – Manifestos dos Pioneiros da Educação Nova”, conforme Bomeny (2008), o documento se tornou um marco, pois além de averiguar a

³ O movimento Escola Nova destacou-se pela pressão sobre o Estado, visando a política educacional efetiva. Este grupo era integrado por diversos educadores, tais como Fernando de Azevedo, Anísio Teixeira, Lourenço Filho e Lauro de Oliveira Lima, produziu um manifesto tido como marco no âmbito da educação brasileira.

desorganização escolar brasileira, indicava que o Estado elaborasse um plano de educação voltado à implantação de escola pública, obrigatória, gratuita e laica; alguns apontamentos do Manifesto dos Pioneiros foram base para a Constituição Federal de 1934, quanto à educação brasileira.

Já na década de 1960 e 1970, com a implantação do regime militar, foram elaboradas novas leis, como a Lei nº 5.540/68 (atribuída à Reforma Universitária) e a Lei nº 5.692/71 (abordando mudanças no ensino primário e secundário); o Ministério da Educação e Cultura firmou acordo com a Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional, e por tal razão, as alterações no panorama educacional desta época ficaram conhecidos como Acordo MEC/USAID. Nestas décadas, em contraponto ao regime e legislação vigente, surgiram associações para discutir aspectos relacionados à educação e administração escolar⁴.

No âmbito da educação, na década de 1980 (apesar da crise econômica na qual o País se encontrava), houve muita discussão acerca do currículo e concepções de educação, educador e educando. Na década de 1990, com maior flexibilização das políticas públicas, ocorreram também alterações significativas voltadas à educação e escola, de modo que, Dourado (2004) sintetiza que passou a existir grande atenção na formação dos profissionais da educação, sendo eles professores ou gestores. É importante ponderar que a Conferência Mundial de Educação para Todos (1990) levou a mudanças nas políticas educacionais no Brasil, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (nº 9.394/1996), um dos principais documentos norteadores atuais, pois além de possibilitar uma série de flexibilidades e autonomias às instituições, permitiu reflexões voltadas à redução da exclusão, desigualdade e implementação de políticas públicas. Atualmente, o Fundo Nacional de Educação Básica (FUNDEB)⁵ e o Plano Nacional de Educação conduzem a educação nacional, centralizadas ao Governo Federal.

Quanto ao Plano Nacional de Educação aprovado em 2014, entre várias estratégias previstas, estabelece a “promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental” (BRASIL, 2014, Art. 2º, X); visando a valorização dos sujeitos,

⁴ Destacam-se associações como: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Educação, Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação e Associação Nacional de Política e Administração da Educação.

⁵ O FUNDEB substituiu o FUNDEF – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental, estabelecido pela LDB.

respeito às singularidades e melhoria da qualidade de educação como um todo. O PNE de 2014 estabelece também que os estados e municípios têm até o ano de 2016 para implementarem a lei da gestão democrática nas redes públicas de ensino:

Art. 9º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade. (BRASIL, 2014, Art. 9º).

Conhecendo a trajetória da administração escolar no Brasil, se reconhece a importância de uma gestão voltada especificamente ao contexto escolar, visando à qualidade social; segundo Paro (2008, p. 7) “a administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo”. Desta maneira, entende-se que administrar uma escola requer novas concepções aos desafios surgidos, não apenas à reprodução de metodologias vagas e distantes da realidade escolar ou do educando.

2.2. ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: DAS TÉCNICAS COMERCIAIS AO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO

Conforme mencionado, as concepções administrativas acerca da educação passaram por alterações ao longo do tempo, de modo que, constatou-se a necessidade da administração escolar bastante específica, atrelando ao que Wittmann (2006) aponta como movimento necessário, onde a administração escolar deve ser diferente à perspectiva empresarial, sendo o administrador escolar um profissional que também esteja atento à prática pedagógica. O cientista Howard Gardner (2006, p. 21) afirma que líderes “tentam mudar o comportamento das pessoas, quando o importante é mudar o pensamento”; a partir desta concepção, entende-se que o gestor é o responsável por incentivar seu grupo a constantes reflexões, sendo imprescindível que tenha foco no aspecto pedagógico, pois deste modo, preocupar-se-á com a valorização e formação dos sujeitos de modo integral e estará mais integrado à equipe pedagógica, transcendendo o caráter administrativo, mas buscando ações transformadoras e significativas.

É possível estabelecer algumas relações entre teorias administrativas empresariais e teorias administrativas escolares. Conforme Silva (2009) podem ser indicadas e caracterizadas da seguinte forma:

- Teoria Clássica da Administração: concepção caracterizada pela racionalização, onde há grande divisão de tarefas, repetições e controle gerencial, de modo que no contexto educacional, a administração escolar não era flexível, o professor era visto como transmissor de conteúdos e o aluno, como mero aprendiz;
- Teoria das Relações Humanas: concepção surgida para democratizar os processos administrativos, ou seja, ampliar acesso aos bens de consumo e culturais, bem como de adaptação e alterações na estruturação de trabalho. Nesta perspectiva, a escola recuperou a dimensão humana, entendida agora como contextura das relações externas e internas;
- Teorias Estruturalista-Funcionais: surgiram em contraponto às teorias supracitadas, buscando novos referenciais. Cita-se a 'Teoria Geral dos Sistemas' que compreende o alcance de objetivos conforme o desempenho de cada posto em uma organização, a 'Teoria do Desenvolvimento Organizacional' onde há divisão de tarefas e os sujeitos são concebidos como contribuintes, não parte da conjuntura, e ainda, a teoria da 'Administração por Objetivos' que visa o planejamento e controle a fim de alcançar os objetivos, sendo que no contexto escolar essa teoria indica que há hierarquia e preocupação com as necessidades do mercado de trabalho.
- Teoria da Qualidade Total: em termos administrativos empresariais refere-se ao conjunto de procedimentos adotados na implantação de uma organização, de modo que aplicadas ao contexto escolar, a administração escolar passou a integrar os cursos de Licenciatura, capacitando à administração, profissionais diretamente ligados à educação.⁶

Entende-se que as adaptações teórico-administrativas empresariais para a realidade escolar não possibilitavam inter-relações pedagógicas significativas. Assim, a administração escolar atual

⁶ A obra 'Excelência na Educação: a escola de qualidade total', de Cosete Ramos (1993), foi amplamente difundida no âmbito escolar na concepção administrativa de Qualidade Total.

acompanhando a realidade sociopolítica vigente deve enfatizar, conforme Wittmann (2006) a ruptura de concepções administrativas tradicionais, buscando a prática administrativa vinculada à prática didático-pedagógica.

Desta maneira, surgem conceitos contemporâneos da administração escolar especificamente, buscando desvincular a escola do modelo administrativo empresarial, de forma que o modo coletivo da administração escolar passe a ganhar força e valorização. Silva (2009) indica a importância da democratização, autonomia e da liderança organizacional para uma administração competente e coletiva, atreladas a competências nas funções sociopolíticas, técnica-administrativa e pedagógica:

Administrar é uma atividade coletiva à medida que, partindo da realidade sócio-histórica da comunidade escolar, todos decidem quais as prioridades (objetivos comuns) e que ações são necessárias para o alcance dos objetivos. A partir do levantamento de prioridades, são definidas/escolhidas tarefas e compartilhadas as responsabilidades. A atividade coletiva precisa ser acompanhada, coordenada e avaliada. Orquestrar as ações organizacionais, sociais e pedagógicas, conforme nos coloca Wittmann (2006), é a função do administrador escolar. Vai além de conseguir mobilizar as pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica na intencionalidade, na definição de um norte, se posicionando frente à função sociopolítica da educação escolar. (SILVA, 2009, p. 47).

Sendo extremamente aceitável e eficiente a administração escolar compartilhada, tal forma de gestão possibilita que os diversos sujeitos (gestores, professores, funcionários, educandos, pais e toda a comunidade) envolvidos no contexto, possam contribuir efetivamente ao desenvolvimento escolar, de modo que não haja hierarquização, mas sim vivências democráticas com várias formas de participação/atuação, com a valorização dos sujeitos e respeito às diversidades.

2.3 GESTÃO COMPARTILHADA NO CONTEXTO ESCOLAR

A participação deve ser entendida como princípio fundamental do processo democrático educacional e para tal, devem ser criadas estratégias que viabilizem e incentivem a real atuação de todos os envolvidos no contexto escolar. A autonomia dos sujeitos também é um aspecto fundamental e este, deve ser incentivado quanto à construção justamente pelos gestores e equipe pedagógica.

Libâneo (2004) e Wittmann (2006) apresentam funções do administrador em uma gestão compartilhada, ressaltando que as atribuições são interligadas e contam com a efetiva participação de todos os envolvidos no contexto escolar. Silva (2009) esboça a conexão entre as funções:

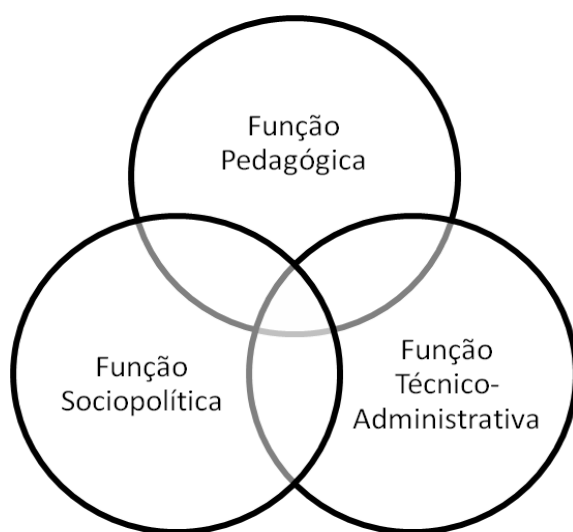


Figura 1 - Funções administrativas interligadas
Fonte: SILVA (2009, p. 59)

Evidenciando que cada uma das funções administrativas na perspectiva de gestão compartilhada contempla diversas ações, é possível apresentá-las de uma forma clara e de fácil compreensão:

Função Sociopolítica	Função Técnico-Administrativa	Função Pedagógico-Curricular
<ul style="list-style-type: none">*Intermediação entre unidade e instâncias superiores do Sistema Escolar;*Estabelecimento de relações entre profissionais, alunos, pais e comunidade.	<ul style="list-style-type: none">*Conservação e preservação do patrimônio escolar;*Conhecimento da Legislação Escolar;*Construção de normas escolares;*Administração dos recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none">*Planejamento, Organização e execução do Projeto Político-Pedagógico;*Planejamento e organização do projeto curricular;*Formação continuada;*Avaliação educacional e avaliação institucional;

Quadro 1 - Ações das funções administrativas na perspectiva de gestão compartilhada
Fonte: SILVA (2009, p. 59-69)

Ao compreender que todos os sujeitos têm importantes funções quando ocorre o envolvimento efetivo na gestão compartilhada, é possível concluir que esta forma de administração é a mais positiva e eficaz quando se trata de real respeito à diversidade e inclusão, aspectos bastante delicados a qualquer escola, pois as possibilidades são extremamente variadas e assim, justamente o respaldo legal aliado a uma perspectiva democrática, permitirão que os sujeitos sejam valorizados e incluídos com atendimento às suas particularidades e/ou necessidades.

A gestão compartilhada ou gestão democrática é entendida “como uma das formas de superação do caráter centralizador, hierárquico e autoritário que a escola vem assumindo ao longo dos anos” (ANTUNES, 2002, p. 131), visando garantir a participação, autonomia e descentralização das escolas. As práticas pedagógicas defendidas por Paulo Freire também encontram na gestão democrática seu espaço, sendo que na perspectiva progressista (que entende a educação como parte da transformação da sociedade), todas as tarefas e envolvidos são verdadeiramente fundamentais e devem ser valorizados:

[...] fugir à responsabilidade de intervir, de dirigir, de coordenar, de estabelecer limites, o diretor não é, na prática realmente democrática, o proprietário da vontade dos demais. Sozinho ele não é a escola. Sua palavra não deve ser a única a ser ouvida. (FREIRE, 2003, p. 105).

Celso Antunes (2002) ainda aponta que a escola faz parte da comunidade onde se localiza e assim, é necessário o real envolvimento ativo de seus diferentes setores. Deste modo, a gestão democrática entende que os sujeitos são o foco das políticas educacionais, de modo que a democratização é colocada como elemento decisivo na construção da cidadania.

2.4 DIVERSIDADE, INCLUSÃO E DIREITOS HUMANOS NA PERSPECTIVA DA GESTÃO COMPARTILHADA

Para que exista participação efetiva e democratização no cotidiano escolar, primeiramente é necessário entender que o princípio de inclusão se refere a uma escola inclusiva que, conforme Dalberio (2007) assegura a qualidade para todos, de forma que ocorra a aprendizagem e desenvolvimento de maneira conjunta, sem rótulos e estigmatizações. A inclusão também pode ser

entendida como “nossa capacidade de entender e reconhecer o outro, e assim, ter o privilégio de conviver e compartilhar com pessoas diferentes de nós” (MANTOAN, 2005, p. 24). Desta forma, Mantoan (2005) afirma que o aspecto que torna uma escola inclusiva é seu projeto pedagógico, pois este documento orientará a tomada de decisões e constantes reflexões, de modo a evitar quaisquer práticas uniformizadoras e arcaicas.

A concepção de diversidade apreende que não há homogeneidade entre os sujeitos, e no contexto escolar, deve-se entender que todos os processos respeitam diferenças havendo total oposição em relação às discriminações, sejam elas baseadas em questões raciais, de origem nacional ou étnica, religião, gênero, condição social, física ou mental, língua, orientação sexual, idade ou outros.

Pensando na valorização à diversidade, em uma perspectiva inclusiva que de fato considere a autonomia dos sujeitos, percebemos que todos eles estão atrelados à perspectiva de respeito aos direitos humanos, campo tão abrangente, que envolve todo um discernimento coletivo e cidadão:

Os direitos humanos podem ser classificados em civis, políticos e sociais. Os primeiros são aqueles que dizem respeito à personalidade do indivíduo (liberdade pessoal, de pensamento, de religião, de reunião e liberdade econômica), através da qual é garantida a ele uma esfera de arbítrio e de liceidade, desde que seu comportamento não viole o direito dos outros. Os direitos civis obrigam o Estado a uma atitude de não impedimento, a uma abstenção. Os direitos políticos (liberdade de associação nos partidos, direitos eleitorais) estão ligados à formação do Estado democrático representativo e implicam uma liberdade ativa, uma participação dos cidadãos na determinação dos objetivos políticos do Estado. Os direitos sociais (direito ao trabalho, à assistência, ao estudo, à tutela da saúde, liberdade da miséria e do medo), maturados pelas novas exigências da sociedade industrial, implicam, por seu lado, um comportamento ativo por parte do Estado ao garantir aos cidadãos uma situação de certeza... (BOBBIO, 2004, p. 319-329).

Cabe lembrar que a Constituição Federal de 1998, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) e o Estatuto da Criança e do Adolescente (1990) garantem, definitivamente, o direito à educação, sendo que a Constituição Brasileira não admite preconceito e discriminação:

Título I Dos Princípios Fundamentais Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil: IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação. (BRASIL. Constituição 1988).

No Brasil, ainda outras determinações regem questões quanto ao respeito à diversidade e inclusão escolar, das quais, podemos destacar determinadas leis que são bastante específicas neste contexto:

- Lei 10.639/2003: estabelece a obrigatoriedade do ensino da história e cultura afro-brasileira e africana no Ensino Fundamental e Ensino Médio;
- Lei 11.525/2007: define a inclusão de conteúdo que aborde os direitos de crianças e adolescentes no currículo do Ensino Fundamental;
- Lei 11.645/2008: altera a lei 10.639/2003 e determina que o ensino da história e cultura indígena também sejam obrigatórios em todos os estabelecimentos de Ensino Fundamental e Médio.

Para a formação de sujeitos críticos, em uma perspectiva atenta aos direitos humanos e à valorização da diversidade, é necessário repensar algumas questões:

Os desafios à educação democrática, como expressa a Constituição de 1998 em seu artigo 205, exige dos profissionais da educação uma reflexão sobre as políticas e práticas relacionadas à formação dos sujeitos, com base em um modelo de educação que reconheça e respeite as diferenças e valorize a diversidade. [...] Cumpre destacar também que o processo de ensino-aprendizagem não pode ficar restrito somente ao espaço escolar. Considerar as dimensões extraescolares, tal como espaço social, é de suma importância para a garantia de uma educação democrática e de qualidade enquanto direito universal. (CAREGNATO, 2010, v. 4, p. 16-17).

Sendo assim, a educação democrática é entendida como a forma mais concreta para a valorização de sujeitos, diversidade e inclusão escolar, portanto, uma gestão democrática/compartilhada que permita as mesmas concepções e metodologias administrativas, fomenta um ambiente escolar voltado ao respeito e reconhecimento de cada sujeito perante suas particularidades.

Quanto à abordagem dos temas 'diversidade' e 'inclusão' propriamente ditos, é interessante ponderar que os mesmos requerem alguns cuidados: na questão da inclusão escolar, por exemplo, cada aluno com necessidade especial (ou não), deve ser entendido como único, recebendo atenção,

olhar específico e adaptações reais/ adequadas nas estruturas físicas quando houver necessidade; outro aspecto que é interessante repensarmos é a questão da cultura indígena (talvez este, é o mais delicado tema em relação à diversidade), pois quando nos referimos a ela, o fazemos de um modo geral/ unificado, mas é necessário muita cautela para que as 215 sociedades indígenas presentes no Brasil, falantes de mais de 180 línguas⁷ tenham o direito à educação assegurado, respeitando suas realidades socioculturais.

De fato, o contexto escolar é permeado por inúmeras pluralidades. Não cabe – e nem seria possível nesta reflexão – apontar ações diretas para cada uma delas, pois a intenção é lançar provocações e reflexões, esboçando que é perfeitamente possível uma real administração compartilhada em qualquer lugar e que a interação / participação ativa de todos os sujeitos envolvidos no contexto escolar permitirão o respeito e valorização à diversidade e inclusão, uma vez que os sujeitos que as vivenciam tenham voz ativa nas decisões tomadas.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acompanhando contextos históricos e momentos sociopolíticos, a administração escolar desvincilhou-se da administração do modelo empresarial, o que também aconteceu com a respectiva legislação. Diversas técnicas administrativas e pedagógicas foram exploradas ao longo do tempo, de modo que atualmente, há uma grande preocupação com a gestão que possibilite a valorização dos sujeitos, dos direitos humanos, da diversidade e inclusão escolar.

A partir das reflexões realizadas, é possível considerar que a administração escolar por gestão compartilhada é a forma mais eficiente e coerente com a proposta de respeito à diversidade, inclusão escolar e direitos humanos, pois nesta metodologia os envolvidos tornam-se ativos, pois conseguem vivenciar a realidade escolar e se reconhecem como responsáveis por identificar e apresentar as necessidades, alterações e conquistas no âmbito educacional, de modo que ao percorrer este caminho, passam a ter propriedade sobre os acontecimentos e transformações, possibilitando a coletividade e real espírito de pertencimento como agentes ativos na realidade local.

⁷ Conforme dados da FUNAI, em Caregnato (2010).

Há legitimação legal perante a possibilidade de construção de propostas político-pedagógicas adequadas a cada realidade escolar e assim, os gestores têm total liberdade para incentivarem novos posicionamentos visando o envolvimento comunitário (tanto de alunos, quanto professores, servidores, pais, e comunidade); para tanto é necessário que se busque constantemente a autonomia, a participação e a descentralização do espaço escolar. Podem ser sugestões de ações democráticas a intensa valorização dos sujeitos por meio de diversas estratégias, participações em formações/ feiras e jornadas pedagógicas, elaboração de metas individuais e coletivas para a escola, formação de associações/ assembleias, fóruns, conselhos de classe e educadores.

Identificar estratégias que incentivem o real envolvimento de todos os atores do contexto escolar são pertinentes a cada realidade. Desta maneira, um estudo sobre a administração compartilhada, relacionada à inclusão e ao respeito à diversidade, apresenta que, através da gestão democrática, os objetivos educacionais, humanos e sociais serão atingidos de maneira mais abrangente e significativa do que outra metodologia administrativa.

Em suma, este estudo não esgota as possibilidades de reflexão a respeito da administração vigente em nossas escolas, mas visa colaborar na ampliação de olhares acerca da gestão escolar, diversidade, inclusão e suas inserções possíveis na administração escolar através da gestão compartilhada.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, A. Aceita um Conselho? – como organizar o Colegiado Escolar. **In:** Guia da Escola Cidadã; v. 8. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023:** informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

BOBBIO, Norberto. Conceito de Democracia. **In:** BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política.** Brasília: UNB, 2004.

BRASIL, **Constituição Federal.** 1988 Disponível em: <[http:// www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em: 27 dez. 2015.

BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Estatuto da Criança e do Adolescente.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1996.

BRASIL. Lei 10.639 de 09 de janeiro de 2003 que altera a Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da Rede de Ensino a obrigatoriedade da temática “História e cultura Afro-Brasileira”, e dá outras providências. Brasília, 2003.

BRASIL. Lei nº 11.525, de 25 de setembro de 2007, que acrescenta § 5º ao artigo 32 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, para incluir conteúdo que trate dos direitos das crianças e dos adolescentes no currículo do ensino fundamental.

BRASIL. Lei 11.645 de 10 de Março de 2008. Altera a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que por sua vez foi modificada pela Lei no 10.639, de 9 de janeiro de 2003, estabelecendo as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da rede de ensino, a obrigatoriedade da temática "História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena" nos estabelecimentos de ensino fundamental e de ensino médio, públicos e privados.

BRASIL. Lei 13.005, de 25 de Junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm> Acesso em 10/04/2016

BOMENY, Helena. **Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (1932).** Disponível em: <<http://www.cpdoc.fgv.br>>. Acesso em: 07 jan. 2016.

CAREGNATO. Célia Elizabete (Org.). **Curso de Aperfeiçoamento em Educação para a Diversidade.** 4

ed. Porto Alegre: Editora Gráfica Benvenuti/UFRGS. 2010.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução Lúcia Simonini, 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DALBERIO, Maria Célia Borges. **Gestão democrática e políticas de inclusão social e educacional**. Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM, 2007.

DOURADO, Luiz Fernando. Gestão democrática da escola: movimentos, tensões e desafios. In: AGUIAR, Márcia Ângela da Silva Aguiar; SILVA, Aída Maria Monteiro (Org.), **Retrato da escola no Brasil**. Brasília: p. 67-79, 2004.

FREIRE. Paulo. **Política e Educação**: ensaios. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

GARDNER, Howard. A arte de mudar as mentes. **Revista Pátio**, n. 38. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

MANTOAN. Maria Teresa Eglér. **Inclusão é o privilégio de conviver com as diferenças**. Revista Nova Escola. 182 ed. Fundação Victor Civita. São Paulo: Abril, 2005.

PARO, Vitor. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2008.

SILVA, Maria Aparecida de Oliveira. **Administração Escolar**. Centro Universitário Leonardo da Vinci – Indaial: Grupo UNIASSELVI, 2009.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Pedagogia da gestão**. 2006. no prelo.