

## **CULTURA ORGANIZACIONAL NA ESCOLA DESAFIO**

*Marta Maria Amorim Silva \**

**Resumo:** O presente artigo<sup>1</sup> apresenta os resultados do estágio-pesquisa desenvolvido na Escola Desafio,<sup>2</sup> em Vitória da Conquista, Bahia, instituição especializada no atendimento a deficientes auditivos e portadores de dificuldades de aprendizagem. O objetivo do estudo foi analisar a cultura organizacional da escola e sua construção identitária. A investigação foi efetuada por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, envolvendo alunos, seus pais e profissionais da instituição. Por meio da pesquisa, verificou-se que a prática pedagógica vivida no dia-a-dia da Escola Desafio está permeada por contradições, próprias do ato educativo, no atual contexto educacional brasileiro. Verificou-se que a cultura organizacional predominante na instituição corresponde à tendência afiliativa.

**Palavras-chave:** Cultura da escola. Cultura organizacional. Educação inclusiva. Gestão educacional. Políticas públicas de inclusão.

---

\* Especialista em História Social do Trabalho pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (Uesb) e em Psicopedagogia Clínica e Institucional pela Faculdade Internacional de Curitiba (Facinter). Professora da Escola de Educação Especial Lions Clube Centro e da Fundação de Amparo ao Menor Carente/Centro de Treinamento Régis Pacheco – Vitória da Conquista (BA). Trabalho orientado pelo Professor M.Sc. José Jackson Reis dos Santos, Professor da Uesb. E-mail: marta\_jm27@hotmail.com

<sup>1</sup> Este artigo é uma síntese do relatório apresentado na Habilitação em Gestão Educacional, Curso de Pedagogia, Uesb, Campus de Vitória da Conquista (BA), 2006.

<sup>2</sup> O nome da escola é fictício para preservar a identidade da escola investigada.

## **Introdução**

A realização deste estágio-pesquisa justificou-se por várias razões. A primeira delas diz respeito ao papel social da Escola de Educação Especial no atual contexto de educação inclusiva, uma vez que não podemos concebê-la distante da realidade educacional. A experiência de conhecer e vivenciar o cotidiano de uma escola especial requer criticidade, reflexão e ação coletiva capaz de gerar mudanças significativas na prática pedagógica que, por sua vez, sugere transformação social e superação de paradigmas excludentes.

Estreitar o vínculo entre ensino-pesquisa é outro aspecto que motivou a implementação deste projeto, uma vez que o ato de ensinar pressupõe uma atitude investigativa permanente, surgindo a possibilidade de ressignificação do fazer pedagógico, num contexto de interação e de interlocução, quando estaremos, todos, numa atitude dialética e/ou dialógica, aprendendo e ensinando ao mesmo tempo.

Neste projeto, tivemos a oportunidade de analisar a práxis pedagógica vivida no dia-a-dia da Escola Desafio, instituição especializada no atendimento a deficientes auditivos e portadores de dificuldades de aprendizagem.

## **Gestão educacional**

A questão educacional nem sempre foi tratada como fator importante pelos governos brasileiros. Ao longo da história do Brasil, a educação esteve sempre atrelada ao modelo de desenvolvimento econômico adotado no país. Assim, desde os tempos mais remotos, a educação nacional tem sido vítima de políticas duvidosas ou de ausência de políticas em seu benefício. Segundo Vieira (2004, p. 129), “por muito tempo a escola não se configurou como um foco do interesse da gestão e da política educacional, pelo menos não em sentido estrito [...] a escola permaneceu como a grande esquecida das políticas educacionais brasileiras”.

Azevedo (2004, p. 17) afirma que valores autoritários, presentes em nossa cultura desde os tempos coloniais, têm condicionado o tratamento da questão educacional brasileira, proporcionando “um padrão educacional excludente e seletivo, que acaba por negar, ainda hoje, o direito à escolarização básica de qualidade à grande parte da população”.

É no contexto de consolidação capitalista e sob a articulação das classes médias, que a educação passa a ser problematizada como questão nacional (AZEVEDO, 2004). Hoje, a gestão da educação escolar subordina-se a leis e normalizações federais, estaduais e municipais que dispõem sobre diretrizes curriculares, financiamentos e recursos, entre outros aspectos.

O termo administração implica numa prática administrativa, cujo contexto é necessariamente abstrato, determinado, seguro, rígido, homogêneo e unidimensional. (CASASSUS, 2002). A expressão gestão escolar surge num contexto de mudanças de paradigmas e refere-se ao “reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e manejo de seu trabalho”. (LÜCK, 1997, p. 66). Gestão, portanto, é um conceito mais genérico que administração, informa Casassus, porque engloba funções de planejar e de administrar. Para Lück, a questão centra-se na democratização dos processos, na participação de todos nas decisões e na sua efetivação.

Nesse contexto, a questão curricular assume especial relevância, porque é o currículo que irá definir o conhecimento a ser ensinado e, em última instância, definir, por essa razão, a identidade de quantos atravessem os muros da escola. Silva (2003) considera essencial que a reflexão sobre o currículo contemple as seguintes questões: o que ensinar, isto é, o que os alunos devem saber? Quais os critérios de seleção adotados na eleição dos conhecimentos definidos para o currículo? O que os alunos devem transformar? Em que os alunos devem se transformar, isto é, qual o tipo de ser humano o currículo definido pretende formar?

Sem dúvida, não basta o emprego de uma nova terminologia para redefinir práticas e reformar o pensamento. As mudanças estão em curso e é preciso decidir se vamos estar na vanguarda dos acontecimentos ou se seremos retardatários. Para tanto, é preciso discutir, debater, dialogar, compreender os fundamentos e as teorias, para que nossa prática não contradiga o nosso discurso.

### **Educação especial e cultura escolar**

Os princípios gerais da Educação Especial foram delineados na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN nº 9394/96. (BRASIL, 1996). Entende-se por Educação Especial a modalidade de ensino que atende às Pessoas com Necessidades Educativas Especiais (PNEE). Segundo a LDBEN atual, tal atendimento deverá ocorrer, preferencialmente, em estabelecimentos regulares de ensino.

Entende-se por necessidades educativas especiais as demandas, de alguma forma diferentes, no domínio da aprendizagem escolar, que exigem adaptações curriculares. Enquadram-se, nessa perspectiva, os alunos com condições físicas, intelectuais, sociais, emocionais e sensoriais diferenciadas; com deficiência ou bem dotados; trabalhadores ou que vivem nas ruas; de populações distantes ou nômades; componentes de minorias lingüísticas, étnicas ou culturais; de grupos desfavorecidos ou marginalizados. (ROSA, 2003).

A Educação Especial pode acontecer em classes comuns, classes especiais ou em escolas especiais. Importante destacar que tanto as classes especiais quanto as escolas especiais devem ser mantidas em ocasiões provisórias e absolutamente quando necessário.

As escolas podem criar, extraordinariamente, classes especiais, cuja organização fundamente-se no Capítulo II da LDBEN, nas diretrizes curriculares nacionais para a Educação Básica, bem como nos referenciais e parâmetros curriculares nacionais, para atendimento, em caráter transitório, a alunos que apresentem dificuldades

acentuadas de aprendizagem ou condições de comunicação e sinalização diferenciadas dos demais alunos e demande ajudas e apoios intensos e contínuos. (ROSA, 2003, p. 232).

A educação inclusiva se caracteriza como uma política de justiça social, que reconhece a diversidade e o multiculturalismo como essências humanas e exige a superação de quaisquer barreiras que impeçam qualquer pessoa de exercer seus direitos, ainda que ela seja especial.

Polêmico, o paradigma da inclusão divide opiniões, provoca corporações de professores e de outros profissionais, pais, pesquisadores e os próprios deficientes. Os professores da rede regular consideram-se incapazes de atender às diferenças em sala de aula; os professores de educação especial temem perder seu espaço; pais de alunos sem deficiência resistem à inclusão por receio de piorar a qualidade da educação oferecida a seus filhos normais. (MANTOAN, 2003).

Sartoretto (2001) afirma que a criação de escolas para determinada especificidade é o mesmo que segregar os alunos. Esperar que eles (os alunos) estejam “prontos” para depois incluí-los nas escolas regulares não passa de isolamento dos alunos e ignorância da necessidade de abertura e ampliação estrutural das escolas.

Na escola inclusiva, o Projeto Político Pedagógico (PPP) assume importância vital, pois dele depende o encadeamento das ações que irão materializar a inclusão. Além disso, Mantoan (2003) aponta a reorganização administrativa como fator determinante na escola inclusiva.

Entende-se por cultura da organização escolar as manifestações de valores, crenças e padrões de comportamento próprios do coletivo da instituição. Nóvoa (1995) explica que a cultura é, ao mesmo tempo, unificadora e diferenciadora das práticas da organização. Dinâmica, simultaneamente, ela converge internamente as subculturas dos integrantes da instituição e distingue a instituição das demais.

Rosa (2004) explica que a cultura da escola define o que a escola é. Segundo o autor, a cultura escolar é desenvolvida ao longo do tempo, raramente antes de decorridos dez anos de funcionamento da instituição, que é o tempo necessário para que os padrões de comportamento

sejam internalizados pelas pessoas que compõem a escola. Para Rosa, é o diretor quem define a cultura escolar.

Segundo Alves (1997), no que tange à cultura, as organizações podem ser classificadas de acordo com a seguinte tipologia: afiliativa, contemporizadora, convencional, punitiva, empreendedora, construtiva, passiva, agressiva, orientada por projetos, orientada para papéis, orientada para poder e realizadora.

De acordo com Santos Filho (1999), muitos textos tratam da cultura como se todos – patrões, chefes e empregados – compartilhassem sensações e valores de forma não conflitante. O autor alerta para o equívoco de interpretar as resistências à tentativa de mudança cultural como mero reflexo da natureza humana e não como um choque de interesses. Citando Freitas (1991), Santos Filho (1999, p. 35) considera que a cultura organizacional é um mecanismo que tem por objetivo “conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem de que todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão”. Além de mecanismo de conformação, a cultura também é apontada por esses autores como instrumento disciplinar e de controle, pressupostamente aceita e homogeneamente distribuída por todos.

Segundo Nóvoa (1995, p. 32), “falar de cultura organizacional é falar dos projetos de escola”. Assim, a Escola Especial assume uma cultura própria em função de suas práticas e condutas, que nem sempre são consentâneas com o projeto de educação inclusiva que se consolida em nosso país. Embora a mudança cultural despenda tempo e dinheiro, é possível obtê-la. Para isso, é preciso que se transformem hábitos, definindo os objetivos e resultados que deverão ser alcançados e as formas de garanti-los.

As diretrizes básicas de todas as ações de uma organização são identificadas pelas circunstâncias em que a organização foi criada, pelo perfil dos fundadores e, em caso de fusão de organizações, pela manifestação de cada valor. Os pressupostos básicos atuais são identificados segundo as crises e princípios das

soluções. O *modus operandi* é identificado pelos critérios de seleção e promoção. (SANTOS FILHO, 1999).

### **Escola Desafio**

Segundo Silva (2002), a Escola Desafio iniciou suas atividades em 1994, atendendo às pessoas com deficiência auditiva, mental e visual. Em 1997, a Escola inaugura a primeira Sala de Recursos para Deficientes Mentais na Bahia. No segundo semestre de 2001, a Sala de Recursos foi extinta em função da aposentadoria da professora que ocupava o cargo e de falta de providências para substituí-la. Em 1999, é implantada na escola a Sala de Apoio para Deficientes Auditivos com o objetivo de acompanhar os alunos matriculados em escolas regulares.

A Escola está associada a três órgãos: uma instituição filantrópica internacional – organização voltada para prestação de serviços sociais; Governo do Estado da Bahia – por meio da Secretaria de Educação e da Diretoria Regional de Educação (Direc-20) e Prefeitura Municipal de Vitória da Conquista – por meio da Secretaria Municipal de Educação (SMED). Atende a alunos na faixa etária a partir de três anos, sem limite máximo de idade, nas séries iniciais do ensino fundamental, em salas de apoio para Deficiência Auditiva (DA) e para Dificuldade de Aprendizagem (DAP). Funciona diariamente, de segunda a sexta-feira, nos turnos matutino e vespertino, das oito até as dezessete horas.

A Escola Desafio é beneficiária dos recursos específicos destinados pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) ao Ensino Fundamental: Programa Nacional de Alimentação Escolar (Merenda Escolar); Fundo de Assistência Educacional (Faed) e Caixa Escolar. Cada um desses recursos é previamente destinado pelo MEC para consumos específicos, não podendo ser utilizados de forma autônoma pela escola.

Determinada pela Secretaria de Educação (SEC), a estrutura pedagógica da Escola Desafio segue, em linhas gerais, as mesmas características das demais escolas estaduais subordinadas à Direc-20, o

que implica em: calendário letivo estadual; currículo e avaliação determinados pela SEC; ausência de coordenação pedagógica na escola em função do número de alunos, de acordo com a norma estadual.

### **Apresentação e discussão dos dados**

Os dados da investigação foram coletados por meio de entrevistas com a direção, pais e alunos e de questionários com professores e funcionários<sup>3</sup> e da análise do Projeto Político Pedagógico (PPP).

São critérios para ingresso na Escola de Educação Especial Desafio, segundo o PPP: dificuldade de aprendizagem, de leitura e escrita, bi/tri-repetência, deficiência mental ou auditiva. O PPP aponta, como meta principal da Escola Desafio, o desenvolvimento global dos PNEE<sup>4</sup> – cognitivo, afetivo, psicomotor, social –, o reconhecimento de suas potencialidades e sua integração na sociedade.

A diretora da Escola Desafio tem formação em Pedagogia e especialização em Educação Especial com ênfase em Inclusão. Ocupa o cargo há dez (10) anos, tendo sido, inicialmente, indicada pela instituição criadora da escola para ocupar o cargo e, depois de quatro anos no exercício da função, prestou o concurso do Estado. É a segunda diretora da instituição; a primeira manteve-se no cargo por apenas um ano. Além de diretora da instituição, trabalhou também como professora de Deficientes Auditivos e de Deficientes Visuais na Escola Desafio, como regente de sala e coordenadora em outras escolas. Segundo entrevista concedida, a diretora afirma que não há previsão para sua saída do cargo. Apesar de ter trabalhado como regente e ser diretora de uma escola que atende a deficientes auditivos, não sabe falar a Língua Brasileira de Sinais (Libras).

Segundo a diretora, o modelo de gestão adotado pela SEC traz comodidade e pouca autonomia o que, em sua opinião, “atrapalha

---

<sup>3</sup> Todas as informações verbais citadas diretamente neste capítulo foram obtidas em entrevistas e/ou questionários no período de junho e julho de 2006.

<sup>4</sup> A sigla PNEE, no PPP/Escola Desafio, significa Portadores de Necessidades Educacionais Especiais e não Pessoas com Necessidades Educativas Especiais (PNEE).



um melhor rendimento”. As maiores dificuldades encontradas na gestão da Escola Desafio, ainda segundo a diretora, são as financeiras e a falta de uma equipe multidisciplinar, dificuldades que não são específicas do ensino especial. A diretora esclarece que a SEC limita a autonomia da escola em relação aos recursos financeiros com o que ela não concorda, porque, às vezes, não consegue solucionar alguns problemas da escola, já que as verbas têm “destino certo”. Afirma que os recursos não são suficientes para suprir as demandas da escola e que nenhuma alternativa pode ser utilizada para enfrentar a falta de recursos, porque a SEC não permite.

A diretora informa que os pais, os funcionários e a comunidade têm pouca participação na gestão escolar; os alunos não têm nenhuma participação; e os professores participam de forma total. A diretora informa que

[...] na Escola Desafio, preparamos o aluno para a inclusão. Alfabetizamos e, para os surdos, além de alfabetizarmos, damos noção de Libras. Com esse preparo, ele [o aluno] ainda encontra dificuldade, pois os profissionais da rede regular ainda não estão preparados para trabalhar com eles, principalmente com o aluno surdo. As salas são muito cheias, os professores não sabem Libras ou até mesmo têm pouca sensibilidade à sua condição, o não-conhecimento da deficiência ou de como adaptar sua metodologia, avaliação.

Foram aplicados questionários com dois funcionários (100%) da Escola Desafio – uma auxiliar de serviços gerais e um porteiro/vigilante. Os funcionários declararam que não encontram nenhuma dificuldade na atividade exercida na Escola Desafio. A auxiliar declarou que não sabe falar Libras, e o porteiro/vigilante declarou que sabe falar poucas coisas em Libras.

Foram feitas entrevistas com oito alunos, quatro DA e quatro DAp. A faixa etária variou entre seis (6) e trinta (30) anos e o tempo de estudo nessa escola variou de 1 (um) a 13 (treze) anos. Segundo sete dos alunos entrevistados, a escola é boa ou muito boa. Apenas um dos alunos entrevistados declarou que não gosta da escola. Os alunos

entrevistados declararam que estudam na Escola Desafio porque: “Na Lycia<sup>5</sup> era ruim, porque os meninos batiam nos outros, minha mãe me botou aqui”; não se adaptou à escola em que estudava; “tem professor para surdo”; para aprender/falar Libras; tem dificuldade de aprender, “eu não tenho aprendizado de não ler, porque eu tenho problema aqui no cérebro”. Um aluno declarou que não sabia por que estuda na Escola Desafio. Dois alunos ouvintes declararam que não sabem Libras; dois declararam que sabem um pouco; dois surdos também declararam que sabem pouco; apenas dois disseram que sabem Libras.

Foram aplicados questionários com sete pais de alunos. Embora o projeto previsse oito questionários, um não foi devolvido. Cinco dos pais investigados concordam com a inclusão. Um dos pais, porém, considera que o filho deve antes ser preparado na Escola Desafio para saber se comunicar e só depois deve ser incluído na escola regular. Um dos pais considerou que “eles não são diferentes para viverem separados”. Dois pais não responderam à questão, um deles sequer sabia o que é inclusão. Dos pais entrevistados, dois declararam que sabem Libras, dois não sabem e três declararam que sabem pouco.

Sete dos dez professores devolveram os questionários respondidos. Segundo os dados coletados, os professores da Escola Desafio procuram participar em tudo o que é possível na gestão da escola, apenas um professor declarou que “a participação é sempre limitada, porque não há democracia na gestão”. Dois professores declararam que não sabem falar Libras. Quatro professores afirmaram que sabem um pouco ou o suficiente para se comunicar com seus alunos. Um professor informou que está aprendendo.

### **Considerações finais**

Quanto à gestão da escola especial, esta, assim como a educação nacional, requer cuidados específicos. Em função da especificidade do atendimento, essa modalidade de ensino encontra, na educação

---

<sup>5</sup> Escola Municipal Lycia Pedral, situada em Vitória da Conquista, Bahia.

inclusiva, seu maior embate teórico e prático. Embora não sejam excludentes entre si, as diversas interpretações de uma e de outra se contrapõem uma à outra, gerando polêmicas de difícil solução. Assim como a inclusão, a escola especial é também um direito do cidadão, desde que ambas possam garantir ao aluno sua integridade sócio-educacional. Na prática, nem a atual escola especial nem a escola dita “regular” e nem a escola inclusiva têm sido capazes de formar cidadãos sujeitos de direito.

No que tange à cultura organizacional, percebem-se outras tantas controvérsias. A escola ora é vista como qualquer outra empresa, ora é vista como uma organização específica. Seja como empresa ou como organização, a escola revela uma identidade própria, uma cultura que a identifica e que norteia seus objetivos e suas ações.

Depreende-se que, de acordo com os estudos efetuados e com as análises levadas a efeito, as diretrizes básicas de todas as ações da Escola Desafio fundam-se na Educação Especial, no assistencialismo e na educação pública estadual e municipal, haja vista as intenções e objetivos declarados das instituições que a mantêm: instituição criadora (visão assistencialista) e secretarias estadual e municipal de educação.

Depreende-se ainda, dos dados coletados e análises efetuadas, que seus pressupostos básicos atuais baseiam-se no esforço para evitar as crises e/ou na eficácia e eficiência em solucioná-las, caso ocorram, com o menor prejuízo possível para as pessoas envolvidas.

O *modus operandi* identificado por meio dos critérios de seleção e promoção leva à idéia de que, na Escola Desafio, o modelo operacional é o burocrático, uma vez que ambas as secretarias de educação (Estado e Município) têm poder de selecionar e promover os recursos humanos da Escola Desafio e o fazem segundo normas burocraticamente seguidas.

Um aspecto importante a considerar é o fardamento (blusa azul com o selo da Escola) e o selo da instituição criadora, impresso nos documentos da instituição, além das placas comemorativas e

informativas distribuídas pelo prédio, lembrando a assistência da instituição que criou e mantém a escola.

Outro aspecto intrigante é que, embora a Escola Desafio seja uma escola especial destinada à educação escolar de surdos, poucos são os profissionais, pais e alunos que sabem Libras, e não foi verificada nenhuma informação geral veiculada em Libras nas paredes ou murais da escola. Dessa forma, cabe questionar o que diferencia, de fato, a Escola Desafio de outras tantas escolas regulares, já que a forma de comunicação também está comprometida nessa escola.

A estabilidade é a mensagem veiculada pela instituição, uma vez que não há rotatividade da direção e dos funcionários. Por outro lado, há relativa rotatividade entre professores (seja por aposentadoria, seja por outro motivo qualquer) e entre alunos (embora haja aqueles que permanecem lá há muitos anos).

Para os professores e para a direção, a cultura da Escola Desafio é afiliativa porque sua gestão é participativa, centrada na pessoa, seus membros ajudam a cada um e a todos, prioriza-se a construção de relações interpessoais e espera-se uma atitude aberta e compartilhamento de emoções. Tem algumas características da cultura contemporizadora (os conflitos são evitados, procura-se preservar os relacionamentos); da cultura empreendedora (buscam-se padrões de excelência, incentivam-se o crescimento individual e a realização das tarefas); da cultura construtiva (os funcionários são estimulados a interagir intensamente entre si, orienta-se pelas tarefas e pelos objetivos, encoraja-se a afiliação, o desempenho profissional e a auto-realização); da cultura passiva (o pessoal interage entre si, desde que não haja riscos à sua segurança profissional); da cultura agressiva (ênfaticam-se as tarefas); da cultura orientada por projetos (ambiente interno igualitário e descentralizado, motivação e recompensa se dão pelo desempenho); da cultura orientada para papéis (aprendizado lógico-analítico) e da cultura realizadora (ressaltam-se o igualitarismo, a informalidade, a participação e a descentralização e aprendizado por processo).

## CULTURE ORGANIZACIONAL DE L'ÉCOLE DÉFI

**Résumé:** Le présent article présente les résultats de l'apprentissage recherches développés à l'École Défi, dans Vitória Conquista (BA) - institution spécialisée dans le service d'audition défectueuse et porteurs d'apprendre des difficultés. L'objectif de l'étude était analyser l'organizational de la culture de l'école, aussi bien qu'identité de la construction de le vôtre l'identité. L'enquête a été rendue à travers recherche bibliographique, documentaire et de champ, impliquer étudiants, leurs parents et professionnels de l'institution. À travers la recherche, il a été vérifié que l'entraînement pédagogique vivait dans le jour par jour de l'École Défi est filtré par les contradictions, possédez de l'action pédagogique, dans le contexte de l'éducation brésilien courant. Il est remarqué que la culture l'organisation prédominant dans l'institution correspond à l'afiliativa de la tendance.

**Mots clés:** Culture de l'école. Faites une culture organisation. L'administration de l'éducation. L'éducation incluse. Politiques publiques d'inclusion.

### Referências

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa:** uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. O estado, a política educacional e a regulação do setor educação no Brasil: uma abordagem histórica. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; SILVA, Márcia Ângela da (Org.). **Gestão da Educação:** impasses, perspectivas e compromissos. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004. p. 17-42.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: MEC, 1996.

CASASSUS, J. Problemas de la gestión educativa em América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. **Em Aberto**, Brasília: Inesp, v. 19, p. 49-69, jul. 2002.

ESCOLA DE EDUCAÇÃO ESPECIAL LIONS CLUBE. **Projeto Político Pedagógico.** Vitória da Conquista: EDELIC, 2003. Mimeografado.

LÜCK, Heloísa. Gestão educacional: estratégia para a ação global e coletiva no ensino. **Gestão em rede**, Curitiba, n. 3, p. 13-18, nov. 1997.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar: O que é? Por quê? Como fazer?** São Paulo: Moderna, 2003.

NÓVOA, Antônio. Para uma análise das instituições escolares. In: \_\_\_\_\_. **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1995. p. 14-43.

ROSA, Clóvis. **Gestão estratégica escolar**. Petrópolis: Vozes, 2004.

ROSA, Suely Pereira da Silva. **Fundamentos teóricos e metodológicos da inclusão**. Curitiba: IESDE, 2003.

SANTOS FILHO, Humberto. **Cultura organizacional: uma análise crítica**. Salvador: Memorial das Letras, 1999.

SARTORETTO, Maria Lúcia Madrid. Uma conquista de pais, professores e alunos. Inclusão de pessoas com síndrome de Down em Cachoeira do Sul. In: MANTOAN, Maria Teresa Eglér. (Org.). **Caminhos pedagógicos da inclusão: como estamos implementando a educação (de qualidade) para todos nas escolas brasileiras**. São Paulo: Memnon, 2001. p. 95-112.

SILVA, Marta Maria Amorim. **História da Educação Especial em Vitória da Conquista (BA)**. 2002. Monografia (Conclusão do Curso de Pedagogia) – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Vitória da Conquista, 2002. Orientadora: D.Sc. Ana Palmira Santos Bittencourt Casimiro.

SILVA, Tomaz Tadeu da. **Documentos de identidade: uma introdução às teorias do currículo**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

VIEIRA, Sofia Lerche. Escola – função social, gestão e política educacional. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004. p. 129-146.

Artigo recebido em: 31/10/2006

Aprovado para publicação em: 15/03/2007