



**FACULDADE DE TEOLOGIA, FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS GAMALIEL  
CENTRO EDUCACIONAL E CULTURAL DA AMAZONIA  
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**EDVANILSON AZEVEDO DE AMORIM**

**RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO ESCOLAR E A EDUCAÇÃO INCLUSIVA**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Tucuruí – PA  
2021



**FACULDADE DE TEOLOGIA, FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS GAMALIEL  
CENTRO EDUCACIONAL E CULTURAL DA AMAZONIA  
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**EDVANILSON AZEVEDO DE AMORIM.**

**RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO ESCOLAR E A EDUCAÇÃO INCLUSIVA.**

Trabalho de conclusão de Curso de  
Pedagogia, sob a orientação do Prof. Mestre  
Mílvio da Silva Ribeiro.

Tucuruí – PA  
2021

**EDVANILSON AZEVEDO DE AMORIM.**

**RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO ESCOLAR E A EDUCAÇÃO INCLUSIVA.**

**FOHA DE APROVAÇÃO**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pedagogia, da Faculdade de Teologia, Filosofia e Ciências Humanas Gamaliel-Fatefig.

DATA DA APROVAÇÃO: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_.

---

Primeiro componente

---

Primeiro componente

---

Primeiro componente

---

Graduando

Tucuruí – PA  
2021

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2. A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO ESCOLAR E EDUCAÇÃO INCLUSIVA.....</b>	<b>9</b>
2.1    O Papel do Gestor Escolar.....	9
2.1.1    Construção de uma Gestão Escolar Inclusiva.....	9
2.1.2    Planejamento e o Desenvolvimento Curricular.....	12
<b>3. A IMPORTÂNCIA DA QUALIFICAÇÃO DA EQUIPE ESCOLAR.....</b>	<b>14</b>
3.1    Integração e não Exclusão Social.....	14
<b>4. ESCOLA INCLUSIVA: UM OLHAR DO GESTOR ESCOLAR SOBRE A RELAÇÃO DA INCLUSÃO NA GESTÃO.....</b>	<b>19</b>
4.1    Papel do Gestor para a Efetivação de uma Escola Inclusiva.....	19
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>23</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>24</b>

## RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO ESCOLAR E A EDUCAÇÃO INCLUSIVA.

EDVANILSON AZEVEDO DE AMORIM.<sup>1</sup>

e-mail:nediaamorim@gmail.com

### RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso intitulado, **A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO ESCOLAR E A EDUCAÇÃO INCLUSIVA**, que se insere dentro das atividades curriculares obrigatórias do curso de Pedagogia da Faculdade de Teologia, Filosofia e Ciências Humanas Gamaliel (fatefig), Centro Educacional e Cultural da Amazônia(cecamcep)-Tucuruí/Pa. À pesquisa investiga principalmente a relação entre a gestão escolar a educação inclusiva e as orientações dos documentos oficiais. Sabemos que educação inclusiva é um dos novos desafios impostos à gestão escolar, em face das novas demandas que a escola enfrenta, no contexto de uma sociedade que se democratiza e se transforma. A proposta de educação inclusiva fundamenta-se numa filosofia que aceita e reconhece a diversidade na escola, garantindo o acesso a todos à educação escolar, independentemente de diferenças individuais. O valor principal que norteia a ideia da inclusão está calcado no princípio da igualdade e diversidade, concomitante com as propostas de sociedade democrática e justa. Fundamenta-se na concepção de educação de qualidade para todos, respeitando a diversidade dos alunos e realizando o atendimento às suas necessidades educativas. Isso implica adaptações diante das diferenças e das necessidades individuais de aprendizagem de cada aluno.

**Palavras-chaves:** Gestão escolar. Educação inclusiva.

---

<sup>1</sup> Graduando em Pedagogia na Gamaliel-Fatefig.

## **ABSTRACT**

The present work of conclusion of the course entitled, **THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL MANAGEMENT AND INCLUSIVE EDUCATION**, which falls within the mandatory curricular activities of the Pedagogy course of the Faculty of Theology, Philosophy and Human Sciences Gamaliel (fatefig), Educational and Cultural Center da Amazônia (cecamcep) -Tucuruí / Pa. The research investigates mainly the relationship between school management and inclusive education and the guidelines of official documents. We know that inclusive education is one of the new challenges imposed on school management, in light of the new demands that the school faces, in the context of a society that is democratized and transformed. The inclusive education proposal is based on a philosophy that accepts and recognizes diversity at school, guaranteeing access to school education for all, regardless of individual differences. The main value that guides the idea of inclusion is based on the principle of equality and diversity, concomitant with the proposals for a democratic and just society. It is based on the concept of quality education for all, respecting the diversity of students and meeting their educational needs. This implies adaptations to the differences and individual learning needs of each student.

**Keywords:** School management. Inclusive education.

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho, visa apresentar a gestão escolar de forma inclusiva, fundamentando-se em uma filosofia que aceita e reconhece as diversidades no espaço escolar, garantindo o acesso a todos a educação, independentemente de suas diferenças individuais.

No desenvolvimento deste projeto, percebe-se que debater sobre gestão escolar é entrar em uma roda de conversa bastante complexa, pois a mesma se estende amplamente em vários setores educacionais. Mesmo graduado em administração, graduando atualmente em pedagogia, percebo que lidar com uma gestão escolar exige muito mais do que saber lidar com sistemas de organização.

A gestão escolar como muitos autores a defendem, ela é uma área que organiza todas os outros setores da educação em suas práticas escolares, procura sempre estar atendendo as exigências de todos os agentes que participam da formação do ambiente de ensino. A gestão escolar atua em três grandes áreas dentro da instituição, conhecidas como: administrativa, pedagógica e a de recursos humanos. Esses sistemas precisam estar conectados uns aos outros, para que aja melhores resultados.

Nesse sentido, objetiva-se analisar as práticas gestoras desenvolvidas para uma educação inclusiva, tendo em vista o que prevê as normativas de forma a elucidar as principais dificuldades, desafios e iniciativas do gestor escolar.

Tendo como base os objetivos a serem trabalhados e desenvolvidos neste trabalho questionaremos, será possível em meio um mundo agitado construir uma comunidade inclusiva que englobe o planejamento e o desenvolvimento curricular? Como preparar a equipe para trabalhar de maneira cooperativa e compartilhar seus saberes, a fim de desenvolver um programa de equipe em progresso contínuo? Como criar dispositivos de comunicação entre a comunidade e a escola? E por fim, como abranger a criação de tempo para reflexão sobre a prática desenvolvida?

O presente estudo será o resultado de uma análise documental. A proposta foi realizar, então, um estudo dos documentos relevantes e que garantem o processo de inclusão de alunos com necessidades educacionais especiais no ensino regular e que mencionem o papel da gestão escolar de forma processual.

No aspecto do aprofundamento bibliográfico estabeleceu-se um diálogo com autores e documentos como, DECLARAÇÃO DE SALAMANCA (1994), ARANHA (2001), BRASIL (1997), CARNEIRO (2006), SILVA (2002), BARROSO (1996), entre outros, os quais nos permitiram problematizar conceitos como, gestão escolar, inclusão e planejamento. Conforme a Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional (LDB), nº9,394/96, no capítulo III, art.4º, inciso III, reforça a necessidade e a obrigatoriedade do Estado garantir de forma gratuita e especializada o atendimento aos alunos com necessidades especiais nas redes públicas de ensino regular.

Diante dessa temática, o primeiro passo, segundo suas recomendações, é construir uma comunidade inclusiva que englobe o planejamento e o desenvolvimento curricular; o segundo passo do processo é a preparação da equipe para trabalhar de maneira cooperativa e compartilhar seus saberes, a fim de desenvolver um programa de equipe em progresso contínuo; o terceiro passo envolve a criação de dispositivos de comunicação entre a comunidade e a escola; o quarto passo abrange a criação de tempo para reflexão sobre a prática desenvolvida.

O gestor escolar pode colaborar com o estabelecimento da colaboração, no ambiente escolar, com o aprimoramento do contato e da interação entre os professores e demais funcionários. Enfatiza que o gestor escolar é o grande responsável para que a inclusão ocorra na escola, abrindo espaços e promovendo trocas de experiências importantes, desenvolvendo uma gestão democrática e participativa dentro, é claro, de suas possibilidades e de acordo com o contexto em que atua na comunidade, favorecendo a formação e a consolidação de equipes de trabalho.

Destacamos que não é apenas o gestor que apoia seus professores, mas esses também servem de apoio para a ação da equipe de gestão escolar. Adaptar a escola para garantir a educação inclusiva não se resume apenas a eliminar as barreiras arquitetônicas dos prédios escolares; é preciso ter um novo olhar para o currículo escolar, proporcionando a todos os alunos o acesso aos processos de aprendizagem e desenvolvimento.

Consideramos que a educação inclusiva necessita proporcionar, em suas práticas cotidianas, um clima organizacional favorável que estimule o saber e a cultura, proporcionando aos alunos o desenvolvimento de conhecimentos técnicos,

éticos, políticos, humanos, para que se tornem emancipados e autônomos. Acreditamos que isso só será possível se houver uma gestão escolar capaz de enfatizar os processos democráticos e participativos no cotidiano escolar. Há, portanto, a necessidade de promover uma mudança social e educacional, abandonando práticas individualizadas e fomentando a ação coletiva.

As escolas na comunidade de Tucuruí, deveriam desempenhar um papel relevante na formação global do indivíduo pois a mesma é um espaço frequentado diariamente por crianças e jovens por um longo período de suas vidas, além do que é nela que ocorre as interações sociais e o compartilhamento de saberes.

## **1. A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO ESCOLAR E EDUCAÇÃO INCLUSIVA.**

O objetivo do capítulo é apresentar o que dizem os documentos oficiais sobre a relação entre a gestão escolar e a proposta de educação inclusiva.

### **1.1 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR**

É o gestor ou a gestora escolar quem preza pela qualidade do ensino. Ele conduz a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e facilita a elaboração do currículo escolar. Ainda cabe a ele acompanhar e avaliar a aprendizagem dos alunos e das alunas de modo que seja capaz de identificar falhas e acertos e, a partir daí, reorientar a prática pedagógica.

É claro que esse não é um trabalho solitário, mas democrático. Uma boa gestão escolar promove parcerias entre a equipe: ela envolve professores, coordenadores, orientadores, funcionários e as famílias no processo de tomada de decisão.

Aqui, também entra seu olhar para a formação continuada da equipe pedagógica. Por isso, o gestor escolar precisa conhecer a realidade da sala de aula, motivo pelo qual muitos bons gestores foram, antes, bons docentes. Mais do que impor sua maneira de lecionar, ele desenvolve a escuta, acolhe a equipe e oferece as ferramentas necessárias para que cada agente dentro da escola seja capaz de encontrar soluções em prol da aprendizagem do aluno e da aluna.

Na gestão administrativa e financeira, o gestor escolar fica responsável pela distribuição dos recursos da escola. Ele administra a documentação escolar, os materiais pedagógicos e mesmo a estrutura do colégio, o que inclui a manutenção de

equipamentos, espaços e objetos que pertencem ao patrimônio escolar. Por fim, é o gestor quem estabelece as regras e rotinas da instituição.

Finalmente, cabe ao gestor escolar incentivar a participação das famílias e atendê-las quando necessário. O gestor ideal, ainda que com os desafios das limitações de tempo, equipe ou recursos financeiros, tem tempo de buscar inovação e implementar iniciativas que envolvam toda a comunidade escolar, além de promover diálogo entre agentes externos e internos para ampliar o aprendizado.

### **1.1.1 CONSTRUÇÃO DE UMA GESTÃO ESCOLAR INCLUSIVA.**

Quando se fala em construir qualquer coisa, por exemplo uma casa, tem-se que obter um planejamento um checklist dos materiais necessários, dos profissionais qualificados para a obra para que a construção da mesma seja como o planejado e o esperado.

Dando esse exemplo simples e cotidiano, é que podemos comparar com a construção de uma gestão escolar inclusiva, sem o devido planejamento e sem a formação de uma equipe que esteja engajada e qualificada para o mesmo objetivo a mesma não tornar-se-á efetiva.

Os desafios para a construção de uma gestão escolar inclusiva são vastos, mais mesmo esses objetivos existindo os não devem ser barreiras solidificadas para efetivação da mesma em qualquer ambiente escolar.

Na década de 1970, foi uma década onde observou-se um movimento de integração social dos indivíduos que apresentavam deficiência, cujo objetivo era integrá-los em ambientes escolares, o mais próximo possível daqueles oferecidos à pessoa normal. a luta pela integração das pessoas com “deficiência”<sup>2</sup> eram constantes no mundo inteiro, A partir da década de 1970, houve uma mudança, e as escolas comuns passaram a aceitar crianças ou adolescentes deficientes em classes comuns, ou, pelo menos, em classes especiais. Nesse mesmo período de 1970 foi-se sendo criado vários órgãos que representasse essa comunidade na vida estudantil.

Os órgãos criados foram, CENESP (centro nacional de educação especial), CORDE (coordenadoria nacional para integração da pessoa portadora de deficiência) e o CONADE (conselho nacional dos direitos da pessoa portadora de deficiência). Todos esses órgãos e coordenadorias vieram com o objetivo em nosso país

---

<sup>2</sup> “Pessoa com Deficiência”. (Portaria da Presidência da República – Secretaria de Direitos Humanos, Nº 2.344, de 3 de novembro de 2010). Disponível em -<https://sindepat.com.br/qual-o-termo-correto-para-falar-de-deficiencia/> acessado em 14 de abril de 2021.

representar essa classe com maestria para que as pessoas deficientes pudessem ter seus direitos quanto a uma educação de qualidade garantidos e exercidos sem dificuldade alguma já que existiam órgãos representantes para as classes especiais. Foi apenas na década de 1970 que surgiu uma resposta mais contundente do poder público a essa questão. Possivelmente esse avanço foi em decorrência da ampliação do acesso à escola para a população em geral, da produção do fracasso escolar e da consequente implantação das classes especiais nas escolas básicas públicas, na época predominantemente sob a responsabilidade dos sistemas estaduais.

Para a construção de uma escola cada vez mais inclusiva é necessário que exista uma gestão democrática. Logicamente não será uma missão fácil, pois cabe ao gestor desempenhar uma administração associada ao compromisso com qualidade e eficiência pedagógica para todos os alunos independentemente se necessita de um atendimento individualizado ou não.

Essa valorização cumpre a ação de que se quer obter uma transformação social mediada de forma coletiva e democratizada é necessário que uma legislação tão bonita no papel seja posta em prática.

Porém, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), não se encontra qualquer referência à relação entre gestão escolar e educação inclusiva, apenas sugestões de ações.

Possivelmente seja, essa não obrigação da relação entre a gestão escolar com a educação inclusiva que permita com que a maioria dos gestores não se empenham em incrementar essa associação em seu ambiente escolar.

Necessita-se que adaptações curriculares sejam efetivadas nos projetos políticos pedagógicos das instituições de ensino, para que os alunos com necessidade educacional especial tenham acesso ao processo de ensino e aprendizagem no ensino regular com a qualidade que ele merece; para isso, é necessário rever alguns aspectos da educação escolar, como a

“definição dos objetivos, no tratamento e desenvolvimento dos conteúdos, no transcorrer de todo processo avaliativo, na temporalidade e na organização do trabalho didático-pedagógico no intuito de favorecer a aprendizagem do aluno” (BRASIL, 1998, p. 13).

A construção da escola inclusiva, ela deve passar por um processo primariamente de reconhecimento do campo em que deverá atuar, saber quem são os alunos, quais as deficiências que esses alunos apresentam, quem será a equipe que trabalhará com esses alunos, para que a comunidade escolar possa agir de modo

efetivo. Para tal é necessário que o gestor dessa comunidade escolar esteja atento quanto ao todo. Portanto, a gestão escolar inclusiva necessita passar por esse processo de mudança gradual porém necessário que exista envolvendo a todos desde o aluno, à família e à comunidade escolar.

## **1.2 PLANEJAMENTO E O DESENVOLVIMENTO CURRICULAR.**

Chegamos ao tópico em que colocaremos mãos à obra. Ao se trabalhar currículo e organização da prática pedagógica, possivelmente nos perguntamos qual a importância ou a contribuição em se debater esses assuntos na formação docente?

Debater sobre tal assuntos é importante, pois nos ajuda a pensar como deveremos nos relacionar com o conhecimento escolar e a função política que deveremos assumir ao transmitir esse conhecimento no dia a dia de uma gestão escolar. Ou seja, o principal objeto de estudo na área de currículo é o conhecimento escolar, obviamente que já temos outras concepções que nos ajudaram a ampliar esse conhecimento na prática. Mais a princípio o que se torna mais evidente é a obtenção desses conhecimentos escolares.

Ao pensar em como nos relacionamos com o conhecimento escolar e qual a função política que assumimos ao transmitir esse conhecimento? Ocorre o questionamento de como ocorre o funcionamento da escola? Basicamente segundo alguns teóricos tem sido aplicado a escola algumas funções, entre elas as de transmitir o conhecimento escolar desde quando ela foi inventada, a de contribuir para a formação de valores e contribuir para a redução das desigualdades sociais.

Portanto se temos como parâmetro essas três funções cabem a nós pensar como podemos pensar na área de currículo de conhecimento escolar, para que possamos tornar uma escola menos mecanizada e mais desafiadora no ponto de vista inclusiva e integradora.

Por exemplo, desde criança aprendemos nos primeiros anos escolares como Pedro Álvares Cabral descobriu o Brasil, ou seja, nos é repassada uma informação e caberá a mim como aluno escolher aceitar e repassar esse assunto sem nenhum questionamento ou escolha diante daquilo me apropriar do conhecimento adquirido mais fazendo alguns questionamentos do aprendido em sala de aula naquele momento.

Esses exemplos nos ajudam a entender que o poder de escolha é dado aos alunos desde os primeiros anos de vida escolar e que os conhecimentos e as formas de como são repassados para o aluno a autenticidade de se conformar com o que está sendo-lhe repassado ou de lhe fazer questionamentos quanto a historicidade dos fatos apresentados a eles, como educadores não podemos lhes reprimir quanto qualquer que seja seus questionamentos, pois, a cada um o conhecimento e desenvolvido de forma diferente e gradativa, cabe a nós como educadores aprender a desenvolver as metodologias e os currículos apresentados para que o conhecimento do mesmo alcance a todos.

Para melhor entendermos precisamos saber quando o campo de currículo ele surge. O mesmo surge nos Estado Unidos por volta do século XIX, sendo um momento histórico, onde a sociedade daquela época começa a se questionar diante dos vários conflitos sociais que começam a surgir naquela época. Por exemplo podemos citar o conflito ocorrido na Rússia em 1957, lançamento do Sputnik, a Guerra do Vietnã, esses conflitos de certa forma atingem a sociedade americana na época por trazer a tendência pedagógica tecnicista, ou seja, transmitia conhecimento para mandar pro mercado de trabalho.

Entende-se que a maior preocupação de um eficaz planejamento de um currículo é não o aplicar de forma robotizada e sim criativa para que o conhecimento chegue de forma eficaz a todos os alunos. Para isso cabe a escola entender em que contexto ela está inserida, quem são seus alunos para que o currículo possa ser aplicado de forma mais progressa.

Aplicar o conhecimento aos alunos é se preocupar em saber como ele vai transmitir o seu conhecimento ao sair da escola, será que ocorrerá de forma mecanizada, progressa ou será de forma evoluída dando a esse aluno ótimas oportunidades de qualificação profissional? Desenvolver a autonomia do aluno é necessário para que o mesmo tenha um futuro educacional brilhante, dando essa responsabilidade não somente aos professores em sala de aula, mais principalmente aos gestores que devem acompanhar de perto como os conhecimentos escolares estão sendo repassados aos seus alunos.

Atualmente, apesar da organização do conhecimento escolar que se tem, não existe um currículo perfeito para se apresentar as disciplinas sejam elas qual for, e

isso que desafia o educador o gestor, aplicar essas disciplinas de forma em que se desafiem e que os conhecimentos necessários cheguem aos alunos de forma efetiva.

Devemos sempre pensar que ao selecionarmos que conhecimento escolar aplicar devemos deixa-lo recheado de dois elementos básicos o de poder, fazendo uma seleção do que será trabalhado e a cultura.

Mendes (2000) analisa que, se as devidas adaptações curriculares forem adotadas pela gestão escolar, poderão favorecer a educação inclusiva e, conseqüentemente, auxiliarão os aspectos administrativos e pedagógicos, proporcionando melhoria da qualidade do serviço educacional prestado. “Construir uma educação emancipadora e inclusiva é instituir continuamente novas relações educativas numa sociedade contraditória e excludente” (BRASIL, 2004, p. 18).

Destacamos algumas características curriculares que facilitam a educação inclusiva: flexibilidade, ou seja, a não-obrigatoriedade de que todos os alunos atinjam o mesmo grau de abstração ou de conhecimento, num tempo determinado; a consideração que, ao planejar atividades para uma turma, deve-se levar em conta a presença de alunos com necessidades especiais e contemplá-los na programação; o trabalho ressignificado simultâneo, cooperativo e participativo, entendido como a participação dos alunos com necessidades especiais nas atividades desenvolvidas pelos demais colegas, embora não o façam com a mesma intensidade, nem necessariamente de igual modo ou com a mesma ação e grau de abstração.

Portanto, as adaptações curriculares são medidas pedagógicas necessárias para a prática da educação inclusiva, em diversos âmbitos: projeto pedagógico, sala de aula, elaboração e realização de atividades.

## **2. A IMPORTÂNCIA DA QUALIFICAÇÃO DA EQUIPE ESCOLAR.**

Neste capítulo discutimos a inserção de capacitações para os educadores no âmbito de inclusão dos alunos com deficiência nas escolas, visando por qualidade no desempenho de suas funções e de aprendizagem dos alunos.

### **2.1 INTEGRAÇÃO E NÃO EXCLUSÃO SOCIAL.**

Diante do estudo realizado, percebe-se que ao longo dos séculos, as sociedades foram sofrendo transformações quanto às atitudes dispensadas às pessoas com deficiências, neste momento nos detemos a entender o conceito de integração. No sentido etimológico, integração vem do verbo integrar, que significa formar, coordenar ou combinar num todo unificado. Nessa abordagem,

A ideia de integração surgiu para derrubar a prática da exclusão social a que foram submetidas as pessoas com deficiência por vários séculos. A exclusão ocorria em seu sentido total, ou seja, as pessoas com deficiência eram excluídas da sociedade para qualquer atividade porque antigamente elas eram consideradas inválidas, sem utilidade para a sociedade e incapazes para trabalhar, características essas atribuídas indistintamente a todas as pessoas que tivessem alguma deficiência (SASSAKI, 2010, p. 30).

A integração e a inclusão estão lado a lado, muitas vezes, são confundidas, mas há uma diferença de valores e de práticas entre elas. A respeito disso, Mittler (2010) comenta,

a integração significa tomar as escolas regulares em escolas especiais através da transposição das melhores práticas, dos melhores professores e dos melhores equipamentos das especiais para o sistema regular de ensino, mesmo quando eles parecem não ser necessário. (MITTLER, 2003, p. 34)

Nessa conceituação que Mittler (2003) mostra o entendimento de que o aluno deve se adaptar ao modelo de escola que está sendo oferecido, buscando a sua inserção com os colegas e professores. A adaptação do aluno deve acontecer de maneira natural, não havendo perspectiva de mudança da escola para acomodar as diversidades do educando. Outra abordagem sobre essa temática feita por Lourenço (2010), diz que “a prática da integração considera as deficiências como problemas das pessoas e visa à manutenção das estruturas institucionais”.

Diante desses conceitos se entende que na integração são oferecidas oportunidades aos alunos com necessidades educacionais especiais, isto é, a inserção acontece de maneira parcial. Os sujeitos com deficiência se adaptam aos modelos de necessidades existentes, buscando o ajuste necessário.

Lourenço (2010) caracteriza escolas que ainda seguem uma tendência à integração, diante da diversidade dos alunos, percebe-se que:

- Há atitudes discriminatórias.
- As diferenças culturais são ignoradas.
- A diferença é vista como empecilho para a aceitação social.
- Os professores afirmam que não estão preparados para a educação inclusiva.
- Há um modelo fixo de ensino e de avaliação, que é repetido ano após ano. [...] (LOURENÇO, 2010, p. 34).

Segundo Jannuzzi (2012, p. 154), referente à integração diz “tenuemente se vai mostrando a responsabilidade de o meio também se transformar, mas a ênfase é na modificação, na “normalização” do deficiente. O método apregoado era o individual e aconselhava-se a adaptação curricular”. Desse modo, entende-se que cada criança tem características, interesses, capacidades e necessidades de aprendizagem que

lhes são próprias, e que na integração os alunos compartilham do mesmo espaço físico sem a socialização com a comunidade escolar.

Diante dos estudos e inquietações, percebe-se a necessidade de entender os conceitos de integração e inclusão, pois, se trata de dois conceitos que se referem ao processo de inserção escolar. Até o momento compreendeu-se o conceito de integração, a partir de agora se busca explicitar o conceito de inclusão.

Na concepção etimológica, inclusão vem do verbo incluir, que significa compreender, fazer parte de ou participar de. Participar é uma necessidade fundamental do sujeito, sendo que o ser humano só terá possibilidade de total desenvolvimento numa sociedade que permita e facilite a sua participação.

Ao se estudar a historicidade da educação especial visualiza-se o acontecimento de movimentos sociais e a elaboração de leis com objetivos em prol de uma educação para todos com equidade. Nessa abordagem, Lourenço e Jannuzzi comentam,

A partir desses movimentos sociais, começaram a se desenvolver práticas de inclusão, fundamentadas na modificação da sociedade para atender as necessidades das pessoas, para eliminar as barreiras que as excluía e as mantinham afastadas as atividades e instituições sociais. No âmbito educacional, as escolas começaram a ser reestruturadas, de modo que não apenas pudessem receber em seu espaço físico pessoas com deficiências físicas, com deficiências mentais e com características atípicas, mas que também pudessem promover sua aprendizagem (LOURENÇO, 2010, p. 32).

Normalizar não significa tornar o excepcional normal, mas que a ele sejam oferecidas condições de vida idênticas às que outras pessoas recebem. Devem ser aceitos com suas deficiências, pois é normal que toda e qualquer sociedade tenha pessoas com deficiências diversas. Ao mesmo tempo é preciso ensinar ao deficiente a conviver com a sua deficiência. Ensiná-lo a levar uma vida tão normal quanto possível, beneficiando-se das ofertas e das oportunidades existentes na sociedade em que vive (JANNUZZI, 2012, p. 153).

Nessa ideia, se diz que as escolas vivem um momento de transição, em que estão pautadas em um modelo de integração para um modelo de inclusão. Essa mudança não é tarefa fácil. Ela exige reelaboração do sistema educacional. Requer de toda comunidade escolar novas concepções, que envolvem as práticas pedagógicas, relação de professor e aluno, organização do espaço escolar, de tudo aquilo que é necessário para a socialização dos educandos.

Outro conceito relevante sobre inclusão diz que,

A inclusão impõe um olhar para cada um como ser em desenvolvimento, que precisa de caminhos para desenvolver seu potencial. [...] a inclusão é um movimento que pretende aproximar a todos, sem que ninguém fique de fora. Todos nós a queremos e temos uma responsabilidade muito grande, por que ela depende de cada um de nós para existir (ABENHAIM, 2005 apud LOURENÇO, 2010, p. 38).

Nessa abordagem, os educadores que fazem parte de um modelo de escola inclusiva devem entender que todo educando tem as suas diversidades, que desenvolvem seu potencial de acordo com as suas habilidades. Cabe ao professor acolher os seus alunos e não apenas tolerá-los.

Mantoan (2000, p. 145-146) para definir inclusão usa a metáfora do caleidoscópio, que é um desenho que precisa de todos os pedaços para tornar-se enriquecedor. As crianças se desenvolvem, aprendem e evoluem melhor em um ambiente rico e variado.

Segundo Mitller (2003, p. 34), “a inclusão implica uma reforma radical em termos de currículo, avaliação, pedagogia e formas de agrupamento dos alunos nas atividades em sala de aula”. De acordo com essa ideia, se faz necessário uma reestruturação de todo sistema educacional, iniciando-se pelos órgãos governamentais. Parafraseando esse mesmo autor, a inclusão representa mudança na mente e nos valores para as escolas e para a sociedade, pois se oferece o necessário ao aluno, assim celebra-se a diversidade. Ainscow caracteriza a inclusão da seguinte maneira:

A agenda da educação inclusiva refere-se à superação de barreiras, à participação que pode ser experienciada por quaisquer alunos. A tendência ainda é pensar em política de inclusão ou educação inclusiva como dizendo respeito aos alunos com deficiência e a outros caracterizados como tendo necessidades educacionais especiais. Além disso, a inclusão é frequentemente vista apenas como envolvendo o movimento de alunos das escolas especiais para os contextos das escolas regulares, com a implicação de que eles estão incluídos, uma vez que fazem parte daquele contexto. Em contrapartida, eu vejo inclusão como um processo que nunca termina, pois é mais do que um simples estado de mudança, e como dependente de um desenvolvimento organizacional e pedagógico contínuo no sistema regular de ensino (AINSCOW, 1999 apud MITTLER, 2003, p. 35).

No pensamento de Ainscow, entende-se que a inclusão não é considerada apenas uma mudança, mas como um processo que precisa acontecer no dia a dia, exigindo o envolvimento e comprometimento de todos, tanto na questão de gestão que inclui diretores e funcionários das escolas, como os professores que desenvolvem suas práticas pedagógicas em sala de aula.

No momento em que a realidade da escola é o ensino inclusivo, se entende que existem elementos interligados necessários para que a inclusão ocorra. Assim, Staiback e Staiback em sua concepção nos dizem que há três componentes práticos interdependentes no ensino inclusivo:

O primeiro deles é a rede de apoio, o componente organizacional, que envolve a coordenação de equipes e de indivíduos que apoiam uns aos outros através de conexões formais e informais [...] O segundo componente é a consulta cooperativa e o trabalho em equipe [...] O terceiro é a aprendizagem cooperativa, o componente do ensino que está relacionado à criação de uma atmosfera de aprendizagem em sala de aula em que alunos com vários interesses e habilidades podem atingir o seu potencial [...] (STAIBACK e STAIBACK, 1999, p. 21-22).

Segundo Mantoan (2006), o atendimento aos alunos com necessidades educacionais especiais necessita ser universalizado, pois o sistema de ensino deve responder com uma aprendizagem adequada a esses alunos e que a formação continuada seja garantida aos professores. A pesquisadora destaca ainda, que há necessidade do cuidado com as práticas pedagógicas para serem de diferentes dimensões, respeitando as diversidades. Assim, a inclusão implica em uma reorganização do sistema educacional, o que determina novas concepções e o desenvolvimento desse alunado.

De acordo com (CARVALHO, 2004, p. 111), “a proposta inclusiva pressupõe uma ‘nova’ sociedade e, nela, uma escola diferente e melhor do que a que temos hoje”. Entende-se que as mudanças no sistema educacional implicam em várias mudanças, novos conceitos e nesse contexto elementos se refere a: sistema educacional, diretores e funcionários da escola, os professores e a família. paradigmas, sujeitos com capacidade de entender as diversidades de cada pessoa. Assim, a aprendizagem acontecerá no âmbito social, cognitivo e cultural. Nesse contexto Sasaki afirma que já é realidade a prática da inclusão e comenta,

O processo de inclusão vem sendo aplicado em cada sistema social. Assim existe a inclusão na educação, no lazer, no transporte, etc. Quando isso acontece, podemos falar, respectivamente, em educação inclusiva, no lazer inclusivo, no transporte inclusivo e assim por diante. Outra forma de referência consiste em dizermos, por exemplo, educação para todos, lazer para todos, transporte para todos (SASSAKI, 2010, p. 40).

Nas escolas inclusivas se configura a inclusão, pois diante das diversidades dos alunos se percebe características dessas escolas como: a diversidade é aceita e valorizada por todos; o respeito mútuo é incentivado; existe colaboração entre pais,

professores e alunos; as dificuldades dos alunos são identificadas e sanadas; as práticas inclusivas são oferecidas a todos os alunos; há flexibilidade no currículo escolar e outras de cunho inclusivo.

Dessa forma, se entende que a inclusão somente acontecerá se houver transformação e evolução dos órgãos governamentais, professores, pais e alunos, formando novas concepções e novos paradigmas, que nos submete a agir de maneira solidária, responsável, organizada, criativa e principalmente acolhedora.

### **3. ESCOLA INCLUSIVA: UM OLHAR DO GESTOR ESCOLAR SOBRE A RELAÇÃO DA INCLUSÃO NA GESTÃO.**

Neste capítulo, partiremos para uma análise do processo de inclusão escolar sobre o olhar do gestor, dando importância de transformações profundas na escola, incluindo metodologias, currículos e, principalmente, o envolvimento de todos que fazem parte dos processos inclusivos, em que o gestor é fundamental na execução das atividades desenvolvidas na escola.

#### **3.1. PAPEL DO GESTOR PARA A EFETIVAÇÃO DE UMA ESCOLA INCLUSIVA**

Quando falamos sobre o processo de inclusão escolar partimos da ideia de que a inclusão é mais do que simplesmente adaptações no espaço físico para o aluno com deficiência. Determina-se a importância de transformações profundas na escola, incluindo metodologias, currículos e, principalmente, o envolvimento de todos que fazem parte dos processos inclusivos, em que o gestor é fundamental na execução das atividades desenvolvidas na escola. A partir disso, busca-se compreender o que diz a lei referente ao gestor educacional frente à inclusão de sujeitos com deficiência nas escolas.

Neste contexto, a LDB 9.394/96 no seu art. 14 define

Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A gestão democrática no cenário educacional é tema de grandes questionamentos, principalmente na escola pública que tem a tendência em interiorizar uma gestão pautada no conservadorismo de atitudes autoritárias. Entende-se, que a escola é vista como organização social, humana e cultural, em que todos os envolvidos devem ter suas funções determinadas, participando de maneira ativa nos processos da escola, para desenvolver com êxito as atividades planejadas. Neste

sentido, faz-se necessário um gestor que promova uma política de gestão democrática participativa na comunidade escolar, partindo desse princípio, a escola precisa rever o papel do gestor.

A Constituição Federal (1988) estabeleceu princípios para a educação brasileira a obrigatoriedade, a gratuidade, a liberdade, a igualdade e gestão democrática, sendo esses regulamentados por leis. Neste contexto, os educadores lutam por uma gestão democrática em prol de uma educação de qualidade e com equidade. Nessa abordagem, em uma gestão democrática se faz necessário a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, induzindo-os à construção de atitudes dinâmicas, apontadas pela diversidade e pelos distintos modos de compreender a escola.

Pensar em uma instituição com gestão democrática é ter uma escola que se baseia em regras que dá direitos de participação iguais aos estudantes, professores e funcionários. Esses ambientes ou espaços de ensino colocam os jovens estudantes e as suas vozes como os atores centrais do processo educacional, em cada aspecto das operações da escola, incluindo aprendizagem, ensino e liderança. Os adultos, professores são pedagogos e facilitadores que participam do processo educacional, auxiliando nas atividades de acordo com os interesses dos estudantes que as escolheram. Assim, na escola democrática todos estão comprometidos numa construção coletiva e na responsabilidade das relações entre os sujeitos, em que a educação é vista como o alicerce para o ser humano, que tem como objetivo êxito em sua vida pessoal e profissional.

Segundo Saviani (2000), mesmo participando de uma sociedade capitalista, é viável uma educação que não seja reprodutora da situação vigente, adequada aos interesses da maioria, pois, a educação interfere sobre a sociedade, podendo contribuir para a sua própria transformação.

Diante do exposto, é fundamental que a escola clarifique o seu real papel perante a sociedade que é de formar cidadãos críticos, participativos, construtores do seu saber, capazes de se solidarizar com os demais, também, de serem capazes de enfrentar o mundo do trabalho, realizando-se profissionalmente e valendo-se de atitudes humanas e de respeito ao outro. Desse modo, se faz necessário compreender a ação pedagógica do gestor escolar, pois se entende que este é um dos principais

responsáveis para promover a política de gestão democrática, buscando envolver a todos nos processos que acontecem no ambiente escolar.

Nos processos inclusivos é fundamental que o gestor promova a inclusão, aperfeiçoando os procedimentos pedagógicos em sala de aula e na organização da escola, por meio da busca da qualidade e da transparência nos atos da gestão escolar.

Neste sentido Luck (2009) corrobora ao afirmar que,

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constituiu-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida. (LUCK, 2009, p. 95)

Nesta abordagem, cabe ao gestor escolar intermediar o planejamento das ações pedagógicas que contemplem todas as modalidades de ensino que acontecem na escola. Neste sentido, promover a elaboração coletiva do Projeto Político Pedagógico com o envolvimento de todos os participantes do ambiente escolar será essencial para realizar um trabalho com qualidade. Assim, compreende-se como imprescindível o papel do gestor na instituição.

Segundo Sousa (2009, p. 247),

a gestão atrela-se ao papel do gestor pedagógico na vida cotidiana da escola. É fato que ao gestor cabe a apropriação dos ideais de atendimento à diversidade da escola inclusiva, fazendo-se necessário adotar metodologias de trabalho compartilhado, abandonando-se as tradicionais formas de planejamento fruto de trabalhos técnicos isolados. (SOUSA, 2009, p. 247),

Neste contexto, cabe aos gestores um acompanhamento diário das atividades realizadas no ambiente escolar, dialogando com os professores sobre os desafios e necessidades encontradas, centrando atenção ao trabalho com os alunos com deficiência.

Entende-se que um ambiente escolar adequado ao ensino e aprendizagem exige por parte da gestão escolar um trabalho coletivo, participativo, colaborativo, tendo no horizonte a implementação de estratégias e metodologias apropriadas ao aluno com deficiência. Neste sentido Silva (2015) afirma que o diretor atento aos ideais da educação inclusiva, traz o assunto para debate com os professores durante a

elaboração do projeto político pedagógico, questionando-os sobre as práticas inclusivas que necessitam ser desenvolvidas em sala de aula. Entende-se que uma escola inclusiva, antes de tudo é uma escola democrática, que se pauta pela prática dialógica e participativa.

Diante desta abordagem, não se pode deixar de analisar e de fazer uma reflexão sobre os sistemas de educação, quer nos níveis federal, estaduais e municipais. Fica difícil exigir da escola democracia em uma rede em que as relações são autoritárias e as decisões são tomadas de forma vertical.

Neste sentido, entende-se que o ambiente escolar tem uma cultura própria, um conjunto de fatores sociais, culturais e individuais, em que as pessoas se comportam de acordo com as suas necessidades. Assim, se faz necessário um planejamento de práticas inclusivas que procure organizar conteúdos de acordo com as especificidades de cada aluno. Neste contexto, a interação entre todos os envolvidos no ambiente escolar se torna essencial para ter um resultado satisfatório no processo de ensino e aprendizagem dos alunos. Portanto, cabe ao gestor escolar promover questionamentos sobre as práticas pedagógicas com o propósito de uma análise sobre o que está sendo feito e o que poderá ser realizado em favor daqueles educandos que demandam uma atenção mais cuidadosa e afável.

Entende-se que o gestor escolar é visto pelos sujeitos que fazem parte da escola como o alicerce da instituição, onde determina com base no planejamento coletivo, dando suporte e amparo a toda comunidade escolar na realização das ações pedagógicas. Segundo Sage (1999),

O diretor deve ser o principal revigorador do comportamento do professor que demonstra pensamentos e ações cooperativas a serviço da inclusão. É comum que os professores temam inovação assumam riscos que sejam encarados de forma negativa e com desconfiança pelos pares que estão aferrados aos modelos tradicionais. O diretor é de fundamental importância na superação dessas barreiras previsíveis e pode fazê-lo através de palavras e ações adequadas que reforçam o apoio aos professores (SAGE, 1999, p. 138).

Para o autor, é necessário primeiramente construir uma comunidade inclusiva que englobe o planejamento e o desenvolvimento curricular. Na sequência é fundamental preparar a equipe para trabalhar de forma cooperativa e compartilhar os saberes, a fim de desenvolver um estudo contínuo e criar um elo de comunicação entre todos os envolvidos no processo inclusivo, possibilitando a reflexão crítica sobre a prática desenvolvida. Percebe-se, desta forma, que o gestor estará promovendo

uma educação inclusiva quando viabiliza a participação de todos, evidenciando a dialogicidade entre toda a comunidade escolar.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Percebe-se a importância do papel do gestor escolar diante da inclusão dos alunos com deficiência, pois, cabe a gestão escolar garantir aos alunos educação com qualidade, bem como a participação ativa e coletiva do aluno, a fim de que tenha condições de construir o conhecimento, tornando-se cidadão reflexivo e crítico sendo capaz de transformar a sua realidade. Porém, entende-se que o gestor encontrará dificuldades ao longo do exercício de suas funções, mas com o apoio de toda a equipe será possível buscar as soluções para os entraves que surgirem, proporcionando aos alunos um ambiente acolhedor e inclusivo, em que o educando permaneça na escola e tenha sucesso em suas aprendizagens.

Concluimos que a atuação do gestor escolar tem grande valia na tarefa de construir uma escola para todos. A educação inclusiva exige adaptações que priorizem a formação dos recursos humanos, materiais e financeiros, juntamente com uma prática voltada para o pedagógico.

Garantir, a eliminação das barreiras arquitetônicas, facilitar o transporte escolar e promover ações que facilitem a comunicação são algumas de suas funções. Assim, torna-se relevante o contato direto e constante com os pais e demais profissionais (internos e externos). Outro fator que deve ser ressaltado é a promoção das adaptações curriculares e os arranjos satisfatórios com apoio do especialista, proporcionando sua presença na sala de recursos.

## REFERÊNCIAS

- ARANHA, Maria Salete F. **Inclusão social e municipalização**. In: MANZINI, Eduardo J. (Org.). Educação especial: temas atuais. Marília: UNESP, Publicações, 2001.
- BARROSO, João. **O estudo da autonomia da escola**: da autonomia decretada à autonomia construída. In: BARROSO, João (Org). O estudo da escola. Porto: Porto Editora. 1996.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Plano Nacional de Educação**. Brasília: 09/01/2001.
- BRASIL**, Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 1996.
- BRASIL. **Declaração de Salamanca e Linhas de Ação sobre Necessidades Educativas Especiais**. Brasília: Ministério da Justiça/Secretaria Nacional dos Direitos Humanos, 2. ed., 1997.
- BRASIL. **Declaração Mundial sobre Educação para Todos**. Brasília: Ministério da Educação, 1990.
- BRASIL. Lei nº 9.394/96, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: Ministério da Educação – Imprensa Oficial, 1996.
- BRASIL. Parâmetros Curriculares Nacionais – Adaptações Curriculares: **estratégias para educação de alunos com necessidades especiais**. Brasília: Ministério da Educação e do Desporto; Secretaria de Educação Fundamental, 1998.
- BRASIL. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Conselho Escolar e o respeito e a valorização do saber e da cultura do estudante e da comunidade**. Brasília: MEC; SEB, 2004. v. 3. 20
- BRASIL. Projeto Escola Viva: **garantindo o acesso e permanência de todos os alunos na escola – Alunos com necessidades educacionais especiais**. Brasília: Ministério da Educação; Secretaria de Educação Especial, 2000.
- CARNEIRO, Relma U. C. **Formação em serviço sobre gestão de escolas inclusivas para diretores de escolas de educação infantil**. Tese – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.
- CARVALHO, Rosita Edler. Educação inclusiva: **com os pingos nos “is”**. Porto Alegre: Mediação, 2004.
- CARVALHO, R.E. **Removendo barreiras para a aprendizagem**. 4. ed. Porto Alegre: Mediação, 2004
- PRIETO, Rosângela G. **Perspectivas para construção da escola inclusiva no Brasil**. In: In: PALHARES, Marina S. e MARINS, Simone C. F. (Orgs.). Escola Inclusiva. São Carlos: EDUFSCar, 2002. p. 45-60.

JANNUZZI, G. M. **A educação do deficiente no Brasil dos primórdios ao início do século XXI**. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2012.

LOURENÇO, E. **Conceitos e práticas para refletir sobre a educação inclusiva**. Ouro Preto: Autêntica, 2010.

LUCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MANTOAN, M. T. E.: **Igualdade e diferenças na escola: como andar no fio da navalha**. In: ARANTES, V. A. (Org.). **Inclusão escolar: pontos e contrapontos**. São Paulo: Summus, 2006.

MANTOAN, M. T. E. **Ser ou estar, eis a questão: Explicando o Déficit Intelectual**. 2. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2000.

MAZZOTTA, M.J.S. **Educação Especial no Brasil: História e Políticas Públicas**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MENDES, E. G. **Desafios atuais na formação do professor de educação especial. Integração**. Brasília, v. 24, ano 4, p.12-17, 2002.

MITTLER, P. **Educação Inclusiva: Contextos Sociais**. Santana: Artmed, 2003.

SAGE, D.D. **Estratégias inclusivas para o ensino inclusivo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

SASSAKI, R.K. **Inclusão: Construindo uma sociedade para todos**. 8. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2010. SAVIANI, Demerval. **Pedagogia Histórico-Crítica: Primeiras Aproximações**. 7.ed. Campinas, Autores Associados, 2000.

SILVA, C. L da. **Escola democrática, escola inclusiva. Diversa educação inclusiva na prática**. Set. 2015.

SOUSA, L. P. F. **Orquestrar a Gestão Escolar para respostas educativas na diversidade**. Orquestrar a Gestão Escolar para respostas educativas na diversidade. Luciane Porto Frazão de Sousa V Congresso Brasileiro Multidisciplinar de Educação Especial. Londrina. 2009.

STAIBACK, W. STAIBACK, S. **Inclusão: Um Guia para Educadores**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

TEZANI, Thaís C. R. **Os caminhos para a construção da escola inclusiva: a relação entre a gestão escolar e o processo de inclusão**. Dissertação – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.