

# RESPONSABILIDADES E DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR DIANTE DAS PRÁTICAS INCLUSIVAS NO ENSINO REGULAR

---

*Data de aceite: 16/02/2023*

**Luciane Weber Baia Hees**

**Germana Ponce de Leon Ramírez**

**Vanessa Santana Santos**

Artigo publicado no: HEES, L. W. B.; SANTOS, V. S.; OLIVEIRA, J. S.; OLIVEIRA, K. S. A GESTÃO ESCOLAR NA INTEGRAÇÃO DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA In: Congresso Internacional de Investigação Científica, 2020, Engenheiro Coelho. Anais do Congresso Internacional de Investigação e Experiência Educativa 2020. , 2020. v.1.

**RESUMO:** O presente trabalho é resultado de estudos realizados pelo Grupo de Pesquisa Gestão e Inovação Educacional (GIEd) em parceria com o Grupo de pesquisa em educação e diversidade étnica (GPEDE ) vinculados ao Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC. A pesquisa teve o foco para debates sobre intervenções, possibilidades e dificuldades do gestor escolar ao buscar alternativas para a inclusão de alunos com necessidades especiais no ensino regular. Nesse contexto, objetivou-se identificar responsabilidades e desafios do gestor escolar inerentes ao processo

inclusivo. Para alcançar esse objetivo, descreveu-se sobre a responsabilidade e papel do gestor para garantir uma escola inclusiva, destacou-se as principais leis e normas sobre a inclusão de alunos com necessidades especiais no Brasil. Abrange-se também, a responsabilidade do gestor escolar diante das desigualdades e a necessidade de combate às ações discriminatórias no que se refere a diversidade étnica e cultural no ambiente escolar. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva. Concluiu-se que são muitos desafios, mas existem diversas possibilidades e alternativas que o gestor pode e deve adotar para a construção de uma escola inclusiva. Desde de adaptação da estrutura física e curricular, a formação de toda a equipe, promover recursos financeiros, promover condições democráticas de participação de todos, comunicação sistemática e direta com os pais e demais profissionais, a implantação de um projeto Político Pedagógico inclusivo, valorização profissional dos professores, promover o trabalho em equipe, entre outras ações. Entretanto, destacou-se a necessidade de mudar a forma de olhar para escola para fundamentar suas ações nas

necessidades de todos os alunos, pois só assim irá realmente construir uma prática inclusiva e transformadora.

**PALAVRAS - CHAVE:** Gestor Escolar; Inclusão; Aspectos Legais; Diversidade.

## INTRODUÇÃO

O princípio de inclusão fundamenta-se no direito de todos à Educação, independente de qualquer diferença individual, seja ela por necessidades especiais ou por diversidade cultural. Garantia estabelecida pela Constituição Federal do Brasil de 1988, apontada nos princípios da Declaração de Salamanca (Unesco, 1994), evidenciada no Plano Nacional de Educação (PNE) e na Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva de Educação Inclusiva de 2008, a escola, deve ser uma escola inclusiva. Na qual, todos os alunos possuem os mesmos direitos de aprender e participar ativamente.

Garantir que o processo de inclusão aconteça dentro do espaço escolar constitui-se uma responsabilidade da gestão escolar. Nessa função considera-se diretor da escola, coordenadores pedagógicos e educacionais. Isso não quer dizer que todos os sujeitos, desde funcionários, docentes e comunidade, não sejam corresponsáveis por esse processo de inclusão. Destaca-se de forma específica nesse estudo o papel do gestor escolar, para que possa, a partir dela envolver e fazer com que a inclusão alcance todos os sujeitos envolvidos com a escola.

Segundo Rossi e Paula (2016), nos últimos anos podem ser observados diversos movimentos sociais que lutam pela inclusão nas escolas regulares, dos alunos com algum tipo de necessidade especial ou que sofrem exclusão por diferenças étnicas e culturais. O objetivo abrangente desses movimentos é conscientizar da necessidade de reestruturação das escolas em muitos aspectos que buscou-se destacar mais uma vez neste estudo. A ênfase em retomar um assunto, aparentemente já difundido, apoia-se na evidente resistência à inclusão. Entende-se que muitos podem ser os fatores dessa resistência, entre eles pode-se apontar a falta de conhecimento sobre a temática, despreparo docente, e até mesmo omissão ou falta de interesse em promover práticas inclusivas no ambiente escolar.

Diante desse contexto, surgiu a necessidade de estudar esse tema em 02 grupos de pesquisas, Gestão e Inovação Educacional (GIEd) e no Grupo de pesquisa em educação e diversidade étnica (GPEDE) vinculados ao Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC. Este estudo faz parte de um projeto “guarda-chuva” que abriga subprojetos de pesquisa, ensino e extensão relacionados a uma área temática em nível de pós-graduação (strictu e lato-sensu) bem como, de iniciação científica vinculados à pesquisa com interface na extensão. Como resultado dessa parceria estudos anteriores a este aqui apresentado, já

resultaram em projetos de intervenção em escolas públicas, em outros artigos já publicados. Dessa maneira, este estudo tem por objetivo identificar responsabilidades e desafios do gestor escolar inerentes ao processo inclusivo. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva na qual destacam-se as principais leis e normas sobre a inclusão de alunos com necessidades especiais e a responsabilidade do gestor escolar diante das desigualdades e a necessidade de combate às ações discriminatórias, no que se refere à diversidade étnica e cultural no ambiente escolar. Em seguida descrevem-se sobre a responsabilidade e papel do gestor para garantir uma prática inclusiva, identificando os principais desafios e necessidades para alcançar a almejada escola inclusiva.

## **ASPECTOS NORMATIVOS E LEGAIS**

É no início do século XX, no continente europeu, que estudos são realizados com enfoque na mensuração da inteligência. A França é o país que, em 1905, vai criar uma escala de inteligência, objetivando mensurar o desenvolvimento da inteligência de crianças em acordo com a idade de cada uma. É nesse contexto que a ideia de separação entre crianças consideradas, na época, de “normais” e “anormais” são difundidas pelo mundo. (KASSAR, 2011).

No Brasil, especificamente em 1913, uma publicação é realizada trazendo dados sobre a problemática sobre a inteligência, intitulada de ‘A solução do problema pedagógico social da educação da infância anormal de inteligência no Brasil’. Esse contexto de separação entre crianças consideradas “normais” e “anormais” reflete no processo de ensino e aprendizagem quando a educação para ambos os grupos não possui diálogo. Assim, instaurando uma divisão entre o ensino em regular e especial, desse modo, estabelecendo uma lógica com visão determinista, mecanicista, formalista e reducionista porque exclui a subjetividade e a afetividade e, por conseguinte, não facilita no processo de efetivação de um modelo escolar que efetive mudança inclusiva no âmbito educacional. (MANTOAN, 2006; KASSAR, 2011).

No decorrer da história da educação inclusiva no Brasil, leis foram sendo criadas tendo o intuito de favorecer o sistema econômico vigente de cada época. Dessa maneira, percebe-se que as medidas legais, no âmbito educacional, propiciaram ao longo da história uma separação entre os grupos de alunos ditos no passado de “normais” e “anormais”. Diante dessas leis destaca-se aqui a Lei de nº 7.853 que em 1989 foi aprovada e em 1999 regulamentada para determinar a obrigatoriedade a todas as escolas o dever de aceitar matrículas de alunos com deficiência. Desse modo, entende-se como sendo crime a recusa a esse direito garantido pela criança. No Art. 2º dessa mesma lei é descrito o seguinte:

Ao Poder Público e seus órgãos cabe assegurar às pessoas portadoras de deficiência o pleno exercício de seus direitos básicos, inclusive dos direitos à educação, à saúde, ao trabalho, ao lazer, à previdência social, ao amparo à infância e à maternidade, e de outros que, decorrentes da Constituição e das leis, propiciem seu bem-estar pessoal, social e econômico. [...] a matrícula compulsória em cursos regulares de estabelecimentos públicos e particulares de pessoas portadoras de deficiência capazes de se integrarem no sistema regular de ensino. (BRASIL, 1989).

Outro aspecto que está vinculado ao direito à educação e, portanto, de relevância social e é o cumprimento das Leis 10.639 de 2003 e a 11.645 de 10 de março de 2008 que se complementam ao designar no Art. 26-A: “Nos estabelecimentos de ensino fundamental e de ensino médio, públicos e privados, torna-se obrigatório o estudo da história e cultura afro-brasileira e indígena”. (BRASIL, 2008). Como meio de conscientizar as pessoas inseridas na comunidade escolar, como também, à sociedade brasileira por meio das instituições de ensino em qualquer nível. Essa lei traz uma obrigatoriedade para que através do conhecimento da própria história da diversidade étnica instaurada no território brasileiro, seja possibilitada a toda sociedade uma mudança na forma de ver o outro e de se ver enquanto brasileiro.

Em um contexto cujo acesso à escola é instituído e de direito da criança, compreende-se a necessidade de mais efetivação por parte da gestão escolar, no que tange a inclusão em seu sentido mais amplo no ensino regular. É nessa perspectiva que a sociedade brasileira necessita atentar para as ações discriminatórias presentes no Brasil frente ao contexto de miscigenação e ainda aos grupos ditos minoritários inseridos no contexto social que, muitas vezes, por falta de conhecimento e valorização de sua etnia, é vítima de discriminação étnica ou geográfica e de lugar diante de um contexto histórico cujas bases étnicas são diversas. Como diz Nilma Gomes (2011) busca-se uma igualdade social no reconhecimento e respeito às diferenças.

## **RESPONSABILIDADES DO GESTOR ESCOLAR NAS PRÁTICAS INCLUSIVAS**

A gestão escolar precisa administrar de modo a estimular e organizar sua equipe docente, para que através dessa organização todos possam participar das tomadas de decisão da instituição escolar e contribuir para o bem dos alunos, sendo esses alunos regulares ou público-alvo da educação especial. Nesse contexto, a gestão democrática torna-se essencial no processo de organização dos parâmetros da escola, pois é a partir desta que todos aqueles, pertencentes à comunidade escolar, podem opinar sobre as colocações feitas à escola (LÜCK, 2017). A organização dentro do processo de gestão democrática é essencial para desenvolver objetivos e metas dentro da escola, pois

A organização torna-se um agrupamento humano formado por interações entre pessoas com cargos diferentes, especialidades distintas e histórias de vidas singulares que, entretanto, compartilham objetivos comuns e decidem, de uma forma pública, participativa e solidária, os processos e os meios de conquista desses objetivos. (LIBÂNEO, 2003, p 382).

Para Luckesi (2007) a gestão escolar democrática aborda todos aqueles que fazem parte da escola, como os pais, o corpo docente, funcionários e a equipe administradora, associando assim os elementos que compõem a escola, refletindo seus princípios e objetivos na sociedade em que está inserida. Dessa forma, o gestor escolar precisa estar apto a atender as necessidades de todos dentro da escola, pois é ele o responsável pela condução das práticas exercidas dentro do contexto educacional e seus núcleos, auxiliando e amparando suas equipes a desenvolver os meios mais adequados aos alunos. A partir do momento que há um reconhecimento das diferenças, quer sejam por necessidades especiais ou por diversidades culturais e étnicas, que existem dentro da escola, ou ainda, por conflitos de ideias e de interesse por parte daqueles que fazem parte do processo educacional, a gestão democrática se faz presente (ARAÚJO, 2009).

No processo de ensino, o papel de um gestor democrático se torna fundamental, pois nesse contexto de atuação todos os participantes da comunidade escolar são ativos em todos os eixos da instituição acadêmica. Sendo assim, o gestor irá promover a organização e construção das condições adequadas aos alunos de inclusão, considerando suas necessidades físicas, espaços a serem utilizados e rede de apoio pedagógica (FREITAS, 2014). Evidencia-se a relevância da atuação do gestor escolar para a construção de uma escola inclusiva, pois através de uma gestão democrática e participativa é possível garantir a acessibilidade a todos os alunos e criar possibilidades de transformações no ambiente escolar.

Uma escola inclusiva, com uma gestão apta a buscar alternativas para promover o desenvolvimento de seus alunos, é uma escola que busca identificar e eliminar os fatores que podem interceptar o acesso ao conhecimento dos discentes, criando mudanças nos documentos regentes da escola, capacitando os professores e valorizando a diversidade étnica e cultural existente em de sala de aula (DUTRA, GRIBOSKI, 2005).

Dentro do processo de inclusão escolar há um apoio que deve ser garantido pela instituição para que os alunos, independente de suas necessidades especiais ou diferenças sejam bem direcionados e atendidos na sala de aula. Esse apoio deve ser oferecido e prestado por todos pertencentes a equipe escolar, porém o papel do gestor é muito importante, pois os demais seguirão seus exemplos:

A inclusão de alunos depende de toda equipe escolar, gestores, professores, equipe pedagógica e alunos, mas o gestor tem um papel muito importante, pois através de suas atitudes é que a equipe se espelhará e faz acontecer

à inclusão e integração dos indivíduos com necessidade especiais. (CAVALCANTI, 2014, p. 1015).

Pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 e a Constituição de 1988, todas as crianças têm o direito a permanecer de maneira efetiva em uma escola regular de ensino, sendo que os alunos público-alvo da educação especial possuem um currículo adaptado, seguindo seus níveis intelectuais e físicos. Para que todo o processo inclusivo seja realizado corretamente todos os membros da comunidade escolar devem auxiliar, porém o gestor escolar será o responsável por construir os meios necessários à permanência dos alunos, considerando os espaços físicos e apoio pedagógico. O Ministério da Educação estabelece um parâmetro sobre a importância da ação dos gestores e do corpo docente na prática e auxílio aos alunos público-alvo da educação especial, dizendo:

É importante que o procedimento de acesso ao sistema de suporte disponível seja regulamentado pela escola, para evitar que o professor tenha que buscar ajuda apenas por iniciativa pessoal. A busca por iniciativa pessoal sobrecarrega o professor e deixa sem suporte o professor que não tem essa iniciativa. No primeiro caso, se fortalece a cultura de que a busca de soluções para problemas no ensino não é responsabilidade da gestão da escola, enquanto que no segundo, penaliza o processo de aprendizagem e o alcance dos objetivos reais da educação (MEC, 2004, p. 23).

Para que o gestor escolar faça um bom trabalho no processo de inclusão, é necessário acompanhar as transformações do sistema de ensino (DUTRA, GRIBOSKI, 2005), auxiliando os docentes em suas práticas pedagógicas, a fim de manter um ensino de qualidade a todos os alunos. O gestor deve mobilizar a sociedade, pois todos os que fazem parte da comunidade escolar também são responsáveis pela inserção de todos no processo acadêmico, dando apoio aos que são excluídos do sistema educacional. Dessa maneira, os alunos serão devidamente amparados em sala de aula e na sociedade. É trabalho do gestor escolar envolver todos no processo de inclusão dos alunos, para que dessa forma haja um consentimento de que as mudanças relacionadas às crianças público-alvo só serão possíveis à medida que a equipe se comprometa e contribua.

Uma administração escolar bem sucedida depende de um envolvimento ativo e reativo de professores e do pessoal e do desenvolvimento de cooperação efetiva e de trabalho em grupo no sentido de atender as necessidades dos estudantes" [...] " O conhecimento e habilidades requeridas dizem respeito principalmente à boa prática de ensino e incluem a avaliação de necessidades especiais, adaptação do conteúdo curricular, utilização de tecnologia de assistência, individualização de procedimentos de ensino no sentido de abarcar uma variedade maior de habilidades [...] (BRASIL. Declaração de Salamanca e Linhas de Ação sobre Necessidades Educativas Especiais, 1997, p. 9-10).

Por lei, as crianças público-alvo da educação especial têm o direito de permanecer em

escolas regulares de ensino, cabendo ao gestor escolar a criação de ações para promover a inclusão, mesmo que a infraestrutura da escola não seja a mais adequada à estadia da criança. É papel do gestor lidar com os ambientes físicos e preparação pedagógica, desde a manutenção do Projeto Político Pedagógico como a elaboração de novos currículos, seguindo o intelecto de cada estudante. A inclusão escolar não deve ser segregativa, ela deve ser ampla a todos, compreendendo o diálogo entre escola, família e professores, respeitando as diferenças (SANTIN, 2012). Na Declaração de Salamanca de 1994 são encontrados alguns itens específicos à relação gestor e inclusão, compreendendo a gestão democrática, quando todos podem auxiliar na elaboração e execução de uma educação mais igualitária. Nesse sentido o item 33 da declaração diz:

33. Administradores locais e diretores de escolas podem ter um papel significativo quanto a fazer com que as escolas respondam mais às crianças com necessidades educacionais especiais desde que a eles sejam fornecidos a devida autonomia e adequado treinamento para que o possam fazê-lo. Eles (administradores e diretores) deveriam ser convidados a desenvolver uma administração com procedimentos mais flexíveis, a reaplicar recursos instrucionais, a diversificar opções de aprendizagem, a mobilizar auxílio individual, a oferecer apoio aos alunos experimentando dificuldades e a desenvolver relações com pais e comunidades. Uma administração escolar bem sucedida depende de um envolvimento ativo e reativo de professores e do pessoal e do desenvolvimento de cooperação efetiva e de trabalho em grupo no sentido de atender as necessidades dos estudantes (Declaração de Salamanca, 1994).

O gestor e sua equipe acompanham o desenvolvimento dos alunos de modo integral, contemplando suas conquistas e também possíveis fracassos, tendo como pressuposto uma melhora crescente nos alunos, sendo alunos regulares ou público-alvo da educação especial. Para tanto é necessário que o gestor trabalhe com os professores a importância de uma educação que respeite as diferenças dos alunos, para que as próprias crianças venham a conhecer suas diversidades e se desenvolvam com elas, trabalhando o desenvolvimento individual e coletivo dos alunos, para que possam conhecer a diversidade presente em sala de aula, mostrando que somos diferentes e que devem se respeitar (SANTIN, 2012).

O papel do gestor no processo da inclusão escolar é amplo, ele deve se responsabilizar sobre o amparo dos alunos na escola. Para que esse amparo ocorra de forma efetiva é preciso que haja uma colaboração entre os membros da comunidade escolar, atuando juntos para que os alunos possam se desenvolver, independente de suas peculiaridades.

## **DESAFIOS, POSSIBILIDADES E ALTERNATIVAS**

Neste estudo, estende-se o termo inclusão para além da educação especial.

Aborda-se a responsabilidade e desafio do gestor em promover práticas inclusivas que alcancem alunos com necessidades especiais, mas também, a responsabilidade do gestor escolar diante das desigualdades e a necessidade de combate às ações discriminatórias no que se refere a diversidade étnica e cultural no ambiente escolar. Quando se fala em Educação Inclusiva, entende-se que diante de tantos estudos existentes, esse segmento trouxe muitos desafios à educação. Sánchez (2005, p. 11) descreve que:

[...] a educação inclusiva deve ser entendida como uma tentativa a mais de atender as dificuldades de aprendizagem de qualquer aluno no sistema educacional e como um meio de assegurar que os alunos, que apresentam alguma deficiência, tenham os mesmos direitos que os outros, ou seja, os mesmos direitos dos seus colegas escolarizados em uma escola regular.

Ao lançar o olhar para a Educação Especial, percebe-se que o seu papel, antes restrito ao atendimento exclusivo dos alunos com necessidades especiais, passou a ser um sistema de suporte para que a escola regular pudesse desenvolver práticas inclusivas para que sinalizassem alguma necessidade de inclusão. Desse modo, a Educação Especial é hoje, um conjunto de recursos que a escola regular tem a disposição para atender a diversidade de seus alunos. (GLAT; PLETSCH, 2004).

Buscar alternativas que promovam a aprendizagem, para que os conhecimentos e saberes oferecidos pela escola alcancem todos os alunos, devem ser motivo de significativa preocupação dos gestores. Sage (1999) afirma sobre a relação entre o gestor escolar e a educação inclusiva, que a prática dessa educação requer significativas alterações nas escolas, e que os “gestores escolares são essenciais nesse processo, pois lideram e mantêm a estabilidade do sistema” por isso “o papel do diretor é de importância vital em cada nível, e diferentes níveis de pessoal administrativo estão envolvidos” (SAGE, 1999, p. 129). O autor explica que nesse processo de transformar a escola para que ela passe a ter uma prática inclusiva que “[...] o diretor pode ajudar os outros a encararem o medo, encorajar as tentativas de novos comportamentos e reforçar os esforços rumo ao objetivo da inclusão”. (SAGE, 1999, p. 135).

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 e 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 reforcem o apoio aos professores. (SAGE, 1999, p. 138).

Ainda em acordo com Sage (1999), o primeiro passo que o gestor deve dar é construir uma comunidade inclusiva que englobe o planejamento e o desenvolvimento curricular; o segundo passo é a preparação da equipe para trabalhar de maneira cooperativa

e compartilhar seus saberes, para desenvolver um programa de equipe em progresso contínuo; o terceiro passo abrange a criação de dispositivos de comunicação entre a comunidade e a escola; o quarto passo abrange a reflexão sobre a prática desenvolvida.

Diante disso, descreve-se a seguir, alguns aspectos que são desafios ou que carecem de significativa atenção no planejamento e atuação do gestor escolar para que seja promovida uma prática inclusiva no ambiente escolar.

**Inicia-se essa discussão apontando a necessidade do preparo da equipe docente e mesmo dos demais funcionários para ter um olhar inclusivo e adquirir conhecimentos que permitam uma ação inclusiva. Esse aspecto é um dos primeiros passos para que o gestor possa voltar a sua atenção.**

Os conhecimentos sobre o ensino de alunos com necessidades educacionais especiais não podem ser de domínio apenas de alguns “especialistas”, e sim apropriados pelo maior número possível de profissionais da educação, idealmente por todos. (MANTOAN; PIETRO, 2006, p. 58).

Lücke (2001), corrobora afirmando que a gestão democrática pressupõe um trabalho integrado no qual todas as pessoas que fazem parte da comunidade escolar participem das decisões e da rotina escolar e para que esta possa se tornar um ambiente de participação e respeito às diferenças, assim, a equipe deve estar envolvida. Se a escola como um todo não se envolver e assumir a responsabilidade de uma prática inclusiva, “o processo de inclusão não se efetiva”. (AMÂNCIO; MITSUMORI, 2005, p. 97).

A escola deve considerar as diferenças individuais dos alunos e suas implicações pedagógicas como a condição indispensável para a elaboração do planejamento e para a implantação de propostas de ensino e de avaliação de aprendizagem, condizentes e responsivas as suas características. [...] Escola é espaço de aprendizagem para todos. (MANTOAN; PIETRO, 2006, p. 60).

Certamente, os professores estão diretamente envolvidos com os alunos e com as práticas em sala de aula. Diante disso, existe a necessidade de formação de docentes para atuar com a inclusão. Essa formação não deve ser restrita apenas a torná-los conscientes do que o aluno é capaz, mas habilitá-lo para desenvolver o processo de ensino inclusivo. Ou seja, adquirir os conhecimentos pedagógicos e domínios de metacognição que possibilitem o professor a preparar suas aulas e avaliar os alunos atendendo suas diferenças. (MANTOAN, 1997).

Outro aspecto importante é o financeiro, pois os mesmos podem restringir e mesmo impedir a promoção de cursos de formação. Mas criar espaços para estudos em equipes dentro da própria escola poderá surtir efeitos significativos. Acredita-se na necessidade de investimento financeiro nessa área, entende-se inclusive, sobre a relevância de discussões sobre os processos de formação inicial de professores para uma prática inclusiva. Mas

a formação continuada pode atender possíveis lacunas e possibilitar que os docentes possam estar preparados para lidar com as adversidades, amenizando o impacto do modelo tradicional da homogeneidade.

Mesmo quando o objetivo não for a formação continuada, **o diálogo** sobre a integração do aluno, ou seja, a troca de informações, reuniões e planejamento devem ocorrer constantemente, promovidos pela gestão da escola, buscando alternativas que possibilitem a integração e inclusão dos alunos. Segundo Yoshida (2018), é importante estar atento a necessidade de alterações no plano político-pedagógico (PPP) e no currículo para contemplar o atendimento à diversidade e materiais pedagógicos necessários.

O gestor escolar deve estar atento para as adaptações necessárias. Quando aqui se refere a “adaptações” reporta-se para além de adaptações curriculares. Adaptações estas necessárias, tanto para atender as necessidades especiais, como as inclusões no âmbito da diversidade étnica e cultural. Entretanto, a atenção deve ser dada à necessidade de adaptações referentes a estrutura física (Além de rampas de acesso e outros recursos de acessibilidade, cita-se como exemplo as salas de recursos multifuncionais, que são estruturadas para complementar, apoiar a aprendizagem de alunos com necessidades especiais, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades) no diálogo e na comunicação com os alunos e familiares, e nos processos de avaliação. Quando se fala de desempenho, o docente precisa estar atento para não usar apenas um único nivelador. A avaliação da aprendizagem deve ser feita num processo formativo, ou seja, em relação ao avanço do próprio aluno, sem usar critérios comparativos. (YOSHIDA, 2018).

**Outro aspecto que merece percepção do gestor, é que em alguns casos específicos, existe a necessidade de o aluno ter uma pessoa exclusiva que cuide e acompanhe nas atividades. Em escolas particulares isso deve ser devidamente acordado com os responsáveis. Em escolas públicas, existe apoio e recursos do governo,** que oferece assistência técnica e financeira. Conforme a jurisdição da escola, o gestor deve entrar em contato com a Secretaria Estadual ou Municipal para informações sobre esses procedimentos. (YOSHIDA, 2018)

A gestão escolar é uma dimensão fundamental nos processos de inclusão, uma vez que, através dela, tem-se uma visão ampla da escola e detectam-se os problemas educacionais. Portanto, deve-se buscar, pelo planejamento estratégico e ações interligadas, a inclusão dos alunos, tomando decisões fundamentadas e resolvendo conflitos que possam surgir devido as diferenças culturais, étnicas, sociais e mesmo físicas. Então, organizar projetos de inclusão com histórias, músicas, feiras, exposições, filmes, viagens de estudo e mesmo debates e diálogos com os alunos, são ferramentas que irão permitir o gestor criar um caminho inclusivo e de equidade em sua escola.

Rossi e Paula (2016) alertam para o fato de que não se trata apenas de admitir a matrícula de alunos portadores de necessidades especiais. Isso nada mais é do que cumprir a Lei, mas é necessário oferecer um ensino de qualidade. Observa-se que na prática, predomina o princípio da integração, que visa garantir a presença e a participação dos alunos com algum tipo de necessidade especial nas escolas regulares para que através da socialização eles possam ser integrados. Sobre isso Mantoan (2003, p.23) assevera que

Nas situações de integração escolar, nem todos os alunos com deficiência cabem nas turmas de ensino regular, pois há uma seleção prévia dos que estão aptos à inserção. Para estes casos, são indicados: a individualização dos programas escolares, currículos adaptados, avaliações especiais [...]. Em suma: a escola não muda como um todo, mas os alunos têm de mudar para se adaptarem as suas exigências.

Ou seja, muitos alunos estão dentro das salas de aula de escolas regulares, mas não estão aprendendo, estão sendo apenas integrados e não incluídos. Cabe o olhar do gestor escolar sobre essa realidade para buscar alternativas que possibilitem mudanças. Mantoan e Prieto (2006) alertam que existem muitos desafios da inclusão escolar, um deles é não permitir que o direito à educação não seja para cumprir as leis de matricular os alunos com necessidades especiais na escola, ou seja, apenas o acesso à escola, atendendo uma exigência legal, mas que seja a garantia do direito igualitário de aprender.

Resumindo essa breve discussão sobre os desafios, possibilidades e alternativas do gestor escolar para promover uma prática inclusiva, ressalta-se a necessidade de repensar a estrutura escolar, organizar um currículo adaptado para as diferenças de ritmos de aprendizagem, preocupar-se com a formação de todos os envolvidos, estabelecer contato direto e constante com os responsáveis e demais profissionais, e a implantação de um PPP que envolva atitudes inclusivas (VEIGA, 2014). Ou seja, é necessário, para uma escola inclusiva, que se mobilize recursos humanos, pedagógicos, materiais e financeiros. (TEZANI, [s.d.]).

[...] cabe a gestão escolar garantir a acessibilidade aos alunos com necessidades educacionais especiais, bem como a gestão democrática e participativa que garantam a possibilidade de modificação do atual sistema de educação escolar. há necessidade das políticas públicas viabilizarem a inclusão educacional proporcionando aos professores e aos gestores uma formação continuada, além da garantia de acessibilidade ao espaço escolar e ao currículo, bem como o acesso a recursos materiais e humanos. [...] Em suma, uma escola que se pretende ser inclusiva deve ser entendida como um processo amplo, no qual a escola deve ter condições físicas, além de professores e gestores qualificados e também recursos financeiros, para acolher e promover condições democráticas de participação dos alunos com necessidades educacionais especiais no processo de ensino- aprendizagem, assim como de todos os alunos, levando em conta as singularidades de cada um, levando em consideração o direito à educação escolar desses alunos. (VEIGA, 2014, pp. 16-42)

Carvalho (2004) também cita algumas ações fundamentais para constituição de uma escola inclusiva. Além da formação docente e da estruturação e adaptação da escola, o autor destaca a valorização profissional dos professores e o trabalho em equipe, trazendo à tona um olhar mais humano e social para o processo.

São muitos desafios, são diversas possibilidades e alternativas que o gestor pode e deve fazer uso para a construção de uma escola inclusiva. Porém, para planejamento e organização dessas ações, é fundamental a conscientização de que “As escolas inclusivas propõem um modo de organização do sistema educacional que considera as necessidades de todos os alunos” (MANTOAN, 2003, p. 24). E a partir dessas necessidades, o gestor escolar deve estruturar suas ações para implantar uma prática inclusiva e transformadora.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As políticas públicas brasileiras garantem a Educação Inclusiva, mas, ao observar a prática constata-se que muitos desafios afastam essa realidade das escolas, pois não é somente à inserção dos alunos em sala de aula no contexto do ensino regular. Práticas inclusivas envolvem uma escola com direito igualitário para todos aprenderem.

Entende-se que no contexto social, a escola apresenta um papel gerenciador de conhecimentos e saberes que deve ser acessível a todos igualmente. Não se trata apenas de um discurso generalista, mas sim uma responsabilidade inclusiva.

A escola desempenha um papel social no qual, além de operar oferecendo saberes, deve atuar possibilitando transformações sociais, a partir da educação integral, igualitária e inclusiva dos alunos por meio de seus atores sociais. Nesse contexto, o gestor escolar traz sobre si significativa responsabilidade ao serem direcionadas as ações nos objetivos da escola. E nesse contexto, considerando a diversidade étnica e cultural, pois todos os demais sujeitos que atuam no espaço escolar irão seguir e observar seu direcionamento. Assim sendo, o gestor passa a ser peça fundamental nesse processo de engajamento em busca de uma prática inclusiva.

## REFERÊNCIAS

AMÂNCIO, V e MITSUMORI, N. O aluno não é só da professora, é de toda a escola: construindo uma educação inclusiva. In: COLLI, F. A. G. (Org.) **Travessias inclusão escolar: a experiência do grupo ponte Pré-escola Terapêutica Lugar de Vida**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

ARAÚJO, A, C. A gestão democrática e os canais de participação dos estudantes. **Revista Retratos da Escola, Brasília**, v. 3, n. 4, p. 253-266, jan./jun. 2009. Disponível em: <http://www.esforce.org.br>. Acesso em: 21 fev. 2022.

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, (1989). Constituição Federal Brasileira. Lei 7.853. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7853.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7853.htm). Acesso em: 22 fev. 2022.

BRASIL, (2008). Constituição Federal Brasileira. Lei 11.645. Disponível em: [file:///C:/Users/Particular/Downloads/201112310529718lei\\_n%C2%B0\\_11.645\\_de\\_10\\_de\\_marco\\_de\\_2008\\_-\\_obrigatoriedade\\_da\\_tematica\\_historia\\_e\\_cultura\\_afro-brasileira\\_e\\_indig.pdf](file:///C:/Users/Particular/Downloads/201112310529718lei_n%C2%B0_11.645_de_10_de_marco_de_2008_-_obrigatoriedade_da_tematica_historia_e_cultura_afro-brasileira_e_indig.pdf) . Acesso em: 22 de fev. 2022.

CAVALCANTI, A.V. **Colloquium Humanarum**, vol. 11, n. Especial, Jul–Dez, 2014, p. 1014-1021. Disponível em: <http://www.unoeste.br/site/enepe/2014/suplementos/area/Humanarum/Educação/O%20PAPEL%20DO%20GESTOR%20ESCOLAR%20NO%20PROCESSO%20DE%20INCLUSÃO.pdf> Acesso em fev. 2022.

DUTRA, GRIBOSKI. Gestão para inclusão. **Revista do Centro de Educação**. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/educacaoespecial/article/view/4372/2566> . Acesso em: 21, fev. 2021.

FREITAS, P, R. **O papel da gestão escolar na inclusão de alunos com necessidades educativas especiais**. Universidade de Brasília. Brasília, 2014.

GLAT, R. & PLETSCHE, M. D. O papel da universidade frente às políticas públicas para Educação Inclusiva. **Revista Benjamin Constant**, no 29, 2004.

GOMES, N. L. Diversidade étnico-racial, inclusão e equidade na educação brasileira: desafios, políticas e práticas. RBPAE – v.27, n.1, p. 109-121, jan./abr. 2011.

YOSHIDA, S. Desafios na inclusão dos alunos com deficiência na escola pública. **Revista Nova Escola Gestão**. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/1972/desafios-na-inclusao-dos-alunos-com-deficiencia-na-escola-publica>. Acesso em: fev. 2022.

KASSAR, M. C. M. Educação especial na perspectiva da educação inclusiva: desafios da implantação de uma política nacional. Educar em Revista, Curitiba, Brasil, n. 41, p. 61-79, jul./set. 2011. Editora UFPR.

LIBÂNEO. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2004.

LÜCK, H. [et al]. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5° ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 2. ed. Vozes: Petrópolis, 2006.

LUCKESI, C, C. **Gestão Democrática da escola, ética e sala de aula**. ABC Education, n. 64. São Paulo: Criarp, 2007.

MANTOAN, M. T. E. e Colaboradores. **A Integração de Pessoas com Deficiência: contribuições para uma reflexão sobre o tema** Ed. Memnon. Edições Científicas Ltda.: Ed. SENAC, São Paulo, 1997.

\_\_\_\_\_, M. T. E. **Inclusão escolar – o que é? Por quê? Como fazer?** Moderna. São Paulo, 2003.

\_\_\_\_\_, M. T. E.; PRIETO, R. G. Org. V. A. A. **Inclusão Escolar: Pontos e contrapontos**. São Paulo: Summus, 2006.

MANTOAN, M. T. E. Igualdade e diferenças na escola: como andar no fio da navalha. In: MANTOAN, M. T. E.; PRIETO, R. G. (Org.). **Inclusão escolar**. São Paulo: Summus, 2006.

ROSSI, S. A. V.; PAULA, E. M. A. T. . **Gestão escolar: enfrentando os desafios da inclusão no ensino regular**. Disponível em: [http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes\\_pde/2016/2016\\_artigo\\_gestao\\_uem\\_sandraaparecidavolpato.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2016/2016_artigo_gestao_uem_sandraaparecidavolpato.pdf) . Acesso em fev. 2022.

SAGE, Daniel D. Estratégias administrativas para a realização do ensino inclusivo. In: STAINBACK, Susan; STAINBACK William (Orgs.). **Inclusão: um guia para educadores**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999. p.129-141.

SANCHEZ, Pilar Arnaiz. A educação inclusiva: um meio de construir escolas para todos no século XXI. **Inclusão: Revista da Educação Especial**. Brasília, p.07-18, out/2005.

SANTIN, A, R. **O desafio dos gestores educacionais frente à educação inclusiva**. Repositório UFSM, 2012. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/1007/Santin\\_Adineia\\_Rossetto.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/1007/Santin_Adineia_Rossetto.pdf?sequence=1&isAllowed=y) . Acesso em: 21 fev. 2022.

TEZANI, T.C.R. **A relação entre gestão escolar e educação inclusiva: o que dizem os documentos oficiais?** Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiusZXuufzuAhWMHrkGHZDEAeMQFjABegQIBxAD&url=https%3A%2F%2Fperiodicos.fclar.unesp.br%2Frpge%2Farticle%2Fdownload%2F9249%2F6131%2F25303&usg=AOvVaw32pDn1sL2g6p2khT-n3mTN>. Acesso em: 21 fev. 2022.

VEIGA, o papel do gestor escolar no processo de inclusão de alunos com necessidades educativas especiais. (monografia) 2014. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9198/1/2014\\_LigiaCorreaLustosadaVeiga.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9198/1/2014_LigiaCorreaLustosadaVeiga.pdf). Acesso em: fev. 2022.