

A EDUCAÇÃO ESPECIAL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO E OS DESAFIOS PARA O GESTOR ESCOLAR

Data de aceite: 02/07/2024

Josiane Marques Sampaio

1. INTRODUÇÃO

O Brasil é uma nação plural, com uma ampla diversidade cultural, racial e humana, logo, ter uma educação equitativa para todos os sujeitos é fundamental para o desenvolvimento do país. Nesse sentido, as legislações brasileiras modificaram-se para que a educação chegasse às minorias, entre as quais encontram-se as pessoas portadoras de necessidades especiais. A partir do Estatuto da Pessoa com Deficiência (2015), o público especial teve o direito de ingressar na rede regular de ensino do país.

Agregar esse público nas escolas regulares tornou-se um desafio para alguns gestores, tendo em vista que em certas instituições de ensino houve um aumento significativo desses novos educandos. Assim, o papel do gestor escolar em angariar meios para inserir esses novos alunos em suas instituições de ensino entra em voga. Em observação a isso, suscitou-

se os seguintes questionamentos: Qual o papel do gestor escolar quanto à Educação Especial? Quais são os principais gargalos que acometem os gestores escolares promover em suas instituições de ensino uma Educação Especial satisfatória aos alunos portadores de necessidades especiais? Como sanar tais problemas?

A partir dessas indagações, surgiu a ideia deste estudo, com o qual se objetiva mostrar quais os principais desafios que o gestor escolar possui para incluir o público especial em suas escolas. Para tanto, empregamos as metodologias das pesquisas qualitativa, exploratória e bibliográfica. Durante o processo investigativo, identificamos que os principais desafios do gestor escolar em ofertar uma Educação Especial de qualidade são a falta de recursos financeiros, a práxis pedagógica, a escassez de profissionais especializados, os problemas de acessibilidade e a capacitação dos docentes e demais membros da unidade escolar para acolherem o público especial.

Como forma de demonstrar tal conclusão, este artigo se divide, além desta, em mais quatro seções, além das referências, sendo discutida a Educação Especial, a gestão escolar, os procedimentos metodológicos, os desafios dos gestores em agregar as pessoas com necessidades especiais nas instituições de ensino regular do país e as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para melhor discorrer a área de pesquisa, serão demonstradas possibilidades de contribuições teóricas, a fim de propor discussões acerca da temática. Com esse fim, apresenta-se, nesta seção, um estudo sobre a Educação Especial, a Gestão Escolar e o papel do Gestor Escolar.

2.1 EDUCAÇÃO ESPECIAL: CONCEITO E CLIENTELA

A Educação do Brasil, como de alguns outros países, possui dificuldades para atender todos os sujeitos humanos, porquanto a falta de recursos financeiros, as políticas públicas não executadas e os fatores socioeconômicos e territoriais do país contribuem para que ela não os alcancem. Ademais, encontra-se, também, gargalos a certos indivíduos que ingressam no sistema de ensino, pois, em razão de questões de vulnerabilidade social, preconceito, racismo, violência e falta de estruturas físicas e humanas, o ensino de qualidade nas escolas para esses estudantes não é satisfatório, o que os levam a evadirem e a abandoná-la.

Como maneira de reverter esse quadro, a política educacional brasileira começou a se transformar, em especial, nos anos finais da década de 1950. Uma dessas alterações compreende o ensino especial, pois a inclusão dessa modalidade de ensino, em âmbito nacional, ocorreu somente nesse período, sendo caracterizada, inicialmente, como Educação de Deficientes ou Educação dos Excepcionais (MAZZOTTA, 2005). O sentido dado a ela era “o de *assistência* aos deficientes e não o de *educação* de alunos que apresentam necessidades educacionais especiais” (MAZZOTTA, 2005, p. 11).

À época, as diretrizes educacionais definiam a Educação Especial como um “processo de desenvolvimento global das potencialidades de pessoas portadoras de deficiências, condutas típicas ou de altas habilidades, e que abrange os diferentes níveis e graus do sistema de ensino” (MAZZOTTA, 2005, p. 117). Essa concepção da Educação Especial concedeu aos portadores de necessidades especiais o direito à Educação, contudo, sendo atendidos de forma diferenciada da educação regular. Consoante a isso, Ivaniilde Oliveira (2017, p. 41) informa que tal separação entre os alunos confere o “especial” a uma camuflagem das desigualdades sociais, já que ele fica “associado a uma discriminação do deficiente em relação ao não-deficiente, cuja visão polarizada entre normalidade e anormalidade tem como base as condições orgânicas dos indivíduos”.

Assim, mesmo inferindo a educação como direito à pessoa portadora de necessidades especiais, a inclusão desses sujeitos ainda era pautada por um modelo assistencial e terapêutico, pois o seu acesso à escola dependia de suas condições físicas, psicológicas e psicopedagógicas (OLIVEIRA, 2017). As instituições de ensino só aceitavam determinados tipos de alunos, aqueles que para elas eram vistos como “capazes” de serem escolarizadas, logo, segregando os diferentes tipos de alunos. Essas considerações sobre o ensino especial prevaleceram até os anos 90, pois foi nesse período que a política de educação inclusiva foi implementada no Brasil, seguindo a ideologia da “Educação para Todos” (OLIVEIRA, 2017).

Nessa época, a partir da Lei nº 9.394/1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), houve alterações significativas na educação do país, a exemplo da determinação de criação e implantação do Plano Nacional de Educação (PNE), bem como instituiu os princípios norteadores e os modos de ensino nacional. Destacamos que a LDB foi instituída seguindo os preceitos do Artigo 5º e do Capítulo III da *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988* e os Artigos 2º, 7º e 26º da *Declaração Universal dos Direitos Humanos* (1948), ambas as diretrizes, a CF 1988 e o DUDH, expressam a educação como um direito fundamental a toda pessoa humana, independentemente de raça, cor, gênero, idade, sexo ou qualquer outra particularidade do indivíduo.

Tais legislações transformaram a educação brasileira, com inclusões de metas para o pleno desenvolvimento da educação do país, entre as quais figura-se a Educação Especial. Destacamos que já havia no Brasil o ensino especial, que era praticada em instituições privadas, organizações não governamentais e, em minoria, em escolas públicas, como por exemplo o Lar-Escola São Francisco, fundado em 1º de junho de 1943, e a Escola Municipal de Educação Infantil e de 1º Grau para Deficientes Auditivos Helen Keller, instituída em 13 de outubro de 1952, na cidade de São Paulo (MAZZOTTA, 2005). Todavia, pós CF de 1988 e LDB de 1996, essa modalidade de ensino, de fato, começou a ganhar seu espaço no país.

Creemos que o grande momento desse tipo de ensino no Brasil se deu em dois momentos, o primeiro deles foi devido a Lei nº 12.796, de 4 de abril de 2012, que alterou a LDB e estabeleceu que a Educação Especial passaria a ser oferecida, preferencialmente, na rede regular de ensino do país. Já o segundo momento foi a implantação da Lei nº 13.146 (Lei brasileira de inclusão da pessoa com deficiência), de 6 de julho de 2015, que assegurou os direitos fundamentais às pessoas portadoras de necessidades especiais, entre os quais, uma educação de qualidade na rede regular de ensino. Segundo essa lei, em seu artigo 27,

A educação constitui direito da pessoa com deficiência, assegurados sistema educacional inclusivo em todos os níveis e aprendizado ao longo de toda a vida, de forma a alcançar o máximo desenvolvimento possível de seus talentos e habilidades físicas, sensoriais, intelectuais e sociais, segundo suas características, interesses e necessidades de aprendizado (BRASIL, 2015, p.12).

Com os adventos dessas normativas governamentais, a pessoa com deficiência ganhou seu lugar na área educacional, pois agora ela começou a adentrar em um ambiente que a segregava. Para receber esse público, as instituições de ensino devem garantir ambientes acessíveis, ofertarem profissionais de apoio escolar e aprimorar os seus planos pedagógicos (BRASIL, 2015). Com isso, almeja-se que as escolas atendam

Às diferenças sem discriminar, sem trabalhar à parte com alguns alunos, sem estabelecer regras específicas para se planejar, para aprender, para avaliar (currículos, atividades, avaliação da aprendizagem para alunos com deficiência e com necessidades educacionais especiais) (MANTOAN, 2003, p. 16).

Promover um ensino mais igualitário possível, inclusivo e de qualidade às pessoas com necessidades especiais se tornou um novo objetivo para as instituições de ensino do país. A mudança dos espaços físicos, contratação de profissionais para auxiliarem os professores em sala de aula, bem como a capacitação dos demais educadores e reformulação dos projetos políticos pedagógicos e dos regimentos escolares são os primeiros passos fundamentais para agregar esse público nas instituições de ensino, porquanto as “escolas inclusivas propõem um modo de organização do sistema educacional que considera as necessidades de todos os alunos e que é estruturado em função dessas necessidades” (MANTOAN, 2003, p. 16).

Por fim, é relevante mencionarmos que o público da Educação Especial se constituiu de sujeitos que possuem algum impedimento de longo prazo de natureza “física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas” (BRASIL, 2015, p. 8). Além desses sujeitos, agregam-se ao público especial, às pessoas com altas habilidades, ou melhor, as superdotadas.

Em razão dessas normativas educacionais que propiciaram o ingresso às pessoas com deficiência no sistema regular de ensino do país, houve um aumento desse público nas escolas, com isso, os educadores, em especial, os gestores escolares têm papel essencial para promover o acesso desses novos usuários em suas escolas. Posto isso, discorreremos, na seção a seguir, o conceito e as características da gestão escolar e os deveres e papel do gestor escolar nas unidades de ensino.

2.2 GESTÃO ESCOLAR: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

A gestão escolar compreende um elemento essencial na promoção de uma educação de qualidade nas unidades de ensino, bem como no melhoramento dos índices educacionais do país, pois os profissionais que a compõem se encontram em linha de frente no combate aos problemas complexos advindos do mundo social que afetam a educação. Dentre tal complexidade, exemplificam-se os dilemas presentes no combate ao *bullying*, a formação da mente preconceituosa, da discriminação social por conta da vulnerabilidade social e evasão escolar. Nesse viés,

A gestão escolar estabelece uma dimensão com enfoque de atuação na qualidade da educação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas essenciais para assegurar o avanço dos métodos educacionais dos estabelecimentos de ensino, contribuindo para uma aprendizagem eficaz, de modo a tomar os alunos capazes de enfrentar, da melhor maneira possível os desafios da sociedade complexa e da economia centrada no conhecimento (BIZOL, 2018, p. 6).

Do ponto de vista conceitual, importa entender os modelos de gestão. Conforme José Carlos Libâneo (2007) existem quatro modelos de gestão, a saber:

- i) *Técnico-científica*: figura-se na hierarquização dos cargos e atribuições, as diretrizes e características burocráticas e administrativas, sendo uma gestão mais conservadora, com um sistema rígido de normas;
- ii) *Autogestionária*: envolve uma gestão que procura excluir do ambiente escolar qualquer indício de autoridade, poder e centralização;
- iii) *Interpretativa*: esse tipo de gestão leva em consideração a compreensão dos processos organizacionais da unidade de ensino; e
- iv) *Democrática-participativa*: nesse tipo de gestão é levando em conta a participação de todos os sujeitos pertencentes a comunidade escolar, buscando integrar o coletivo na tomada de decisões.

Tais modelos nos auxiliam a compreender o alcance técnico e político da gestão escolar. Entretanto, devemos notar o ponto de vista normativo, para o qual destacamos que a Lei 9.394/96 que prevê no Artigo 14º e no Artigo 3º, inciso VIII, que é o conceito de Gestão Democrática deve ser empregado no modelo de gestão educacional dentro do sistema de ensino brasileiro, logo, notabilizando-se como um princípio da educação nacional. Acompanha este princípio o que preconiza a valorização do profissional da educação (Inciso VII do artigo 3º) e a garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida da pessoa humana (Inciso XIII do Artigo 3º). Ao utilizar esses princípios para a gestão no sistema nacional de educação em todas as esferas, busca-se inserir a pluralidade cultural, econômica, social e humana das pessoas no ambiente escolar, uma vez que a gestão passa também a significar algo mais além dos regramentos e rotinas, conforme assevera Bizol (2018):

O ato de gerir a dinâmica cultural de uma escola juntamente com as diretrizes e políticas públicas educacionais para a implementação de seu projeto político-pedagógico e, além disso, deve ser compromissada com os princípios da democracia e métodos que proporcionem condições para um ambiente educacional autônomo [...], mas também permitindo a participação e compartilhamento das demais pessoas envolvidas nesse processo educacional [...] (BIZOL, 2018, p. 6).

Portanto, verificamos que a gestão democrática como base constitucional da gestão educacional, pode favorecer a descentralização do poder por meio de uma participação

mais coletiva, onde todos os sujeitos da comunidade escolar são chamados a contribuir para a tomada de decisões quer sejam em relação às questões pedagógicas, quanto nas administrativas e financeira das instituições de ensino.

Dito isso, apresentamos a seguir, o papel do gestor escolar nas suas unidades educacionais.

2.2.1 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

Conforme as diretrizes nacionais, o papel do Gestor Escolar consiste, entre outros, conduzir na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, intermediar na criação e prática do Currículo Escolar, acompanhar e avaliar a aprendizagem dos alunos, gerir os recursos financeiros da escola, trabalhar na prevenção e combate de violências, discriminação, preconceito, *bullying* e conflitos na escola, prezar pela qualidade do ensino escolar, promover o acesso e permanência dos alunos na escola e administrar a instituição de ensino de maneira democrática, a fim de que todos os membros da comunidade escolar sejam representados. Nesse viés,

A premissa básica do trabalho da gestão escolar é colocar a gestão pedagógica no centro e fazer com que as demais dimensões a tenham como ponto de convergência. Portanto, a diretora, ou o diretor, não deve focar apenas um aspecto – por exemplo, o administrativo – da complexa rede de funções e relações que envolve uma instituição educacional. A escola, por lei, tem de garantir a todas as alunas e todos os alunos o acesso não só à matrícula, mas também a um acervo de qualidade, a aulas desafiadoras, a um espaço que permita a vivência de diferentes situações de interação e comunicação e a um ambiente de aprendizagem que facilite o sucesso de seu percurso como estudante (INOUE *et al.* 2019, p.11).

Em face disso, o papel do gestor escolar se assemelha – resguardadas as devidas proporções – a de um prefeito ou governador, porquanto o diretor tem o papel de “governar” a escola, respeitando os interesses da coletividade e defendendo as diretrizes que regem a educação do país (INOUE *et al.*, 2021). Para tanto, o gestor escolar necessita seguir as dimensões que norteiam o perfil desse profissional da educação. Segundo a *Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar* (2021), tais dimensões são:

- *Político-Institucional*: leva-se em consideração o papel social da escola, dando ênfase às capacidades do diretor na liderança da escola e no respeito do direito fundamental da Educação;
- *Pedagógica*: que se refere a primeira e importante atribuição da instituição educacional, ao qual tem no diretor um fundamental integrante no desenvolvimento de uma aprendizagem de qualidade;
- *Administrativa-Financeira*: tem-se como papel o foco em itens técnicos e gerenciais que propiciam a realização do trabalho escolar;
- *Pessoal e Relacional*: tem como fundamento a referência de comportamentos e participações que favoreçam o trabalho do gestor escolar.

Percebamos que tais dimensões visam fundamentar a atuação do gestor escolar, uma vez que elas possuem diversos aspectos tais como as demandas para: liderar a gestão escolar, engajar a comunidade, implementar e coordenar a gestão democrática na escola, responsabilizar-se pela organização escolar, desenvolver visão sistêmica e estratégica, focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e aprendizagem, conduzir o planejamento pedagógico, apoiar pessoas diretamente envolvidas no ensino e aprendizagem, coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação entre outros (BRASIL, 2021).

Logo, o gestor figura-se como um sujeito determinante na garantia de uma educação de qualidade nas suas escolas e no relacionamento entre elas e a comunidade na qual está inserido. Posto isso, discorreremos, na seção a seguir, o perfil e deveres que o gestor escolar deve possuir para atuar nas unidades de ensino.

2.2.2 O PERFIL E DEVERES DO GESTOR ESCOLAR

É sabido por estudiosos do campo educacional, que problemas de distância entre as escolas e as residências dos alunos, questões culturais, étnicas, histórico-sociais e econômicas são gargalos da educação brasileira. Tais dificuldades intensificam a evasão e abandono escolar nas instituições educacionais, semelhantemente, propiciam a repetência, a violência, o preconceito e a discriminação no ambiente escolar. Tais fatores contribuem, substancialmente, para o que os técnicos educacionais denominam de Fracasso Escolar.

Em razão disso, segundo Ana Inoue *et al.* (2019), para ocupar o cargo de gestor escolar o profissional precisa possuir uma formação e perfil específico para executar essa função, uma vez que ele busca maneiras distintas para sanar tais problemas. Ao fazer isso, o gestor beneficia o aprendizado dos alunos, o trabalho dos demais educadores e conquista um bom relacionamento com a comunidade escolar. Ainda, importa destacar que ao possuir instrução que compete a função, o gestor escolar tem capacidade para agir e articular, de maneira solidária e igualitária, na mediação de conflitos e demais momentos em que o diálogo é fundamental para sanar problemas no espaço escolar.

O perfil de liderança se constitui em um dos principais atributos que o gestor escolar deve possuir, pois ele “precisa liderar sua equipe para escapar da centralização” (INOUE *et al.*, 2019, p. 15), pois como a legislação normatiza, a gestão escolar tem de ser democrática, com a participação de toda a comunidade escolar nas tomadas de decisões da instituição de ensino. Além disso, como líder, o gestor delega determinadas funções aos demais educadores, todavia, não abstendo-se de suas funções de coordenar e organizar a escola. Segundo Inoue *et al.* (2019), são deveres do gestor escolar:

- Reunir-se com a coordenação pedagógica.
- Organizar e acompanhar o trabalho da equipe docente e de apoio.
- Planejar reuniões e atender os pais.

- Presidir o conselho de classe.
- Discutir com o conselho escolar os assuntos em prol da melhoria da escola.
- Atender às solicitações da secretaria de Educação e participar das reuniões por ela convocadas.
- [...]
- Formar cidadãs e cidadãos participantes, ativas e ativos e conscientes do social.
- Formar o ser humanizado, contemplando seu lado cognitivo, afetivo, social, moral e ético, capaz de conviver com a diversidade (em todos os sentidos).
- Propiciar o desenvolvimento de habilidades cognitivas para pesquisar, escolher, selecionar informações, criar, desenvolver ideias próprias, participar etc.
- Propicias o desenvolvimento de capacidade, habilidades e atitudes, oferecendo ambientes de aprendizagem e oportunidades de vivência.
- Prepara a aluna e o aluno para ingressar no mundo do trabalho, propiciando o desenvolvimento de habilidades gerais, de competências amplas compatíveis com a versatilidade do mundo moderno e com a capacidade de ajustar-se a novas situações de trabalho.
- [...]
- Promova mudanças estruturais – flexibilidade.
- Utilize os diferentes espaços de informação.
- Faça parcerias com outras instituições.
- Incorpore a tecnologia na aprendizagem.
- Viabilize a participação das alunas e dos alunos nas decisões de forma responsável [...].
- Estimule a aprendizagem ativa e a participação em projetos.
- Propicie o desenvolvimento profissional dos professores e administradores.
- Favoreça a participação da comunidade na escola por meio de conselhos consultivos.
- Abra a escola para o meio exterior, extraindo do social os elementos necessários ao processo de mudança e renovação da instituição.
- Assuma com responsabilidade os resultados do trabalho escolar – sucesso ou fracasso – e defina a sua política de ação com bane neles [...].
- Coloque o administrativo a serviço do pedagógico, executando o projeto pedagógico da escola elaborado com a comunidade escolar.
- Mantenha o currículo e sua implementação no centro das atenções, definindo prioridades em função dele (INOUE *et al.*, 2019, p. 14-16).

Notamos que os deveres do gestor escolar transcendem os aspectos administrativos, e compreendem também as práxis pedagógicas, sociais e coletivas na instituição educacional, tanto na esfera dos profissionais da educação, quanto nos demais membros da comunidade escolar (pais, alunos, comunidade adjacente etc.). Por isso, entendemos que o trabalho da gestão escolar é desafiador para o profissional o qual esteja sendo designado para executar tal função, porquanto as atribuições para o exercício do cargo possuem múltiplas funções.

Logo, é fundamental que o gestor possua capacidade de elaborar um trabalho participativo e comunidades de aprendizagem dentro do espaço escolar, mas ainda, focando-se nas atividades pedagógicas. A *Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar* discorre que o gestor que apresenta um estilo de “liderança transformacional é capaz de construir uma visão para a unidade escolar, apresentando caminhos, reestruturando e realinhando a escola” (BRASIL, 2021, p. 2), pois ele desenvolve a equipe e o currículo da unidade de ensino, com os apoios da comunidade escolar e da comunidade externa da cultura escolar (BRASIL, 2021).

Por conseguinte, ter cursos de formação continuada, capacitações e outros meios de instrução se torna fundamental para que o profissional tenha competência para empreender no cargo de gestor de uma escola. Posto isso, apresentamos na seção a seguir, os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo.

3. METODOLOGIA

Empregamos neste estudo os fundamentos da pesquisa qualitativa, dado que nossa investigação se baseia a partir do “conjunto inicial de categorias que em geral é reexaminado e modificado sucessivamente, com vista em obter ideais mais abrangentes e significativos” (GIL, 2002, p. 134). Ainda, utilizamos os métodos da pesquisa exploratória, pois ela busca trazer maior familiaridade a um tema que, mesmo que abordado em várias formas e campos, também carece de evidências analíticas para torná-lo mais explícito, a partir de um problema (GIL, 2002). Salientamos que a metodologia empregada esteve centrada na revisão bibliográfica de publicações que vão ao encontro do tema proposto neste estudo.

Dessa maneira, coletamos dados por meio de revisão em periódicos, livros, notícias, legislações e demais produções que tematizam sobre a Gestão Escolar e Educação Especial, entre as quais, destacamos os achados em documentos tais como Brasil (1988; 1996; 2013; 2015; 2021) e Ministério Público Federal (2004) e autores como Maria Mantoan (2003), Marcos Mazzotta (2005). Os dados coletados tratam sobre: o conceito, características e público da Educação Especial; as leis que normatizam e norteiam o funcionamento e desenvolvimento do Ensino Especial nas escolas do país; o conceito, papel, características e atribuições da gestão escolar; e os desafios do gestor escolar em desenvolver o Ensino Especial em suas escolas.

Assim, explanados a metodologia que dá suporte a essa pesquisa, discorreremos a seguir, os resultados alcançados nesta investigação.

4. OS DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR EM PROMOVER A EDUCAÇÃO ESPECIAL

Na revisão realizada na literatura que discute o tema deste trabalho, observamos três desafios principais que o gestor escolar possui no que diz respeito à oferta da Educação Especial em suas instituições de ensino, são eles: a falta de recursos financeiros, a práxis pedagógica e a escassez de profissionais especializados. Para melhor explaná-los, apresentamos nesta Seção tais desafios, conforme a ênfase teórica norteadora no estudo dos autores e de acordo com o documento que se empresta para ratificar tais observações. Vejamos tais ênfases.

A *Declaração de Salamanca* (1994) como uma Resolução das Nações Unidas que foi adotada pela Assembleia Geral da ONU com vistas a apresentar procedimentos para equalização das oportunidades das pessoas com deficiência é um documento de referência mundial. Nela apresentam-se os princípios, políticas e práticas na área das necessidades educativas especiais, dentre as quais encontra-se a instrução de que toda criança possui características, interesses, habilidades e necessidades de aprendizagem que são únicas. Dessa maneira, elas devem ter acesso à escola regular, recebendo uma educação que supra suas necessidades. Logo, a inclusão desse público nas unidades de ensino regular apresenta grande relevância no que tange à defesa de direitos e valores, como o respeito às diferenças, a convivência com a diversidade, a educação equitativa e a dignidade da pessoa humana.

Seguindo tais princípios, o Brasil – como mencionado na segunda seção deste trabalho – criou legislações que buscam promover a integração do público especial no sistema de ensino do país. Com isso, as escolas começaram a se adaptar para recebimento dessa nova demanda, tais como a mudança estrutural para provimento da acessibilidade e a contratação de profissionais especializados para auxiliar na condução do ensino. Contudo, nem todas as pessoas especiais conseguem se matricular nas escolas, logo, inferindo à gestão escolar explorar formas para solucionar tal empecilho e, conseqüentemente, contribuir para garantir o direito fundamental da educação a esse indivíduo. Segundo o Ministério Público Federal (2004),

As escolas que não estão atendendo alunos com deficiência em suas turmas de ensino regular se justificam, na maioria das vezes, pelo despreparo dos professores para esse fim. Existem também as que não acreditam nos benefícios que esses alunos poderão tirar da nova situação, especialmente os casos mais graves, pois não teriam condições de acompanhar os avanços dos demais colegas e seriam ainda mais marginalizados e discriminados do que nas classes e escolas especiais (MPF, 2004, p. 30-31)

Notamos no conteúdo do texto do MPF que as questões que envolvem as rotinas pedagógicas se tornam uma barreira para que a pessoa com necessidade especial ingresse ou permaneça nas escolas. Essa circunstância torna-se o primeiro dos principais desafios para o gestor escolar, pois ele deve redefinir e colocar em ação novos meios de execução dessas práticas pedagógicas que tratem de agregar todos os alunos, independentemente se possuem ou não alguma necessidade especial.

Por isso, o gestor escolar necessita tratar junto aos demais membros que pertencem à comunidade escolar, sobre a essencialidade de “atualização e desenvolvimento de conceitos e em metodologias educacionais compatíveis com esse desafio” (MPF, 2004, p. 31) a fim de solucioná-lo, porquanto nas instituições de ensino todos os alunos devem fazer parte da escola comum. A mudança para que isso ocorra se inicia a partir da elaboração, com autonomia e participação democrática, do aperfeiçoamento do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Escolar com estatísticas e diagnósticos da demanda desse público, por conseguinte, incluindo-os no sistema de ensino.

Salientamos que o processo de inclusão não deve levar em consideração apenas os alunos com necessidades especiais, mas inserir, também, todos os que estiverem com seu direito à educação violado. Com isso, todos os educandos marginalizados possuirão as mesmas oportunidades de convivência e aprendizado dos demais educandos, pois “se o que pretendemos é que a escola seja inclusiva, é urgente que seus planos se redefinam para uma educação voltada para cidadania global, plena, livre de preconceitos e que reconhece e valoriza as diferenças conforme (MANTOAN, 2003, p. 14).

Além das práticas pedagógicas, o segundo principal desafio que os gestores escolares possuem no que se refere à Educação Especial, envolve a falta de profissionais especializados e cuidadores para atuarem na unidade escolar. Essa dificuldade influencia consideravelmente para o acesso à pessoa deficiente na escola, pois devido à falta desses profissionais, as escolas negam a matrícula do aluno especial ou ocorre a desistência daquele que já esteja matriculado e frequentando a unidade de ensino.

Para resolver esses problemas, os gestores escolares buscam alternativas que abrangem parcerias com a iniciativa privada, organizações não governamentais e instituições de ensino superior, para ministrarem cursos de capacitação aos profissionais da educação e, também, disponibilizarem estagiários para auxiliarem os professores nas turmas que tenham alunos especiais. Ao fazer isso, a gestão escolar tenta amenizar o desafio da falta de profissional capacitado e de recursos humanos para atuar na instituição escolar com os alunos especiais.

Semelhante a isso, a falta de recursos financeiros se constitui no terceiro principal desafio que a gestão escolar enfrenta para institucionalizar a presença e atenção às pessoas com necessidades especiais, porque sem os devidos recursos se torna inviável as adaptações estruturais nas escolas, bem como a instrução de servidores, a contratação de profissionais especializados, a aquisição de materiais especiais e a compra de alimentação

especial para os alunos que necessitam de refeições diferenciadas devido às suas condições de saúde ou física.

Segundo Brasil (1996, p. 13), a exiguidade de capital, em sua maioria devido a pouca arrecadação de impostos ou a bloqueios orçamentários, impossibilita haver despesas na compra de livros didáticos, material escolar, adaptações estruturais, conservação dos ambientes, merenda escolar e na capacitação e contratação de servidores, pois são despesas que figuram nas primeiras a serem suprimidas em razão da escassez de recursos financeiros, preferencialmente, na Educação Especial.

O gestor escolar, na tentativa de diminuir esse desafio, junto à Secretaria de Educação, buscam parcerias com setores da iniciativa privada, governantes dos poderes executivo e legislativo municipal e estadual para realizarem aportes financeiros nas escolas, assim como, na contratação de profissionais para atuarem nas instituições de ensino. Nessa conjuntura, Bianca Beber (2013) menciona que para se construa uma educação de qualidade ao aluno especial

o gestor possui diversos desafios e dificuldades a serem superados, pois suas responsabilidades abrangem o envolvimento de todos os agentes educacionais; assim, uma escola não necessita apenas de um gestor, mas sim de uma equipe de gestores envolvidos e preocupados com o desenvolvimento responsável da aprendizagem em seus diversos níveis e áreas, formando um conjunto integrado e entoadado de esforços (BEBER, 2013, p. 29).

Dessa maneira, o gestor escolar que se coloca a atuar numa prática inclusiva se envolve nas organizações pedagógicas, em reuniões com todos os servidores da unidade de ensino, desenvolve ações que abrangem questões de acessibilidade, diversidade, respeito e direitos humanos, identifica e realiza adaptações curriculares, possibilita o intercâmbio de suporte técnico, profissional e financeiro externo e interno à comunidade escolar (TEZANI, 2009, p. 4). Ao empreender isso, o gestor escolar tentará agregar todos os sujeitos em suas escolas, buscando conceder uma educação de qualidade às pessoas com necessidades especiais, como também, àquelas tidas como marginalizadas nas instituições de ensino. Assim, quando há o envolvimento e comprometimento de todos, isto é, de educadores, legisladores, gestores públicos e sociedade, a inclusão funcionará e alcançará “todos os alunos com e sem deficiências, em termos de atitudes positivas, mutuamente desenvolvidas, de ganhos nas habilidades acadêmicas e sociais e de preparação a vida na comunidade” (KARAGIANNIS *et al*, 1999, p. 9).

Por conseguinte, com tais maneiras para agregar todos sujeitos humanos nas escolas, haverá uma promoção da igualdade de direitos entre eles, logo, incluir, agregar, institucionalizar e transmitir equitativamente o conhecimento são fundamentais para o desenvolvimento da educação nacional. Posto isso, apresentamos na próxima seção as considerações finais deste estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como promotor do direito da educação, o gestor escolar busca conceder em suas instituições de ensino uma aprendizagem de qualidade e que alcance todos os alunos, tendo como norteamento os preceitos da eficiência, eficácia e efetividade, somados aos de justiça, imparcialidade, empatia e equidade. Logo, esse educador tem de propiciar maneiras de alcançar, integrar, fortalecer e vincular os alunos especiais nas suas escolas. Todavia, contemplar esse público é um grande desafio dos gestores escolares, principalmente, daqueles de escolas periféricas e de cidades de pequeno porte, uma vez que elas possuem poucos recursos financeiros.

Não obstante, os maiores obstáculos para que os alunos especiais tenham uma educação satisfatória nas instituições de ensino do país de acordo com a revisão realizada em nossa coleta de estudo são: a rotina pedagógica e a falta de capital para adaptações das escolas, contratações de profissionais especializados, compra de materiais específicos, capacitação dos profissionais de ensino. Por isso, o empenho e atuação do gestor é primordial. Isso decorre tanto por conta das maneiras de conduzir as adversidades que surgem nas escolas, quanto devido à dedicação em angariar guias para solucionar tais problemas que envolvem a Educação Especial e, conseqüentemente, a educação brasileira como um todo.

Trabalhar e sanar as dificuldades na ponta, isto é, no princípio, proporcionará uma estabilidade e melhoramento, de maneira geral, no sistema de ensino do Brasil, da mesma maneira que promoverá o direito fundamental da educação a todas as pessoas, agregando aquelas que por anos foram marginalizadas. Nesse sentido, mesmo organizações que base na iniciativa privada como o Instituto Unibanco (s.d.) ao se referir aos aspectos voltados ao desenvolvimento significativo e uma educação de qualidade a todos, define que as instituições de ensino precisam reconhecer as diferenças humanas e promover a equidade de suas aprendizagens de forma que ela tenha um papel expressivo na formação individual dos sujeitos, bem como construa uma cultura de respeito à diversidade e combata as desigualdades. Neste aspecto, o gestor escolar em todas as esferas de oferta deve compreender, portanto, este consenso e atuar a partir dele.

REFERÊNCIAS

BEBER, Bianca Ligabue da Fonseca Costa. **O papel do gestor na construção de uma escola de qualidade**. Trabalho de Conclusão de Conclusão (TCC). Orientador: Hugo Fontana. Curso de Especialização *Latu Sensu* em Gestão Educacional. Universidade Federal de Santa Maria. Ijuí, 2013.

BIZOL, Kátia Maria Fabiani. **O papel do gestor na unidade escolar: desafios e possibilidades**. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Orientador: Jorge da Cunha Dutra. Curso de Especialização em Educação. Instituto Federal Catarinense. Abelardo Luz: IFC, 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 21 ago. 2022.

BRASIL. **Educação Especial no Brasil**: perfil do financiamento e das despesas. Brasília: MEC; UNESCO, 1996.

BRASIL. **Lei brasileira de inclusão da pessoa com deficiência**: Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Brasília: Câmara dos deputados; Edições Câmara, 2015.

BRASIL. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**: que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 20 ago. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.796 de 4 de abril de 2013**: que alterou a Lei de diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12796.htm#art1. Acesso em 21 ago. 2022.

BRASIL. **Matriz nacional comum de competências do diretor escolar**. Distrito Federal: MEC, 2021. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=172851-parecer-resolucao-cne-matriz-competencias-diretor-escolar-2&category_slug=marco-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em 30 nov. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

INOUE, Ana *et al.* **Diretor escolar**: função, rotina e prática. Salvador: Instituto Chapada de Educação e Pesquisa, 2019.

KARAGIANNIS, Anastasios; STAINBACK, William; STAINBACK, Susan. Fundamentos do ensino inclusivo. In.: STAINBUCK Susan; SATINBACK Willian. **Inclusão**: um guia para educadores. Tradução de Magda França Lopes. Porto Alegre: ART MED Editora, 1999. p. 21-34.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5.ed. Goiânia: MF Livros, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar**: o que é? por quê? como fazer?. São Paulo: Moderna, 2003.

MAZZOTTA, Marcos José Silveira. **Educação Especial no Brasil**: história e políticas públicas. 5.ed. São Paulo: Cortez Editora, 2005.

MPF. **O acesso de alunos com deficiência às escolas e classes comuns da rede regular**. 2.ed. Brasília: Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão, 2004.

OLIVEIRA, Ivaniide Apoluceno. Educação Especial: direitos humanos e cidadania. In: FERNANDES, Ana Paula Cunha dos Santos (Org.). **Educação Especial**: cidadania, memória, história. Belém: EDUEPA, 2017, p. 37-51.

ONU. **Declaração de Salamanca**: sobre princípios, políticas e práticas na área das necessidades educativas especiais, 1994. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/salamanca.pdf>. Acesso em 21 dez. 2022.

ONU. **Declaração universal dos direitos humanos**: adota e proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas (resolução 217 A III) em 10 de dezembro de 1948. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>. Acesso em 24 ago. 2022.

TEZANI, Thaís Cristina Rodrigues. A relação entre gestão escolar e educação inclusiva: o que dizem os documentos oficiais? In.: **Revista on-line de política e gestão educacional**. n.6, 2009. ISSN: 1519-9029. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9249>. Acesso em 30 nov. 2022.

UNIBANCO, Instituto. Gestão em educação: conceitos, práticas e metodologias. In. UNIBANCO, Instituto. **Observatório de educação**: ensino médio e gestão. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/em-debate/gestao-em-educacao#:~:text=Envolve%20os%20aspectos%20diretamente%20relacionados,a%20institui%C3%A7%C3%A3o%20cumpra%20sua%20fun%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 10 jan. 2023.