



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS PIO IX
CURSO PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM EDUCAÇÃO ESPECIAL E
INCLUSIVA**

VANESSA DA SILVA ARRAIS

GESTÃO ESCOLAR E EDUCAÇÃO INCLUSIVA: LIMITES E POSSIBILIDADES

PIO IX-PI

2023

VANESSA DA SILVA ARRAIS

GESTÃO ESCOLAR E EDUCAÇÃO INCLUSIVA: LIMITES E POSSIBILIDADES

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico) apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso de Pós-Graduação Lato Senso em Educação Especial e Inclusiva do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Pio IX.

Orientadora: Profa Dra Nádia Mendes dos Santos

PIO IX-PI

2023

VANESSA DA SILVA ARRAIS

GESTÃO ESCOLAR E EDUCAÇÃO INCLUSIVA: LIMITES E POSSIBILIDADES.

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Pós-Graduação Lato Senso
em Educação Especial e Inclusiva do Instituto
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí,
Campus Pio IX.

Aprovado em: 08/12/2023

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Nádia Mendes dos Santos (Orientadora)
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Profa. Clediane de Oliveira Sousa Alves
Membro avaliador

Prof. Bruno Ribeiro de Mesquita
Membro avaliador

Prof. Rildson Carvalho dos Anjos
Membro avaliador

GESTÃO ESCOLAR E EDUCAÇÃO INCLUSIVA: LIMITES E POSSIBILIDADES

Vanessa da Silva Arrais¹
Nádia Mendes dos Santos²

RESUMO

Esta pesquisa faz uma análise sobre a importância do gestor escolar, fundamentando sua atuação nos princípios da gestão democrática, objetivando comprovar como pode ser determinante para os processos de inclusão de pessoas com necessidades especiais e alcançar efetivamente uma educação de qualidade. O modelo de gestão democrática defendida neste trabalho condiz com a pluralidade de indivíduos inseridos na escola, o que exige uma atuação coletiva e organizada para o atendimento das múltiplas necessidades. Espera-se oferecer contribuições para atuação do gestor escolar e demonstrar sua importância para organização da unidade de ensino, construindo uma escola integrada e inclusiva com objetivos bem definidos pautados no alcance da qualidade da educação para todos, sem exclusão nos processos pedagógicos, políticos, culturais e sociais. Para isso, este trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa e bibliográfica que se utiliza da literatura disponível para dialogar sobre o papel do gestor escolar e da necessidade de alterações nos padrões de gestão tradicionais que se perpetuam ainda na atualidade. A pesquisa mostrou a importância do gestor para a construção de uma escola inclusiva e integrada, superando ações individuais e favorecendo o alcance da qualidade da educação.

Palavras-chave: Educação; Gestão Escolar; Inclusão.

ABSTRACT

This research analyzes the importance of school managers, basing their work on the principles of democratic management, with the aim of proving how they can be decisive in the processes of inclusion of people with special needs and effectively achieve quality education. The democratic management model defended in this work is consistent with the plurality of individuals included in the school, which requires collective and organized action to meet multiple needs. It is expected to offer contributions to the performance of the school manager and demonstrate its importance for the organization of the teaching unit, building an integrated and inclusive school with well-defined objectives guided by the achievement of quality education for all, without exclusion in the pedagogical, political, cultural processes and social. For this, this work is a qualitative and bibliographical research that uses the available literature to dialogue about the role of the school manager and the need for changes in traditional management standards that are still perpetuated today. The research showed the importance of the manager for the construction of an inclusive and integrated school, surpassing individual actions and favoring the achievement of quality in education.

Keywords: Education; School management; Inclusion.

Data de aprovação: 08/12/2023

¹Aluna do Curso de Especialização em Educação Especial e Inclusiva do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI/Campus Pio IX. Email: vanessadasilvaarrais@gmail.com.

²Profa. IFPI Campus Teresina Central.

1 INTRODUÇÃO

O papel do gestor escolar em relação à inclusão de todos os estudantes nas unidades de ensino configura-se como abordagem essencial, considerando a educação especial como atribuição do Estado, sendo sua execução assegurada na rede regular de ensino, através de atendimento educacional especializado. (Lei nº 9.394/96 – Art 4º).

As instituições de ensino devem ser, obrigatoriamente, ambiente acessível e inclusivo para todos, e por conseguinte, democrático. A Lei de Diretrizes e Bases de 1996 refere-se a princípios democráticos sobre a educação inclusiva, destacando para a necessidade do oferecimento de iguais condições e oportunidades para todos os indivíduos, e da condição indispensável à escola no atendimento às diferentes necessidades.

Portanto, acerca da temática de atuação da gestão escolar para o atendimento destas necessidades e obrigatoriedades perante a Lei, discorrem abordagens necessárias para otimizar ações e resultados voltados ao sistema de ensino para a inclusão e construção de processos educacionais de qualidade.

Nesta consonância, entende-se a capacidade do gestor escolar para o desempenho de papel relevante na organização e planejamento escolar, desde que, com objetivos e intenções bem definidas, voltadas às práticas de gestão e ensino democráticas e inclusivas.

Nesse contexto, Luck (2010) aborda que

É importante destacar que essas modificações extrapolam mudanças meramente curriculares, metodológicas ou de modernização de equipamentos e recursos de apoio ao processo educacional. Para além desses aspectos, elas demandam um novo estilo de relacionamento das instituições educacionais com a sociedade em geral, uma nova orientação a respeito do significado da educação, da escola e da aprendizagem na sociedade do conhecimento [...]. Acima de tudo, elas implicam num posicionamento das pessoas como sujeitos ativos, conscientes e responsáveis pela dinamização dos processos sociais [...]. (LUCK, 2010, p. 22)

Em diálogo com Luck (2010) conclui-se que o gestor escolar deve promover condições à instituição de ensino e todos os sujeitos que a integram – políticas, educacionais, culturais, dentre outras – voltadas à reflexão e autonomia, possibilitando uma formação crítica, democrática e igualitária.

De acordo com Freitas (2014, p. 8) “Ao conhecer o papel do gestor escolar e as ações que estão sendo desenvolvidas, pode-se organizar uma avaliação de como acontece a inclusão na escola, e também analisar como pode ser vista a escola como espaço de valorização das potencialidades dos alunos”.

A partir do entendimento de ação para inclusão escolar realizada na unidade de ensino, sobretudo, como uma ação homogênea, pode-se avaliar a necessidade de implementação de projeto escolar que englobe a participação dos alunos em sua totalidade.

Nesse contexto, a instituição escolar deve construir condições para o oferecimento de um ensino de qualidade e inclusivo, capaz de atender a todas as especificidades e anseios daqueles que estão inseridos na mesma, superando obstáculos e limitações, de modo que sejam respeitados e valorizados todos os aspectos potenciais para a construção de conhecimentos.

Segundo Mantoam (2002)

Uma escola se distingue por um ensino de qualidade, capaz de formar dentro dos padrões requeridos por uma sociedade mais evoluída e humanitária, onde promove a interatividade entre os alunos, entre as disciplinas curriculares, entre a escola e seu entorno, entre as famílias e o projeto escolar. Definimos um ensino de qualidade a partir de critérios de trabalho pedagógico que implicam em formação de redes de saberes e de relações que se enredam por caminhos imprevisíveis para chegar ao conhecimento. Mantoam (2002, p 62).

A partir das contribuições de Mantoam, conclui-se que cabe ao gestor escolar o estímulo à execução de práticas inclusivas. Para isso, é preponderante que compreenda os processos pedagógicos atuais, capazes de ser constantemente avaliados e eventualmente adaptados, visando práticas educativas eficazes, que proporcionem a construção da autonomia, da consciência, reflexão e sensibilidade.

Entendendo o papel social inerente à escola, da promoção da inclusão escolar e construção de uma educação para a emancipação e autonomia dos indivíduos, em atendimento à LDB/96, que aborda sobre a educação especial voltada à pessoa com deficiência, destacamos que a instituição escolar tem a obrigatoriedade do oferecimento de atendimento adequado às respectivas necessidades de aprendizagem.

A gestão escolar e democrática deve utilizar dos recursos disponíveis na instituição para otimizar o acesso, socialização, participação e construção de conhecimentos para todos, requerendo quaisquer práticas para tal.

De acordo com a contribuição de Freitas (2014, p. 10) “o objetivo da educação inclusiva é proporcionar a participação efetiva de todos os alunos em todas as atividades da escola. O aluno tem que ser visto pela escola e pela comunidade como um ser ativo e participante, como sujeito do processo de aprendizagem”.

Mediante essas necessidades legais e sociais, o gestor escolar deve criar ou adaptar estratégias para o atendimento às necessidades individuais, comprometendo-se no atendimento da qualidade da educação construída nos espaços escolares. Para isso, Freitas (2014) aborda que são importantes a construção de projetos coletivos para o envolvimento total da escola, valorizando as potencialidades dos alunos e de suas diferenças.

Diante disso, o presente trabalho busca analisar a atuação da gestão escolar e sua importância para o alcance da democracia e inclusão no ambiente escolar. Além disso, compreender as funções sociais da escola e seus desdobramentos para a sociedade; e oferecer possibilidades de atuação para a gestão escolar, voltadas ao alcance da inclusão e da qualidade da educação.

Para Luck (2010), cabe à gestão educacional os mecanismos de gestão do sistema de ensino da instituição que devem ser voltados à democracia, inclusão e qualidade dos processos educativos, referindo-se numa abordagem extremamente necessária, avaliando as práticas de gestão realizadas e consequentemente, construir possibilidades de atuação para a potencialização de suas ações no âmbito educacional.

2 ALÉM DO MERO ACESSO À ESCOLA: A NECESSIDADE DA EFETIVA INCLUSÃO ESCOLAR

Os debates contemporâneos sobre educação e seus múltiplos personagens nos trazem um olhar específico para a educação inclusiva, ou seja, práticas educacionais que permitam efetivamente a presença, participação, aproveitamento e aprendizagem de alunos com quaisquer tipos de necessidades especiais.

Dessa maneira, apontamos a gestão escolar como algo determinante para a organização e funcionamento das práticas de ensino escolares, de modo que contemplem a todos os indivíduos. De acordo com Patrícia Ramos de Freitas,

Nos anos 50 e 60 surgem discussões sobre o Conceito de Normalização, partindo do princípio que as pessoas “retardadas”, se assemelhem as condições das pessoas vistas como “normais”. Neste contexto a educação especial ganhou um cunho educacional, mesmo que ainda de forma assistencialista. Em 1959, o direito a educação gratuita e pública foi aprovada a Declaração da Criança. Pode-se considerar que houve uma segregação no atendimento das pessoas com deficiência dentro das grandes instituições. Na década de 70, surge a ideia de educação (reabilitação) mesmo com aceitação de alunos em classes comuns, o aluno ainda era marginalizado pela falta de condições para o atendimento. A partir de 1988, com a Constituição Federal e as Lei de Diretrizes e Base da Educação LDB – 9397/96, aconteceram mudanças no acesso dos especiais e na inclusão desses estudantes em classes comuns. “Assegurarão aos educandos com especiais, currículo, método, técnica, recursos educativos e organização específica para atender às necessidades (BRASIL, 1996, p. 44)” (FREITAS, p. 13, 2014)

Dialogando com a referida pesquisadora, compreendemos que a legislação brasileira assegura o acesso aos alunos especiais sob o princípio da igualdade para condições de permanência na escola, em classes comuns. Essa inclusão foi pauta na Declaração de Salamanca, quando o Brasil reforçou os princípios da inclusão, a partir de 1944.

Contudo, devem ser intensificadas as discussões e atuações para além do mero acesso destes indivíduos ao ambiente escolar, realizando diálogos mais profundos que tratem e possibilitem uma educação plural, atenta às especificidades e capaz de promover aprendizagens e a emancipação de todo e qualquer indivíduo.

De acordo com Carla Sandreli Nunes da Silva,

[...] é inegável e inquestionável, que as escolas continuam sendo produto e produtoras de exclusões sociais, dos mais diversos tipos. Ainda ocorre muita resistência para mudar o perfil excludente da educação, as pessoas ainda são “categorizadas”, por suas diferenças, psíquicas, econômicas, sociais, físicas, religiosas, entre outras, estas categorizações ainda geram conflitos nas escolas, e se tornam muitas vezes entraves para que realmente se aplique a constituição da inclusão educacional. (SILVA, 2014, p. 15)

Compreende-se que a superação destas condições de exclusão nos espaços escolares deve ocorrer através da atuação do gestor escolar, praticando uma gestão democrática e participativa, garantindo além da integração e do acesso, o

desenvolvimento intelectual, crítico e reflexivo para a emancipação do indivíduo e sua vida em sociedade.

Corroborando, Luck (2010) defende que esta qualidade do ensino e da formação do indivíduo para a sociedade, tornando-se capaz de obter melhor qualidade de vida, somente pode ser alcançada através da “garantia de variados processos e condições interligados, envolvendo múltiplos aspectos internos e externos à escola e aos sistemas de ensino.” (LUCK, 2010, p. 28)

A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema e de escolar. Desse modo, as unidades de ensino poderiam, em seu interior, praticar a busca de soluções próprias para seus problemas e, portanto, mais adequadas às suas necessidades e expectativas. (LUCK, 2010, p. 44)

A partir do modelo de gestão escolar democrática, torna-se possível a superação dos obstáculos que impedem a inclusão efetiva dos indivíduos com deficiência na participação dos processos políticos, educacionais, culturais e sociais nos ambientes escolares, e, sobretudo, sua constante avaliação e melhoramento.

3 A GESTÃO ESCOLAR INCLUSIVA

O termo gestão representa para o ambiente educacional uma alteração de postura, ou seja, de organização e execução das atividades de ensino escolarizadas, onde se torna necessário a participação e atuação responsável e intencional de todos os sujeitos inseridos no contexto escolar para seu efetivo funcionamento, capaz de promover a inserção de todos os alunos para uma educação não excludente e de qualidade.

Com isso, esta proposta de pesquisa e construção acadêmica diz respeito à importância de uma atuação sistematizada do gestor escola frente à unidade de ensino, mediando atuações particulares que provoquem condições favoráveis ao desenvolvimento de processos de ensino e aprendizagem para todos, promovendo a inclusão e emancipação dos indivíduos presentes no ambiente escolar.

Em diálogo com LUCK (2010) analisamos que o paradigma tradicional de gestão escolar não pode ou deve ser rompido, ficando nosso entendimento e

prentensões para além disso, ou seja, realizar uma abordagem que priorize o seu desenvolvimento.

É importante destacar que essas modificações extrapolam mudanças meramente curriculares, metodológicas ou de modernização de equipamentos e recursos de apoio ao processo educacional. Para além desses aspectos, elas demandam um novo estilo de relacionamento das instituições educacionais com a sociedade em geral, uma nova orientação a respeito do significado da educação, da escola e da aprendizagem na sociedade do conhecimento, além da efetiva mobilização das forças culturais presentes na comunidade e na escola para a construção de um projeto educacional competente. Acima de tudo, elas implicam num posicionamento das pessoas como sujeitos ativos, conscientes e responsáveis pela dinamização dos processos sociais e instituições de que participam. (LUCK, p. 22-23. 2010)

Compreende-se sobre o papel da gestão escolar para o alcance da inclusão e da qualidade da educação parte do pressuposto de que sua atuação deve ultrapassar aspectos administrativos, de controle e gestão de recursos financeiros, tecnológicos e materiais, mas sim utilizá-los sob foco do atendimento educacional inclusivo, eficiente e emancipador.

As ações de todos os profissionais e demais sujeitos inseridos nos ambientes escolares devem estar voltados para o alcance da qualidade da educação, possibilitando conseqüentemente, mudanças sociais mais sólidas com a formação de sujeitos sociais críticos, conscientes, criativos e protagonistas.

Nessa perspectiva, entende-se que uma educação escolar de qualidade não é produto de uma gestão ou de um simples funcionamento institucional burocratizado e centralizado, sem participações de todos os integrantes da mesma, oferecendo contribuições importantes de acordo com o posicionamento do qual dispõe dentro da escola.

“Daí por que a importância da gestão educacional, na determinação desse novo destino, uma vez que, a partir de seu enfoque de visão de conjunto e orientação estratégica de futuro, tendo por base a mobilização de pessoas articuladas em equipe, permite articular ações e estabelecer a devida mobilização para maximizar resultados”. (LUCK, p. 23. 2010)

A educação é um direito de todos, e este direito se estende a todas as pessoas, independente das suas condições físicas, psicológicas, afetivas e cognitivas. Ela visa preparar para o exercício da cidadania e qualificação para mundo do trabalho, e tem a princípio ofertar em igualdade de condições o ensino, com pluralidade de ideias. E como a escola atende uma gama de

diversidade, deve atendê-la em suas particularidades, sempre partindo do princípio de que todos têm direito à educação. (FREITAS, p. 14-15. 2014)

Através do diálogo entre as autoras Luck (2010) e Freitas (2014) depreende-se que a escola é uma instituição capaz de promover a transformação e crescimento social. Contudo, para isso, se faz necessário buscar soluções que englobem todos os seus membros, de forma organizada, planejada, intencional e em constante avaliação.

Nesta perspectiva, a gestão escolar democrática e inclusiva requer o compartilhamento de responsabilidades para que os processos de ensino e aprendizagem sejam pautados em critérios coerentes e métodos viáveis para o alcance dos objetivos previamente determinados coletivamente.

De acordo com Silva (2014), a Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência, em seu artigo 1º, define pessoas com deficiência como aquelas com algum impedimento de caráter físico, intelectual ou sensorial, que podem colocar obstruções à participação plena e efetiva na sociedade em geral, com os indivíduos e/ou grupos.

Desse modo, considerando a inclusão como a condição que garante a todos os alunos, no ambiente escolar, o acesso e desenvolvimento intelectual, temos a necessidade de atender às particularidades para o alcance do mesmo. Com isso, adotando políticas organizacionais e estratégias de ensino e aprendizagem que possibilitem efetivamente o desenvolvimento de todos os indivíduos nos processos educacionais escolarizados.

Para isso, Silva (2014) ressalta que a inclusão somente torna-se possível no contexto escolar com uma postura da gestão e demais membros da escola com aspectos acolhedores e colaborativos, respeitando e valorizando a todos com suas diversas particularidades.

Luck (2010) vai de encontro à contribuição de Silva ao abordar que

[...] embora existam certos instrumentos e condições para orientar a realização de ensino de qualidade, estes se tornam ineficazes por falta de ações articuladas e conjuntas. Por exemplo, existem escolas com excelentes condições físicas e materiais, em que os alunos vivenciam uma escolaridade conservadora; outras, em que o trabalho consciente de professores competentes perde-se no conjunto de ações pedagógicas desarticuladas; outras ainda que, embora tenham uma proposta pedagógica avançada e bem articulada, não conseguem traduzi-la em ações efetivas,

por falta de sinergia coletiva e comprometimento conjunto de seus profissionais. (LUCK, p 41-42. 2010)

4 GESTOR ESCOLAR: PERSPECTIVAS E POSSIBILIDADES DE ATUAÇÃO PARA A INCLUSÃO ESCOLAR.

Em consonância com abordagens realizadas anteriormente, aponta-se para a gestão escolar democrática forte veículo para a inclusão nos ambientes educacionais, devendo romper com modelos tradicionais, que culminavam inclusive, com a exclusão.

Como visto, as práticas educacionais partiam do princípio e/ou entendimento de que os alunos deveriam, pelo próprio esforço, se ajustarem à escola. Dessa maneira, temos atualmente nova visão, sob uma ótica inversa, em que coloca a escola num papel de adaptação à pluralidade de indivíduos que atende.

Na visão de Silva (2014) a educação inclusiva deve promover, além do acesso e permanência do aluno na escola, mecanismos para identificação e eliminação de obstáculos para a aprendizagem de todos.

Faz-se necessário um ensino que se adapte às diferentes necessidades particulares de cada sujeito, exigindo habilidade e qualificação no atendimento realizado pela gestão escolar, professores e demais funcionários da unidade de ensino.

Para Silva (2014) precisam ser inseridos no contexto escolar determinados procedimentos diferenciados, a partir da necessidade individual, para assegurar a manutenção dos alunos no centro dos processos de ensino, engajados, motivados e protagonistas.

Contudo, a gestão escolar enfrenta obstáculos de várias naturezas para tais pretensões e necessidades. Nesse contexto, Silva (2014) elenca problemas escolares como o pequeno quadro de funcionários, de especialistas para o atendimento especializado, e até mesmo de gestores com formação adequada para atuação, em conformidade com as tendências e teorias educacionais e os debates políticos e pedagógicos pertinentes.

Na medida em que a orientação inclusiva implica um ensino adaptado às diferenças e às necessidades individuais, os educadores, gestores e funcionários das escolas precisam estar habilitados e preparados para atuar de forma competente junto aos alunos inseridos, nos vários níveis de ensino, cada um desempenhando seu papel de forma consciente e correta,

mas sempre buscando agir coletivamente para que a inclusão realmente ocorra, e possa proporcionar aos que estão sendo incluídos um ambiente acolhedor que proporcione aprendizado e experiências pessoais significativas. (SILVA, 2014, p. 17, 18).

Diante disso, a escola deve estabelecer uma organização metodológica e de práticas educacionais adequadas ao ritmo de aprendizagem do indivíduo com deficiência, considerando os relevantes cenários sociais, intelectuais, comportamentais e físicas de cada aluno, promovendo alterações intencionais, bem planejadas e definidas de todos os profissionais da educação e demais sujeitos inseridos nos ambientes escolares e nas práticas de ensino.

Para Luck (2010),

A superação da visão burocrática e hierarquizadora de funções e posições, evoluindo para uma ação coordenada e horizontalizada, passa, necessariamente, pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento da totalidade dos membros do estabelecimento de ensino, na compreensão da complexidade do trabalho educacional e percepção da importância da contribuição individual de todos, em articulação com os demais, para a realização dos objetivos comuns da educação e da organização coletiva. (LUCK, 2010, p. 91)

Corroborando, Freitas (2014, p. 16) define que “é necessário o envolvimento de todos os membros para planejar as ações a serem implementadas”. Portanto, sob égide do gestor escolar e de sua atuação democrática, construir condições para a unidade da inclusão escolar, ou seja, que ela ocorra de forma homogênea, através do compromisso, planejamento, organização e avaliação de todos os profissionais inseridos nos ambientes escolares.

O produto de ações desconectadas do coletivo, e totalmente isoladas nos espaços escolares, reflete para Luck (2010) uma dissociação, onde “[...] criam-se entendimentos distorcidos da realidade do processo educacional, ao se evidenciar uma parte do todo, a ponto de considerá-la descontextualizada e sem relação com as demais partes.” (LUCK, 2010, p 66).

Sobre o contexto de unidade na construção de uma escola inclusiva, Luck acrescenta que “essa fragmentação tem produzido a geração de unidades de ação artificialmente independentes e autônomas que atuam isoladamente, sem consideração ao todo de que fazem parte.” (LUCK, 2010, p. 67).

Desse modo, compreende-se a atuação do gestor escolar como preponderante para a formação dessa homogeneidade nos espaços escolares, sobretudo, voltados para a inclusão, representando a construção de uma escola democrática, participativa e verdadeiramente inclusiva.

Sabe-se, por outro lado, que em organizações que constroem em conjunto uma realidade educacional proativa, empreendedora e orientada para a constituição da pedagogia do sucesso apresentam como característica a superação desse entendimento limitado e a formulação do entendimento de que cada um faz parte da organização e do sistema educacional como um todo, e de que a construção é realizada de modo interativo entre os vários elementos. (LUCK, 2010, p 75)

Outro fator importante para a construção da inclusão escolar através do modelo de gestão democrática, consiste na adequação dos espaços físicos, estruturais, tecnológicos, curriculares, pedagógicos, além da formação profissional adequada para a prática escolar sistematizada, como abordado anteriormente.

Para Silva (2014) “[...] é preciso que ocorram transformações também na estrutura física dos sistemas de ensino, edificação, recursos didáticos pedagógicos, mobiliário, acervos de bibliotecas, adaptação do currículo [...]”

Em consonância, Freitas (2014) afirma que

a escola é que deve se reconstruir para atender a toda a sua comunidade, da qual fazem parte pessoas com e sem deficiência. Portanto, são necessárias as adaptações nos espaços escolares e nos recursos, na estrutura física e, principalmente uma mudança de atitude e no desenvolvimento das práticas de ensino e aprendizagem e nas relações humanas. (FREITAS, 2014, p. 17)

Fica evidente a importância do reconhecimento da avaliação das práticas educacionais executadas, sobretudo, do reconhecimento das limitações da gestão e do funcionamento escolar para a inclusão. A partir destes questionamentos torna-se possível a construção coletiva de uma educação mais equitativa, democrática e participativa. “Aos gestores educacionais e escolares compete, portanto, compreender tais perspectivas e respectivos processos, de modo a desenvolverem sua competência para liderarem com a unidade de ação sobre a qual têm responsabilidade.” (Luck, 2010, p. 111)

Portanto, “A ideia por trás dessa análise foi a de evidenciar concepções limitadas e apontar outras de caráter mais amplo e significativo para promover o

desenvolvimento das organizações educacionais e a transformação de suas práticas.” (Luck, 2010, p. 100).

5 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa norteia todo o percurso em que os estudos necessitarão percorrer durante a investigação para o êxito no alcance dos objetivos traçados. Segundo Marconi e Lakatos (2003) “[...] é imprescindível correlacionar a pesquisa com o universo teórico, optando-se por um modelo teórico que serve de embasamento à interpretação do significado dos dados e fatos colhidos ou levantados. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 224).

Desse modo, compreende-se a metodologia, no contexto da pesquisa e produção científica, como o caminho a ser seguido pelo pesquisador, imbuído na intenção de organizar sua atuação investigativa. Neste contexto, a metodologia direciona o pesquisador, apontando critérios científicos e teóricos legítimos.

A presente pesquisa estuda as práticas de gestão escolar voltadas para inclusão de indivíduos com necessidades especiais no ambiente escolar, possibilitando à escola exercer sua função social de forma efetiva e eficiente, favorecendo na formação de sujeitos conscientes e autônomos.

Nessa perspectiva, a abordagem investiga práticas de gestão que mobilizem a comunidade escolar a atuar de forma integrada, compartilhando responsabilidades e ações que visem a inclusão e a qualidade do ensino escolar oferecido através das práticas colaborativas.

Dessa maneira, o presente trabalho consiste numa pesquisa qualitativa, baseada em estudos bibliográficos capazes de alcançar a devida legitimidade científica. São realizados diálogos entre pesquisadores e autores que atuam em proximidade à esta proposta, promovendo problematizações e discussões entre as fontes utilizadas na pesquisa com objetivo de relacioná-los no contexto de investigação.

Para Antonio Carlos Gil (2002, p. 45), “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Dessa maneira, a abordagem sobre a educação inclusiva, que tem se tornado cada vez mais evidente e alvo de debates e reflexões no âmbito educacional, visa

compreender os processos de atuação da gestão escolar e suas implicações para inclusão de indivíduos com necessidades especiais na escola.

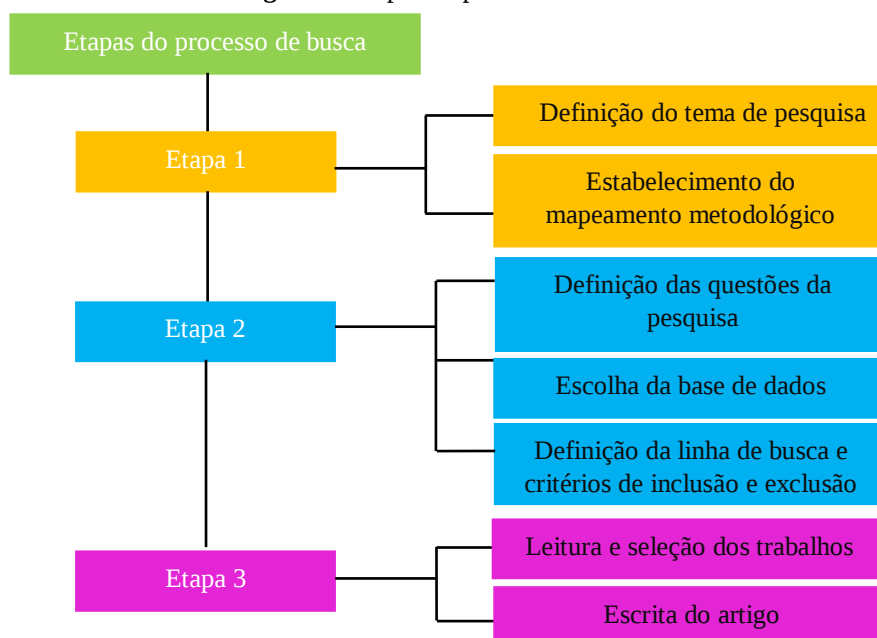
A pesquisa bibliográfica ocorre através da apreciação dos conteúdos, realizando interpretações e discussões teóricas para o aprimoramento do trabalho do gestor escolar, considerando os limites e as possibilidades de atuação, especificadamente para a inclusão. A referida pesquisa pretende alcançar os objetivos traçados, produzindo interpretações e gerando hipóteses importantes sobre o problema.

Portanto, a pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, dialogando com obras publicadas, como livros, artigos e monografias, de modo a explorar suas construções e abordagens sobre a gestão escolar e a inclusão.

5.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente trabalho é produto de uma pesquisa exploratória fundamentada em um levantamento bibliográfico de artigos, monografias, teses e dissertações relacionados com a temática da gestão e da inclusão escolar. A referida pesquisa sobre os trabalhos que integravam o objetivo de trabalho deste artigo utilizou da base de dados do Google Acadêmico com a combinação das palavras-chave “educação”, “gestão escolar” e “inclusão escolar” no título das publicações no período de 2000 a outubro de 2023 e com acesso livre.

Figura 1: Etapas do processo de busca.



Fonte: Adaptado de (KONFLANZ, FERREIRA e FERREIRA, 2021).

5.2 A ANÁLISE DOS TRABALHOS ENCONTRADOS NA BASE DE DADOS PESQUISADA

Após a realização da pesquisa e a identificação de que os trabalhos encontrados possuíam a combinação das palavras-chave “educação”, “gestão escolar” e “inclusão escolar” em seus títulos seguiu-se com a análise de quais trabalhos compreendiam o objeto desta pesquisa, ou seja, produções bibliográficas que abordavam o papel do gestor escolar para a inclusão dos alunos com necessidades educativas especiais e como essa abordagem foi feita nos respectivos trabalhos, de qual maneira a atuação do gestor escolar pode provocar mudanças positivas no funcionamento da escola. Desse modo, foram lidos os resumos e as metodologias dos trabalhos, quando necessário. Os critérios levados em consideração durante a análise dos trabalhos constam na tabela 1:

Tabela 1: Critérios estabelecidos para a análise dos trabalhos obtidos na base pesquisada

Critérios analisados	Trabalhos incluídos	Trabalhos excluídos
Ano de publicação	Trabalhos publicados entre 2000 e outubro de 2023	Trabalhos publicados antes ou depois do período selecionado
Acesso	Livre para fazer o <i>download</i>	Publicações com acesso pago
Tipo de publicação	Livros, Artigos, monografias, dissertações e teses	Demais tipos de trabalhos: resumo simples, resumo estendido e Trabalhos de revisão de literatura
Termos de busca	Pesquisas que contenham os termos de busca no título	Pesquisas que contenham os termos de busca somente no corpo do texto.
Disciplinas	Publicações envolvendo os temas gestão escolar e educação inclusiva	Pesquisas que envolvem temáticas além desta pesquisa
Nível educacional	Publicações com aplicação na educação básica: ensino fundamental menor e maior	Publicações com aplicação no ensino fundamental médio ou ensino superior.
Assunto	Trabalhos que abordem o estudo da Gestão Escolar e da Educação Inclusiva	Trabalhos que não abordem o estudo da Gestão Escolar e da Educação Inclusiva

Fonte: Adaptado de (KONFLANZ, FERREIRA e FERREIRA, 2021).

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 SÍNTESE DAS OBRAS ANALISADAS

Com a realização da pesquisa bibliográfica foram selecionados 6 trabalhos que atendiam aos objetivos da pesquisa, ou seja, as referidas bibliografias continham em seu título os termos “gestão escolar”, “educação” e “inclusão escolar”. Desse modo, os trabalhos selecionados para análise e produção deste artigo obedeciam aos critérios de inclusão anteriormente descritos, conforme apresenta o quadro 1:

Quadro 1. Informações básicas sobre as obras selecionadas de acordo com o objetivo de trabalho

Título do trabalho	Autor/ano de publicação	Tipo do trabalho	Objeto de estudo
Gestão Educacional: uma questão paradigmática.	LUCK, Heloísa. 2010	Livro	A gestão educacional, sua relação com a administração, a organização escolar e as perspectivas de atuação do gestor.
O papel da gestão escolar na inclusão dos alunos com necessidades educativas especiais.	FREITAS, Patrícia Ramos. 2014	Monografia	Formas de atuação da gestão escolar para a promoção da inclusão de alunos com necessidades especiais em âmbito escolar.
Gestão escolar para a inclusão, desafios e possibilidades.	SILVA, Carla Sandreli Nunes da. 2014	Monografia	As demandas de atuação do gestor escolar e possibilidades e organização e desenvolvimento da inclusão.
Os caminhos para a construção da escola inclusiva: a relação entre a gestão escolar e o processo de inclusão.	TEZANI, Thaís Cristina Rodrigues. 2004	Dissertação	O paradigma da exclusão e princípios da inclusão escolar.
Gestão Escolar e Educação Inclusiva: uma parceria necessária e emergente na escola.	AZEVEDO, Maria Antonia Ramos de; CUNHA, Gracilliani Rosa da. 2008	Artigo	A necessidade da inclusão escolar e do papel do gestor frente à este papel.
A gestão escolar frente ao processo de inclusão.	MERGEN, Edimara Veridiana Dries. 2013	Monografia	O papel do gestor escolar na mediação dos processos políticos, pedagógicos e organizacionais na instituição de ensino.

Através das bibliografias consultadas encontra-se abordagens que denotam a necessidade de uma adaptação física, pedagógica e organizacional para que a gestão escolar provoque verdadeiramente a inclusão nos espaços escolares. Nesse contexto, Silva (2014) aborda que

Na medida em que a orientação inclusiva implica um ensino adaptado às diferenças e às necessidades individuais, os educadores, gestores e funcionários das escolas precisam estar habilitados e preparados para atuar de forma competente junto aos alunos inseridos, nos vários níveis de ensino, cada um desempenhando seu papel de forma consciente e correta, mas sempre buscando agir coletivamente para que a inclusão realmente ocorra, e possa proporcionar aos que estão sendo incluídos um ambiente acolhedor que proporcione aprendizado e experiências pessoais significativas. (SILVA, 2014, p. 17-18)

Quanto às condições necessárias de organização do ambiente escolar e qualificação dos profissionais que o compõe para efetivação da inclusão escolar, compreende-se o despreparo desses indivíduos como forte barreira para o êxito do processo inclusivo.

Silva (2014) acrescenta que

existem grandes dificuldades quando se fala no quadro de funcionários das escolas, bem como da equipe de especialistas, muitas vezes há ausência de gestores da área de educação, os quais poderiam auxiliar neste processo de inclusão, pois os mesmos estão em sintonia com as teorias educacionais e com o debate político-pedagógico atual, os quais dão suporte às ações cotidianas do interior das escolas. (SILVA, 2014, p. 17)

Corroborando, Mergen (2013) aponta que a escola inclusiva é produto de uma permanente construção, sendo responsabilidade do gestor a condução e controle dos processos de inserção dos alunos com necessidade especial e a consequente diminuição das práticas de segregação social e discriminatórias.

A prática inclusiva requer a atuação dos gestores no sentido de liderar e manter a estabilidade do processo inclusivo. Essa atuação envolve a articulação com vários níveis [...] para ter no quadro de recursos humanos da Escola pessoal capacitado para auxiliar os docentes. (MERGEN, 2013, p. 30)

Silva (2014, p. 18) acrescenta que os professores “[...] não recebem orientação e formação adequada para lidar com esta nova realidade escolar, dificultando assim o seu trabalho e muitas vezes diminuindo a qualidade do ensino [...]”.

Desse modo, faz-se necessário atuação do gestor para orientação, planejamento e organização escolar, de modo que ocorram práticas educacionais cotidianas voltadas para a inclusão.

Tezani (2004) reforça que “a gestão escolar, resulta em uma ação pedagógica que une teoria e prática na execução dos objetivos previamente estabelecidos, é a união da competência pedagógica, com a ética e o profissionalismo” (TEZANI 2004, p. 75).

As bibliografias analisadas oferecem, portanto, o entendimento de que os processos educativos, que se constroem prioritariamente nas salas de aula e sob mediação do professor, devem ser liderados pelo gestor escolar, atuando também nos aspectos pedagógicos e metodológicos, assumindo sua coparticipação e responsabilidade para a construção de uma escola inclusiva e de formações intelectuais e cidadãos exitosas.

Retoma-se o protagonismo do gestor escolar em se envolver nas reuniões pedagógicas, identificando, realizando adaptações curriculares e dando suporte pedagógico. O compartilhamento de problemas e suas soluções, que pode ser feito nessas reuniões, ameniza o sentimento de sentir-se só frente a incertezas de como agir em determinados casos. (MERGEN, 2013, p. 36)

Silva (2014) define a adaptação e utilização dos espaços escolares como fator determinante no alcance da inclusão escolar e de práticas educacionais efetivas e de qualidade. Para ela, aspectos como a estrutura física, os recursos didáticos, a biblioteca e todo seu acervo, são capazes de provocar a conscientização e participação de todos os indivíduos que integram a comunidade escolar.

Freitas (2014) alerta que “[...] o foco não é a deficiência do aluno e sim os espaços, os ambientes, os recursos que devem ser acessíveis e responder a especificidade de cada aluno [...]” (FREITAS, 2014, p. 18)

É pelo respeito às características individuais inerentes a todos os educandos, e não tão somente à pessoa com necessidades educativas especiais; que se cresce; pois é nas trocas dos diferentes, na riqueza do ambiente, que o professor deve oportunizar a liberdade e a diversidade das expressões dos alunos ao se apropriar destes saberes, promover a dialogicidade entre as diferentes vozes de uma sala de aula, ao contrapô-las e complementá-las. É preciso a busca pela totalidade, pois o conhecimento fragmentado nada mais é que um quebra-cabeça faltando peças. (AZEVEDO; CUNHA, 2008, p. 64-65)

Portanto, enfatiza-se a relevância das construções coletivas, em ambientes escolares também coletivos, sob mediação da gestão escolar, pautada na reflexão e prática de um processo contínuo e permanente de práticas pedagógicas intencionais e organizadas em acordo com as especificidades de cada aluno.

Neste contexto da inclusão escolar, Freitas (2014) defende que “[...] se não houver uma mudança estrutural, administrativa e pedagógica a inclusão não será possível [...]” (FREITAS, 2014, p. 20)

A construção da escola inclusiva exige adaptações que priorizem a formação dos recursos humanos, materiais e financeiros, além de uma prática voltada para o pedagógico. Garantir o acesso aos alunos com necessidades educacionais especiais, através da eliminação das barreiras arquitetônicas [...] e promover ações que facilitem sua comunicação são algumas de suas funções. (TEZANI, 2004, p. 84)

Portanto, sobre inclusão de pessoas com necessidades especiais em âmbito escolar, Freitas (2014) aponta que “o gestor tem o papel de construir condições para que a escola garanta este direito, quando se pensa em acessibilidade, não é apenas nas condições físicas, pois em todas as condições, inclusive nas condições pedagógicas”. (FREITAS, 2014, p. 22)

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dos debates bibliográficos realizados e com a construção de conhecimentos acerca da atuação do gestor escolar para o alcance da qualidade da educação e para a inclusão de todos os indivíduos nela presentes, sobretudo, aqueles com necessidades especiais, o gestor encontra-se como peça determinante no contexto educacional, devendo estar atento às diversidades e particularidades dos sujeitos que compõe direta ou indiretamente a instituição de ensino.

Para que a escola assuma e cumpra com sua função social, da formação integral dos indivíduos, tanto cognitiva quanto cidadã, o gestor escolar deve executar um trabalho de excelência, com o controle de todas as ações em âmbito escolar, ultrapassando a realização de atividades meramente burocráticas ou legais, mas atingindo uma unidade de atuação metodológica e pedagógica para o êxito da inclusão e qualidade do ensino produzido nos seus espaços.

É papel do gestor escolar realizar o acompanhamento das atividades e projetos de ensino realizadas individualmente por cada professor e disciplina, de modo a estabelecer relações entre elas e produzir uma situação de homogeneidade quanto às práticas pedagógicas e a construção de uma escola efetivamente inclusiva.

Através deste modelo de gestão escolar, de cunho democrático e participativo, a educação pode ser meio de transformação social, através da formação intelectual, crítica, reflexiva e emancipadora de todos os indivíduos da comunidade escolar. Para isso, os gestores devem atuar como mediadores das relações interpessoais, organizando, motivando e constantemente avaliando as práticas educacionais e sociais estabelecidas nos espaços escolares.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Maria Antonia Ramos de; CUNHA, Gracilliani Rosa da. **Educação: teoria e prática**, Rio Claro-SP, v. 18, p. 53-72, julho-dezembro, 2008.

FREITAS, Patrícia Ramos de. **O papel da gestão escolar na inclusão dos alunos com necessidades educativas especiais**. 2014. Monografia – Curso de Especialização – Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2014.

Gil, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Lei N. 9.394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: Ministério da Educação – Imprensa Oficial, 1996.

LUCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**/ Heloísa Luck. 7. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. Série Cadernos de Gestão.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Ensinando a turma toda**. Revista Pátio – Revista Pedagógica ano V, n. 20, Diversidade na Educação, Fev./abr. 2002.

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

MERGEN, Edimara Veridiana Dries. **A gestão escolar frente ao processo de inclusão**. 2013. Monografia – Curso de Especialização – Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2013.

SILVA, Carla Sandreli Nunes da. **Gestão escolar para a inclusão, desafios e possibilidades**. 2014. Monografia – Curso de Especialização – Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2014.

TEZANI, Thaís Cristina Rodrigues. **Os caminhos para a construção da escola inclusiva: a relação entre a gestão escolar e o processo de inclusão**. 2004. Dissertação de Mestrado – Mestrado em Educação – Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2004.