

O PAPEL DO GESTOR NO PROCESSO DE INCLUSÃO

Patricia Cristina Morch Munhoz¹
Rejane Steidel²
Diego da Silva³

RESUMO: O objetivo deste trabalho é analisar as estratégias e atribuições da gestão escolar na promoção da educação inclusiva. Assim, para de maneira mais eficaz atender a todos os estudantes público alvo da inclusão de forma efetiva e que atenda às políticas de educação inclusiva, a partir de uma abordagem de pesquisa qualitativa, método indutivo e descritivo, tendo como base a pesquisa bibliográfica. A temática fundamenta-se em referenciais legais e teóricos que sustentam as políticas de educação inclusiva no contexto educacional brasileiro. Deste modo, mostrando a importância do direcionamento do gestor escolar e sua contribuição para o processo de inclusão na escola. Os resultados mostram que, mesmo com tantas dificuldades pontuadas, o papel da gestão escolar é fundamental para que a escola seja inclusiva. Considera-se que o gestor tem um papel fundamental no processo de inclusão ao oferecer o suporte necessário para pessoas com deficiências e transtornos na escola, desmistificando preconceitos e auxiliando em melhores práticas educacionais.

1

Palavras-chave: Administração. Instituição escolar. Inclusão. Gestão escolar. Educação especial.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma pesquisa realizada com base em referenciais bibliográficos, sendo que o embasamento foi realizado de forma qualitativa, com referências levantadas sobre o assunto desenvolvido. O objetivo geral deste artigo envolve a origem do gestor escolar, a compreensão do papel da gestão escolar na educação inclusiva, bem como o papel da gestão escolar na construção da escola inclusiva, a gestão escolar diante das práticas inclusivas, a história da educação dos alunos com necessidades educacionais especiais, as funções do gestor escolar e uma breve reflexão sobre a importância do gestor escolar a fim de garantir uma administração de qualidade.

¹Pedagoga, pós-graduada. Estudante de Psicologia da UniEnsino.

²Orientadora de pós-graduação da UDESC.

³Psicólogo, mestre e docente do curso de Psicologia da UniEnsino.

Na atualidade, a grande dificuldade da educação ainda é assegurar uma educação de qualidade e inclusiva, principalmente aos que apresentem algum tipo de deficiência, para que o acesso no ensino regular seja constante e significativo.

Entretanto, isso não significa oferecer somente a matrícula e o espaço físico dos que procuram estar mais atentos a uma educação que respeite a forma como cada indivíduo vai desenvolver sua aprendizagem, possibilitando uma educação de qualidade e inclusiva, proporcionando uma formação com direitos na sociedade.

A educação inclusiva ainda é um assunto instável para a educação no Brasil, não se apresenta como uma orientação ou uma escolha feita pelos sistemas de ensino. Constitui um modelo educacional que deve unir igualdades e diferenças como valores inseparáveis amparado por leis.

Uma escola inclusiva precisa de um gestor escolar com uma visão humanista que possa atender às necessidades apresentadas pelos alunos com necessidades educacionais, auxiliando em todos os setores da instituição e ajudando no processo dos projetos pedagógicos, pensando na construção dos interesses sociais e as necessidades da inclusão.

Na educação inclusiva, isso deve se fortalecer, não podendo ter decisões erradas, que aconteçam divisões entre alunos com deficiências e os outros alunos da turma, evitando assim a evasão escolar (Declaração de Salamanca, UNESCO, 1994).

2

Dessa forma, a presente pesquisa atenderá uma demanda específica sobre a visão do gestor escolar que precisa direcionar meios que possam estabelecer entre os alunos da educação especial relacionamentos pessoais adequados, visando a integração entre todos e tornando o ambiente escolar um local acolhedor.

Para que uma gestão escolar inclusiva aconteça deve alcançar o objetivo com estratégias desenvolvidas junto com toda a equipe escolar, oferecendo apoio, materiais, treinamento, formações, para que o ambiente escolar esteja adequado ao público alvo da educação especial, pensando sempre no apoio da comunidade escolar e da família.

Portanto, é necessário que haja estratégias administrativas que favoreçam possibilidades de mudanças, fortalecendo qualquer experiência de criar um ambiente de ensino inclusivo para todos os alunos.

O trabalho do diretor de escola é pleno de encontros e desencontros, conflitos, desafios e realizações. É muito comum que a realidade do cotidiano e exigências diversas afastem-no daquilo que tinha em princípio, como propósito. Por isso, é possível perceber como as equipes

escolares anseiam por presença, atenção, sugestões, decisões e encaminhamentos por parte do diretor. Os muitos problemas existentes no dia a dia das unidades escolares, entre os quais se destacam a falta de diálogo entre os colegas, os conflitos pessoais e as relações de poder que se estabelecem, todos prejudicam e provocam sentimentos de desencanto em relação à escola. O grande desafio hoje é conseguir recriar um novo sentido para a condição humana (Lima, 2007, p. 37-38).

As escolas devem acolher todas as crianças, independentemente de suas condições físicas, intelectuais, sociais, emocionais, linguísticas ou outras. Devem incluir crianças com deficiências e crianças talentosas, crianças de rua e trabalhadoras, crianças de populações remotas ou nômades, crianças de minorias linguísticas, étnicas ou culturais e crianças de outros grupos ou áreas desfavorecidas ou marginalizadas. (Declaração de Salamanca, 1994).

O gestor escolar precisa de uma visão ampla de todo o trabalho desenvolvido dentro da instituição escolar, com práticas educativas e com um diálogo equilibrado para a gestão dos conflitos da organização escolar. Estruturando o clima escolar, orientando a participação de todos à transmissão e distribuição das responsabilidades dos envolvidos no processo educacional.

Sobre os princípios, políticas e práticas da educação especial, acontece a execução da Declaração de Salamanca (1994), que trata o processo de inclusão não apenas em sala de aula regular, mas também a permanência desse aluno junto à família e a comunidade, pois tudo que possa estar relacionado ao aluno afeta seu desempenho escolar e seus comportamentos.

Para que o gestor escolar consiga uma gestão democrática na escola, é preciso uma pedagogia da interação comunicativa comprometida com a busca da ética e da autonomia do homem, sendo construtor do seu destino.

Uma pedagogia onde a comunicação aconteça com a prática da liberdade (Freire, 2005, p. 89-99), com uma gestão que escolha a conversa entre as pessoas conduzindo a cidadania. “A democracia e a educação democrática se fundam ambas, precisamente, na crença no homem” (Freire, 2007, p. 104).

2 ORIGEM DO DIRETOR ESCOLAR

O surgimento da função de diretor escolar aconteceu com as reformas educacionais aproximadamente em 1880, que indicou um responsável geral pela instituição de ensino. No ano de 1892, com o surgimento da Lei Estadual nº 88, que instituiu o diretor escolar como parte das

instituições escolares, sendo nomeado pelo governo e para a indicação um professor formado pelo magistério (Brasil, 1892).

A partir daí, os diretores escolares passaram a ser os responsáveis pelo processo da reforma educacional, orientando os docentes e exercendo funções administrativas.

Com a criação do Ministério dos Negócios Interiores da Educação e Saúde em 1930, o objetivo foi terminar com o analfabetismo, que tinha uma taxa alta naquele período, e também desenvolver a sociedade (Palma Filho, 2005).

No modelo tradicional de educação, essa responsabilidade foi direcionada ao diretor escolar, com a função de chefe da escola desempenhando uma imagem dura e de poder, diferente do modelo atual, onde a gestão democrática se estabelece.

Sendo o diretor escolar o líder da escola e com a responsabilidade de administrar todas as atividades da instituição, conduzindo o trabalho e a função de todos que integram a comunidade escolar.

3 O GESTOR ESCOLAR E SUA FUNÇÃO ADMINISTRATIVA, PEDAGÓGICA E DE RECURSOS HUMANOS

O gestor escolar é o profissional que busca garantir todo suporte para que a instituição de ensino percorra no mesmo caminho e consiga os resultados organizados durante todo ano letivo e no final de todo o procedimento, para que a instituição escolar tenha se desenvolvido no processo educacional.

Todas as divisões de setores profissionais têm a necessidade de uma gestão, sendo por intervenção desta que os planejamentos sejam planejados, analisados, idealizados para que finalmente possam ser colocados em prática.

Na Gestão Escolar isso também acontece, pois busca atender as exigências de todo o ambiente educacional, como funcionários, estrutura física da escola, vínculo entre pais e a escola, criando uma harmonia ampla entre todos.

O gestor escolar é o responsável pela gestão de pessoas da instituição escolar, buscando a integração entre gestão administrativa, gestão pedagógica e gestão de recursos humanos, fazendo com que todas trabalhem integradas buscando o mesmo propósito, o desenvolvimento e a qualidade na educação.

Na gestão administrativa é o gestor escolar que trabalha toda a parte burocrática, gerenciando e aplicando os recursos físicos, materiais e financeiros da escola para melhor execução dos processos educacionais e a realização de suas metas.

Um bom gestor escolar consegue assegurar a constituição de forma constante na escola, mantendo um ambiente limpo e organizado e com materiais de apoio e estimulação essenciais, fazendo menção à ação da aprendizagem dos alunos e sua formação para cidadania e respeito ao meio ambiente.

A administração da escola ainda fica atribuída a cuidar dos recursos financeiros e dos gastos do ano letivo.

Portanto, todos os procedimentos de atuação das práticas escolares e demais conhecimentos administrativos precisam estar evidentes no Plano Político Pedagógico de Gestão Escolar e apresentado no Regimento Escolar.

Segundo Libâneo (2002, p. 87), o principal recurso para garantir a Gestão Democrática da escola é a participação imparcial dos sujeitos escolares, mostrando que é possível assim o envolvimento de todos os participantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da mesma.

A gestão pedagógica é essencial para a escola, estando em constante foco e favorecendo a aprendizagem e a formação dos estudantes. Fundamentada com todas as demais formas de gestão e contribuindo para a gestão pedagógica.

5

Tornando necessário e relevante a gestão pedagógica ajustada com as suas atribuições, criando na escola um ambiente estimulador e motivador voltado para determinada direção afetiva, criando expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, ajustando com a necessária melhoria dos processos educacionais e seus resultados.

O gestor escolar deve acompanhar a implantação de todas as ações pedagógicas propostas no projeto pedagógico e a constante contextualização dos conteúdos do currículo escolar com a realidade. Pensar na conexão das atividades extraclasses, direcionadas por projetos educacionais, estabelecendo orientações integradas entre as áreas de conhecimento e do plano curricular.

O gestor escolar precisa ter uma visão holística, viabilizando oportunidades pedagógicas para os alunos com dificuldades de aprendizagem e necessidades educacionais especiais, inclusive possibilitando as TICs no ambiente escolar.

No entanto, o gestor escolar deve direcionar estratégias, objetivos e metas, analisando a possibilidade de atingir bons resultados, procurando outra maneira de entender os motivos que podem levar a um não aproveitamento da aprendizagem como um todo.

O gestor escolar com o conhecimento de recursos humanos é necessário direcionar relacionamentos entre pessoas da instituição, tornando mais eficaz o direcionamento de cada sujeito de maneira a melhorar sempre a ação geral da escola, garantindo o envolvimento, formação continuada com recursos utilizados pelos profissionais para realizar suas tarefas de forma mais eficiente, apoiando a instituição envolvendo a instituição de ensino a novas competências.

Manter a equipe escolar trabalhando com motivação não é uma função fácil; analisar as dificuldades e os conflitos do dia a dia e das ligações entre os sujeitos é uma função determinada para poucos, assim entra a importância da gestão de recursos humanos.

O gestor escolar precisa ir ao encontro da busca pela necessidade de preservar a conversa entre as pessoas e uma boa interação com os alunos, professores, funcionários da escola e pais, pois muitos dos problemas dentro da instituição escolar acontecem por motivo de uma falta de comunicação e também falta de informações no que diz respeito a determinado assunto.

A liderança é indispensável em todas as classes de organização humana, essencialmente nas escolas. Sendo fundamental em todas as funções da administração, portanto o administrador precisa entender a natureza humana e saber guiar as pessoas, ou seja, liderar.

6

4 O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DA ESCOLA INCLUSIVA

A gestão escolar deve ser construída pensando numa comunidade inclusiva que possa incluir o planejamento e o desenvolvimento curricular, preparando a equipe para trabalhar todos pelo mesmo objetivo com união, dividindo seus saberes, desenvolvendo um método para que a equipe tenha uma melhoria contínua com a criação de recursos de comunicação entre a comunidade e a escola.

A conscientização dos gestores escolares sobre a importância de criar momentos para refletir sobre as práticas desenvolvidas é fundamental. É necessário adaptar a escola para assegurar uma educação inclusiva que vá além da eliminação de barreiras arquitetônicas, contemplando também uma revisão do currículo escolar. Essa abordagem proporciona a todos os alunos acesso equitativo aos processos de aprendizagem e desenvolvimento. Segundo Tezani

(2009), a gestão escolar deve promover práticas que atendam à diversidade dos alunos, garantindo uma educação de qualidade para todos.

O papel do diretor em provocar as mudanças necessárias do sistema em cada nível — o setor escolar central, a escola e cada turma — é essencialmente um papel de facilitação.

A mudança não pode ser legislada ou obrigada a existir. O medo da mudança não pode ser ignorado. 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).

Segundo o autor, os trâmites nas escolas acabam reduzindo a autoridade de decisão dos professores, perdendo as características próprias, ficando ineficientes, impedindo a estabilização de um trabalho cooperativo necessário para a educação inclusiva.

Portanto, o desenvolvimento do grupo de trabalho deve acontecer oferecendo a oportunidade de descobrir lideranças nas instituições escolares, estimulando a ajuda entre os professores com comportamentos cooperativos.

O gestor escolar é o responsável pela interação entre os professores e demais funcionários, fazendo o direcionamento para que a inclusão aconteça, descobrindo espaços e estimulando trocas de experiências importantes, passando por um processo de gestão democrática e participativa, com possibilidades e de acordo com o contexto em que atua na comunidade, contribuindo na formação e tornando mais estável as equipes de trabalho.

Na visão de Luck *et al.* (2005), o movimento em benefício de redistribuir o poder e a responsabilidade entre os governos e da democratização da gestão das escolas públicas foi iniciado no ano de 1980, surgindo inúmeras reformas educacionais que identificam e tornam mais forte esse movimento, acontecendo a elaboração da qualidade da educação, e acontecem também proposições legislativas pelo governo.

Segundo Kosik (1976, p. 84), a expressão “gestão educacional” surge em substituição à “administração educacional”:

A expressão “gestão educacional”, habitualmente utilizada para assinalar a ação dos diretores, surge, por conseguinte, em substituição a “administração educacional”, para representar não apenas ideias novas, e sim um novo paradigma, que procura estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo (Kosik, 1976, p. 84).

Embora a gestão ultrapasse a administração, surgindo em uma movimentação social relacionada à democratização das instituições e organizações, que evidencia a participação

concreta e atuante dos indivíduos na sociedade, estando interessados no planejamento participativo e no uso de métodos que necessitam de respostas urgentes das instituições.

Na atualidade, observa-se que as políticas públicas educacionais procuram cada vez mais potencializar o nível de escolaridade dos indivíduos, pensando em oferecer um desenvolvimento na qualidade de ensino, buscando garantir formas de acesso e permanência dos alunos em escolas públicas e a democratização da gestão escolar, mantendo uma nova metodologia quanto à visão das escolas.

5 A GESTÃO ESCOLAR DIANTE DAS PRÁTICAS INCLUSIVAS

A definição de gestão é apoiada ao tornar mais forte a democratização do processo pedagógico, com a participação de todos os envolvidos em atitudes definitivas e indispensáveis, quanto à sua realização comparada a um compromisso coletivo que somem em compreensões produtivas e efetivas na educação.

Administrar uma escola é uma apresentação forte diante do contexto educacional, o qual se organizam as transformações de paradigmas no que se expõem às questões educacionais.

Segundo Paro (2008, p. 7):

Administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los (Paro, 2008, p. 7).

A gestão educacional no Brasil é decidida por determinações previstas na Lei nº 9.394 (Brasil, 1996), onde essa referência é o modelo democrático e participativo da administração escolar, caracterizando a gestão educacional.

A metodologia de inclusão educacional nunca foi fácil e precisa de muitas mudanças como atitudes e comportamentos para as transformações nas escolas, oferecendo oportunidades de aprendizagem a todos os alunos, tendo como princípios constitucionais uma escola para todos. A gestão escolar tem autonomia e a ação para tornar a escola inclusiva, sendo importante para a instituição escolar uma construção de organização interna, com o apoio do regimento escolar ou legislação específica Estadual ou Municipal.

Portanto, a gestão escolar diante das práticas inclusivas compromete um conjunto de valores e métodos voltados para garantir que todos os alunos, indiferente de suas particularidades e necessidades, sejam capazes de participar de forma igualitária e atuante no processo educativo. A inclusão na educação deve acontecer muito além da adaptação de conteúdo ou acessibilidade, envolve compromisso com o desenvolvimento de igualdade de oportunidades, respeito à diversidade e o reconhecimento das diferenças.

A gestão escolar, nesse contexto, exerce um papel central ao vincular políticas e práticas que seguramente beneficiem a inclusão de estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades – superdotação.

6 A HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO DOS ALUNOS COM NECESSIDADES EDUCACIONAIS ESPECIAIS

A história da educação de alunos com necessidades educacionais especiais foi marcada por modificações consideráveis, que manifestam a evolução das concepções sociais e pedagógicas sobre a deficiência e a inclusão. Esse sistema complexo envolveu mudanças tanto nas políticas educacionais quanto nas práticas pedagógicas.

Na Antiguidade, as pessoas com deficiências eram constantemente marginalizadas e excluídas da sociedade. Não havia uma visão organizada sobre a educação para essas pessoas. Em algumas culturas, como a romana, os deficientes eram muitas vezes ignorados ou abandonados. Já no período medieval, as condições de vida eram duras, e as pessoas com deficiências eram relegadas à caridade ou à exclusão social.

Durante o Renascimento e o Iluminismo, começou a surgir uma visão mais humanitária sobre as pessoas com deficiências; pensadores como Rousseau começaram a defender que todos os indivíduos, independentemente de suas condições, tinham direitos à educação. No entanto, essa educação ainda era muito restrita e limitada.

No século XIX, iniciaram-se alguns avanços no atendimento educacional das pessoas com deficiências. Uma das metas dessa época aconteceu com a criação de instituições especializadas, como escolas para surdos e cegos, que tinham como objetivo garantir o acesso à educação de forma isolada, sem inclusão completa. A educação especial ainda era segregada, e muitas vezes os alunos com necessidades educacionais especiais eram tratados de forma institucionalizada.

A partir do século XX, especificamente a partir das décadas de 1950 e 1960, aconteceram transformações importantes nas concepções a respeito da educação para pessoas com deficiências. Movimentos de defesa dos direitos das pessoas com deficiências começaram a contestar a exclusão e a discriminação, levando a um movimento em direção à inclusão escolar.

Nos anos 60 e 70, com a elaboração de diversas associações de pais e organizações não governamentais, ocorreu uma mudança em defesa da educação inclusiva. A noção de que a criança com deficiência seria capaz de aprender junto com as crianças sem deficiências começou a alcançar apoio, embora o processo fosse aos poucos e lento.

Por volta das décadas de 1980 e 1990, as legislações internacionais e nacionais passaram a assegurar de forma mais precisa os direitos das pessoas com deficiência à educação. Com a construção de documentos como a Declaração Universal dos Direitos Humanos e a Convenção sobre os Direitos da Criança (1989), também as leis nacionais começaram a defender que todos os alunos deveriam ter direito à educação.

Em 1994, a Declaração de Salamanca, na Espanha, marcou a época na defesa de que a educação precisaria ser inclusiva e que as escolas regulares seriam os ambientes mais apropriados para atender alunos com necessidades especiais.

Nesse momento, a educação inclusiva passou a ser um propósito com um objetivo a ser alcançado, e políticas educacionais começaram a incluir essa visão. 10

No Brasil, a história da educação de alunos com necessidades educacionais especiais considera os avanços e desafios globais, porém com particularidades específicas do contexto social e político do país. A princípio, como em outros países, a educação especial no Brasil também era direcionada à discriminação, com instituições separadas para alunos com deficiências.

No entanto, na década de 1980, com o movimento de democratização e as lutas pela inclusão social, o Brasil mudou e começou a praticar políticas que objetivavam a inclusão escolar. Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) acrescentou em seu texto a educação especial como parte do sistema educacional, ressaltando que os alunos com necessidades educacionais especiais precisam ser atendidos de preferência na rede regular de ensino, com a contribuição necessária.

Em 2008, o Brasil validou a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência da ONU, fortalecendo o compromisso com a inclusão. A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, em 2015, consolidou os direitos das pessoas com deficiência, contendo, no

contexto educacional, a determinação de oferecer uma educação inclusiva e adaptada às necessidades dos alunos com deficiência.

O movimento de força mundial é que a educação inclusiva continue a se desenvolver, com o crescimento de metodologias e recursos mais especializados. A formação constante de educadores, o uso de tecnologias assistivas e o envolvimento das famílias e da sociedade são fundamentais para garantir que todos os alunos, apesar de suas condições, tenham acesso a uma educação de qualidade, garantindo sua participação completa e efetiva.

7 FUNÇÕES DO GESTOR ESCOLAR

A gestão escolar deve garantir que a escola tenha um planejamento pedagógico que favoreça estratégias e metodologias inclusivas, como adaptação curricular, materiais e métodos de ensino para atender a alunos com necessidades específicas, como aqueles com deficiências físicas, sensoriais, cognitivas ou transtornos do espectro autista (TEA).

A gestão escolar deve cuidar da acessibilidade física e pedagógica da escola, envolvendo e garantindo que os espaços sejam adaptados para receber alunos com mobilidade reduzida, com materiais didáticos que estejam disponíveis em formatos acessíveis, como livros em braille ou recursos tecnológicos assistivos.

O gestor escolar precisa ter a responsabilidade de garantir que a escola tenha equipes de apoio, como psicopedagogos, fonoaudiólogos, terapeutas ocupacionais e outros profissionais especializados. Essas equipes são essenciais para atender às necessidades específicas dos alunos e garantir o acompanhamento individualizado quando necessário, como sala de recursos multifuncionais com especialistas da educação especial para atendimentos individuais e em grupo.

A inclusão não deve ser vista como uma prática pontual, mas como uma cultura que deve transpassar todas as relações dentro da escola.

Isso exige da gestão uma dedicação contínua para promover um ambiente de respeito, solidariedade e empatia, onde a diversidade seja verdadeira e não apenas tolerada.

A atuação da gestão escolar deve ter a união com a família e a comunidade, além do fortalecimento do vínculo com as famílias dos alunos, para o sucesso da inclusão. A comunicação entre escola e família deve ser constante, para que os desafios e avanços sejam articulados de maneira colaborativa.

Uma característica importante da gestão escolar inclusiva é a avaliação contínua das práticas elaboradas. Isso envolve não somente o diagnóstico do desempenho acadêmico dos alunos, mas também a atenção sobre o ambiente escolar, como a socialização, a participação e a valorização de todos os estudantes.

A gestão escolar tem a função de administrar o todo da escola, tendo a responsabilidade de articular todos os setores, funcionários, pais de alunos e estruturas físicas, acompanhar a avaliação do rendimento do que foi planejado anteriormente e analisar o desempenho escolar durante todo o ano letivo dos alunos, dos professores e dos demais funcionários que compõem a equipe escolar.

Além disso, o gestor deve atuar como um facilitador no processo de formação continuada dos professores, promovendo capacitações e reflexões sobre práticas pedagógicas inclusivas. De acordo com Mittler (2003), a inclusão só será efetiva quando todos os profissionais da escola estiverem preparados para trabalhar com a diversidade, compreendendo que as diferenças são uma oportunidade de enriquecimento mútuo.

Outro aspecto fundamental é o papel do gestor na articulação com políticas públicas e redes de apoio. Ele deve buscar parcerias com serviços de saúde, assistência social e outras instituições que possam contribuir para o desenvolvimento integral dos estudantes. Essa articulação é crucial para superar barreiras que limitam o acesso e a permanência de alunos com necessidades específicas no ambiente escolar.

Por fim, o gestor deve fomentar uma cultura de respeito e empatia na escola, promovendo a convivência harmoniosa entre os estudantes e incentivando ações que valorizem a diversidade. A gestão escolar inclusiva é, portanto, um processo contínuo que exige compromisso, planejamento estratégico e sensibilidade às necessidades de todos os membros da comunidade escolar.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar inclusiva é um desafio que exige comprometimento, sensibilização e uma visão do todo da educação. Ela deve atuar em várias frentes, estimulando uma escola que acolha, respeite e fortaleça as potencialidades de cada aluno, independentemente de suas condições ou necessidades. Esse processo não é fácil e necessita de ajustes constantes, para que possa acontecer um ambiente educacional diversificado.

Com esse estudo, buscou-se compreender o papel do gestor escolar no processo de inclusão, entendendo o que é indispensável no ambiente escolar para o atendimento de todos os alunos independentemente de suas limitações. Para que essa inclusão aconteça, o gestor precisa se pautar numa gestão democrática, onde todos os envolvidos realizem um trabalho pensando na realidade de cada indivíduo e que cada um tenha seu tempo para a aprendizagem.

Na escola inclusiva é fundamental uma equipe multidisciplinar, e professores envolvidos com as diferenças pensando na qualidade do ensino e num ambiente acolhedor. Entende-se que, para uma escola ser inclusiva, o gestor escolar precisa ser um mediador na construção de múltiplos conhecimentos, na educação integral, na integração dos saberes e na concepção da aprendizagem como um todo.

É primordial para o gestor escolar desenvolver um trabalho pensando na diversidade de ações pedagógicas que favoreçam o espaço escolar, onde a inclusão aconteça de fato com todos os envolvidos.

Na atualidade, ainda que tenha havido melhorias, a inclusão completa de alunos com necessidades educacionais especiais até esse momento enfrenta muitos desafios no Brasil e no mundo. O preconceito social, a falta de informação apropriada de professores, a limitação de recursos e a adaptação das escolas para atender todos os alunos são algumas das dificuldades que ainda precisam ser vencidas.

13

A educação inclusiva compreende não apenas a presença do aluno na sala de aula regular, mas da mesma maneira é preciso adaptação curricular, metodológica e o apoio pedagógico necessário para que todos os alunos sejam capazes de aprender de acordo com suas capacidades e necessidades.

O gestor escolar na atualidade, para que possa fazer uma gestão inclusiva, precisa ser um profissional de diferentes faces, capacitado para equilibrar características administrativas, pedagógicas e sociais. Necessita ser um líder e pensar num futuro de forma mais clara, fazer planos para alcançar objetivos que compreenda as mudanças e que coloque em prática inovações de forma estratégica, preservando a qualidade de ensino e o desenvolvimento integral dos alunos.

A habilidade de tratar com mudanças imediatas, a inclusão de novas tecnologias e adaptação às necessidades da sociedade também se apresentam como competências indispensáveis ao gestor escolar contemporâneo.

REFERÊNCIAS

- ARANTES, Valéria Amorim (org.). *Inclusão Escolar: pontos e contrapontos*. 2. ed. São Paulo: Summus, 2006.
- 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. Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999. *Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência*. Disponível em: <https://bit.ly/394nNIk>. Acesso em: 30 jun. 2020.
- BRASIL. *Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva*. Versão preliminar, 2007.
- BRASIL. Publicada na Secretaria de Estado dos Negócios do Interior, aos 12 de setembro de 1892. O diretor geral, João de Souza Amaral Gurgel, 1892.
- BRASIL. Resolução CNE/CEB nº 2, de 11 de setembro de 2001. *Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica*. Disponível em: <https://bit.ly/2Co05LI>. Acesso em: 30 jun. 2020.
- CAMPANHOLE, A.; CAMPANHOLE, H. *Todas as Constituições do Brasil*. São Paulo: Atlas, 1978.
- CAVALCANTI, Ademilson Vedovato. *O papel do gestor escolar no processo de inclusão*. São Paulo: UNOESTE. Encontro de Pesquisa e Extensão, 2014.
- FREIRE, Paulo. *Educação e atualidade brasileira*. 3. ed. São Paulo: Cortez e IPF, 2003.
- GERHARDT, Tatiana; SILVEIRA, Denise. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- JÚNIOR, José Marcos Couto. Gestão escolar: como garantir o direito à educação inclusiva nas nossas instituições? *Revista Nova Escola*, 2021.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola*. Goiânia, GO: Alternativa, 2002.
- LIMA, Márcia Regina Canhoto de. *Paulo Freire e a Administração Escolar: A busca de um sentido*. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.
- LUCK, Heloísa. *A gestão participativa na escola*. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. Série Cadernos de Gestão.

MACHADO, Gláé Corrêa. *Caminhos para a educação inclusiva: a construção dos saberes necessários na formação e na experiência dos professores*. 1. ed. Jundiaí, SP: Paco e Littera, 2020.

MITTLER, Peter J. *Educação inclusiva: contextos sociais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. 3. ed. São Paulo: Editora Ática, 2008.

PRODANOV, Cleber; FREITAS, Ernani. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTANA, Gustavo Falcão *et al.* *O papel do gestor escolar no processo de inclusão dos alunos públicos alvo da educação especial*. Vitória: UFES, VII Seminário Nacional de Educação Especial / XVIII Seminário Capixaba de Educação Inclusiva, 2022.

SANT'ANA, Izabella M. Educação inclusiva: concepção de professores e diretores. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 10, n. 2, p. 227-234, maio/ago. 2005.

TEZANI, Thaís Cristina Rodrigues. A relação entre gestão escolar e educação inclusiva: o que dizem os documentos oficiais? *Revista On-line de Política e Gestão Educacional*, Araraquara, n. 6, p. 41-61, 2009.