



## O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DA ESCOLA INCLUSIVA

Laila Suellen Santana Chaves<sup>1</sup>  
Josiano César de Sousa<sup>2</sup>  
Igor Padilha de Souza<sup>3</sup>

### RESUMO

A educação inclusiva na escola é um dos temas que provoca profundas discussões e questionamentos na atualidade, e é preciso discutir o porquê que em algumas escolas a inclusão não acontece apesar de terem profissionais especializados para trabalhar com alunos que tem algum tipo de deficiência e para isso é necessário saber se a autoridade máxima da escola, a gestão escolar, tem o “poder” contribuir para esse processo de inclusão na escola. Assim, o objetivo deste trabalho é analisar o papel que a gestão escolar exerce na construção de uma educação inclusiva; identificar as ações desenvolvidas pela mesma para que isso aconteça e até que ponto vai sua influência para promover a inclusão. Os procedimentos metodológicos são de abordagem qualitativa, com estudo de caso e entrevistas individuais. Os resultados revelam que apesar de todas as dificuldades apontadas o papel da gestão escolar é fundamental para que a escola municipal seja, de fato, inclusiva.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Educação Especial. Educação Inclusiva

### INTRODUÇÃO

A educação de alunos com necessidades educativas especiais que, tradicionalmente se pautava num modelo de atendimento segregado, tem se voltado nas últimas duas décadas para a Educação Inclusiva. Esta proposta ganhou força, sobretudo a partir da segunda metade da década de 90 com a difusão da conhecida Declaração de Salamanca (UNESCO, 1994), que entre outros pontos, propõe que “as crianças e jovens com necessidades educativas especiais devem ter acesso às escolas regulares [...]”.

Sob este enfoque, a Educação Especial que por muito tempo configurou-se como um sistema paralelo de ensino, vem redimensionando o seu papel, antes restrito ao atendimento direto dos educandos com necessidades especiais, para atuar, prioritariamente como suporte à escola regular no recebimento deste alunado.

<sup>1</sup> Mestranda pelo Curso de Mestrado Profissional Em Educação Inclusiva Em Rede Nacional da Universidade Federal Do Sul E Sudeste Do Pará – UNIFESSPA, [laila.suellen@hotmail.com](mailto:laila.suellen@hotmail.com);

<sup>2</sup> Mestre em Administração, Universidade de Brasília - UNB, [josianocesar@hotmail.com](mailto:josianocesar@hotmail.com).

<sup>3</sup> Especialista em Docência no Ensino Superior, Faculdade Pan Americana - FPA, [igorsouza\\_21@yahoo.com.br](mailto:igorsouza_21@yahoo.com.br);



A educação inclusiva na escola é um dos temas que provoca profundas discussões e questionamentos na atualidade, e o propósito deste trabalho é analisar o papel que a gestão escolar exerce na construção de uma educação inclusiva, com o intuito de mostrar não apenas a comunidade escolar, mas à comunidade acadêmica até que ponto vai a influência de uma gestão escolar para tornar a escola em uma escola inclusiva, se a mesma faz o que está a seu alcance para promover a inclusão na escola, se encontra dificuldades para fazer uma escola inclusiva, quais são e o que faz para superá-las. É preciso discutir o porquê que em algumas escolas a inclusão não acontece de fato apesar de terem profissionais especializados para trabalhar com alunos que tem algum tipo de deficiência e para isso é necessário saber se a autoridade máxima da escola, a gestão escolar, tem o “poder” contribuir para esse processo de inclusão na escola.

Desta forma, a presente pesquisa atenderá uma demanda específica no campo da educação especial e também o que estabelece a legislação vigente em termos de direito à educação de pessoas com deficiência, pois é necessário trabalhar em função do aproveitamento escolar dos alunos incluídos, a fim de que a escola supere o estigma, o preconceito e toda forma de discriminação, além disso, há necessidade de refletir sobre as práticas que acontecem nas escolas, compreendendo os limites e as possibilidades desses alunos, para que possam ser aceitos por toda a comunidade escolar.

O processo de inclusão educacional é difícil e exige diversas mudanças que vão desde as atitudes às reflexões para que haja transformações nas instituições e para que as mesmas possam oferecer oportunidades de aprendizagem a todos os alunos; vale lembrar que são princípios constitucionais os ideais de uma escola para todos. A partir disso surge um problema de pesquisa a cerca do papel da equipe gestora frente a construção de uma educação inclusiva que pode ser expressa através do seguinte questionamento: A gestão escolar tem influência para tornar sua escola uma escola inclusiva?

O objetivo deste trabalho foi investigar e analisar o papel que a gestão escolar exerce na construção de uma educação inclusiva. Esta investigação inicia-se com a discussão teórica, seguida da descrição dos procedimentos metodológicos e, finalmente, da análise e discussão sobre este estudo de caso. Segue-se, portanto, a discussão teórica.

Este artigo apresenta a seguinte estrutura: a seção 2 apresenta o referencial teórico, a seção 3 mostra a metodologia, seção 4 exhibe os estudos de caso, seção 5 expõe resultados e discussões e na seção 6 exhibe as conclusões.



## METODOLOGIA

Trata-se de uma Pesquisa qualitativa, com estudo de caso que tem como finalidade conseguir dados voltados para compreender as atitudes, motivações e comportamentos de determinado grupo de pessoas. Fonseca (2002) caracteriza o estudo de caso como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Para o autor nesse tipo de pesquisa o pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.

O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

A pesquisa foi realizada por meio de estudo de caso, reflexão e entrevistas, as quais serão aplicadas com os profissionais que atuam em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental que fica localizada no município de Balsas. A escola funciona no turno matutino e vespertino, tem em média 270 alunos, dos quais 29 são alunos com deficiência. A entrevista foi feita com o (a) diretor (a), o (a) professor (a) de atendimento educacional especializado e o (a) coordenador pedagógico (a) do ensino fundamental. Os dados coletados serão organizados e analisados por meio da análise de conteúdo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Gestão Pública

A Gestão Pública é responsável pelo desenvolvimento urbano e econômico de uma cidade, e pela forma como são aplicados os processos de planejamentos e as práticas gerenciais no setor público. Seu foco é o bem comum, ou seja, o desenvolvimento econômico e social da população.

Para Metcalfe e Richards (1987, apud Brugué e Subirats, 1996) gerir significa assumir a responsabilidade sobre a ação de um sistema, o que remete à noção de um espaço onde se articulam relações e negociações. O foco dessa definição está em processos que são únicos ao setor público e se referem à gestão de um conjunto de organizações, e não a apenas uma, e à necessidade de se ajustar ao sistema completo da governança pública. (METCALFE E RICHARDS, *apud* CARNEIRO, R., and MENICUCCI, 2013. p. 135)

Como afirma Coelho (2009), é por meio da Gestão Pública que se busca atingir resultados positivos em relação à prestação de serviços à população. E para que os serviços



prestados à população sejam eficientes e eficazes, é necessário que haja uma integração entre planejamento, organização, execução e controle.

Toda organização, independentemente de ser pública ou privada, precisa de um profissional que seja responsável para planejar, coordenar ações, avaliar programas e iniciativas da empresa. Quando se trata de órgãos públicos quem desempenha as funções citadas acima é o Gestor Público.

[...] o desafio posto aos gestores públicos é o de [...] assegurar um equilíbrio mínimo entre as forças e princípios opostos existentes na sociedade, de forma a maximizar o bem-estar coletivo e resguardar e promover a liberdade e autonomia dos seus cidadãos[...]. (COELHO, 2009. p. 73).

Assim, o gestor público precisa ter habilidades e conhecimentos específicos para gerir com eficiência os recursos disponíveis, coordenando os órgãos e entidades públicos e prezando sempre pelos benefícios e interesses da sociedade.

### **Gestão Escolar e o Processo de Inclusão**

A gestão escolar é uma forma de administrar o todo da escola. É responsabilidade da gestão da instituição atender a todos os setores: funcionários, pais de alunos e estruturas físicas, além disso, tem que 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 compõe a equipe escolar.

Para Sage (1999), o papel do diretor é de importância vital em cada nível, e diferentes níveis de pessoal administrativo estão envolvidos.

Analisa a relação entre o gestor escolar e a educação inclusiva, reconhece que a prática dessa educação requer alterações importantes nos sistemas de ensino e nas escolas. Para o autor, os gestores escolares são essenciais nesse processo, pois lideram e mantêm a estabilidade do sistema. As mudanças apontadas para a construção da escola inclusiva envolvem vários níveis do sistema administrativo: secretarias de educação, organização das escolas e procedimentos didáticos em sala de aula. (SAGE *apud* PICOLLI 2010. p. 09.)

Na construção de uma escola inclusiva torna-se necessário o envolvimento de gestores, professores, familiares e membros da comunidade, pois sabe-se que para que isso aconteça são necessárias diversas transformações na instituição, as quais exigem mudanças de ideias, atitudes, planejamentos, práticas pedagógicas, infraestruturas, acessibilidade, políticas pedagógicas, entre outras.

De acordo com o que diz na Declaração de Salamanca (1994), o processo de inclusão é muito mais do que fazer com que os alunos sejam educados juntos na sala regular, é assegurar



sua permanência junto à família e à comunidade local, pois todos os acontecimentos relacionados ao aluno afetam seu desempenho escolar e seus comportamentos.

Uma administração escolar bem sucedida depende de um envolvimento ativo e reativo de professores e do pessoal e do desenvolvimento de cooperação efetiva e de trabalho em grupo no sentido de atender as necessidades dos estudantes (BRASIL, 1997, p. 09).

O papel do gestor é peça fundamental no ambiente escolar, pois é ele que pode atuar como articulador de todo o processo, definindo os objetivos da instituição, estimulando a capacitação de professores e implementando projeto de educação inclusiva.

### **A Educação Especial e a Legislação**

A Constituição Federal do Brasil de 1988, ressalta o dever do Estado com a educação. O início da educação especial no Brasil deu-se no final do século VIII e início do século XIX, com o surgimento da educação das crianças com deficiência, inicialmente nas instituições especializadas. Antes do século XX o sistema educacional ignorava as pessoas com deficiência; quando nascia uma criança com deficiência o Estado não se comprometia com a educação da mesma. Somente a partir de 1950 quando surgia a necessidade de escolarização entre a população é que as pessoas com deficiência passam a ter acesso à educação, porém, eram classes formadas unicamente por alunos com necessidades educativas especiais, em escolas especializadas.

Com a Conferência Mundial sobre Educação para Todos, realizada em 1990, em Jomtien, na Tailândia, ratificada e confirmada na Declaração de Salamanca sobre Princípios, Política e Prática na área das Necessidades Educativas Especiais, na Espanha, em 1994, tudo mudou. (PICOLLI 2010. p. 35.)

O Brasil assinou a Declaração de Jomtien, e com isso assumiu o compromisso de erradicar o analfabetismo e universalizar o ensino fundamental no país e para cumprir com o acordo, criou instrumentos norteadores para a ação educacional e documentos legais para apoiar a construção de sistemas educacionais inclusivos.

A Declaração de Salamanca (1994), resultado da Conferência Mundial de Educação Especial, é um documento que visa a inclusão social, o mesmo assegura que a educação inclusiva é o modo mais eficaz para construção de solidariedade entre crianças com necessidades educacionais especiais e seus colegas e que o currículo deve ser adaptado às necessidades das crianças, e não vice-versa.

Segundo o documento,



O princípio fundamental da escola inclusiva é o de que todas as crianças deveriam aprender juntas, independentemente de quaisquer dificuldades ou diferenças que possam ter. As escolas inclusivas devem reconhecer e responder às diversas necessidades de seus alunos, acomodando tanto estilos como ritmos diferentes de aprendizagem e assegurando uma educação de qualidade a todos através de currículo apropriado, modificações organizacionais, estratégias de ensino, uso de recursos e parcerias com a comunidade [...] Dentro das escolas inclusivas, as crianças com necessidades educacionais especiais deveriam receber qualquer apoio extra que possam precisar, para que se lhes assegure uma educação efetiva [...]” (BRASIL, 1994, p. 11).

Para que a educação inclusiva de fato ocorra no Brasil precisa-se, além da formação continuada de professores, das salas de recursos multifuncionais, de uma flexibilização do currículo, modificações, adequações e adaptações de currículo que podem implicar em muitas coisas como: mudança no tempo das atividades, modificações das atividades, mudança nas avaliações, às vezes retenção ou progressão conforme o caso.

### **A escola inclusiva**

A inclusão escolar refere-se à inserção de um aluno com deficiência em ambiente escolar adaptado às suas necessidades educativas especiais, como por exemplo, uma aula adaptada que atenda às necessidades do educando com ou sem deficiência.

A Educação Inclusiva escolar é tratada com zelo, onde procura soluções que possam melhorar muito mais o ensino de alunos, onde assim tenham a oportunidade de evoluir com um aprendizado eficaz, como veremos abaixo:

A literatura especializada aponta que a educação inclusiva é uma espécie de reforma radical no sistema educacional, uma vez que deve reestruturar os seus sistemas curriculares, avaliativos, pedagógicos e métodos de ensino. A educação inclusiva, para Mittler (2003, p.34), é “[...] baseada em um sistema de valores que faz com que todos se sintam bem-vindos”, respeitando, ainda, as diversidades cultural e social, as questões de gênero, as diferenças de etnia e o desenvolvimento cognitivo de cada pessoa. (FONSECA-JANES, BRITO & JANES, 2012, p. 15)

A inclusão escolar vem para aperfeiçoar a condição de ensino, fazendo com que haja igualdade para todos nos estudos, sem discriminação, e de tal modo com um ensino dinâmico e com a compreensão esses alunos terão um ensino de qualidade, ainda nos mostra na referência acima que as diferenças devem ser acatadas, pois como sabe-se que as diferenças são enormes e na sala de aula é de suma relevância saber respeitar cada um, seja pela sua cor, gênero, religião, entre outros.

Segundo Fonseca-Janes, Brito e Janes (2012):



A educação inclusiva é uma educação de qualidade direcionada a todos os alunos da comunidade escolar. No âmbito dos pressupostos da educação inclusiva, sugere-se que, ao conviver com as diversidades, todos os integrantes da comunidade escolar têm mais benefícios do que perdas, mesmo que, inicialmente, esse ambiente seja discriminatório ou excludente, pois, ao interagir com as diferenças, pode-se instituir a respeitabilidade mútua. Entretanto, o aluno com deficiência não deve apenas ser inserido na escola, mas fazer parte de uma comunidade escolar que prime pela inclusão escolar e pela inclusão social. (FONSECA-JANES, BRITO & JANES, 2012, p. 16).

É notável o quanto as transformações são positivas em um ambiente inclusivo, pois é visível que mudanças atingem os alunos e todos que estão envolvidos, onde abrange toda uma comunidade, e faz com que a diversidade seja aceita. É possível perceber modificações com o passar do tempo onde os desafios aos poucos são vencidos e trazem à tona uma nova realidade na qual é possível encontrar professores preparados e profissionais capacitados para receber educandos com deficiência desde a educação infantil ao ensino superior.

### **O Educador e seu papel a inclusão escolar**

É imprescindível o professor na inclusão escolar, pois o mesmo sendo capacitado tem os métodos certos para desenvolver um trabalho eficaz com esse educandos com deficiências.

Os alunos tem no educador um espelho para eles, assim é de suma relevância que o profissional seja qualificado a dá aulas dinâmicas, lúdicas onde as diferenças sejam deixadas de lado dando a todos deficientes ou não as mesmas oportunidades de aprendizado. Uma vez que, essa referência que eles terão do professor será levada pelos mesmos pela vida toda. Logo se percebe que o educador para esses discentes é um modelo, por isso o mesmo deve se reciclar diariamente ministrando aulas dinâmicas, eficazes e lúdicas que possam prender a atenção dos seus alunos, fazendo com que eles aprendam cada vez mais e de maneira prazerosa e por meio dessas aulas ele tem a oportunidade de observar cada aluno e descobrir quais precisam de mais cuidados e deste modo poder sanar as dificuldades dos mesmos com aulas diferenciadas e inovadoras.

Segundo Grassi (s.d.):

[...] analisar os domínios de conhecimentos atuais dos alunos, as diferentes necessidades demandadas nos seus processos de aprendizagem, bem como [...] elaborar atividades, criar ou adaptar materiais, além de prever formas de avaliar os alunos para que as informações sirvam para retroalimentar seus planejamento e aprimorar o atendimento aos alunos (IBID *apud* GRASSI, s.d. p. 03)

Percebe-se que identificar a necessidade de cada educando e entender e os seus problemas é uma das formas mais dinâmicas de se buscar métodos para superar as dificuldades, deste modo proporcionar aos mesmos ensinos diferenciado.



## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A entrevista teve como finalidade investigar como ocorre o processo de inclusão e quais as práticas desenvolvidas pelo gestor para a efetivação deste processo. Foi realizada com o (a) Gestora Geral da escola, que será identificado como G1, pelo (a) professor (a) da sala de recursos multifuncionais que será identificado como P1 e pelo (a) coordenador (a) pedagógico da escola que será identificado como C1.

G1 possui pós-graduação em Gestão Escolar e em Docência no Ensino Superior, atua há 17 anos em educação e 13 com alunos com necessidades educativas especiais, ressalta que nem todos os anos tinha esse público na escola. P1 possui pós-graduação em Educação Especial e Inclusiva, trabalha há 10 anos na área de educação e há 9 com aluno com deficiência. C1 possui pós-graduação em Educação de Jovens e Adultos, trabalha há 20 anos com educação. Atualmente há 29 alunos com necessidades educativas especiais na escola.

Para a gestora geral o significado de uma escola inclusiva:

*“É aquela que garante a qualidade de ensino de cada um de seu aluno, respeitando as diversidades, envolvendo, promovendo por meio da educação, procurando melhorar os índices de aprendizagem. Envolvendo professores, alunos e a família na formação integral dos alunos”.*

E para a professora de educação especial:

*“Uma escola inclusiva é uma escola que atue de forma conjunta com toda equipe pedagógica e família para que o aluno com necessidade especial tenha uma educação de qualidade e superando suas limitações”.*

A C1 diz que uma escola inclusiva é: *“É aquela que recebe alunos com deficiência aceitando suas diferenças, para que possam se qualificar, tendo uma educação eficaz, e assim dando a esses educando a oportunidade de ser no futuro pessoas com autonomia”.*

No trecho da entrevista da gestora, da professora e da coordenadora percebe-se a compreensão delas acerca de uma escola inclusiva, pois as mesmas entendem a importância e o direito fundamental à educação que cada criança tem e que está assegurado na Declaração de Salamanca, 1994, e que deve ser dada a oportunidade de atingir e manter o nível adequado de aprendizagem.

A inclusão escolar para a gestora acontece na sua escola porque *“acolhem todas as pessoas dentro do sistema de ensino, envolvendo a proposta inclusiva dentro da referida escola”.* Para C1 *“sim, pois a mesma acolhe a todos e busca com que todos sejam tratados com igualdade”.* Nota-se no discurso de G1 e C1 que a inclusão acontece na convivência com as desigualdades e que todos os alunos com ou sem necessidades educativas especiais são acolhidos e que a educação é um direito de todos. Já para a P1 a inclusão escolar acontece em partes *“Em parte*



sim, devido todo apoio que os alunos com necessidades educacionais especiais têm, porém nem todos os professores tem esse compromisso de adequar seus planejamentos para atender esses alunos, com formas diferenciadas de ensino aprendizagem”. Como é notável no discurso da professora, os alunos têm o apoio necessário, porém ainda há professores da sala regular que não utilizam uma metodologia adequada para atender as necessidades educativas dos alunos com deficiência, e vale lembrar que a Declaração de Salamanca, 1994, expõe como um direito dos alunos com deficiência:

Crianças com necessidades especiais deveriam receber apoio instrucional adicional no contexto do currículo regular, e não de um currículo diferente. O princípio regulador deveria ser o de providenciar a mesma educação a todas as crianças, e também prover assistência adicional e apoio às crianças que assim o requeiram. (BRASIL, 1994. p. 21).

Com base no que na Declaração, entende-se que os profissionais que não utilizam um currículo adaptado às necessidades dos alunos com deficiência estão negando-lhes um direito.

Acerca das ações desenvolvidas pela gestora escolar com o objetivo de construir uma escola inclusiva, ela diz: “*Buscar um ambiente adaptado para as necessidades de cada um. Capacitação dos professores*”. Sabe-se que um ambiente escolar adaptado é importantíssimo para uma pessoa com deficiência, pois vale lembrar que na escola em que foi desenvolvida a pesquisa além de alunos com deficiência intelectual, Síndrome de Asperger, autismo, entre outros, há também alunos cadeirantes, com paralisia cerebral e parte da coordenação motora comprometida. Outro ponto importante citado pela G1 é sobre a capacitação dos professores, a mesma considera sua escola inclusiva porque, na medida do possível, adapta o ambiente de acordo com as necessidades dos alunos e promove capacitação dos professores.

Quando questionada sobre as ações que desenvolve na escola, na sua função de professora de atendimento educacional especializado, com o objetivo de construir uma escola inclusiva a professora respondeu:

“*Trabalho diretamente com o atendimento dessas crianças, procuro explorar o que o aluno já tem de conhecimento e expandir seu raciocínio lógico e matemático através de jogos e atividades diferenciadas. Para os mais comprometidos também é trabalhado atividades da vida diária e independência*”.

A metodologia utilizada por P1 está de acordo com o proposto no §1º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (2017), em que afirma que haverá, quando necessário, serviços de apoio especializado, na escola regular, para atender as peculiaridades da clientela de educação especial.



C1 diz que na sua função de coordenadora e com o objetivo de construir uma escola inclusiva tenta sempre: *“inovar, buscar o diferente, o dinâmico, com ações que possam fazer com que esses educandos tenham um desenvolvimento eficaz, assim superando suas dificuldades e transpassando barreiras significativas no aprendizado”*. Têm-se conhecimento da importância de que o profissional esteja sempre buscando novos conhecimentos e estratégias para aperfeiçoar cada vez mais seu trabalho.

A gestora revela como encara a inclusão: *“Encaro com receio de não saber lidar com situações novas que posso me deparar, mas se isso acontecer pedirei ajuda com profissionais especializados da área”*. A mesma teme se deparar com situações nunca enfrentadas antes, mas diz que caso ocorra buscará ajuda com profissionais especializados para saber como lidar com a situação, pode-se notar o comprometimento e preocupação da gestora para realizar de fato a inclusão. Diferentemente da gestora, a professora encara a inclusão *“como um grande desafio, porque temos que trabalhar em parceria direta com toda a equipe pedagógica, equipe de saúde (fonoaudióloga, psicólogo, psiquiatra, psicopedagogo e etc.) e nem sempre a família está disposta ou consegue estes atendimentos”*. A coordenadora vê a inclusão de forma parecida com a da professora *“como um desafio diário que precisa ser vencido, pois é preciso um trabalho em conjunto para que se tenha um resultado positivo, o que nem sempre acontece”*. Como citado acima a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) afirma a necessidade de serviço de apoio especializado.

G1 descreveu algumas ações que considera importante, para certificar a inclusão dos alunos com necessidades educativas especiais: *“Atendimento individual, formação continuada com os professores, conscientizar todos os docentes da importância da igualdade social”*. O atendimento individual, como previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, 1996, é, ampliação do atendimento aos educandos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação na própria rede pública regular de ensino, além disso, professores com especializações adequadas e capacitados para atender às necessidades educativas dos alunos também são direitos dos mesmos. Para P1 *“Propor no Projeto Político Pedagógico da escola a área da educação especial, dar suporte para que a sala de recurso consiga ter os materiais necessários para o atendimento e cobrar dos professores as adaptações necessárias dos conteúdos e atividades para esses alunos”* são algumas das ações, que considera importante, da gestão para assegurar a inclusão dos alunos com necessidades educativas especiais, pois o atendimento educacional especializado precisa ser concebido nas reflexões do coletivo., e como afirma Mantoan (2003):



A reorganização das escolas depende de um encadeamento de ações que estão centradas no projeto político-pedagógico. Esse projeto [...] é uma ferramenta de vital importância para que as diretrizes gerais da escola sejam traçadas com realismo e responsabilidade. [...] Tal projeto parte do diagnóstico da demanda, penetra fundo nos pontos positivos e nos pontos fracos dos trabalhos desenvolvidos, define prioridades de atuação e objetivos, propõe iniciativas e ações, com metas e responsáveis para coordená-las. (MANTOAN, 2003. p. 35).

Para C1 *“a adaptação da escola e dos professores são essenciais, buscando recursos que possam contribuir para o ensinamento dos alunos com necessidades especiais. Para isso, é importante um trabalho em equipe, cuja gestão procure adaptar o espaço e os professores tenham formação para poder acolher esses alunos, buscando transmitir conhecimento através de suas aulas dinâmicas e interativas”*. Como apresentado pela professora algumas ações importantes para que haja a inclusão e que já foi discutido anteriormente é regido por lei e decreto que a adaptação do ambiente escolar, os recursos necessários para os alunos e a formação continuada dos profissionais.

*“Falta de professores especializados que tenham licenciatura no quadro, tecnologias aos mesmos, estrutura física, nem sempre são adequadas”*, descreveu a diretora sobre algumas dificuldades encontradas para a inclusão acontecer de forma efetiva na sua escola; a professora de atendimento educacional especializado descreveu que: *A maior dificuldade é em relação ao comprometimento real em relação aos professores nas adequações curriculares para esses alunos, pois alguns não fazem essa adaptação e passam o mesmo conteúdo de forma igual a todos na sala, sem preocupação com a necessidade específica do aluno. Alguns professores, não todos.*

A coordenadora disse: *“existe diversas dificuldades quando se trata de inclusão, a primeira delas é realmente aceitarem a inclusão, cujas instituições aceitam os alunos, mas não tem o preparo adequado para recebê-los. Outro é a falta de preparo dos professores, pois muitas das vezes se deparam com alunos com necessidades educativas especiais e devem trabalhar sem recursos algum e nem preparação, o que prejudica o ensino e a aprendizagem dos alunos e até para professores e gestores”*. Diante do que disse a G1 a escola não possui todos os recursos que precisa e nem todos os professores possuem especializações na área, o que está diretamente relacionado a dificuldade que relata a P1, pois se os profissionais fossem especializados na área aumentariam as chances de uma aula planejada e com metodologias adequadas para atender às necessidades dos alunos com deficiência. C1 respondeu a partir de uma visão ampla sobre dificuldades para se fazer a inclusão e não diretamente sobre as dificuldades de fazer a inclusão na escola que trabalha, mas mesmo assim é possível notar que as dificuldades no geral são a falta de profissionais especializados, recursos e muitas vezes a não aceitação.

À professora e coordenadora foi perguntado se a gestora da escola tem demonstrado empenho para melhorar as condições físicas e pedagógicas visando garantir não apenas a



permanência dos alunos com necessidades educativas especiais, como também uma educação de qualidade para os mesmos e P1 disse: *“Sim, a escola tem toda adequação física e apoio pedagógico tanto do gestor como da coordenadora. Porém nem todos professores fazem de forma efetiva”*. Mais uma vez ela enfatiza que nem todos os professores fazem uma aula adequada a necessidade do aluno. C1 disse: *“sim, o gestor da todo o apoio necessário para essa inclusão, fazendo com a escola possa atender adequadamente esses educandos”*. Com base no que disse a professoras e a coordenadora conclui-se que a gestora apoia os profissionais e busca fazer da sua escola, uma escola inclusiva.

E por fim G1, P1 e C1 relataram se a prefeitura do município, responsável pela formação docente, para a atuação com os alunos com necessidades educativas especiais tem oferecido cursos nesta área, G1 disse: *“Nem sempre temos formações”*. P1 disse: *“Nas formações de início de ano, às vezes tem formação direcionada, mas ainda falta muito. Nas formações continuadas dentro da escola sempre é dado um momento para falarmos sobre o assunto. A inclusão é um processo que precisa ser discutido muito, pois é fato que ainda falta muito para que a escola seja considerada inclusiva de verdade. Muito já foi feito, mas ainda temos resistência por parte de alguns profissionais da educação”*. C1 disse: *“as formações ainda são escassas e na maioria das vezes não tem essas formações”*.

Sabe-se da extrema importância da constante capacitação dos professores, e de acordo com o relato de G1 e P1, nem sempre a prefeitura municipal de Balsas promove formação continuada, o que está assegurado pela Declaração de Salamanca, 1994, programas de treinamento de professores, tanto em serviço como durante a formação, incluem a provisão de educação especial dentro das escolas inclusivas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A inclusão escolar é entendida, pela escola pesquisada, como uma escola que acolhe a todos independente de sua cor, classe social, condições físicas e psicológicas. E que busca, mesmo com todas suas limitações, adaptar o ambiente, as aulas nas turmas regulares e os atendimentos individuais para os alunos com necessidades educativas especiais.

Com base na entrevista realizada com a diretora, professora de atendimento educacional especializado e coordenadora pedagógica e no que pôde ser observado na pesquisa de campo acredita-se que a escola atende às diferenças dos alunos sem discriminá-los, e asseguram a sua participação no processo de ensino e aprendizagem de forma a uma educação com qualidade.



Um dos objetivos iniciais da pesquisa foi identificar as ações que a gestora geral, coordenadora pedagógica e professora do AEE desenvolvem dentro das suas atribuições com o objetivo de construir uma escola inclusiva e notou-se na fala das entrevistadas que cada uma analisa o papel que a gestão escolar exerce na construção de uma educação inclusiva. Mostra a comunidade escolar que a escola realmente oferece uma educação inclusiva, até que ponto vai a influência da gestão escolar para que isso aconteça e que a gestão apoia e promove a inclusão de acordo com a função que exerce busca fazer a escola inclusiva, a gestora promovendo formações e discussões sobre educação inclusiva, a professora explorando os conhecimentos dos alunos e dando-lhes ferramentas para que desenvolvam sua aprendizagem e possam tornar-se independentes e a coordenadora buscando sempre inovar e promover ações que contribuam para o desenvolvimento eficaz dos alunos com necessidades educativas especiais e como diz Morin (2001), para se reformar a instituição, temos de reformar as mentes, mas não se pode reformar as mentes sem uma prévia reforma das instituições.

A pesquisa desenvolvida atingiu seu objetivo quando as entrevistadas revelaram as suas dificuldades encontradas, as mesmas contaram que a falta de profissionais especializados e capacitados são uma das maiores dificuldades encontradas para fazer uma escola inclusiva, pois sem os conhecimentos necessários os profissionais não sabem como lidar com os alunos com deficiência e para que ocorra a inclusão isso é essencial, pois como afirma Mantoan (2003), a inclusão implica uma mudança de perspectiva educacional, pois não atinge apenas alunos com deficiência e os que apresentam dificuldades de aprender, mas todos os demais, para que obtenham sucesso na corrente educativa geral. Os alunos com deficiência constituem uma grande preocupação para os educadores inclusivos.

É notável a preocupação da gestora com a inclusão dos alunos, a mesma fala sobre a importância de profissionais especializados e capacitados, sobre ambiente adaptado e atendimentos individualizados dos alunos com deficiência. No discurso da professora e da coordenadora pedagógica fica claro que apesar das dificuldades encontradas a gestora, juntamente com a sua equipe, busca soluções para que os alunos com necessidades educativas especiais permaneçam na escola e tenham sucesso em suas aprendizagens; além disso, também é visível no discurso de P1 e C1 que a gestora apoia as ações desenvolvidas pelas mesmas em prol de uma escola inclusiva.

Com base na observação feita *in loco* pode-se observar que como afirma Sant'ana (2005), os docentes, diretores e funcionários apresentam papéis específicos, mas precisam agir coletivamente para que a inclusão escolar seja efetivada nas escolas. Outra análise



possível de ser notada na escola foi que, conforme recomenda Sage (1999,) o diretor deve ser o principal revigorador do comportamento do professor que demonstra pensamentos e ações cooperativas a serviço da inclusão. É comum que os professores tenham inovação e assumam riscos que sejam encarados de forma negativa e com desconfiança pelos pares que estão aferrados aos modelos tradicionais.

De acordo com o que relataram as entrevistadas foi possível apontar a concepção das mesmas sobre inclusão escolar; as ações que elas desenvolvem dentro das suas atribuições com o objetivo de construir uma escola inclusiva; identificar as dificuldades que a gestão, coordenação e profissionais especializados encontram para realizar a inclusão e o que fazem para tentarem saná-las.

O diretor é de fundamental importância na superação dessas barreiras previsíveis e pode fazê-lo através de palavras e ações adequadas que reforçam o apoio aos professores. É inegável a importância da gestão escolar na construção de uma escola inclusiva, pois cabe a mesma garantir a acessibilidade aos alunos com necessidades educacionais especiais.

É importante ressaltar que o estudo realizado apresentou limitações em relação a quantidades de escolas, pois se restringiu a análise de apenas uma unidade escolar. Como recomendação para a realização de futuras pesquisas recomenda-se desenvolver uma pesquisa com uma amostra maior de escolas, através de um estudo comparativo, para que se possa confirmar ou refutar as análises e conclusões deste estudo de caso.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Declaração de Salamanca e linha de ação sobre necessidades educativas especiais. Brasília: Corde, 1994. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/salamanca.pdf>>. Acessado em: 17/03/2018.

BRASIL. Declaração de Salamanca e linha de ação sobre necessidades educativas especiais. Brasília: Ministério da justiça/ Secretaria Nacional dos Direitos Humanos, 2. Ed.1997. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=16690-politica-nacional-de-educacao-especial-na-perspectiva-da-educacao-inclusiva05122014&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16690-politica-nacional-de-educacao-especial-na-perspectiva-da-educacao-inclusiva05122014&Itemid=30192)>. Acessado em: 20/03/2018.

BRASIL. Declaração de Salamanca. **Conferência Mundial Sobre Necessidades Educativas Especiais: Acesso e Qualidade**. Salamanca, Espanha, 7-10 de Junho de 1994. 48p. Disponível em: <[http://redeinclusao.pt/media/fl\\_9.pdf](http://redeinclusao.pt/media/fl_9.pdf)>. Acessado em 19/03/2018.

BRASIL. Lei de diretrizes e bases da educação nacional. – Brasília : Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. 58 p. Disponível em:



<[http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei de diretrizes e bases led.pdf](http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_led.pdf)>. Acessado em 11/03/2019.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública** / Ricardo Corrêa Coelho. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009. 78p. : il.

CARNEIRO, R., and MENICUCCI, TMG. **Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes**. In FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. A saúde no Brasil em 2030 - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde [online]. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. Vol. 1. pp. 135-194. ISBN 978-85-8110-015-9. Available from SciELO Books. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/895sg/pdf/noronha-9788581100159-06.pdf>>. Acessado em: 17/03/2018.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONSECA-JANES, Cristiane Regina Xavier. BRITO, Maria Claudia. JANES, Robinson. Educação Inclusiva em questão: aspectos teóricos e abordagem multidisciplinar. 2012.

GRASSI, Tânia Mara. A inclusão e os desafios para a formação de docentes: uma reflexão necessária. s. d.

MANTOAN. T. E. Inclusão escolar – o que é? Por quê? Como fazer? Moderna. São Paulo, 2003.

MORIN. E. A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento. 4. ed. Trad. Eloá Jacobina. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2001.

PICOLLI. Roberta. Educação Inclusiva do aluno com necessidades especiais: desafios e perspectivas para os gestores. 2010. Disponível em: <[http://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/397/Piccoli\\_Roberta.pdf?sequence=1](http://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/397/Piccoli_Roberta.pdf?sequence=1)>. Acessado em: 19/03/2018.

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