

GESTÃO ESCOLAR E A PROPOSTA DE UMA ESCOLA INCLUSIVA: O QUE CONSTA NOS DOCUMENTOS OFICIAIS

SCHOOL MANAGEMENT AND THE PROPOSAL FOR AN INCLUSIVE SCHOOL: WHAT IS IN THE OFFICIAL DOCUMENTS

Paulo Henrique Alves¹
Débora Ferrazzo²

RESUMO: O presente estudo ocupa-se da análise reflexiva do papel do gestor escolar diante proposta de construção de uma escola inclusiva, uma meta que ainda parece não ter bases e procedimentos consolidados, pelo que se infere que uma gestão democrática e participativa pode oferecer as melhores possibilidades de concretização. Nota-se também relativa escassez de arquivos tratando do assunto de forma mais clara e específica, já que muitos documentos cindem temas complementares, como as especificidades do papel do gestor escolar e a permanência da pessoa com necessidades educacionais especiais em rede regular de ensino, sendo essa a problemática do estudo. Os objetivos da pesquisa são mapear as diretrizes que constam nos documentos oficiais sobre a gestão escolar e a proposta de uma escola inclusiva, para compreender o papel e as possibilidades do gestor na ampliação da integração e permanência escolar. Para isso, fez-se uma pesquisa qualitativa, do tipo bibliográfica, com análise descritiva das fontes documentais legais e revisão teórica para fundamentação da análise.

Palavras Chaves: Gestão Escolar, Escola Inclusiva, Documentos Oficiais.

ABSTRACT: This paper deals with the reflexive analysis of the role of the school manager in view of the proposal to build an inclusive school, a goal that still does not seem to have consolidated bases and procedures, so it can be inferred that democratic and participatory management can offer the best possibilities for implementation. It is also noted a relative scarcity of files dealing with the subject in a clearer and more specific way, because many documents split complementary themes, such as connection between specificities of the role of the school manager and the permanence of the person with special educational needs in a regular school network. And this is the problem of the study. The research of objectives are to map the guidelines contained in the official documents on school management and the inclusive school, to understand the role and possibilities of the manager in expanding school integration and permanence. For this, a qualitative research was carried out, of a bibliographic type, with descriptive analysis of the legal documentary sources and theoretical revision to support the analysis.

Key-words: School Management, Inclusive School, Official Documents.

1 Graduado em Pedagogia. Especialista em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica. Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Pedagogo na Associação de Pais e Amigos dos Autistas – AMA-REC. paulohenrique.alves544@gmail.com.

2 Doutora em Direito. Universidade Federal do Paraná – UFPR. Professora na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Advogada. debora@unesc.net.

INTRODUÇÃO

A Educação Inclusiva é fundamentada em uma filosofia relacionada à diversidade na escola e, aparentemente concentrada em seus alcances dentro da escola, abstendo-se assim da garantia do acesso à educação para todos, não questionando as diferenças ou individualidades. O principal valor que orienta a ideia da inclusão relaciona-se ao princípio da igualdade material, resultado no avanço teórico e normativo dos direitos humanos e que exige, para sua concretização, a democratização de políticas públicas que ampliem a justiça social.

A escola regular vem recebendo a todo o momento alunos e alunas com deficiência, diante disso, surgem inúmeros questionamentos, principalmente com relação a certos pontos, como a gestão escolar, a educação inclusiva e as orientações dos documentos oficiais. A educação inclusiva é um novo desafio que foi proposto à gestão escolar, frente às novas demandas que a escola enfrenta, graças a uma sociedade que se transforma e se democratiza a todo instante.

A partir de uma fundamentação na concepção da educação de qualidade para todos e todas, defende-se a ampliação do acesso com respeito à diversidade dos alunos e alunas, especialmente com o atendimento às suas necessidades, realizando as adaptações e prestando o apoio demandado pela condição específica de cada aluno. Considerando isso, defende-se que uma possível forma de construção de uma escola inclusiva passa pela aproximação dos diversos sujeitos (comunidade externa e interna) que fazem parte do cotidiano das instituições de ensino.

Atuando de forma mais democrática e participativa, a gestão escolar torna possível esse encontro, que se analisado mais atentamente, faz parte do processo educacional direta ou indiretamente. Sobre essas premissas, as responsabilidades de estabelecer objetivos, solucionar problemas, sancionar ideias, acompanhar mudanças e avaliações devem ser compartilhadas entre todos os envolvidos. O que também permite que a escola torne-se mais ativa e que suas práticas sejam refletidas na comunidade. Reconhece-se que esse processo tende a ser lento e marcado por conflitos e divergências, diante dos quais, é fundamental priorizar formas de mediação para valorização constante do diálogo.

A par da importância de fortalecer a educação inclusiva, nota-se relativa escassez de arquivos que tratem do assunto, diante do que, considerou-se relevante apresentar um mapeamento das diretrizes que constam nos documentos oficiais sobre a gestão escolar e essa importante meta da

política em educação. Com base nesse levantamento, objetiva-se apresentar uma análise das bases normativas, com enfoque no papel do gestor escolar ao situar-se numa das interseções entre direitos da pessoa com deficiência e políticas públicas, no caso, o direito a uma educação inclusiva.

A metodologia utilizada neste estudo foi a pesquisa bibliográfica, fundamentada em fontes de documentais legais, as quais foram objeto de uma análise descritiva, mas também apoiando-se numa interpretação sistemática e crítica dos fundamentos normativos e das teorias pedagógicas, buscando assim, meios que auxiliem na resolução de problemas, além de permitir a exploração de novas áreas. Além disso, tal metodologia permite que o tema seja analisado de forma que se obtenha um novo enfoque e abordagem. Busca-se por meio desse estudo entender o papel do gestor diante da construção da proposta de uma escola inclusiva, por meio do estudo feito sob os documentos oficiais (nacionais e estaduais), evidenciando assim, seu papel perante as tomadas de decisões e a inclusão propriamente dita.

De acordo com Cervo e Bervian (2007) a metodologia científica tem por objetivo desvendar a realidade dos fatos, que ao serem descobertos guiam o uso do método. Este mesmo ainda refere-se ao estudo de métodos de obtenção, organização e análise de dados com a finalidade de elaborar, validar e avaliar os instrumentos e técnicas de investigação. Diante disso, para a obtenção e conclusão deste estudo, foi necessário fazer uma leitura e sistematização de alguns documentos relacionados à educação, educação especial e gestão escolar, organizando-os temporal e tematicamente, para que assim, fosse possível otimizar a fonte documental legal desta análise, abstraindo dessa fonte informações e subsídios para atender à problematização central, qual seja, o papel da gestão escolar no desenvolvimento da educação inclusiva.

Conforme Andrade (1997) uma pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida como um trabalho em si ou como uma etapa de elaboração de artigos, monografias, dissertações, etc. Em concordância com a autora, não existem regras estritamente rigorosas a serem seguidas para a realização de pesquisas bibliográficas, mas algumas tarefas ou etapas que se podem seguir para a obtenção de um resultado de qualidade ao final da pesquisa ou do estudo feito. Por meio da pesquisa bibliográfica, torna-se possível examinar a problemática do papel do gestor escolar diante proposta de construção de uma escola inclusiva. Finalmente, através deste método, viabiliza-se agrupar em uma única base de dados as informações coletadas, cujas fontes podem ser encontradas em órgãos públicos, coleções particulares, publicações e em bibliotecas.

Sendo assim, é possível obter um panorama mais completo sobre o papel do gestor escolar diante proposta de construção de uma escola inclusiva, capaz de fornecer uma análise com mais consistência em favor da realidade.

1 O QUE CITAM OS DOCUMENTOS OFICIAIS: DOS DIREITOS HUMANOS AO CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (CNE)

A relação entre educação inclusiva e a gestão escolar é relativamente nova, mas é uma proposta de trabalho que já pode ser observada em alguns documentos normativos, sejam eles de âmbito nacional ou internacional. O caráter relativamente novo reflete nesse desenvolvimento normativo, de modo que subsistam também lacunas, as quais demandam uma interpretação cautelosa, considerando a meta dessas ações em educação e principalmente sua importância, conforme será discutido na próxima seção, com um panorama dos direitos da pessoa com deficiência. Quanto as escolhas,

Escolas inclusivas devem reconhecer e responder às necessidades diversas de seus alunos, acomodando ambos os estilos e ritmos de aprendizagem e assegurando uma educação de qualidade a todos através de um currículo apropriado, arranjos organizacionais, estratégias de ensino, uso de recurso e parceria com as comunidades. (BRASIL, 1997, p. 5).

A posposta deste artigo é apresentar, por meio da realização de estudos dos documentos considerados relevantes ou essenciais no processo de inclusão de alunos e alunas com necessidades educacionais especiais no ensino regular, diretrizes orientadoras do papel da gestão escolar na efetivação desse direito fundamental. Os documentos apresentados irão seguir uma linha do tempo mais ou menos gradual, visto que será priorizada mais uma associação lógica dos temas (e sua hierarquia normativa) do que sua sucessão temporal propriamente dita. Essa exposição parte, portanto, da Declaração dos Direitos Humanos e culmina no documento mais atualizado na data de conclusão desse estudo.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos foi promulgada pela Assembleia Geral das Nações Unidas, em 10 de dezembro de 1948. Essa declaração, dentre diversas outras disposições, deixa estabelecido em seu Artigo 26, que a educação é um direito de todos; devendo

ser gratuito e obrigatório o ensino fundamental; preconiza o ensino técnico e profissional generalizado e o acesso ao ensino superior em plena igualdade, aberto a todos e todas.

O documento faz uma séria afirmação sobre a educação essencial para a formação da personalidade e reforça os direitos do ser humano: decorrem da educação as condições e possibilidades de cada pessoa em compreender, pensar, tolerar e desenvolver laços com seus pares e, em escalas ampliadas, até mesmo laços entre nações, o que amplia as chances de êxito na manutenção da paz. E a parte final, sem perder de vista essas premissas, dispõe cita que cabe aos pais o direito de escolha quanto à educação de seus filhos. No que diz respeito a esse estudo, dentre todos os direitos contemplados na declaração, destaca-se a importância atribuída à educação, caracterizada como direito universal, gratuito e obrigatório nos anos fundamentais, no âmbito do qual é vedada qualquer forma de discriminação, notadamente, de raça, cor, credo ou deficiência.

Em 1990, na Tailândia, durante a conferência de Jomtien, foi promulgada a *Declaração Mundial sobre Educação para Todos* (BRASIL, 1990). Vários países, incluindo o Brasil, participaram da assinatura e se comprometeram com cada uma das diretrizes propostas. A principal diretriz que orienta o conteúdo geral desse documento é a satisfação das necessidades básicas de todos os alunos.

Essa proposta de universalizar o ensino com qualidade, além da redução da desigualdade, torna-se causa produtiva à educação: combatendo a discriminação, tendo comprometimento com os excluídos, satisfazendo as necessidades básicas da pessoa com deficiência e acima de tudo a garantia de acesso ao sistema de ensino regular.

Considerando essa tarefa colocada à qualidade de ensino e o atendimento à diversidade, considerou-se relevante identificar nos documentos oficiais qual papel se atribui à gestão escolar e sua plataforma ético-jurídica, qual seja, respeito à diversidade e fortalecimento de alianças com as demais autoridades educacionais, para que se possa propor uma educação com integridade. Diante disso, “Novas e crescentes articulações e alianças serão necessárias em todos os níveis: entre todos os subsetores e formas de educação, reconhecendo o papel especial dos professores, dos administradores e do pessoal que trabalha em educação...” (BRASIL, 1990, p. 5).

Como é possível ver, o documento faz a apresentação do gestor como um dos responsáveis pela promoção do fortalecimento de alianças em relação à educação para todos, o que, por certo, não exclui a responsabilidade dos poderes públicos nos âmbitos federal, estadual, Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 5, nº2, maio/agosto 2021.– Curso de Pedagogia– UNESC

municipal, quanto ao oferecimento de subsídios e recursos necessários para a consolidação da proposta, dentre os quais, vale dar destaque, o item 19 da Declaração: “III – melhor capacitação dos administradores públicos e o estabelecimento de incentivos para reter mulheres e homens qualificados no serviço público” (BRASIL, 1990, p. 13). A capacitação de profissionais tem um papel considerável para que se possa ter uma resposta educativa de qualidade diante do que é exigido, o documento faz menção à formação continuada dos educadores, sendo parte essencial da qualidade de ensino.

Já o item 24 apresenta a prioridade de aperfeiçoar também aqueles que gerenciam, assim, “tanto o pessoal de supervisão e administração quanto os planejadores, arquitetos de escolas, os formadores de educadores, especialistas em currículo, pesquisadores, analistas etc. são igualmente importantes para qualquer estratégia de melhoria da educação básica” (BRASIL, 1990, p. 14) e, por fim, sugere alguns dos responsáveis (sujeitos) pela mudança, apontando a necessidade da formação para todos aqueles que estão e estarão envolvidos no processo de aprendizagem, garantindo-lhes, inclusive, meios para suprir suas necessidades básicas.

Uma das mais conhecidas Conferências Mundiais, a de Salamanca (Espanha) deu destaque, entre outros elementos, ao acesso e qualidade reativa à educação. Realizada no ano de 1994, foi promulgada como a Declaração de Salamanca: sobre princípios, política e prática em educação especial (BRASIL, 1997). Diversos países, dentre eles o Brasil, comprometeram-se com suas diretrizes, assinando e ratificando o compromisso internacional. Tais diretrizes incluem a criação de condições para que os sistemas de ensino contemplem o fortalecimento de escolas inclusivas.

Trata-se de um reforço importante ao compromisso com a educação para todos e todas, reconhecendo a necessidade de mudanças, e porque não dizer, alterações nos sistemas de ensino e nas escolas para que assim a educação inclusiva seja efetivada. Sob essa perspectiva, a gestão escolar tem um papel muito importante, pois deve colaborar para o desenvolvimento de procedimento administrativo e também pedagógico de formas mais flexíveis, com uso racional dos recursos instrucionais; diversificação no quesito das opções de aprendizagem; mobilidade de auxílios; desenvolvimento de ações que venham proporcionar o relacionamento efetivo dos pais, comunidade e da escola. “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. 9).

Especialmente no cotidiano, cabe ao gestor escolar, à responsabilidade de promover atitudes positivas e de cooperação entre a comunidade interna e externa da escola, com relação à educação inclusiva, isso de acordo com o documento. E em relação ao Recrutamento e Treinamento de Educadores, é possível encontrar especificações de competências e prerrogativas a serem fomentadas no eixo preparatório apropriado de todos os educadores para que o progresso da educação inclusiva seja eficaz e se concretize. Esta proposta formativa precisaria ocorrer dentro dos cursos de graduação e também em programas de formação continuada, tendo em vista que:

O conhecimento e habilidades requeridas dizem respeito principalmente à boa prática de ensino e incluem a avaliação de necessidades especiais, adaptação do conteúdo curricular, utilização de tecnologia de assistência, individualização de procedimentos de ensino no sentido de abarcar uma variedade maior de habilidades, etc. (BRASIL 1997, p. 10).

De acordo com o documento, estes programas de formação continuada para a educação inclusiva, precisariam fazer o exercício da autonomia e as habilidades de adaptação do currículo, de forma que venha atender às necessidades especiais dos alunos. Carneiro (2006, p. 38) cita que esses elementos enfatizam o papel da direção escolar como partícipes na promoção da inclusão e criação de condições para atender adequadamente às crianças, o que passa pela transformação da gestão escolar em um espaço democrático e participativo, no qual toda a equipe tenha responsabilidade e méritos quanto à satisfação das necessidades dos alunos.

Também foi importante, nesse desenvolvimento normativo, a data de 20 de dezembro de 1996, na qual foi promulgada a Lei n.º 9394/96, mais conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996) e que significou grande avanço na área da educação especial, destinando um capítulo específico para esta modalidade de ensino e deixando estabelecido que o ensino do aluno, com necessidades especiais, venha acontecer de preferência nas redes de ensino regular. Com isso, a LDB reafirma o direito assegurado na Constituição Federal, art. 208, III às pessoas com deficiência: atendimento educacional especializado, a ser prestado preferencialmente na rede regular de ensino.

Fica estabelecido no Artigo 58 que, a educação especial deve ofertada no ensino regular para alunos com necessidades educacionais especiais. Já o Artigo 59 deixa estabelecida a questão

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 5, nº2, maio/agosto 2021.– Curso de Pedagogia– UNESC

da reorganização social para que ocorra o atendimento das pessoas com igualdade, independente das mais complexas e diversas diferenças, sejam elas físicas ou cognitivas. A questão da diversidade está estabelecida na referida Lei, uma vez que garante o acesso e a permanência de todos na escola. Faz referência à valorização dos profissionais da educação e à gestão democrática como uma das propostas para valorização dos profissionais da educação.

Nessa norma também consta regulamentação da gestão democrática das escolas públicas e também a transformação do Projeto Político Pedagógico (PPP), enfatizado como um instrumento primordial ao alcance de mudanças significativas. Fica estabelecido no Artigo 14 que os princípios da gestão democrática incluem “a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”. Com a promulgação dessa norma, fica expressa a colaboração e participação de todos dentro do PPP da unidade escolar. O passo inicial de fato é o da garantia de uma gestão democrática e de cunho participativo com um possível início de construção de uma escola inclusiva (BRASIL, 1996).

A gestão democrática e participativa precisa ser de fato coletiva na construção do Projeto Político Pedagógico da escola, pois é um trabalho desenvolvido em conjunto, já que, de acordo com a LDB, tal trabalho deve assegurar a participação ampla e autônoma da comunidade escolar, interna ou externa. Assim, construir de forma coletiva o Projeto Político Pedagógico da escola pode proporcionar aos profissionais da unidade escolar a oportunidade de participar e valorizar a autonomia da escola.

O projeto pedagógico não pode se constituir como um fim em si mesmo. Ele é verdadeiramente o início de um processo de trabalho. A partir do projeto pedagógico a escola vai estruturando seu trabalho, avaliando e reorganizando suas práticas. Mais uma vez o papel do gestor se apresenta em destaque, uma vez que para estruturar, avaliar e reorganizar as práticas educativas é necessária uma liderança firme capaz de buscar os caminhos para tais encaminhamentos. (CARNEIRO, 2006, p. 32)

O Projeto Político Pedagógico ou PPP vem a ser o somatório dos valores que os profissionais da unidade escolar assumem. As escolas que possuem uma prática de qualidade superior, tendem a ser as que construíram o documento de forma participativa e coletiva. Pôr em prática o PPP, nada mais é do que um processo de ação-reflexão-ação constante e que necessita da participação de todos. Sendo assim a construção de forma coletiva do Projeto Político Pedagógico, é

essencial para que se possa consolidar uma gestão democrática para que assim se possa estabelecer a construção da escola inclusiva, além disso, é papel do gestor informar e aconselhar o colegiado nesse processo, estabelecendo assim uma rede de boas relações para que todos possam ter autonomia e participação. “A constituição da autonomia da escola pela via do projeto pedagógico, supõe a existência de condições para a prática do trabalho coletivo, entendido este como a valorização das pessoas e a relativização das funções” (SILVA JR, 2002, p. 206).

O processo de construção da autonomia da escola é um processo bem delicado, pois vale ressaltar as diferenças e características de cada um, mais a coletividade, tudo isso envolve o processo de mudança. Fazer a articulação da democracia, participação coletiva e autonomia, significa construir uma escola inclusiva. Sua inserção não é um trabalho fácil, pois o compromisso de atender com qualidade e eficiência a todos os alunos e alunas faz parte da melhoria educacional de todos, isso só poderá ser concretizado mediante a consciência e valorização dos fatos e das normas coletivas e sua mediação pela responsabilidade institucional e comunitária. Só assim, a escola irá cumprir seu papel de transformação social. Entretanto, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), não foi possível encontrar especificações satisfatórias quanto à relação entre gestão escolar e educação inclusiva, constando expressamente apenas sugestões de ações que a serem desenvolvidas.

Avançando nesse inventário de normas, é possível encontrar mais alguns que fornecem aportes para uma prática pedagógica inclusiva nos chamados Parâmetros Curriculares Nacionais – Adaptações Curriculares: estratégias para educação de alunos com necessidades especiais (BRASIL, 1998). Esse documento apresenta ações que podem ser desenvolvidas para garantir o acesso e permanência dos alunos com necessidades educacionais especiais no ensino regular e adequações que se julgam necessárias para que a escola seja e torne-se inclusiva, além de que possa atender às especificidades do ensino pautando-se no respeito à diversidade.

Dentro do campo das adaptações curriculares, é possível constituir mudanças positivas para que o aluno (com necessidade educacional especial) tenha total acesso ao ensino aprendizagem no ensino regular. Para isso, faz-se necessário rever alguns aspectos da educação escolar, tais como a “definição dos objetivos, no tratamento e desenvolvimento dos conteúdos, no transcorrer de todo processo avaliativo, na temporalidade e na organização do trabalho didático-pedagógico no intuito de favorecer a aprendizagem do aluno” (BRASIL 1998, p.13). Dessa forma, a escola inclusiva em

seu processo de construção, passa por caminhos de adaptações curriculares nos quais mantém-se orientada pela consciência de que a inclusão é um processo gradual que requer ajuda ao aluno, à comunidade escolar e também à família, sempre atenta à voz do educando e de sua família, como elemento legitimador das ações de apoio adotadas.

Desdobramentos que decorrem disso e colocam-se como tarefas da equipe escolar incluem: rever metodologias de ensino, de forma que auxiliem na motivação dos alunos; organizar os conteúdos escolares de acordo com o ritmo de aprendizagem dos diversos alunos; elaborar propostas pedagógicas com objetivos claros, baseadas nas especificidades do aluno; planejar a avaliação como processo, pensado no progresso do aluno; identificar as capacidades da escola.

Para um melhor entendimento, destaca-se que as adaptações curriculares são divididas no PCN em dois níveis: as significativas (ou de grande porte) e aquelas não significativas (pequeno porte). Diga-se que a primeira vem a ser responsabilidade de todas as partes (gestores) envolvidas no processo educacional, já a segunda vem a ser ações do professor em sala de aula: pequenas ações que podem ser desenvolvidas sem muitas mudanças no cotidiano da escola, sendo estas adaptadas pelo professor em sala, mas tendo o apoio da gestão escolar. Já as adaptações de grande porte, aquelas que são significativas, são aquelas adotadas pela gestão, para auxiliar na prática da educação inclusiva.

As ações significativas englobam vários fatores do cotidiano escolar. Ressalta-se que ambas necessitam do apoio e da intervenção da gestão escolar. Dentre elas, destacam-se alguns aspectos que podem ser modificados e propostos de uma maneira inovadora, fundada na organização, introduzindo novos métodos e critérios que contemplam: Objetivos – incluindo introdução de objetivos específicos e complementares; Conteúdos – eliminar conteúdos básicos do currículo, propor conteúdos específicos, complementares ou alternativos; Organização didática (Metodologia) – métodos e procedimentos complementares e/ou alternativos de ensino e aprendizagem, organização e introdução de recursos específicos de acesso ao currículo; Avaliação – propor critérios específicos de avaliação, adaptar critérios regulares de avaliação, modificação dos critérios de promoção; Temporalidade – prolongamento ou permanência do aluno na mesma série, por mais de um ano. São alguns pequenos passos que se podem tomar como ponto de partida, não querendo dizer que sejam modelo inalterável a ser aplicado em todas as unidades escolares, pois as

singularidades, frequentemente haverá de impor a necessidade de adequações, o que será mais salutar se compreendido como oportunidade de qualificação e não como fator de conflito.

Uma das medidas institucionais do Estado brasileiro, inclui a consideração que “Construir uma educação emancipadora e inclusiva é instituir continuamente novas relações educativas numa sociedade contraditória e excludente” (BRASIL, 2004, p. 18). Para que se efetive uma proposta de construção da escola inclusiva, é necessário de todas as adaptações estejam descritas e especificadas em seus documentos, como PPP, Plano de Ensino, dentre outros modelos. Além disso, só por meio das documentações não se tem garantia de efetivação das adaptações curriculares: é inarredável a necessidade de um sistema de apoio que envolva família, colegas, profissionais das mais diversas áreas, especialistas, recursos materiais e financeiros entre outros.

Visando ainda possíveis adaptações curriculares, que são medidas necessárias para a prática da educação inclusiva, foi possível encontrar adaptações de grande porte no “Projeto Escola Viva” (BRASIL, 2000, p. 20), elaborado com base nos PCN, deixando destacado como atribuições e competências dos gestores:

- caracterizar o perfil do alunado;
- mapear o conjunto de necessidades educacionais especiais presentes na unidade, e em cada sala (processo contínuo, no decorrer do ano);
- encaminhar para a Secretaria Municipal de Educação a solicitação das Adaptações Curriculares de Grande Porte que se façam necessárias;
- evitar esforços junto à Secretaria Municipal de Educação e junto ao Conselho Municipal de Educação para que as Adaptações Curriculares de Grande Porte sejam implementadas;
- implementar as Adaptações Curriculares de Grande Porte que forem de sua competência;
- providenciar o suporte técnico-científico de que os professores necessitam (convênios com Universidades, Centros Profissionais, servidores das diversas Secretarias, etc.);
- planejar o envolvimento das famílias e da comunidade no processo de construção da inclusão em sua unidade escolar;
- promover atividades (palestras, projeção de filmes, discussão sobre material áudio-visual, etc.) de sensibilização e de conscientização sobre a convivência na diversidade para alunos, professores, famílias e comunidade.

Considerando tais atribuições, é possível analisar a importância da relação entre gestão escolar e educação inclusiva, já que essas medidas constituem ações indispensáveis para que o aluno com necessidade educacional especial tenha acesso direto ao conhecimento. Vale ressaltar que, as adaptações não são de cunho meramente administrativo, mas pedagógico também. Com relação ao Plano Nacional de Educação (PNE) (BRASIL, 2001a), promulgado em 9 de janeiro de

2001, por meio da Lei n.º 10.172, com vigência de dez anos, as medidas contemplaram pontos que tratam da gestão escolar e da educação inclusiva de forma separada, já que o documento em si é extenso e se ocupa de várias frentes, inclusive:

- Gestão escolar: fica estabelecida a gestão democrática participativa nos estabelecimentos oficiais e a garantia da participação de todos na elaboração do projeto político pedagógico da unidade escolar.
- Educação inclusiva: estabelece como diretriz o atendimento ao aluno com necessidade educacional especial no sistema regular de ensino e deixa enfatizada a formação de recursos humanos necessários para que haja este atendimento.

O Plano Nacional de Educação (PNE) (BRASIL, 2001^a) artigos 34, 35 e 36, especificou que o processo de formação em serviço não fica restringido apenas ao professor, mas, a todos os sujeitos da unidade escolar com o objetivo de garantir qualidade no atendimento prestado para todos os alunos diante da diversidade. Estabeleceu ainda, que somente com uma política firme e vigorosa de acesso à educação para todos e todas criam-se condições para efetivação plena do acesso à educação, abrangendo os âmbitos âmbito social e educacional. Por fim, destacam-se aspectos administrativos e de qualificação dos professores e os demais profissionais que estejam envolvidos: “O ambiente escolar como um todo deve ser sensibilizado para uma perfeita integração. Propõe-se uma escola integradora, inclusiva, aberta à diversidade dos alunos, no que a participação da comunidade é fator essencial” (BRASIL, 2001a, p. 64).

No mesmo ano, o CNE – Conselho Nacional de Educação – aprovou o Relatório da Câmara de Educação Básica, Parecer n.º 17/2001 que instituiu as Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica (BRASIL, 2001b). Foi possível encontrar neste documento um pequeno destaque em relação à gestão escolar e à educação inclusiva. No item 1 – Na organização dos sistemas de ensino para o atendimento ao aluno, que apresenta necessidades educacionais especiais, de acordo com Brasil (2001b, p. 18) fica especificado que “Os administradores locais e os diretores de estabelecimentos escolares devem ser convidados a criar procedimentos mais flexíveis de gestão, a remanejar os recursos pedagógicos, diversificar as opções educativas, estabelecer relações com pais e a comunidade”.

Para que se efetive a construção da escola inclusiva, o documento faz apontamento à necessidade de criar uma equipe multidisciplinar de atendimento ao aluno quando a escola não tiver

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 5, n.º2, maio/agosto 2021.– Curso de Pedagogia– UNESC

condições. Desta forma, “cabe aos gestores educacionais buscar essa equipe multiprofissional em outra escola ou sistema educacional ou na comunidade” (BRASIL, 2001b, p. 35). Podendo esta ação acontecer por meio de convênios ou em outros casos pequenas parcerias. O documento faz um adendo, enfatizando que os sistemas de ensino são responsáveis pelos recursos humanos, financeiros e materiais, sustentando e fomentando tal proposta.

O gestor escolar que tem a consciência da necessidade de mudar para que haja a construção da educação inclusiva, é responsável por assegurar a acessibilidade aos alunos com necessidades educacionais especiais, eliminando assim, os óbices à acessibilidade, o que inclui as barreiras arquitetônicas urbanísticas, ruídos nas variadas formas de comunicação e, em alguns casos, dificuldades até no transporte escolar. Já as adaptações físicas prediais, são consideradas adaptações curriculares de grande porte.

Discute-se agora, a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (versão preliminar) (BRASIL, 2007), cujo documento instituidor preconiza assegurar o processo de inclusão dos alunos com necessidades educacionais especiais, garantindo: acesso ao ensino comum, com participação e aprendizagem; atendimento educacional especializado; a continuidade de estudos e inerente a isso acesso aos níveis mais elevados de ensino; promoção da acessibilidade universal; formação continuada de professor (para o AEE); formação dos profissionais da educação e da comunidade escolar; transversalidade de ensino na modalidade especial desde a educação infantil até o ensino superior e por ultimo a articulação na implementação das políticas públicas de forma intersetorial. E estabelece que:

A educação inclusiva constitui uma proposta educacional que reconhece e garante o direito de todos os alunos de compartilhar um mesmo espaço escolar, sem discriminações de qualquer natureza. Promove a igualdade e valoriza as diferenças na organização de um currículo que favoreça a aprendizagem de todos os alunos e que estimule transformações pedagógicas das escolas, visando à atualização de suas práticas como meio de atender às necessidades dos alunos durante o percurso educacional. Compreende uma inovação educacional, ao romper com paradigmas que sustentam a maneira excludente de ensinar e ao propor a emancipação, como ponto de partida de todo processo educacional (BRASIL, 2007, p. 14).

A recomendação, segundo o documento, é de que haja a realização de atendimento educacional especializado, organizando recursos pedagógicos e de acessibilidade que eliminem as barreiras e possibilitem acesso ao currículo, espaços físicos e comunicação, conforme a necessidade

de cada aluno ou aluna. Desta forma, a escola consegue se transformar em um espaço mais significativo de aprendizagem com práticas pedagógicas valorizadoras dos desenvolvimentos emocionais, intelectuais e sociais de todos os alunos, além do processo crítico e criativo, fazendo com que estes possam construir conhecimentos relacionados às vivências escolares e familiares e também aos saberes da comunidade, o que também demanda flexibilização curricular.

Esse documento não faz menções ao papel do gestor, mas indica possíveis ações da gestão escolar, quando propõe a reorganização dos sistemas e nova diretriz na formação dos professores. Quando o documento trata das possibilidades de orientação ao sistema de ensino, faz a recomendação: de que haja a participação dos alunos, professores, pais/responsáveis e dos demais profissionais na elaboração e avaliação das propostas que buscam programar essa política; desenvolvimento de um trabalho reflexivo e colaborativo entre professores e outros profissionais da educação, dando valorização aos saberes da comunidade e suposto a isso o percurso escolar dos alunos; fomentação das atividades de ensino, pesquisa e extensão visando à educação especial e inclusão, contribuindo para a prática pedagógica e da gestão; celebração de convênios com instituições de cunho privado sem fins lucrativos, condicionada a projetos que estejam de acordo com a política nacional de educação especial na perspectiva da educação inclusiva e passível de avaliação contínua de seus objetivos e procedimentos por meio dos sistemas de ensino; construção de uma rede de apoio à inclusão, contando com a colaboração de setores responsáveis pela assistência social, saúde e a participação, caso houver, de movimentos sociais nos demais municípios.

Diante disto, é perceptível a relevância e importância do papel do gestor escolar diante da construção da escola inclusiva, pois cabe à gestão escolar estimar a garantia de acesso dos alunos com necessidades educacionais especiais, uma tarefa mais exequível mediante a gestão democrática e participativa, o que permitiria modificar o atual sistema de educação escolar, adaptando-o a novas formas de organização.

2 DIREITOS DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA E A ESCOLA

O mais inviolável núcleo de direitos no sistema brasileiro está localizado no segundo título da Constituição Federal, onde constam os direitos e garantias fundamentais. Segundo o Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 5, n°2, maio/agosto 2021.– Curso de Pedagogia– UNESC

regime constitucional (CF, art. 5º, § 3º²), os compromissos internacionais assinados pelo Chefe do Executivo e aprovados pelo Legislativo Nacional serão equiparados às Emendas Constitucionais se cumprirem dois requisitos: o primeiro de ordem material, ou seja, regulamentar direitos humanos e o segundo de ordem formal, que consiste na observância dos procedimentos legislativos cumpridos nas Propostas de Emenda à Constituição. Até o momento, os únicos compromissos internacionais que cumpriram tais requisitos, referem-se a direitos da pessoa com deficiência³, os quais avançaram do âmbito internacional dos direitos humanos para o âmbito nacional, assumindo não apenas força vinculante, mas também superioridade normativa, por equipararem-se a normas constitucionais.

Diante disso, o breve estudo inicia com o promulgação da Convenção Internacional sobre os direitos das pessoas com deficiência, assinado em Nova York em março de 2007, contando com a presença do Estado brasileiro na ocasião. Em 2009, o Presidente da República publicou o Decreto nº 6.949 de 25 de agosto de 2009, que promulgou o ato de ratificação da citada convenção no Brasil que já havia sido promulgado por competência do Presidente do Senado no ano anterior. Nesse decreto, ficam estabelecidos alguns artigos da pessoa com deficiência e correspondentes deveres e responsabilidades dos Estados signatários do compromisso. Em seu Artigo 5, relacionado a igualdade e não discriminação, fica estabelecido:

2. os Estados-partes proibirão qualquer discriminação baseada na deficiência e garantirão às pessoas com deficiência igual e efetiva proteção legal contra a discriminação por qualquer motivo.

3. a fim de promover a igualdade e eliminar a discriminação, os Estados-partes adotarão todas as medidas apropriadas para garantir que a adaptação razoável seja oferecida. (BRASIL, 2009).

Pode-se observar que o documento institui ações que precisam ser estabelecidas que acarretem no funcionamento da escola inclusiva, de modo que pensem na igualdade efetiva. Esse dispositivo reforça o caráter fundamental do direito à educação preferencialmente em escolas regulares para todas as pessoas. De modo mais específico, por meio do Artigo 24, os Estados-partes

² Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: [...] § 3º Os tratados e convenções internacionais sobre direitos humanos que forem aprovados, em cada Casa do Congresso Nacional, em dois turnos, por três quintos dos votos dos respectivos membros, serão equivalentes às emendas constitucionais.

³ Cf. em: <http://www4.planalto.gov.br/legislacao/portal-legis/internacional/tratados-equivalentes-a-emendas-constitucionais-1>

reconhecem o direito das pessoas com deficiência ao acesso à educação, de forma que alguns objetivos precisam ser atingidos em todos os níveis educacionais e sequentemente a isso algumas ações precisam cumpridas para que haja a realização efetiva desses direitos, tais quais:

- a) As pessoas com deficiência não sejam excluídas do sistema educacional geral sob alegação de deficiência e que as crianças com deficiência não sejam excluídas do ensino primário gratuito e compulsório ou do ensino secundário, sob alegação de deficiência;
- b) As pessoas com deficiência possam ter acesso ao ensino primário inclusivo, de qualidade e gratuito, e ao ensino secundário, em igualdade de condições com as demais pessoas na comunidade em que vivem;
- c) Adaptações razoáveis de acordo com as necessidades individuais sejam providenciadas;
- d) As pessoas com deficiência recebam o apoio necessário, no âmbito do sistema educacional geral, com vistas a facilitar sua efetiva educação;
- e) Medidas de apoio individualizadas e efetivas sejam adotadas em ambientes que maximizem o desenvolvimento acadêmico e social, de acordo com a meta de inclusão plena. (BRASIL, 2009).

É possível notar que as responsabilidades e o papel do gestor escolar diante da construção de uma escola inclusiva são atribuídos *ao e pelo* próprio Estado, sendo assim, a busca por recursos e amparos não é tarefa apenas da própria escola, mas também das demais partes que estejam envolvidas nessa relação e sem o apoio das quais, é improvável que a inclusão aconteça.

Na Lei 13.146 de 6 de julho de 2015, norma que institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), em seu capítulo IV, referindo-se à educação, estabelece no art. 27 o direito de acesso da pessoa com deficiência ao sistema educacional em todos os níveis de aprendizado ao longo da sua vida, de forma que possa alcançar o nível máximo de desenvolvimento em relação aos seus talentos e habilidades físicas, sensoriais, intelectuais e sociais, de acordo com as suas características e necessidades de aprendizagem. Ainda nesse artigo, no parágrafo único, consta que é dever do Estado, da família, da comunidade escolar e da sociedade assegurar educação de qualidade à pessoa com deficiência. É possível notar que o Estado é o responsável maior, mas não o único na garantia de que tal direito se efetive, o que caracteriza um âmbito integral de responsabilidades no processo de efetivação dos direitos da pessoa com deficiência.

No artigo seguinte, art. 28, constam diretrizes que o poder público deve observar, por meio de diversas ações de caráter assecuratório, como criação, desenvolvimento, acompanhamento, incentivo e avaliação e tais diretrizes – próximo de trinta competências – orientam-se pelo Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 5, nº2, maio/agosto 2021.– Curso de Pedagogia– UNESC

aprimoramento dos sistemas educacionais, formação de professores para o atendimento educacional especializado e disponibilização até mesmo de profissionais de libras. Em seu conjunto, determina ações aptas a fazer da construção da escola inclusiva um projeto possível. E dessas normas gerais, decorre o último instrumento normativo a ser discutido nessa seção, já adentrando no âmbito da legislação estadual catarinense, estabelecida por meio da Lei nº 17.292, de 29 de outubro de 2017, que consolida a legislação relativa aos direitos das pessoas com deficiência.

Destaca-se que este documento foi sistematizado pela equipe técnica da Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina (ALESC) e, assim como a Legislação Brasileira, reserva um capítulo ao direito de acesso à educação, dispondo de artigos e incisos que pautam de forma sucinta e clara o acesso e permanência da pessoa com deficiência nas redes de ensino. Assim é que em seu Art. 44 fica especificado que “os órgãos e as entidades da Administração Pública Estadual Direta e Indireta responsáveis pela educação devem dispensar tratamento prioritário aos temas de que trata este Capítulo” (SANTA CATARINA, 2019, p. 29). Mediante a isso, o documento fixa cinco medidas e mais cinco incisos acerca da inclusão da pessoa com deficiência nas unidades escolares.

Faz-se um adendo a um desafio do gestor escolar referentemente à matrícula: muitas vezes a escola já está em seu nível máximo de alunos e mesmo explanando aos pais e responsáveis que não é mais possível efetuar matrículas, há casos em que esses pais buscam na justiça o direito à vaga por ser aluno com necessidades educacionais especiais. O documento em seu Artigo 49 cita que “fica assegurado às pessoas com deficiência, Transtorno do Espectro Autista (TEA), Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) e Altas Habilidades a prioridade de vaga em escola pública próxima da sua residência, mediante apresentação de laudo emitido por equipe multiprofissional e de documentos que comprovem seu endereço fixo” (SANTA CATARINA, 2019, p. 30).

A construção da escola inclusiva é para todos e todas, com direito a matrícula, acesso e permanência da pessoa com deficiência nas redes de ensino regular. Para que isso ocorra, é necessária a participação, compromisso e entendimento de todas as partes: o gestor fica encarregado de assegurar esclarecimento do funcionamento da escola, já os pais/responsáveis encarregados de buscar uma melhor forma de entender como funciona esta inclusão.

Por fim, no Artigo 52 (SANTA CATARINA, 2019) fica esclarecido que cabe à Secretaria de Estado da Educação (SED) e à Fundação Catarinense de Educação Especial (FCEE) a aplicação destas ações e suposto a isso a fiscalização das mesmas, já que o documento é de cunho estadual. Sabe-se que os termos, leis, decretos e outros instrumentos normativos necessitam de fiscalizações e observações de suas ações, no caso desse estudo, dentro da rede de ensino e da possível construção da escola inclusiva, mas é importante frisar que a responsabilidade dos órgãos públicos não exclui a do conjunto de órgãos e pessoas que fazem parte da gestão escolar, comunidade e equipe profissional.

3 PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA IDEALIZAÇÃO DA ESCOLA INCLUSIVA.

A escola tem papel fundamental no que diz respeito a proporcionar oportunidades nas diversas áreas, o que nos termos da Constituição Federal, art. 205, se desdobra em três grandes campos, a saber, o pessoal, o político e o profissional, ou seja, no desenvolvimento da pessoa, na sua preparação para o exercício da cidadania e na sua qualificação para o trabalho. Tais objetivos demandam uma gestão escolar orientada por fomentar essas oportunidades, atuando não de forma autoritária, mas sim de forma democrática.

A gestão democrática implica um processo de participação coletiva; sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do projeto político-pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola (DOURADO, 2006, p. 81).

O diretor ou gestor escolar é um dos pontos fundamentais de uma escola, é por meio dele que os professores conquistam confiança para enfrentar novos desafios, além de ser o agente que toma partida para novas ações. Além disso, Sage (1999, p. 129) faz uma análise da relação existente entre o gestor escolar e a educação inclusiva, reconhecendo que esta prática educativa necessita de alterações nos sistemas de ensino e nas escolas. Para o autor, o gestor escolar é essencial nesse processo, pois faz parte de uma liderança e conseqüente a isso consegue manter a estabilidade do sistema. Para que se possam estabelecer mudanças em relação à efetivação para a

construção da escola inclusiva, precisa-se lembrar de esse processo envolve os variados níveis administrativos, pedagógicos e sociais: secretaria da educação, organização das escolas e as metodologias de ensino em sala de aula. Segundo as recomendações do autor, antes de tudo é necessário construir uma comunidade inclusiva que parta do englobamento do planejamento e o desenvolvimento curricular; capacitar à equipe, para que trabalhe de maneira cooperativa e participativa, além de compartilhar saberes, com o intuito de desenvolver um programa com trabalho contínuo; o penúltimo passo envolve a criação de dispositivos de comunicação, que venham ligar a comunidade e a escola; o quarto e último passo é a criação da prática de refletir as práticas e ações desenvolvidas na escola.

De acordo com Mantoan (2006) muitas escolas já adotaram ações e soluções que dizem a respeito do acesso e da permanência da pessoa com deficiência. Apesar da existência de haver muita resistência, cresce cada vez mais a adesão de redes de ensino, de escola, pais, professores e de instituições que se dedicam a inclusão de pessoas com deficiência. O diretor precisa estabelecer funcionalidades inclusivas para a escola, de forma que seja possível incluir, capacitar os profissionais e ainda atrair a comunidade para efetuar este mesmo trabalho. Mesmo que seja um processo novo e muitas vezes difícil, desta forma a mudança poderá começar a dar seus primeiros passos.

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)

Sage prossegue fazendo destaque em relação à burocracia existente nas escolas e trata também da redução de poder de decisão dos professores, gerando serviços despersonalizados e por vezes ineficientes, impedindo assim a solidificação de um modelo de trabalho que seja efetivo para a educação inclusiva. Acrescenta ainda, que o desenvolvimento da equipe proporciona a oportunidade de identificar lideranças dentro da unidade escolar e frente a isso, encoraja a ajuda entre os professores, por meio de comportamentos cooperativos recíprocos. O gestor também pode colaborar com o aprimoramento da interação entre professores e demais funcionários.

Ressalta ainda que o gestor é o responsável principal para que ocorra a inclusão na escola, promovendo troca de experiências e abrindo espaços para que isso aconteça, desenvolvendo assim uma gestão mais democrática e participativa, vale ainda firmar que, para que todo esse processo aconteça é necessário avaliar o contexto em que a comunidade se encontra, para que se possa favorecer a formação e consolidação de equipes de trabalho.

De acordo com Carneiro (2007, p.106) “quando se fala em ‘inclusão já’ não se trata de desativar o que está funcionando, senão de articular, adequadamente, o que poderá funcionar melhor”. Para que se possa consolidar uma proposta de educação inclusiva, é necessário que todos os membros da comunidade escolar estejam envolvidos e engajados no planejamento dos programas que buscam serem acrescidos na escola. “Docentes, diretores e funcionários apresentam papéis específicos, mas precisam agir coletivamente para que a inclusão escolar seja efetivada nas escolas” (SANT’ANA, 2005, p. 228). A afirmação da autora traz evidências de que cabe aos gestores tomar decisões de cunho administrativo necessárias à execução dos projetos de educação inclusiva e pode-se inferir que essa ideia abrange também outras competências da gestão, que se suas práticas passam não apenas por aspectos administrativos, como também por aspectos pedagógicos. Em todo caso, enfatiza-se que as mudanças não são drásticas, mas sim planejadas de modo que todos participem juntos de forma confortável e adaptável.

O responsável pela escola, o gestor, que se dispõe a atuar em uma prática que seja inclusiva, se envolve na organização de reuniões pedagógicas, promove ações relacionadas à acessibilidade, consegue identificar e realizar possíveis adaptações curriculares consegue dar suporte entre os profissionais e a comunidade escolar. “Os currículos, a formação das turmas, as práticas de ensino e avaliação são aspectos da organização pedagógica das escolas são revistos e modificados com base no que for definido também pelo projeto-pedagógico de cada escola” (MANTOAN, 2015, p. 68). As ideias e práticas que precisam ser alcançadas e elaboradas pelo gestor e a comunidade escolar precisam estar pautadas e registradas em seus documentos. Dentre eles um instrumento importante e de possível consulta constante é o projeto-pedagógico, em que o gestor consegue fazer registros que todos acompanham, sejam ideias inclusivas de curto, médio ou longo prazo, para assim encontrar caminhos para construir uma escola inclusiva.

Carvalho (2004, p. 29) aponta alguns possíveis caminhos para a construção de uma escola inclusiva: partindo da valorização profissional dos professores, aperfeiçoamento das escolas

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 5, nº2, maio/agosto 2021.– Curso de Pedagogia– UNESC

e dos docentes, utilização dos professores das classes especiais para possível formação continuada, o trabalho essencial em equipe, além das adaptações curriculares. Ela cita que:

As escolas inclusivas são escolas para todos, implicando num sistema educacional que reconheça e atenda às diferenças individuais, respeitando as necessidades de qualquer dos alunos. Sob essa ótica, não apenas portadores de deficiência seriam ajudados e sim todos os alunos que, por inúmeras causas, endógenas ou exógenas, temporárias ou permanentes, apresente dificuldades de aprendizagem ou no desenvolvimento.

Faz-se destaque a um detalhe importante: o de que não é apenas o gestor quem deve apoiar seus professores, mas que esses também venham a apoiar as ações da equipe de gestão escolar. Fazer a adaptação da escola para que se possa garantir a educação inclusiva, não se limita apenas às condições arquitetônicas da escola, mas sim, pensar no todo, de modo que venha a proporcionar a todos os alunos e alunas acesso progressivo de aprendizagem e desenvolvimento.

À gestão escolar cabe muito mais do que uma técnica, cabe incentivar a troca de idéias, a discussão, a observação, as comparações, os ensaios e os erros, é liderar com profissionalismo pedagógico. Cada escola tem sua própria personalidade, suas características, seus membros, seu clima, sua rede de relações. (TEZANI, 2004, p. 177)

O fato é que a educação inclusiva necessita desenvolver e proporcionar, em suas práticas cotidianas, um clima mais favorável e organizacional que estimule além do saber a cultura, e que venham proporcionar aos alunos o desenvolvimento de conhecimentos nos âmbitos técnicos, éticos, políticos, humanos, para que se assim eles tornem-se emancipados e autônomos. Para que isso aconteça, deve haver uma gestão escolar que tenha a capacidade de evidenciar os processos democráticos e participativos dentro e no cotidiano escolar. Faz-se necessário então, houver a promoção de uma mudança social e educacional, deixando para traz práticas embasadas no individualismo e focando em ações coletivas. “Fazer valer o direito à educação para todos não se limita a cumprir o que está na lei e aplica-la, sumariamente, às situações discriminadoras” (MANTOAN, 2006, p. 16).

Para que a escola inclusiva seja mais receptiva e responsável, não basta a iniciativa dos gestores e educadores, é fundamental que haja transformações nas políticas públicas educacionais. A garantia da construção da escola inclusiva não se efetiva apenas como uma tarefa exclusiva do gestor escolar, mas esse tem papel fundamental neste processo. Aranha (2001) remete ao Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 5, nº2, maio/agosto 2021.– Curso de Pedagogia– UNESC

pensamento de que, a inclusão é a aceitação da diversidade, na vida em sociedade e também é a garantia do acesso das oportunidades de todos e para todos. Deste modo, não é somente com leis e textos teóricos que se garante e asseguram os direitos de todos, pois esses, por si só, não conseguem garantir a efetivação das ações no cotidiano escolar.

Em relação ao exercício de gestão de um diretor, à execução de seu papel escolar, Rodrigues (2006, p. 306) afirma que é um desafio ainda maior no quesito da educação inclusiva. “A profissão de gestor escolar exige imensa versatilidade, dado que se lhe pede que aja com grande autonomia e seja capaz de delinear e desenvolver planos de intervenção com condições muito diferentes. Para desenvolver esta competência tão criativa também uma formação profissional”. Conclui ainda que a obtenção de competência para a efetivação de uma gestão inclusiva, só se pode ser adquirida por meio das práticas continuadas, por meio da reflexão das ações e sua atuação coletiva, pois a educação inclusiva só tem resultado quando há o comprometimento com a educação de todos os alunos e de toda a escola. É necessário o envolvimento de toda a escola para que se possa desenvolver um projeto que pense na educação inclusiva. “A escola não é, e, sim, está sendo” (SANTOS, 2011, p. 147). A escola tem se adaptado constantemente para todas as possíveis mudanças, dentre elas, a educação inclusiva, que só se efetivará quando medidas pedagógicas e administrativas forem adotadas pela escola, que conseqüente a isso, seja amparada pela opção política de construção de um sistema de cunho inclusivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos objetivos propostos e pelo estudo bibliográfico que foi realizado, foi possível destacar algumas ideias para concluir esta análise, dando ênfase ao papel do gestor escolar e à proposta de uma escola inclusiva. Faz-se necessário transformar a realidade que envolve a sociedade e especialmente a escola, priorizando as práticas educativas democráticas e democratizantes. Mas para que isso aconteça, a escola precisa ter vivência de uma gestão escolar participativa, que se baseie no protagonismo de todos os seus partícipes, num processo de renovação constante e na concretização de novas ações, deixando velhas atitudes para trás, para dar lugar a posturas orientadas pelo avanço dos direitos humanos e fundamentais.

A atuação do gestor escolar é fundamental para que se possa construir uma escola para todos. A educação inclusiva exige de todos e todas adaptações, que venham dar prioridade a formação dos recursos humanos, financeiros e materiais, mas não esquecendo de uma prática que seja voltada ao pedagógico.

Deste modo, diante da pesquisa, foi possível observar que a escola é traçada por um processo lento, mas que se todos participarem os objetivos poderão ser atingido, mediante a disso, este estudo não buscou apontar as falhas ou perfeições, mas teve como intenção trazer à tona reflexões de possíveis caminhos que a gestão escolar pode trilhar para a construção de uma escola inclusiva.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ARANHA, Maria Salete F. Inclusão social e municipalização. In: MANZINI, Eduardo J. (Org.). **Educação especial: temas atuais**. Marília: UNESP, Publicações, 2001.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Plano Nacional de Educação**. Brasília: 09/01/2001.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 13 out. 2020.

BRASIL. Decreto nº 6.949, de 25 de Agosto de 2009. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007. **DOU** de 26.8.2009. Brasília: Presidência da República. Subchefia para Assuntos Jurídicos 1967. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm. Acesso em: 28 ago 2020.

BRASIL. **Declaração de Salamanca e Linhas de Ação sobre Necessidades Educativas Especiais**. Brasília: Ministério da Justiça/Secretaria Nacional dos Direitos Humano, 2. ed., 1997.

BRASIL. **Declaração Mundial sobre Educação para Todos**. Brasília: Ministério da Educação, 1990.

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

BRASIL. **Parâmetros Curriculares Nacionais** – Adaptações Curriculares: estratégias para educação de alunos com necessidades especiais. Brasília: Ministério da Educação e do Desporto; Secretaria de Educação Fundamental, 1998.

BRASIL. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Versão preliminar, 2007.

BRASIL. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Conselho Escolar e o respeito e a valorização do saber e da cultura do estudante e da comunidade. Brasília: MEC; SEB, 2004. v. 3.

BRASIL. **Projeto Escola Viva**: garantindo o acesso e permanência de todos os alunos na escola – Alunos com necessidades educacionais especiais. Brasília: Ministério da Educação; Secretaria de Educação Especial, 2000.

BRASIL. **Lei Nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência)**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm . Acesso em: 26 out. 2020.

CARNEIRO, Moaci Alves. **O acesso de alunos com deficiência às escolas e classes comuns**: possibilidades e limitações. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007. 175 p.

CARNEIRO, Relma U. C. **Formação em serviço sobre gestão de escolas inclusivas para diretores de escolas de educação infantil**. Tese – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

CARVALHO, Rosita Edler. **Educação inclusiva**: com os pingos nos “is”. Porto Alegre: Mediação, 2004.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática- a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia**. Goiânia: Alternativa, 2003.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér; PRIETO, Rosângela Gavioli; ARANTES, Valéria Amorim. **Inclusão escolar**: pontos e contrapontos. 2. ed. São Paulo: Summus, 2006. 103 p.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar: o que é? por quê? como fazer?** São Paulo: Summus, 2015. 95 p.

ONU. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Paris: Assembleia Geral da ONU, 1948.

RODRIGUES, David. Dez idéias (mal) feitas sobre a educação inclusiva. In: RODRIGUES, David (Org.). **Inclusão e educação: dozes olhares sobre a educação inclusiva**. São Paulo: Summus, 2006. p. 299-318.

SILVA Jr. Celestino A. O espaço da administração no tempo da gestão. In: MACHADO, Lurdes M.; FERREIRA, Naura S. C. (Orgs.). **Políticas e gestão da educação: dois olhares**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 199-211.

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

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

SANTA CATARINA. **Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina**. Legislação consolidada pessoa com deficiência: lei nº 17.292, de 19 de outubro de 2017. Florianópolis, SC: ALESC, 2019. 83 p.

SANTOS, Maria T. C. T. Inclusão escolar: desafios e perspectivas. In: MANTOAN, Maria T. E (Org.). **O desafio das diferenças nas escolas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. P. 152.

TEZANI, Thaís C. R. **Os caminhos para a construção da escola inclusiva: a relação entre a gestão escolar e o processo de inclusão**. Dissertação – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.