

**Programa de Pós-Graduação *lato sensu* em Formação de Professores e
Práticas Educativas**

PERSPECTIVA E DESAFIOS DO DIRETOR NA INCLUSÃO ESCOLAR

RIO VERDE – GO
ABRIL /2023

CHEILA CECÍLIA LEÃO RIBEIRO PERES

PERSPECTIVAS E DESAFIOS DO DIRETOR NA INCLUSÃO ESCOLAR

Trabalho monográfico apresentado ao Programa de Pós-graduação *lato sensu* do Instituto Federal Goiano, sob orientação do Professor Dr. Calixto Júnior de Souza, como requisito para a conclusão do Curso de Formação de Professores e Práticas Educativas.

Orientador: Professor Dr. Calixto Júnior de Souza

RIO VERDE – GO
ABRIL /2023

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
2 EDUCAÇÃO INCLUSIVA.....	6
2.1 Breve histórico da inclusão escolar.....	7
2.2 Conceito de ambiente inclusivo.....	9
2.3 Definição e questões atuais.....	10
2.4 Possibilidade de articulação da educação inclusiva com diferentes setores	12
2.5 Desafios da educação inclusiva	14
2.6 Profissional do atendimento educacional especializado (AEE) e a valorização das diferenças	14
3 GESTÃO ESCOLAR INCLUSIVA	15
3.1 O diretor escolar.....	16
3.2 O diretor enquanto articulador de mudanças.....	18
3.3 O papel do diretor na implementação de uma escola inclusiva	19
3.3.1 Gestão democrática e participativa.....	21
3.3.2 Diretor promotor do diálogo.....	22
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

Resumo: Educar uma criança com alguma necessidade especial demanda conhecimentos acerca das suas principais características, comportamentos, áreas mais comprometidas, dentre outras. Desse modo, o presente estudo se mostra relevante para a prática pedagógica, pois de nada adianta ter um aluno com necessidades educacionais especiais matriculado na escola se não houver pessoas comprometidas. Caso contrário, o aluno será apenas mais uma das crianças “incluídas”, portanto, é preciso se empenhar para garantir o aprendizado a todos. Mediante isto, busca-se refletir sobre as perspectivas e os desafios do gestor escolar na inclusão das crianças na rede regular de ensino. Neste sentido, vislumbra-se contribuir no tocante ao papel do gestor em compreender a necessidade de promover não só o direito à educação, mas, também, à diversidade na educação, e redimensionar o seu olhar promovendo ações voltadas para o processo de construção de práticas que atendam todas as crianças, por meio da aplicação da gestão democrática e participativa nas unidades escolares. Assim, surgem as questões que deram origem ao problema de pesquisa: qual é o papel do gestor perante a inclusão escolar? Como o gestor articula a inclusão na escola? A partir destes questionamentos, objetiva-se apresentar os métodos positivos da gestão escolar no âmbito da educação inclusiva. No tocante à metodologia empregada foi por meio do método dedutivo, na pesquisa bibliográfica e exploratória, tendo como resultado da pesquisa que o exercício de gestão na inclusão escolar passa por ações conjuntas que contribuem diretamente com resultados mais positivos na disposição da educação inclusiva. Portanto, a partir do levantamento temático, comprovou-se de maneira enfática que o papel do gestor na inclusão escolar é de suma importância, principalmente quando realizado com ações democráticas e participativas dentro da realidade da escola pela qual este educador gere.

Palavras-chave: Gestor escolar. Educação inclusiva. Gestão democrática e participativa.

Abstract: Educating a child with a special need requires knowledge about their main characteristics, behaviors, most compromised areas, among others. In this way, the present study proves to be relevant for the pedagogical practice, as there is no point in having a student with special educational needs enrolled in the school if there are no committed people. Otherwise, the student will be just another one of the “included” children, therefore, efforts must be made to guarantee learning for all. Through this, we seek to reflect on the role of the school manager in the inclusion of children in the regular education network. In this sense, it is envisaged to contribute with regard to the manager's role in understanding the need to promote not only the right to education, but also to diversity in education, and to re-dimension its perspective by promoting actions aimed at the process of building practices that serve all children, through the application of democratic and participatory management in school units. Thus, the questions that gave rise to the research problem arise: what is the role of the manager in relation to school inclusion? How does the manager articulate inclusion in the school? From these questions, the objective is to present the positive methods of school management in the context of inclusive education. Regarding the methodology used, it was, through the deductive method, in the bibliographical and exploratory research, having as a result of the research that the exercise of management in school inclusion goes through joint actions that contribute directly to more positive results in the provision of inclusive education. Therefore, from the thematic survey, it was emphatically proven that the role of the manager in school inclusion is of paramount importance, especially when carried out with democratic and participatory actions within the reality of the school for which this educator manages.

Keywords: School manager. Inclusive education. Democratic and participatory management.

1 INTRODUÇÃO

A inclusão escolar é um movimento que ocorre mundialmente e se fortaleceu internacional e nacionalmente nos anos 90, a partir de leis e diretrizes governamentais, tendo tido maior divulgação nas últimas décadas. No entanto, a inclusão escolar ainda se constitui como um desafio para os profissionais da saúde e da educação.

A educação inclusiva é um processo em que se amplia a participação de todos os estudantes nos estabelecimentos de ensino regular. Trata-se de uma reestruturação da cultura, da prática e das políticas vivenciadas nas escolas de modo que estas respondam à diversidade de alunos, a partir de uma abordagem humanística, democrática, que perceba o sujeito e suas singularidades, tendo como objetivos o crescimento, a satisfação pessoal e a inserção social de todos.

Contudo, sabe-se que para realizar uma verdadeira inclusão são necessárias várias mudanças e quebras de paradigmas, no âmbito escolar o processo deve ser igual para todos e com qualidade, porém devem ser atendidas as especificidades e dificuldades de cada aluno. Mantoan (2006, p.34), diz que “há diferenças e há igualdades – nem tudo deve ser igual, assim como nem tudo deve ser diferente”. Por isso, ensinar na educação inclusiva é garantir que os alunos com necessidades educacionais especiais participem de uma programação que atenda às suas particularidades e atenda a todos e cada um.

A inclusão de crianças com deficiência na rede regular de ensino é, portanto, um desafio para o qual os professores precisam se capacitar tendo em vista que as crianças possuem um ritmo de aprendizagem diferente e precisam de metodologias de ensino específicas que atendam às suas singularidades. O processo de inclusão de crianças na rede regular de ensino pode ser facilitado ou dificultado nas relações com o outro, uma vez que a convivência com outras pessoas possibilita o estímulo de suas capacidades interativas.

Neste sentido, o papel do gestor na condução da educação inclusiva com ações que realmente possam atender os alunos especiais, é totalmente relevante, pois neste âmbito o gestor deve aplicar medidas que possam contribuir no desenvolvimento educacional desses alunos. Com isso, demonstra-se coerente a utilização de métodos da gestão democrática e participativa que trazem fundamentos positivos na condução dessa prestação educacional.

Assim, surgem as questões que deram origem ao problema de pesquisa: qual é o papel do gestor perante a inclusão escolar? Como o gestor articula a inclusão na escola? A partir destes questionamentos, objetiva-se apresentar os métodos positivos da gestão escolar no âmbito da educação inclusiva. No tocante à metodologia empregada foi, por meio do método dedutivo, na pesquisa bibliográfica e exploratória, por meio da contribuição de autores como: Hora, Luck, Sassaki, Saviani.

Nesse sentido, o presente estudo tem o objetivo de investigar o papel do diretor frente à inclusão das crianças na rede regular de ensino, de modo a analisar as perspectivas e os desafios do gestor na implementação de métodos de ensino que realmente possam ser contributivos a realidade de ensino presente na unidade de ensino pela qual é responsável.

2 EDUCAÇÃO INCLUSIVA

Em termos iniciais, cabe a compreensão que a educação inclusiva é uma forma de concepção de ensino contemporâneo que se fundamenta em questões democráticas e de direitos fundamentais previstos na principal legislação brasileira (Constituição Federal/1988). Deste modo, o objetivo principal dessa via educacional é em possibilitar a garantia ao acesso à educação para todos cidadãos, não importando suas delimitações físicas, mentais ou motoras, sendo, portanto, papel do Estado disponibilizar o direito de todos à educação.

Sampaio e Sampaio (2009, p.212) lecionam em sua obra que à educação inclusiva é uma forma de trazer igualdade de oportunidades e valorização das diferenças humanas, como, por exemplo, na contemplação das diversidades étnicas, culturais, intelectuais, físicas, sociais, sensoriais e de gênero dentro da sociedade.

A educação inclusiva dispõe da transformação cultural das práticas e metodologias de ensino presentes nas escolas, pois apresenta ferramentas educacionais que possam contemplar diferentes formas de ensino de acordo com as necessidades dos alunos especiais. Assim, garante o acesso, a participação, o desenvolvimento e a aprendizagem de todos, sem qualquer exceção (SAMPAIO; SAMPAIO, 2009, p.212).

Ressalta-se, que a educação inclusiva recebe alguns fundamentos disponíveis no estudo doutrinário, como no tocante aos princípios que devem reger essa via educacional, sendo eles: o direito a qualquer pessoa à educação; o direito na aprendizagem do aluno sejam quais forem suas

particularidades; o processo de aprendizagem singular de cada aluno; o convívio e interação com outros alunos como forma de inclusão social; e a participação dos gestores, educadores, demais estudantes e a comunidade na construção da educação inclusiva efetiva (BUENO, 2001,p. 26).

No entendimento exposto por Bueno (2001, p.27) a educação inclusiva deve ser realizada de forma gradativa, contínua, sistemática e planejada. Sendo que, na forma gradativa para que à educação especial possa construir mecanismos que tragam qualidade de ensino, devendo ser contínua para aplicar constantemente os processos de inclusão, sistemática com a necessidade de serviços de apoio que contemplem a diversidade dos alunos e planejada com objetivos concretos na construção da educação inclusiva efetiva.

Dessa forma, cabe apresentar o contexto histórico da educação inclusiva, destacando sua evolução nos métodos de inclusão dos alunos especiais.

2.1 Breve histórico da inclusão escolar

Para compreender a história da inclusão escolar é necessário discorrer sobre seu surgimento no mundo e no Brasil, sob a ótica da exclusão. Ao longo da história, há registros de diversos motivos que justificavam excluir o outro, tais como: doenças infectocontagiosas, como hanseníase ou lepra; condição social; cor; etnia; religião; deficiência física de toda e qualquer natureza; gênero e outros.

Há registros de civilizações da antiguidade, como a de Esparta, onde a exclusão era total; as crianças nascidas com deficiências eram sacrificadas. Algumas tribos do alto Xingu enterravam vivos os bebês nascidos com deficiências, por acreditarem que eles não poderiam se defender nem se sustentar quando adultos. Nessas mesmas tribos, os gêmeos também são sacrificados, por não saberem qual deles representa o bem ou o mal. Aqueles que possuíam distúrbios mentais eram considerados loucos ou portadores de espíritos demoníacos; estes eram amarrados ou trancafiados em porões ou manicômios (FERREIRA e GUIMARÃES, 2003).

Na Antiguidade e na Idade Média acreditava-se que as pessoas com deficiência não eram merecedoras de uma educação escolar. Portanto, não havia necessidade de educá-las, pois não participavam da vida social e econômica. A educação, a leitura e a escrita eram ensinadas a poucos, ou seja, os que detinham o poder, como os religiosos e nobres. Silva e Arruda (2014, p.11) mencionam que para “os filósofos cristãos a crença também alternava entre culpa e pagamento de

pecado e finalmente, com Santo Tomás de Aquino, a deficiência passa a ser considerada como um fenômeno natural na espécie humana”.

Com o fim da Idade Média e sua forma de produção feudal, surge uma nova organização econômica, social e cultural – o capitalismo, o qual traz um novo conceito de homem e de trabalho que muda a forma de pensar e agir da humanidade. Um novo homem é forjado com base em teorias científicas que rejeitam as ideias religiosas como explicação para todos os fenômenos.

De acordo com Ferreira e Guimarães:

No início do século XX os sistemas educacionais eram em sua maioria nítida e deliberadamente estratificados: segregados por raça, gênero e classe social, divididos entre escolas acadêmicas e técnicas, públicas e privadas, protestantes e católicas. [...] Uma série de movimentos sociais envolve-se na luta para desagregar escala para estabelecer uma escola secundária abrangente e abrir as universidades para grupos excluídos, contudo esse acesso igual representou apenas meia vitória (FERREIRA e GUIMARÃES, 2003, p.14).

Houve uma pequena mudança no paradigma de atendimento às pessoas com deficiência, o qual passou a ser feito, em instituições educacionais especializadas. Carvalho (2011, p.19) cita que estudiosos mostravam interesse em ajudar e educar essas pessoas; buscavam com isso condições, para que essa educação acontecesse, visto que essas pessoas não se encaixam num padrão considerado normal.

Carvalho (2011, p.19) ressalta, ainda que, a partir da nova visão em relação à educação das pessoas com deficiência, surge a Educação Especial, uma vez que a sociedade passou a ter consciência da necessidade, em atender essas pessoas. O atendimento deveria ser por meio da assistência e a base de remédios, esses locais deveriam ser Centros Especializados, onde os deficientes não poderiam ter contato com a sociedade. Mais tarde essas instituições foram consideradas inadequadas e ineficientes, para essas pessoas, pois, eram consideradas incapazes de conviverem em sociedade, não eram valorizadas e viviam segregadas.

Carvalho (2011, p. 21), salienta que, a partir de novos estudos, a deficiência deixa de ser considerada uma doença e passa a ser considerada uma condição, “na qual determinado indivíduo se encontra e para qual são necessárias medidas educacionais, sociais, psicológicas e médicas específicas”, que irão ajudar e dar suporte ao desenvolvimento dessas pessoas e sua inclusão na sociedade.

O termo inclusão foi oficializado pelo Encontro de Salamanca, durante na Espanha em 1994, foi emitido nesta ocasião, um documento sobre os princípios, a política e a prática da

educação para os alunos Portadores de Necessidades Educacionais Especiais (PNEES), e aponta a urgência de ações educacionais capazes de reconhecer a diversidade de seres, e atender quaisquer que sejam as suas necessidades físicas, sociais e linguísticas. Estariam aí incluídos os alunos portadores de necessidades especiais, as crianças de rua, as que trabalham, os nômades e as minorias culturais e sociais (MANTOAN, 2006, p.111).

A inclusão desses alunos não é uma conquista fácil, mas possível e urgente. Para que ela se torne uma realidade, o sistema educacional deve se reestruturar, deixando claro que não são os PNEES que devem se transformar para se integrar a ele. Como acontece comumente em épocas de mudanças no momento, muitas dúvidas surgem em relação à questão da inclusão. Pode-se esclarecer, inicialmente, que a inclusão não é depositar todos os alunos PNEES na classe regular, sem dar ao professor e a escola suporte necessário à sua ação e também não é ignorar que seus alunos são seres únicos, mas que têm necessidades educativas especiais (MANTOAN, 2006, p.111).

Mantoan (2006, p. 112) diz que “a palavra inclusão não significa promover a adequação ou a normatização de acordo com as características de uma maioria, seu significado está mais próximo à possibilidade de fazer parte e não se igualar”. Portanto, é com grande cautela que se deve levantar a bandeira da inclusão escolar de crianças com problemas de desenvolvimento. Ao invés de tomar o assunto partindo de um ideal, do que diz a lei, é mais apropriado levar em consideração a própria criança, verificar o problema que ela apresenta e a partir daí avaliar a maneira de ingressá-la numa ou noutra sala de aula.

A verdadeira inclusão deverá ter como alicerce um processo de construção de consensos, valores, políticas e princípios provenientes de uma reflexão coletiva sobre o que é a escola, quais as suas funções, os seus problemas e a maneira de solucioná-los. Deve-se buscar uma reflexão orientada para o diagnóstico e para a ação, e isso não se limita ao atendimento dos princípios normativos legais que justificam a inclusão.

2.2 Conceito de ambiente inclusivo

Importante ressaltar que o conceito de ambiente inclusivo foi proposto por Sekkel (2003, p.77), com base nas formas de relações estabelecidas entre educadores, estudantes e gestores, sendo mais relevante que o próprio ambiente físico educacional. Segundo a autora, “para que a inclusão

de crianças deficientes possa ser conduzida de forma acolhedora, sensível às necessidades do aluno especial, é necessário que haja um ambiente de relações humanas que seja continente”.

Sendo assim, é fundamental que o ambiente escolar inclusivo esteja apto a integralizar e respeitar as necessidades de todos. Com isso, de acordo com aquilo que defende Sekkel (2003), os elementos preponderantes na construção da educação inclusiva estão nas relações humanas em primeiro lugar. Neste sentido, há entendimento exposto de que a mudança cultural institucional é uma das questões mais difíceis de serem modificadas no ambiente inclusivo, pois as escolas são fruto de um processo cultural histórico que requer medidas institucionais para modificar esse panorama.

No trabalho de pesquisa apresentado pela autora essas alterações começaram a ter resultados positivos a partir da mudança de direção escolar. No caso relatado houve implementação de postura do novo gestor escolar com ações de benefício ao grupo, com metas definidas de trabalho, mas, principalmente por meio de uma autoridade democrática, baseados em objetivos claros ao grupo educacional e na capacidade do gestor em assumir a responsabilidade pelo próprio trabalho. Entre tais ações, a autora destaca algumas que melhoram significativamente o ambiente de inclusão, como, por exemplo, a formação continuada, uso de ações coletivas, e uso de mecanismos participativos e democráticos (SEKKEL, 2003, p.153).

Outra questão relevante argumentada pela autora em sua obra é sobre o preparo dos educadores para receber crianças especiais, sendo que ela acredita que a necessária mudança institucional deve partir também do educador com intuito de acolher da melhor forma e buscar adequação às necessidades de cada estudante especial. Para Sekkel (2003, p.154) “ninguém deve esperar em se tratando de questões ligadas à dignidade humana”.

É preponderante que os profissionais da educação estejam com ideias definidas e devidamente orientados pelo gestor, para que possam atender na prática as necessidades e os direitos de cada aluno, buscando neste processo maneiras que possam favorecer a participação de todos os envolvidos. Destaca-se, ainda, a importância de ações coletivas na construção de um ambiente propício para inclusão escolar, sendo fundamental nesse processo o papel do diretor na condução dessa postura coletiva (SEKKEL, 2003, p.154).

2.3 Definição e questões atuais

O termo educação inclusiva foi implementado na Conferência Mundial Sobre Necessidades Educativas Especiais, que foi promovida pelas Nações Unidas (UNESCO), na cidade de Salamanca – Espanha, no ano de 1994. Sendo que, o documento elaborado “Declaração de Salamanca sobre Princípios, Política e Prática na Área das Necessidades Educativas Especiais” é considerado um dos principais termos mundiais que buscam a inclusão social. Cabe destacar, que o referido documento dispõe de objetivo claro em fornecer diretrizes básicas na formação e reforma dos sistemas educacionais a partir do movimento de inclusão social (SILVA, 2014, p.73).

Recepcionado no território brasileiro pelo Ministério da Educação (MEC), este documento traz em seu inciso 2º a seguinte definição de educação inclusiva:

2. Acreditamos e Proclamamos que: toda criança tem direito fundamental à educação, e deve ser dada a oportunidade de atingir e manter o nível adequado de aprendizagem, • toda criança possui características, interesses, habilidades e necessidades de aprendizagem que são únicas, • sistemas educacionais deveriam ser designados e programas educacionais deveriam ser implementados no sentido de se levar em conta a vasta diversidade de tais características e necessidades, • aqueles com necessidades educacionais especiais devem ter acesso à escola regular, que deveria acomodá-los dentro de uma Pedagogia centrada na criança, capaz de satisfazer a tais necessidades, • escolas regulares que possuam tal orientação inclusiva constituem os meios mais eficazes de combater atitudes discriminatórias criando-se comunidades acolhedoras, construindo uma sociedade inclusiva e alcançando educação para todos; além disso, tais escolas proveem uma educação efetiva à maioria das crianças e aprimoram a eficiência e, em última instância, o custo da eficácia de todo o sistema educacional (UNESCO, 1994).

Outra diretriz importante presente na Declaração de Salamanca, demonstra como princípio fundamental da escola inclusiva que todas as crianças devem aprender juntas, independente de suas diferenças ou dificuldades motoras (UNESCO, 1994).

No âmbito nacional há conceito exposto na Resolução CNE/CEB nº2, criada em 2001, pelo qual instituiu as Diretrizes Nacionais para Educação Especial na Educação Básica. Trazendo em seu artigo 5º definição ampla dos termos conceituais das necessidades educacionais:

Art. 5º Consideram-se educandos com necessidades educacionais especiais os que, durante o processo educacional, apresentarem: I - dificuldades acentuadas de aprendizagem ou limitações no processo de desenvolvimento que dificultem o acompanhamento das atividades curriculares, compreendidas em dois grupos: a) aquelas não vinculadas a uma causa orgânica específica; b) aquelas relacionadas a condições, disfunções, limitações ou deficiências; II – dificuldades de comunicação e sinalização diferenciadas dos demais alunos, demandando a utilização de linguagens e códigos aplicáveis; III - altas habilidades/superdotação, grande facilidade de aprendizagem que os leve a dominar rapidamente conceitos, procedimentos e atitudes (CNE/CEB, 2001).

As referidas conceituações demonstram um parâmetro nacional na definição de necessidades especiais que procura especificar a diversidade das características dos alunos não restringindo dessa forma apenas a questão da deficiência. Neste sentido, Mantoan (2003, p.48) leciona que é necessário que as escolas tenham organização no sentido de garantir a qualidade de ensino educacional, respeitando e reconhecendo a diversidade de cada aluno especial.

Para Saviani (2003, p.118) às salas de aula de uma educação inclusiva deve ser um espaço aberto e dinâmico, com isso a autora defende a importância da flexibilização do ambiente escolar. Seguindo os parâmetros da nova pedagogia, as crianças especiais devem ser colocadas em atividades interativas com outras crianças, sob orientação e supervisão do professor, a partir de respostas estimuladores com desafios ambientes.

Saviani explica ainda:

Assim, a sala de aula é barulhenta em decorrência da multiplicação dos estímulos internos e externos. Isso que procurei mostrar por meio da contraposição entre a pedagogia tradicional e a pedagogia nova, ocorre também com as demais teorias pedagógicas. Fica evidente, pois, que o próprio aspecto físico das salas de aula se modifica à medida que a concepção de educação se altera e vice-versa (SAVIANI, 2003, p.118).

Destaca-se, que essas questões da nova pedagogia tem sido panorama para alguns estudos feitos em relação à inclusão de alunos com necessidades educacionais especiais na escola regular, tanto no tocante aos processos envolvidos, como na questão das relações e concepções dos educadores sobre o tema. Outra questão que gera constante debate são as mudanças dos sistemas visando à efetivação da inclusão escolar, elementos estes que demonstram a relevância do tema e os desafios constantes da construção de uma educação escolar inclusiva (SILVA, 2014, p. 76).

2.4 Possibilidade de articulação da educação inclusiva com diferentes setores

É notório o entendimento de que os alunos com necessidades educativas especiais (NEE) demandam maior tempo de aprendizagem, como também, de maior recurso investido, metodologias assistidas, estratégias e práticas adequadas que atendam a cada aluno (NEE). Com isso, há clara demanda de estruturação administrativa e pedagógica visando trazer melhores condições à educação inclusiva com a devida articulação com outros setores (SILVA, 2014, p. 94).

Nesse diapasão, o atendimento com o uso de recursos multifuncionais, ou de modo extensivo a outras ações, por meio de Projeto Político Pedagógico escolar com a qualificação dos

profissionais tendem a favorecer a proposta curricular no avanço da inclusão escolar. Neste sentido, o Plano Nacional de Educação (PNE) expõe que para haver uma educação inclusiva é fundamental a criação de equipe multidisciplinar que possa garantir o acesso e a permanência desses alunos (BRASIL, 2020).

A partir dos parâmetros dispostos pela Política Nacional de Educação Inclusiva (2020), há orientação no tocante a possibilidade em celebrar convênios com instituições privadas sem fins lucrativos, com fulcro em construir uma rede de apoio à inclusão. De acordo com o referido documento:

Os serviços e recursos da educação especial também podem ser oferecidos por instituições privadas sem fins lucrativos, de maneira autônoma e ou por meio de convênios com secretarias de educação estaduais, distrital ou municipais. Os atendimentos podem ser organizados para atender a um grupo específico do público-alvo da educação especial ou podem ser realizados de maneira integrada, com diversos públicos. O atendimento educacional especializado nessas instituições pode envolver desde o funcionamento de salas de recursos específicas ou multifuncionais, até o atendimento às famílias dos educandos e aos profissionais das redes de ensino, considerando sua estrutura e o detalhamento dos convênios firmados (BRASIL, 2020).

Desse modo, há possibilidade de articulação de setores como o da saúde, assistência social e educação, visando atender da melhor forma às necessidades básicas dos alunos NEE, pois essa atuação intersetorial contribui para a disponibilidade de meios mais acessíveis na educação inclusiva. Para Magalhães (1999, p.18) “as razões para o fracasso da intersetorialidade seria a falta de articulação entre os sujeitos de setores sociais e a falta de interesse em enfrentar os problemas complexos da inclusão”.

Ressalta-se, que essa falta de articulação pode ser vista até mesmo entre as escolas, haja vista que seria totalmente contributivo a troca de experiências entre unidades escolares especiais, com unidades regulares, efetuando relação recíproca em busca de alternativas efetivas para a inclusão dos alunos especiais.

No entendimento de Tezani (2004, p.21) a gestão escolar deve incentivar a troca de ideias, a discussão, pelo fato de cada escola ter suas características é uma realidade específica. Por isso, é papel do gestor escolar promover essa articulação com outros setores, mas, principalmente, com outras unidades escolares a fim de estabelecer novas ideias a serem implementadas aos alunos especiais, buscando sempre os melhores mecanismos de inclusão em sua unidade de ensino.

2.5 Desafios da educação inclusiva

Os desafios para entrega de uma educação inclusiva que realmente cumpra seu papel na integralidade de inserir o aluno especial na sociedade por meio da educação são vastos. Dessa forma, ainda há muitos obstáculos no processo de inclusão dos alunos com necessidades educacionais especiais (RAMOS, 2010, p.62).

Mediante isto, cabe analisar alguns pontos que precisam ser melhorados neste âmbito, sendo fundamental que a escola inclusiva se adapta em diferentes esferas, desde os órgãos federais, estaduais e municipais de educação, como também, aos educadores, que necessitam buscar de forma constante especializações com o intuito de inserir esses alunos na sociedade (RAMOS, 2010, p.62).

Além disso, os desafios pela falta de estrutura material devida, de infraestrutura precária, de salas de aula superlotadas, são panoramas comuns presentes no cotidiano educacional, que geram maiores desafios na implementação das metodologias educacionais inclusivas. Outra questão importante nessa seara é a falta de preparação dos educadores para trabalhar com alunos que tenham necessidades especiais, pois na maioria dos casos estes profissionais são direcionados ao ensino especial sem qualquer tipo de formação específica (RAMOS, 2010, p.64).

Este contexto irregular é consequência de a educação especial ser vista ainda como uma área relativamente nova na pedagogia, necessitando dessa forma que sejam criadas políticas públicas educacionais que possam atender de forma específica esses alunos. Visto que, é preponderante a preparação do corpo docente e, também, dos gestores, no sentido de capacitá-los para os desafios da educação inclusiva, principalmente no tocante aos atendimentos multiprofissionais (RAMOS, 2010, p.64).

2.6 Profissional do atendimento educacional especializado (AEE) e a valorização das diferenças

O profissional do atendimento educacional especializado (AEE) exerce importante função na construção da educação inclusiva efetiva, sendo um parceiro direto do gestor na condução das propostas pedagógicas no ambiente escolar. Neste sentido, considerando sua natureza em exercer serviço de apoio aos estudantes especiais, estes profissionais podem contribuir de forma ampla no

tocante a implementação de estratégias de desenvolvimento específico de cada aluno, servindo com fonte prática para apresentar os anseios e as particularidades que devem ser inseridas pelo gestor na educação inclusiva.

Assim, por estar preparado na prestação de serviço de apoio fundamental aos estudantes especiais poderá auxiliar o gestor nas ações benéficas que possam integralizar o ambiente escolar com a comunidade, portanto, o papel contributivo dos profissionais do atendimento educacional especializado condiciona diretamente na orientação de todos envolvidos na construção de um ambiente educacional que realmente respeite qualquer diferença que compõem o universo escolar.

A valorização das diferenças na construção de um bom ambiente educacional inclusivo passa primeiramente no exercício da gestão democrática e participativa de todos os integrantes, principalmente dos profissionais que exercem suas funções diretamente com os alunos da inclusão. Por isso, demonstra-se que este tipo de profissional traz o suporte tanto no desenvolvimento prático das atividades pedagógicas, como no auxílio ao gestor através da experiência diária vivenciada *in loco*.

3 GESTÃO ESCOLAR INCLUSIVA

O papel do gestor na promoção da escola inclusiva é totalmente preponderante, sendo peça essencial para o desenvolvimento pedagógico, pois através do exercício de sua função é possível garantir abertura de espaços novos que tragam transformação ao cotidiano escolar. Deste modo, para que a gestão tenha êxito em seu exercício é essencial que haja flexibilização de seu trabalho, por meio de uma postura democrática e participativa no núcleo escolar.

Para Sage (1990, p.129) o gestor deve buscar eficiência em seu trabalho por meio da utilização da influência cultural comunitária, não apenas se utilizando de argumentos, mas, também, de ações conjuntas concretas.

Cavalcanti (2014, p.1018) ensina “o gestor tem grande importância na escola sendo necessário que ele busque sua atuação baseada na diversidade. Em consequência da liderança que exerce, todos que compõem este ambiente estão se espelhando em suas ações”. Com isso, o gestor deve ter consciência da importância da educação inclusiva com ações que promovam a inclusão no âmbito escolar, dando sentido de unidade na escola principalmente no tocante ao convívio da escola regular com a inclusiva.

Outra função que deve ser destacada do gestor é na construção de um cenário escolar voltado a atender a comunidade, sendo responsável por todos seus educandos sem qualquer distinção no tratamento dos alunos especiais e dos alunos regulares. Integrando-o o corpo docente com via participativa no processo de inclusão de modo geral (LUCK; FREITAS; GIRLING; KEITH, 2012, p.89).

Destaca-se, que também é função do gestor motivar os participantes do processo de inclusão, principalmente a respeito de metodologias de ensino novas que possam ser implementadas constantemente na unidade de ensino. Neste âmbito, é fundamental o apoio aos educadores no sentido de incorporar atitude inclusiva, respeitando a individualidade de cada aluno.

Cabe ressaltar, que o processo de inclusão escolar depende de toda comunidade escolar, por onde cada um deve ter sua função delimitada e exercê-la da melhor maneira. Sendo que, professores e gestores devem estar atentos em responder às cobranças impostas pelo sistema educacional, que por lei tem o dever de proporcionar o suporte educacional, estrutural e de formação, para que o ensino inclusivo cumpra sua função social e educacional de forma eficiente.

Neste sentido, a própria Declaração de Salamanca traz em seu escopo:

Administradores locais e diretores de escolas podem ter um papel significativo quanto a fazer com que as escolas respondam mais às crianças com necessidades educacionais especiais desde que a eles sejam fornecidos a devida autonomia e adequado treinamento para que possam fazê-lo. (...) Uma administração escolar bem sucedida depende de um envolvimento ativo e reativo de professores do pessoal e do desenvolvimento de cooperação efetiva de trabalho em grupo no sentido de atender as necessidades dos estudantes (UNESCO, 1994).

Essas questões possibilitam uma educação de qualidade pela forma como a gestão escolar é efetivada, sendo totalmente plausível o posicionamento do gestor que participa de perto do processo educativo dentro das salas de aula. A partir destes elementos fica claro o papel importante em agregar valores para toda escola, ou seja, no corpo administrativo, técnico, pedagógico e na comunidade (LUCK; FREITAS; GIRLING; KEITH, 2012, p.93).

3.1 O diretor escolar

É de extrema relevância fazer algumas ponderações a respeito do cargo de diretor escolar, pois no campo da pedagogia essa função diretiva recebe algumas definições importantes, sendo basicamente o encargo de colocar em ação o processo da tomada de decisões na organização, por

meio coordenado dos trabalhos de uma forma que possa ser realizado do melhor jeito possível (LIBÂNEO, 2001, p.78).

De acordo com Libâneo:

Para que as organizações funcionem e, assim, realizem seus objetivos, requer-se a tomada de decisões e a direção e controle dessas decisões. É este o processo que denominados de gestão. Utilizamos, pois, a expressão organização e gestão da escola, considerando que esses termos, colocados juntos, são mais abrangentes que administração (LIBÂNEO, 2001, p.78).

Dessa forma, a concepção da direção escolar deve variar de acordo com a postura educacional empregada, sendo ela mais diretiva ou mais participativa. Libâneo (2001, p.78) complementa essa ideia “a direção pode, assim, estar centrada no indivíduo ou no coletivo, sendo possível uma direção individualizada ou uma direção coletiva ou participativa”.

A partir da análise da literatura consultada e do objetivo na elaboração do presente estudo científico, fica comprovado que o diretor escolar quando exerce suas funções por meio de uma gestão participativa e democrática contribui para a formação de um ambiente educacional favorável. Luck (2017, p.89) expõe que a gestão participativa e democrática busca atingir metas e cumprir responsabilidades que são decididas de forma conjunta e colaborativa com divisão de tarefas e profissionalismo. Assim, o diretor escolar que opta por uma gestão democrática e participativa na inclusão, possibilita o compartilhamento de responsabilidades com a equipe escolar em conjunto com toda comunidade.

Libâneo (2001, p.181) apresenta às funções do diretor: “O diretor da escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretária, serviços gerais, relacionamento com a comunidade)”. Por isso, caberá ao diretor a atribuição administrativa e pedagógica escolar, necessitando ter o devido conhecimento nessas duas esferas.

Neste sentido, o diretor deve ser antes de tudo o educador por excelência que tem por competência estabelecer medidas administrativas e educacionais no sentido de manter a relação à preservação do caráter educativo de sua unidade escolar (LUCK, 2017, p.92).

Saviani expõe:

Um diretor será tanto mais educador quanto maior o grau de autonomia que mantém em relação às exigências do sistema, subordinando suas formas aos conteúdos educativos; e será tanto mais administrador quanto menor o grau de autonomia referido, o que o levará,

em consequência, a se ater à rigidez das normas superiores mantendo-se esvaziadas do conteúdo que lhes daria sentido (SAVIANI, 2000, p.207).

É importante que o diretor exerça suas funções de autonomia administrativa, mas, também, contribua nas questões pedagógicas que fomentam o âmbito da inclusão escolar, pois por meio do seu conhecimento deve exercer sua função diretiva com vias democráticas e participativas com outros profissionais presentes no corpo escolar, visando construir ferramentas conjuntas na disposição de ensino inclusivo eficaz (SAVIANI, 2000, p.208).

A partir dessas ponderações literais, cabe o entendimento de que o diretor é o grande articulador da unidade escolar, exercendo papel fundamental na construção de um modelo educacional que possa atender de fato os anseios sociais. No âmbito da educação inclusiva o diretor se faz ainda mais importante, uma vez que suas ações podem aproximar à comunidade do ambiente escolar potencializando a inserção do aluno especial na sociedade.

3.2 O diretor enquanto articulador de mudanças

O papel do diretor enquanto articulador de mudança se demonstra em sua essencialidade na implementação de medidas visando o desenvolvimento de inovações pedagógicas, como também, no poder diretivo da condução dessas ações buscando resultados positivos. Lima (1993, p.117) leciona: “do ponto de vista do microssistema, ou seja, da unidade escolar, o diretor pode criar, permitir ou tolerar a abertura de novos espaços necessários à transformação do cotidiano escolar”.

Neste sentido, cabe ao gestor ser flexível na condução das proposições no núcleo escolar, dando abertura para experimentar outras ações considerando ideias contrárias à sua. Com isso, abrir espaço para divergências é uma forma de se criar um dinamismo positivo que vai contra posturas enrijecidas da administração, possibilitando um processo mais amplo com a abertura da escola para a participação dos demais profissionais (LIMA, 1993, p.118).

Importante salientar que a cultura escolar pode ser um fator que venha atrapalhar o processo de mudança, dado que na prática essas questões podem dificultar a implementação de novas medidas. Por isso, é função do gestor gerir por meio de exemplos, sendo cabível ao mesmo influenciar ações em que acredita não apenas em nível de discurso, mas, também, colocando as ideias em prática e incentivando o núcleo escolar na compra dessa ideia (SAGE, 1999, p.238).

No âmbito da gestão escolar inclusiva é importante a maneira que o gestor conduz as forças simbólicas e culturais da escola, por meio de suas ações e comportamentos, sendo importante condutas que demonstrem a prevalência de ambiente inclusivo na escola. Sage (1999, p.238) complementa esse posicionamento, “o comportamento do diretor é que estabelece o clima pelo qual se resolve que a escola é de todas as crianças. Segundo o comportamento cooperativo do diretor e dos demais administradores proporciona um modelo participativo dos educadores”.

Essa mudança necessária para implementação da educação inclusiva que realmente tragam respostas positivas se realiza através do preparo conjunto em receber os alunos especiais, sendo que essas mudanças devem ocorrer de forma concomitante, envolvendo questões administrativas, mas, sobretudo, detalhes pedagógicos que proporcionem o ambiente acolhedor aos estudantes. Dessa forma, o diretor é fundamental na condução de melhorias que fazem toda diferença no cotidiano escolar, principalmente quando consegue exercer suas funções ouvindo todos os envolvidos.

Sage destaca ainda:

A primeira medida da direção escolar é construir uma comunidade escolar inclusiva, baseada nos propósitos da escola. O planejamento e o desenvolvimento do currículo que conduz aos resultados esperados pelo Estado e pelos setores educacionais devem vir logo em seguida (SAGE, 1999, p.130).

Demonstra-se de forma específica que o papel do diretor escolar deve ser um facilitador da transformação do ambiente escolar, uma vez que essas mudanças se dão através de articulação, não sendo impostas ou alteradas por legislação. Sendo assim, é papel também do diretor no sentido de estimular novas práticas encorajando os demais profissionais na execução de medidas voltadas à inclusão escolar (SAGE, 1999, p.138).

Portanto, é função do diretor ser sensível na relação com o corpo docente e os demais funcionários da escola, para que dessa forma as práticas inclusivas possam colher bons frutos. Quer seja por meio da avaliação formal das necessidades, ou mesmo, na preocupação em conhecer a fundo as pessoas com quem trabalha diariamente, sendo capaz de discernir os anseios da sua equipe e as necessidades individuais de cada colaborador.

3.3 O papel do diretor na implementação de uma escola inclusiva

O diretor e os outros elementos que compõem a direção são chave no processo de implementação da filosofia inclusiva e consequentemente do seu desenvolvimento, é a nós direção, que cabe a tarefa de dar o incentivo no que diz respeito à transformação desta escola numa comunidade de aprendizagem, evitando assim, que ela venha a ser um lugar onde as atividades sejam desorganizadas e desconexas onde impere o individualismo. Ciente, portanto, que cabe à direção a grande responsabilidade de, em conjunto com os docentes, fazer com que todo o pessoal escolar – educadores, professores, outros técnicos e alunos -, os pais e quaisquer outros membros da comunidade façam parte do projeto educacional que consta do PEE e que estejam imbuídos dos princípios da inclusão.

Neste sentido, a partir da aplicação de uma gestão democrática há possibilidade do desenvolvimento de mecanismos educacionais que possibilitem a expressão de liberdade e diversidade. No entendimento de Machado (2000, p.69) o papel do gestor escolar deve ser pautado pela busca permanente da capacitação dos docentes, na troca de experiências e ideias, na valorização do trabalho coletivo, no planejamento coeso, na busca de resultados positivos em conjunto com a comunidade escolar, por meio da boa administração dos recursos financeiros e humanos, como também, através de uma boa gerência que esteja em consonância com o currículo básico nacional.

Essas funções inerentes ao gestor escolar frente à educação inclusiva vão ao encontro de alguns direitos previstos aos alunos com necessidades educativas especiais, como o acesso a uma escola acessível, sendo papel do gestor o poder diretivo no objetivo de construir boas condições para que a unidade escolar possa cumprir na integralidade esse direito do aluno. Sendo que, o direito à acessibilidade não está apoiado apenas em questões físicas, mas em todos os elementos que devem gerar como resultado uma escola acessível inclusive nas condições de cunho pedagógico.

Dutra e Griboski (2005, p.78) lecionam que o papel do gestor visando colaborar com a inclusão deve incentivar a mobilização social para que acompanhe de perto as transformações do sistema educacional implementado na escola. Buscando, dessa forma, contribuir para o desenvolvimento da qualidade de ensino e aprendizagem, por meio de ações que possam responder os anseios dos estudantes que possuem alguma necessidade especial, bem como, da comunidade.

Sage (1999, p. 160) expõe em sua obra que o papel do diretor deve ser voltado a buscar comportamentos de pensamentos e ações por via cooperativa que possam estar especificamente a

serviço da inclusão. Dessa forma, é de extrema relevância a postura do gestor no sentido de disponibilizar mecanismos para que os educadores possam executar seu papel prático nas salas de aula, por meio de apoio ao trabalho realizado em conjunto com estes profissionais.

Com isso, entende-se que para ser realizada uma administração bem sucedida na implementação de escola inclusiva dependerá do envolvimento ativo e reativo do corpo docente e, também, dos demais profissionais que regem o apoio escolar. Realizado por meio de trabalho em grupo com intuito definido em atender as necessidades específicas de cada estudante, uma vez que é função de todos profissionais contribuir para construção adequada do ambiente escolar inclusiva com direcionamento realizado pelo gestor (FREITAS, 2014, p.22).

Para Carneiro (2006, p.38) o papel do gestor escolar está na criação de condições adequadas para que haja a inclusão escolar, com medidas que possam modificar o ambiente através de gestão participativa e democrática. Por isso, caberá ao gestor coordenar para que toda equipe escolar possa executar suas funções a fim de apresentar as melhores condições possíveis que atenda às necessidades específicas de cada aluno da escola inclusiva.

3.3.1 Gestão democrática e participativa

Em termos conceituais a palavra democracia é oriunda do grego (*demos*, povo, poder), tendo como significado uma forma de governo na qual o seu exercício decisório está nas mãos do cidadão. Por outro lado, o conceito de gestão está relacionado com a forma de administração, das tomadas de decisão, da organização, dos objetivos e das funções que regem o papel do gestor (VIEIRA, 2019, p. 86).

Mediante isto, a gestão democrática dispõe de diretrizes que direcionam o ato de administrar a unidade escolar, fazendo uso de promoção participativa de todas as partes envolvidas no processo educacional por via democrática, buscando em conjunto a melhoria constante do ensino ofertado. Importante ressaltar que esse modelo de gestão é fundamental na implementação da escola inclusiva, pois modifica o modelo centralizador tradicionalista através de ações participativas dos profissionais envolvidos com a comunidade (HORA, 2007, p.78).

De acordo com Heloísa Luck:

(...) a gestão democrática deve proporcionar a participação de todos os segmentos da unidade de ensino, o planejamento e a execução do plano de desenvolvimento da escola,

sob forma articulada, com a finalidade de realizar uma proposta educacional de acordo com as necessidades sociais existentes na qual a instituição escolar encontra-se inserida (LUCK, 2009, p.143).

A gestão democrática e participativa deve ser vista como um método pedagógico que traz o contato efetivo de vários segmentos que estão presentes na comunidade, como, por exemplo, os pais, educadores, estudantes e funcionários da escola, com intuito de construir e avaliar projetos pedagógicos, administrando os recursos da escola. Hora (1999, p.78) leciona que “a participação é um direito e um dever de todos que integram uma sociedade democrática, ou seja, participação e democracia são dois conceitos estreitamente associados”.

Por isso, a gestão democrática e participativa é de grande valia como recurso de participação humana e de instrumento ao exercício escolar, uma vez que possibilita construir uma sociedade mais justa, humana e igualitária. No tocante aos fundamentos legais que trazem previsão da gestão democrática e participativa, destaca-se algumas referências previstas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB (Lei nº 9.394/96), que em seu artigo 3º, VIII, estabelece: “VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996).

Como também, o artigo 14º do referido texto de lei que traz mecanismos para gestão democrática de ensino, pela qual se reduz a um ideal orientativo nas atividades escolares por meio do incentivo da participação da comunidade (BRASIL, 1996).

A partir dessa abordagem inicial fica claro a função importante que a gestão escolar democrática e participativa exerce na garantia da educação inclusiva qualitativa, pois o gestor sozinho não consegue implementar ferramentas pedagógicas que realmente tenham resultados positivos. Sendo assim, dentre as condições fundamentais para construção de propostas inclusivas efetivas está a participação direta dos envolvidos, principalmente pessoas que representem a comunidade e saibam a fundo dos anseios e particularidades que precisam ser respeitados na condução escolar inclusiva.

Nesse diapasão, a gestão democrática se demonstra como uma importante estratégia para que as escolas se tornem de fato inclusivas, sendo que o exercício para democratização da gestão está envolto de todos, juntos, aprendendo a valorizar e respeitar as diferenças do próximo e, dessa forma, criando métodos que façam verdadeiramente a diferença na vida dos alunos especiais.

3.3.2 Diretor promotor do diálogo

O papel do gestor enquanto no uso de ações que visem a promoção do diálogo vai ao encontro do modelo de gestão democrática e participativa que traz essa ferramenta como uma função essencial, pois por meio do diálogo é possível o debate propositivo de ideias pedagógicas entre as partes com o intuito coletivo em trazer melhorias na disposição da educação inclusiva.

Dessa forma, é função do gestor promover o diálogo através da oportunidade de ouvir os educadores, familiares, representantes da comunidade e demais profissionais envolvidos à unidade escolar, para que se possa obter como resultado escolhas democráticas que beneficiem diretamente os estudantes da escola inclusiva. Destaca-se, que nessa função do gestor é cabível a promoção de reuniões com devido incentivo da participação das partes na construção da unidade escolar coesa.

Essa forma de promoção é totalmente inerente às funções diretivas do gestor que deverá coordenar mecanismos de diálogo no sentido de dar oportunidade de que todas as partes interessadas participem e contribuam com o processo educacional proposto.

Os resultados diretos da promoção do diálogo na educação inclusiva podem ser vistos na elaboração de um Projeto Político Pedagógico (PPP) voltado na aplicação dos princípios da inclusão, como também, na formulação de um currículo flexível por onde todas as partes sejam protagonistas do processo educacional, utilizando estratégias pedagógicas amplas de acordo com a singularidade de cada estudante com objetivo no seu desenvolvimento específico.

A iniciativa do diálogo é extremamente relevante na gestão escolar inclusiva, uma vez que estabelece estratégias que possibilitam ouvir todos os entes que compõem o ambiente escolar. Sendo assim, o gestor deverá idealizar diferentes momentos no espaço da escola a fim da promoção por meio do encontro com intuito da troca da equipe escolar com os familiares, gerando assim, transferência de experiência entre todos os envolvidos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da temática proposta no vigente estudo há conclusão de que os estudantes com necessidades educacionais especiais têm por direito o acesso à escola inclusiva que possam atender seus anseios específicos. Dessa forma, é papel do gestor em conjunto com os profissionais da unidade escolar oferecer um ensino de qualidade a partir de métodos pedagógicos implementados a partir de uma gestão democrática e participativa promovida pelo gestor.

No tocante ao ambiente inclusivo é fundamental que o gestor esteja ciente de suas funções frente aos desafios da educação inclusiva, com isso cabe ao mesmo buscar melhorias na estrutura física e pedagógica de acordo com as especificidades encontradas na realidade da inclusão no seu ambiente escolar.

Neste sentido, para que se possa lograr êxito na execução das atividades é fundamental que o gestor realize seu trabalho pautado em uma gestão democrática e participativa, por onde todas as partes envolvidas no processo educacional sejam ouvidas e realizem um trabalho integrado. Com objetivo direto em transformar o ambiente escolar, especialmente na compreensão de que cada aluno possui uma necessidade especial a ser atendida.

Mediante isto, cabe aos gestores a conscientização no âmbito escolar a partir de métodos acolhedores, pelos quais implementam um modelo democrático na escolha das atividades pedagógicas que possam inserir a comunidade no ambiente da educação inclusiva, uma vez que para se criar uma escola inclusiva efetiva é necessário a contribuição do gestor, dos educadores, dos demais profissionais de apoio em consonância com a comunidade.

Essa atuação do gestor na escola inclusiva se demonstra totalmente relevante pelo fato da alta exigência de ações no âmbito de adaptações constantes que venham priorizar os recursos humanos, materiais e financeiros, em conjunto com atividades pedagógicas efetivas. Ressalta-se, ainda, a função do gestor em aproximar a sociedade da escola inclusiva e proporcionar ao estudante especial um ambiente que realmente incentive o mesmo a continuar a frequentar a escola.

Outra questão que deve ser ressaltada no papel do gestor é a promoção das adaptações curriculares e os arranjos com o apoio do profissional do atendimento educacional especializado, pelo qual poderá contribuir com sua opinião especializada dos métodos pedagógicos que podem ser implementados na realidade dessa unidade escolar.

Portanto, a partir do levantamento temático, comprovou-se de maneira enfática que o papel do gestor na inclusão escolar é de suma importância, principalmente quando realizado com ações democráticas e participativas dentro da realidade da escola pela qual este educador gere.

Por fim, cabe reconhecer a importância da oportunidade em desenvolver estudo científico sobre tema relevante no ambiente das escolas inclusivas, visto que, o artigo em questão trouxe enriquecimento acadêmico/profissional voltado à formação de excelência neste segmento educacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 25 abril. 2023.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Modalidades Especializadas de Educação. **PNEE: Política Nacional de Educação Especial: Equitativa, Inclusiva e com Aprendizado ao Longo da Vida/** Secretaria de Modalidades Especializadas de Educação – Brasília; MEC. SEMESP. 2020.
- BRASIL. Ministério da Educação – MEC. **Resolução CNE/CEB nº 2, de 11 de setembro de 2001**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CEB0201.pdf>. Acesso em: 18 abril. 2023.
- BUENO, J. G. S. **A inclusão de alunos deficientes nas classes comuns do ensino regular**. Temas sobre Desenvolvimento, V. 9, n. 54, (pp. 21-7). São Paulo: Memnon, 2001.
- CARNEIRO, Relma U.C. **Formação sobre a gestão escolar inclusiva para os diretores de escolas da Educação Infantil**. Tese- Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.
- CARVALHO, S. P. T. **Educação Inclusiva**. Cuiabá: UAB/UFMT, 2011.
- CAVALCANTE, Meire. **Como criar uma escola acolhedora**. In: Nova Escola. mar, ed 180. São Paulo: abril, 2005.
- DUTRA, CR, GRIBOSKI, GM. **Gestão para inclusão**. Revista Educação Especial, 2005. Disponível em <http://corolx.Ufsm.br/revece/ceesp/2005/02/a1htm>. Acesso em: 23 abril 2023.
- FERREIRA, M. E. C.; GUIMARÃES, M. **Educação Inclusiva**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- FREITAS, Patrícia Ramos. **O papel da gestão escolar na inclusão dos alunos com necessidades especiais**. Universidade de Brasília – UNB. Julho 2014.
- HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola**. 14 ed. Magistério formação e trabalho pedagógico. São Paulo: Editora Papirus, 2007.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. Goiânia; Alternativa, 2001.
- LIMA, E.C.A.S. A escola e seu diretor: algumas reflexões. **O papel do diretor e a escola de 1º grau**. São Paulo: FDE, 1996.
- LUCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LUCK, Heloísa; FREITAS, Kátia Siqueira; GIRLING, Robert; Keith, Sherry. **Escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 10 ed. São Paulo; Editora Vozes, 2012.

LUCK, Heloísa. **Gestão participativa na escola**. 11 ed. Vol. III. São Paulo; Editora Vozes, 2017.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares**. Em Aberto, Brasília, 2000.

MAGALHÃES, Leny. **O que é educação inclusiva?** Trabalho apresentado no evento do Lide. Seminário Educação Inclusiva: Realidade ou Utopia? em 5 de maio de 1999, no auditório da Faculdade de Educação da USP. Disponível em: http://www.inclusao.com.br/index_.htm. Acesso em: 18 abril. 2023.

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

MANTOAN, M. T. E. Inclusão escolar: caminhos e descaminhos, desafios, perspectivas. In: **Revista Outro Olhar**. Ano IV, nº 4. Belo Horizonte: outubro, 2006.

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.

SAMPAIO, Cristiane T; SAMPAIO, Sônia Maria R. **Educação inclusiva: o professor mediando para a vida** / Cristiane T. Sampaio, Sônia Maria R. Sampaio. - Salvador: EDUFBA, 2009.

SAVIANI, D. **Papel do diretor de escola numa sociedade em crise**. Educação: do senso comum à consciência filosófica. 13 ed. Campinas: Autores Associados, 2000.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. Campinas: Autores Associados, 2003.

SEKKEL, M. C. **A construção de um ambiente inclusivo na educação infantil: relato e reflexão sobre uma experiência**. Tese (doutorado). Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

SILVA, Ana Paula Mesquita da; ARRUDA, Aparecida Luvizotto Medina Martins. **O papel do professor diante da inclusão escolar**. 2014.

SILVA, Luzia Guacira dos Santos. **Educação inclusiva: práticas pedagógicas para uma escola sem exclusão**. São Paulo; Editora Paulinas, 2014.

RAMOS, Rossana. **Inclusão na prática: estratégias eficazes para educação inclusiva**. 3 ed. São Paulo; Summus Editorial, 2010.

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

UNESCO. Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Declaração de Salamanca Sobre Princípios, Políticas e Práticas na Área das Necessidades Educativas Especiais**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/salamanca.pdf>. Acesso em: 17 abril. 2023.

VIEIRA, Fernanda Jardim. Gestão democrática e participativa: horizontes e possibilidades de construir uma escola de todos para todos. **Revista Didática Sistemica**, ISSN 1809-3108, v. 21, n. 2, p. 83-94, (2019).