



### CAPÍTULO 03

## A GESTÃO ESCOLAR COMO PILAR DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO INCLUSIVA: caminhos para a transformação da escola comum

**Kellermann dos Santos**

Mestrando em Educação Inclusiva – UNESP

kellermann.santos@unesp.br

<http://lattes.cnpq.br/5347261126641284>

DOI -

### Resumo

O estudo discute as políticas públicas e o processo histórico de educação inclusiva dentro da perspectiva de combate à exclusão social, assim visando a garantia do acesso dos alunos com deficiências à escola, a comunidade e aos diferentes meios sociais e culturais. Teve ainda por objetivo compreender a inclusão também focaliza a valorização de todos os profissionais da educação, a valorização do desenvolvimento de projetos pedagógicos voltados diversidade escolar e para promoção de práticas e ambientes escolares que favoreçam um melhor desenvolvimento dos educandos, que elimine barreiras curriculares e fortaleça o exercício da cidadania. Utilizou-se abordagem qualitativa, por meio de revisão bibliográfica, explorando autores consagrados e documentos oficiais sobre educação inclusiva, políticas públicas e gestão escolar. Os resultados indicam que o papel do gestor relevante para fortalecer uma escola inclusiva. A discussão evidenciou que a inclusão é um desafio para a escola “comum”, sendo que a função da equipe gestora é essencial neste processo para transformar da estrutura social, cultural e humana na qual é escola envolvida. Conclui-se que a preparação para uma escola inclusiva é um processo que depende do interesse e da organização política, social, econômica e humana, sendo que mudanças não ocorrem de forma imediata, mas requer valorizações da coletividade, efetivando ações concretas e o compromisso de cada pessoa, seja na escola ou na comunidade como um todo, para que essas mudanças favoreçam o processo da educação inclusiva, contribuindo com as práticas docentes, assim como a democratização do ensino, sendo esse o papel fundamental do gestor pedagógico.

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



## Introdução

Muitas transformações foram implementadas no processo de inclusão educacional nas redes regulares de ensino durante as últimas décadas. As políticas educacionais nacional vêm crescendo conforme o avanço das perspectivas da sociedade atual, o que de acordo com Michels (2015), envolve três temas centrais: gestão, formação de professores e inclusão, sendo que esses temas indicam os parâmetros para que as estruturas políticas e organizacionais das escolas obtenham um contexto atual.

A inclusão escolar de alunos com necessidades educacionais especializadas vem se tornando um tema de suma importância para as escolas nas quais esses alunos são inseridos, pois devemos nos atentar se os profissionais da educação estão preparados para atender as demandas da política educacional inclusiva, bem como se equipe gestora está organizada para dar suporte a esses profissionais e aos alunos.

Mas será que as equipes gestoras das escolas estão preparadas para atender e dar o suporte necessário aos alunos com necessidades especiais e aos profissionais envolvidos nessa inclusão?

Quando falamos em gestão escolar, estamos nos referindo ao conjunto de ações integradas voltadas para promover treinamentos, execução e avaliação da equipe, para que esta consiga de forma clara e objetiva desempenhar seus projetos e currículos educacionais, para tanto necessitam de suporte pedagógico da equipe gestora que deve fazer as adequações necessárias para que este aluno seja acolhido, respeitando as diferenças e percebendo que cada sujeito é único.

A educação brasileira tem diante de si o desafio de possibilitar o acesso e a permanência dos alunos com necessidades educacionais especiais na escola, na perspectiva inclusiva. No entanto, compreender quais são as políticas públicas de educação inclusiva em documentos legais é fundamental para identificar os avanços e recuos presentes no sistema educativo.

A educação inclusiva é tema de discussões na área educacional e o debate sobre a inclusão de alunos com necessidades educacionais, em salas regulares, provoca uma grande reflexão. No momento que propomos discutir a respeito de uma educação inclusiva, estamos pensando e procurando construir práticas que transformem a



realidade educacional, não apenas dos alunos especiais, mas da educação em um todo.

A legislação tem avançado e a inclusão na escola é um direito constitucional, atualmente não há mais espaço para discussões sobre a aceitação, ou não destes alunos nas escolas regulares, desde 1989, negar o acesso escolar a essas crianças é proibido, como aparece no artigo 8º da Lei nº 7.853 de 24 de outubro de 1989, constitui crime punível com reclusão de um a quatro anos e multa recusar, suspender, ou cancelar a inscrição de alunos em estabelecimentos de ensino público ou privado por motivos derivados de deficiência.

Na Constituição Federal de 1988, artigo 205 a educação é para todas as pessoas. A lei é específica quanto à obrigatoriedade em acolher alunos com necessidades, contudo, não é suficiente para ocorrer o pleno desenvolvimento de suas potencialidades. Sendo assim, buscou no presente artigo discutir sobre o processo de políticas educacionais de inclusão.

Aprofundando-nos na análise dos documentos produzidos que constituem uma política educacional na perspectiva inclusiva, a nível nacional podemos enfatizar ainda as seguintes leis que discutem a inclusão social no âmbito escola, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/96, Resolução CNE/CEB nº 4/2009 e a nível internacional a Declaração de Salamanca, realizada em 7ª 10 de junho de 1994 em Salamanca na Espanha. Através destes documentos podemos perceber a crescente trajetória em que está inserida a educação inclusiva no cenário educacional, considerando a importância de conhecer e interpretar os interesses dos organismos financeiros e regulares, que por muitas vezes disseminam diretrizes incoerentes com a atual organização do universo escolar.

### **Políticas públicas educacionais inclusivas: realidade escolar.**

De forma geral, o principal objetivo de uma educação inclusiva consiste em propiciar ao educando a formação necessária e o desenvolvimento de suas potencialidades dentro do âmbito escolar.

Para Carvalho (2005), as leis no Brasil asseguram os direitos somente na teoria, pois é preciso ações concretas. O autor em questão nos leva a refletir sobre a nossa política educacional inclusiva brasileira que está sendo profundamente influenciados



por movimentos e declarações, tais esses que buscam promover a integração, a participação e combate a exclusão. Visando o sistema educacional isso se reflete na ampliação de mecanismos que incentivam a verdadeira igualdade de oportunidades.

As leis de inclusão e obrigatoriedade da matrícula não vieram acompanhadas de formação adequadas aos profissionais que trabalham com a educação inclusiva. A preocupação de muitos docentes é como organizar a prática de modo a incluir o aluno com deficiências e dar condições de aprender. Assim sendo, para que uma prática pedagógica seja efetiva é importante que o professor saiba o quê e como fazer em sala de aula. Isso exige investimento na formação do profissional, assim em minha visão, torna-se urgente compreender o que, de fato, está ocorrendo na escola e que significado tem para o professor a inclusão. Mantoan (2015;p. 96), ressalta que [...] “o futuro da escola inclusiva está ao nosso ver, dependendo de uma expansão rápida dos projetos verdadeiramente imbuídos do compromisso de transformar a escola para se adequar aos novos tempos.”

Figueiredo (2002) defende que a escola precisa rever seus conceitos, ser transformada para efetivar a inclusão. É preciso abandonar preconceitos, quebrar paradigmas e práticas que discrimina qualquer aluno.

Já Mantoan (2015), a inclusão nunca ocorrerá enquanto a sociedade se sentir no direito de escolher quais serão incluídos. É preciso vencer preconceitos, pois a inclusão sempre foi alvo de debate e nunca foi uma tarefa fácil, tanto para o sujeito a ser incluído como para os educadores que irão recebê-los. Para tanto é necessário que haja um novo olhar, ter uma prática pedagógica reflexiva, posicionar-se diante dos momentos conflituosos de forma consciente, buscando uma educação comprometida com a realidade apresentada.

Para Mantoan (2015), o sucesso da educação inclusiva de alunos com deficiência nas escolas regulares de ensino decorre das possibilidades de se conseguir progressos significativos desses alunos na escolaridade. Portanto, o educador deverá desenvolver um bom trabalho no processo de construção de uma educação inclusiva. É necessário ocorrer mudanças na questão de gestão escolar, na estrutura física das escolas, pois não basta garantir somente na legislação, é necessário valorizar professor em sua prática e efetivar as políticas públicas inclusivas, saindo da teoria para a prática.



De acordo com Figueiredo (2002), para implantação de uma política de inclusão, não basta ampliar vagas para pessoas com necessidade especiais. É preciso dar garantias de que possam continuar, indistintamente, e que pode ser repensada em função das novas demandas da sociedade atual e das exigências desse novo aluno.

Como afirma-nos Carvalho (2005), pensar na inclusão dos alunos com deficiências nas classes regulares sem oferecer-lhes a ajuda e o apoio de educadores que acumularam conhecimento e experiências específicas, podendo dar suporte ao trabalho dos professores e aos familiares, é o mesmo que fazê-los contar, seja como número de matrícula, seja como mais uma carteira dentro da sala de aula.

Ao analisarmos a realidade, podemos compreender que todos devem ter direito a uma educação de qualidade, mas apenas incluir alunos especiais não é inclusão, precisamos de investimento e de grande reforma no sistema

A idealização e construção de uma escola de qualidade para todos na filosofia inclusiva é almejada por muitos gestores, professores, alunos pais e sociedade, exige modificações profundas nos sistemas de ensino, portanto de uma política pública efetiva de educação inclusiva, a que deve ser gradativo, continua, sistemática e principalmente planejada com o objetivo de oferecer aos alunos com necessidades educacionais de qualidade que proporcione na prática, na ação docente, na aprendizagem e nas relações intersociais a superação de toda e qualquer dificuldade que se interponha à construção de uma escola democrática.

Estamos atualmente percebendo que a inclusão escolar exige do sistema educacional e dos nossos legisladores novos posicionamentos e propostas efetivas que implicam na valorização do educador em termos de salários, cursos de capacitação e a reestruturação do espaço físico atual, permitindo a acessibilidade.

A maioria dos documentos legislativos referentes às políticas públicas de educação especial na perspectiva inclusiva presente neste artigo apresenta como princípios o direito do aluno com necessidades educacionais especiais ao acesso e permanência na escola, a formação e qualificação dos professores, currículos, métodos, recursos, organizações e infraestruturas adequadas para constituir uma educação satisfatória.

O processo inclusivo não é um fim em si mesmo, é um trabalho coletivo,



continuo, interativo e cooperativo, abrindo possibilidade de compartilhar experiências, tornando nossas escolas lugares privilegiados para se aprender sobre a inclusão, sendo possível discutir e construir saberes na diversidade

Para tanto esperamos o surgimento de outras políticas nas perspectivas inclusiva, reforma e propostas que possam ser discutidas, aprofundadas, reinventadas e de preferência bem sucedidas no cenário educacional especial inclusivo, pois as discussões não se limitam nesse artigo que pretende instigar novas leituras, análises, considerações e atitudes favoráveis a uma política de educação para todos sem estigmas, discriminação e segregação.

### **Gestão escolar como pilar para uma escola inclusiva.**

Os profissionais da área da educação devem respeitar as diferenças e particularidades de cada aluno com necessidades especiais, se atentando que cada sujeito é um ser único, dotado de capacidades notáveis, com direitos e deveres como qualquer outro aluno no âmbito escolar.

No entanto a gestão escolar deve ter um papel fundamental nas relações existentes entre professor-aluno, fazendo com que haja uma ponte ligando-os em afetividade e aprendizagem, devendo destacar também a importância da gestão educacional como indivíduo central na relação entre profissionais em educação e as práticas e políticas educacionais por eles aplicadas.

Apesar de a inclusão ser um tema moderno que envolve vários segmentos sociais, a escola tem um papel significativo nesse processo, uma vez que ela contribui para a formação de todos os cidadãos, porém para que isso aconteça é necessário que a escola se reestruture preparando o profissional da educação para saber lidar com as diferenças de cada aluno, dando formação para que estes saibam atender a esses alunos.

Ao se falar em reestruturação da escola devemos considerar vários fatores, dentre eles os políticos, estruturais, instrumentais e principalmente os atitudinais, a escola deve se preparar para amparar o aluno para que este se sinta acolhido pela instituição, sem que sinta algum tipo de discriminação, seja por parte do corpo docente, funcionários e até mesmo outros alunos, e é papel fundamental da equipe gestora



mediar esse processo, uma vez que esta tem a escola sob sua responsabilidade, devendo realizar as mudanças necessárias para que isso ocorra.

Segundo Costa (1994, p. 92)

O gestor procura, geralmente distribuir os professores nas turmas conforme suas “habilidades” preferências e experiências de trabalho. Por exemplo, o professor com maior experiência e preferência por alfabetização fica com os grupos a serem alfabetizados. O que tem preferência e experiência com “troca de letras” fica com os grupos com essa características, e assim por diante.

Para que haja êxito em uma política educacional inclusiva é necessário que o grupo docente compreenda de forma mais objetiva as necessidades de cada aluno, sem qualquer tipo de discriminação ou preconceito, respeitando os limites que cada um possui, sobre este assunto discursa Mantoan (1997, p.170) “por detrás de um deficiente há sempre uma pessoa que quer estar entre nós, que quer ser um membro ativo da nossa sociedade e que quer desfrutar da vida, como todos nós. E isto não é uma questão de caridade. É, acima de tudo, um direito a ser respeitado”.

Devemos levar em conta que o gestor é essencial para praticas pedagógicas inovadoras, uma vez que agindo assim ele será capaz de transformar o ambiente escolar cotidiano em um ambiente em que a inclusão será bem sucedida, e para que isso ocorra de forma satisfatória, é necessário certa versatilidade em seu trabalho, considerando a opinião de todos os envolvidos, bem como respeitando a diversidade dessas opiniões, procurando considerar a realidade cultural escolar abrangida pela comunidade ao seu redor.

Compreende-se que a mudança consiste “a partir da vontade e organização coletiva dos homens em torno de objetivos comuns, aos quais se visa alcançar, lançando mão, da forma mais apropriada possível, de todos os recursos de que se dispõem” (Paro, 2001, p. 157).

Para solidificar a educação inclusiva, deve-se contar com todos da equipe escolar no planejamento do programa de inclusão, quando este estiver pronto para ser implementado pela equipe gestora. “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).

Cabe à equipe gestora adotar todas as decisões administrativas exigidas para a execução do projeto de educação inclusiva uma vez que esta prática estabelece perspectivas administrativas e pedagógicas.

A gestão que aceita desempenhar uma prática de educação inclusiva compromete-se a organizar e desenvolver atividades que envolvam ações pedagógicas conexas com a acessibilidade às salas de aula adaptando currículos generosos possibilitando uma troca mútua entre os profissionais do suporte pedagógico e a comunidade escolar envolvida.

“Diante da orientação inclusiva, as funções do gestor escolar incluem a definição dos objetivos da instituição, o estímulo à capacitação de professores, o fortalecimento de apoio às interações e a processos que se compatibilizem com a filosofia da escola” (Sant’Ana, 2005, p. 228).

## **Resultados e discussão**

Os resultados indicam que a gestão escolar desempenha papel fundamental na efetivação da educação inclusiva, sendo o gestor o principal agente na transformação das estruturas físicas, sociais, culturais e humanas da escola. A pesquisa aponta que não basta apenas a existência de legislação e políticas públicas que assegurem o direito dos alunos com necessidades especiais ao acesso e permanência na escola, mas é imprescindível a atuação efetiva da equipe gestora para garantir a implementação dessas diretrizes no cotidiano escolar. A transformação da escola em um ambiente verdadeiramente inclusivo depende, sobretudo, da capacidade do gestor de articular recursos, organizar equipes e promover uma cultura de acolhimento e respeito às diferenças.

A discussão evidencia ainda que a inclusão representa um desafio para as escolas comuns, pois implica em modificar práticas pedagógicas tradicionais e superar preconceitos históricos. Autores como Mantoan (2015) ressaltam a necessidade de uma formação contínua dos profissionais da educação para que estejam preparados para lidar com a diversidade dos alunos, assim como a importância da participação ativa da



equipe gestora em processos de capacitação e planejamento pedagógico. Além disso, a gestão inclusiva deve contemplar não só a organização curricular e física da escola, mas também a mediação das relações afetivas entre alunos e professores, promovendo ambientes de aprendizagem que valorizem as potencialidades de cada estudante.

Outra constatação relevante refere-se ao papel coletivo na promoção da inclusão. A gestão escolar deve fomentar a colaboração entre docentes, funcionários, famílias e a comunidade, fortalecendo um compromisso compartilhado para a construção de uma escola democrática e acessível. Conforme Sant’Ana (2005), o sucesso da inclusão depende da atuação conjunta desses atores e do estímulo a práticas pedagógicas inovadoras e adaptadas às necessidades específicas dos alunos. Esse processo exige que o gestor seja versátil e sensível às particularidades culturais e sociais da comunidade escolar, buscando a democratização do ensino por meio de ações concretas que eliminem barreiras à aprendizagem e à participação plena.

Por fim, conclui-se que a construção de uma escola inclusiva é um processo gradual que exige mudanças políticas, sociais, econômicas e principalmente humanas, com envolvimento e compromisso de toda a coletividade. A preparação para a inclusão requer investimento em formação, infraestrutura adequada e principalmente uma gestão comprometida em garantir os direitos educacionais dos alunos com necessidades especiais. O gestor pedagógico, ao assumir seu papel central, contribui decisivamente para o avanço da educação inclusiva, promovendo não apenas a igualdade de oportunidades, mas também o respeito às diferenças e a valorização da diversidade como um elemento enriquecedor para toda a comunidade escolar.

### **Considerações finais**

A educação inclusiva é um desafio para a escola “comum”, sendo que a função da equipe gestora é essencial para que este venha a ser atingido, é o gestor quem proporciona a transformação da estrutura escolar, não apenas da estrutura material e física, mas também a estrutura social, cultural e humana na qual é escola envolvida.

Porém para isso é necessário capacitar todos os envolvidos no processo escolar de inclusão, tanto professores, bem como os profissionais envolvidos na equipe escolar de uma forma geral, sendo esses orientados pela equipe gestora, para que haja uma



educação inclusiva de qualidade e igualdade para todos, através de debates e reflexões dos envolvidos no projeto.

Dessa maneira é possível desenvolver práticas que beneficiam a educação inclusiva, motivando e contribuindo para uma democratização do ensino, sendo que é indispensável aos gestores que estejam atentos, pois eles são que estão à frente da escola, e que são responsáveis para que se concretizem todas as ações planejadas em conjunto com toda a equipe escolar.

Com base nas análises realizadas, é o gestor que se destaca no ambiente educacional inclusivo, uma vez que este exerce um papel principal no âmbito escolar, cabendo a ele planejar metas e organizar a escola para que esta venha a atender as crianças que necessitam de atendimento educacional especializado, promovendo uma educação inclusiva, propondo ações que levem a comunidade escolar a se consolidar com as perspectivas de inclusão.

Portanto podemos concluir que a preparação para uma escola inclusiva, é um processo que depende do interesse e da organização política, social, econômica e acima de tudo humana, sendo que essa mudança não ocorre de forma imediata, mas requer valorizações da coletividade, efetivando ações concretas e o compromisso de cada pessoa, seja na escola ou na comunidade como um todo, para que essas mudanças favoreçam o processo da educação inclusiva, contribuindo com as práticas docentes, assim como a democratização do ensino, sendo esse o papel fundamental do gestor pedagógico.

## Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989. **Dispõe sobre o apoio às pessoas com deficiência, sua integração social, institui a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência e dá outras providências**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 25 out. 1989.

BRASIL. Lei nº. 8.069, de 13 de Julho de 1990. **Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências**. Brasília: Congresso Nacional, 13 jul.1990.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. LDB



9.394, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. **Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica. Resolução CNE/CEB nº 2, de 11 de setembro de 2001.** Brasília: MEC/SEESP, 2001; versão eletrônica atualizada em 2023.

BRASIL. **Política nacional de educação especial na perspectiva da educação inclusiva.** Brasília, DF: MEC/SEESP, 2008.

CARVALHO, Rosita Edler. **Educação Inclusiva: com os pingos nos is.** 3. ed. Porto Alegre: Mediação, 2005.

FIGUEIREDO, R. V. **Políticas de inclusão: escola-gestão da aprendizagem na diversidade.** In: ROSA, D. E. G.; SOUZA, V. C. (Orgs). **Políticas organizativas e curriculares, educação inclusiva e formação de professores.** Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

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

MANTOAN, Maria Teresa Égler. **Ser ou estar, eis a questão: explicando o déficit intelectual.** Rio de Janeiro: WVA, 1997.

MICHELS, Maria Helena; LEHMKUHL, Márcia de Souza. **A política de formação de professores do ensino fundamental para atender alunos da educação especial.** Educação e Fronteiras, Dourados, v. 5, n. 14, p. 60–72, 2016

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica.** 10 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

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.

UNESCO. Declaração de Salamanca e linha de ação sobre necessidades educativas especiais. Brasília: CORDE, 1994.

UNESCO. Declaração de Salamanca. **Sobre Princípios, Políticas e Práticas na Área das Necessidades Educativas Especiais.** Espanha, 1994.

