



## OS DESAFIOS DO GESTOR ANTE A EDUCAÇÃO INCLUSIVA

Mariana Estefany de Jesus Nascimento<sup>1</sup>  
Maria Cecilia Martínez Amaro Freitas<sup>2</sup>

**RESUMO:** O artigo apresentado a seguir trata acerca dos desafios que a gestão escolar enfrenta frente à educação inclusiva. O contexto enfatiza a inclusão educacional e a importância da escola e sua gestão no processo da educação para alunos com necessidades especiais na busca de uma melhor adaptação social. O objetivo geral desse estudo foi analisar o papel da gestão escolar, em relação à inclusão de alunos com Necessidades Educacionais Especiais (NEE). Além disso, os objetivos específicos foram explicar o conceito de inclusão escolar; refletir as atribuições do gestor escolar frente a essa realidade e compreender os desafios que são enfrentados por ele em relação a inclusão de crianças com NEE. A metodologia aplicada neste artigo constituiu-se de revisão bibliográfica, na qual tratou-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, utilizando-se da técnica bibliográfica. Dessa forma, conclui-se que de acordo com estudos realizados, ficou claro que as pessoas com necessidades educacionais especiais podem e tem o direito de estudar em uma escola de ensino regular, bem como exercer sua função de cidadão. Com relação ao ambiente e ao gestor escolar, é evidente que estes estejam cientes de suas funções frente aos desafios de uma educação inclusiva, visando melhorar estruturas físicas e pedagógicas de acordo com as especificidades apontadas para as realidades do contexto inclusivo.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Inclusão. Gestor.

### INTRODUÇÃO

O tema inclusão está presente em todas as instâncias da sociedade atual. O presente trabalho, no entanto, está restrito ao papel da gestão escolar referentes às inquietações sobre o tema inclusão escolar.

Freitas (2014) afirma que a escola é um ambiente para todos, cada dia mais se democrático e isso está fazendo com que cada vez mais as relações sociais se modifiquem, porém, ainda há discriminação e exclusão. Cada dia que passa, maior é a luta por uma unidade escolar democrática e isso é visto mais claramente na Constituição de 1988.

Para Luck (2009), a gestão pedagógica tem o princípio básico de criar uma gestão participativa, que venha a desenvolver no espaço escolar, mudanças significativas para possibilitar aos alunos com deficiência, uma educação igualitária, priorizando a efetivação da educação inclusiva nas escolas regulares, e não apenas nos centros especializados, como APAE.

---

<sup>1</sup> Acadêmica graduanda do curso de Pedagogia da UniEVANGÉLICA 2020-1

<sup>2</sup> Mestre em Linguística Aplicada. Professora do ISE/UniEvangélica. Orientadora da Pesquisa.



A importância de criar ações que valorizem as potencialidades dos alunos e as suas diferenças no processo educativo, rompe com estigma de que o aluno com NEE não tem condições de aprender como os demais.

A relevância do tema é devido ao conhecimento e a reflexão que se adquire quando se faz o estudo acerca da inclusão e do papel da gestão escolar frente a alunos com NEE.

Dessa forma, o objetivo geral dessa pesquisa, foi analisar o papel da gestão escolar, em relação à inclusão de alunos com Necessidades Educacionais Especiais (NEE). Além disso, os objetivos específicos foram: explicar o conceito de inclusão escolar; refletir as atribuições do gestor escolar frente a essa realidade e compreender os desafios que são enfrentados por ele em relação a inclusão de crianças com NEE.

A metodologia aplicada neste artigo constituiu-se de revisão bibliográfica, na qual tratou-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, utilizando-se da técnica bibliográfica.

## A INCLUSÃO ESCOLAR

Paiva et al. (2014, p. 10) conceitua inclusão como “abranger, compreender e assim devemos pensar quando o assunto é inclusão de pessoas com deficiência, independente da sua demanda”. Significa trazer para perto, proporcionar as mesmas experiências que uma pessoa dita como “normal” passa.

Freire (2008) ressalta que a inclusão é uma causa educacional, porém, é também social e política, que intenciona defender o direito de todos a participar, de maneira consciente e responsável, da sociedade, além de serem aceitos e respeitados naquilo que os distingue dos outros. No que se refere ao ambiente escolar, é garantido na Constituição Federal de 1988, o direito do aluno com alguma necessidade educacional especial, desenvolver e concretizar suas competências. Compreende-se, então, como a sociedade necessita participar do direito de incluir a todos aqueles que, de certa forma, foram ou são excluídos, principalmente no âmbito educacional.

Entende-se que o desenvolvimento de uma educação inclusiva implica em grandes mudanças organizacionais e funcionais, assim como em diferentes níveis do sistema educacional, na articulação dos agentes educativos, na gestão da sala de aula e do currículo e do próprio processo de ensino aprendizagem e, por isso mesmo, pode também originar resistências e medos, que inibem a ocorrência dessas mudanças (FREIRE, 2008).

O processo de inclusão escolar começou no Brasil na década de 1990, mais precisamente no ano de 1994, com a Conferência Mundial de Salamanca, que ocorreu na



Alemanha, na qual foi ampliado o conceito de Necessidades Educacionais Especiais, incluindo todas as crianças que não estejam conseguindo se beneficiar com a escola, seja por qual motivo for. Assim, a ideia de “Necessidades Educacionais Especiais” passou a incluir, além das crianças com deficiências, aquelas que estejam experimentando dificuldades temporárias ou permanentes na escola, que estejam repetindo continuamente os anos escolares, que são forçadas a trabalhar, aquelas que vivem em situação de rua, moram distantes de quaisquer escolas, as que vivem em condições de extrema pobreza ou que sejam desnutridas, que sejam vítimas de guerra ou conflitos armados, que sofrem de abusos contínuos físicos, emocionais e sexuais, ou aquelas que simplesmente estão fora da escola, por qualquer motivo que seja (MENEZES; SANTOS, 2001).

Dessa forma, a Declaração de Salamanca foi um grande “divisor de águas” na qual fez com que de fato, fosse garantido a inclusão de alunos, não somente daqueles que já ingressam na escola com uma necessidade educacional, mas também, toda e qualquer criança, que em algum instante da sua infância, teve problemas e traumas que possam interferir no seu processo de aprendizagem.

Além disso, a Declaração de Salamanca defendeu o compromisso que a escola deve assumir de educar cada aluno, contemplando a pedagogia da diversidade, pois todos os alunos devem estar dentro da escola regular, independentemente de sua origem social, étnica ou linguística. (LACERDA, 2006)

Desde então no Brasil, a inclusão passou a ser pensada como uma proposta viável para a escola, buscando uma disposição do contato com o diferente, contudo, nem sempre satisfatória para as pessoas que possuem necessidades especiais, pois os mesmos, precisam de uma série de condições, nem sempre ofertada. (LACERDA, 2006)

Oliveira et al. (2011) ressalta que embora os debates acerca de inclusão sejam dominantes no Brasil, não há ainda conhecimento específico quanto as características fundamentais da Educação Inclusiva.

Sendo assim, Sánchez (1996) afirma que essa modalidade de ensino (Educação Inclusiva) conceitua-se como:

[...] uma atitude, um sistema de valores, de crenças, não uma ação nem um conjunto de ações. Centra-se, pois, em como apoiar as qualidades, e, as necessidades de cada aluno e de todos os alunos na comunidade escolar, para que se sintam bem-vindos e seguros e alcancem êxitos. (SÁNCHEZ, 1996, p. 27-28)



O conceito de educação que inclui de fato, vai muito além de apenas estar em sala de aula com demais alunos, sem deficiência, é estar a par das atividades e processos de aprendizagem que a criança tenha em sala de aula.

Dessa forma, como deve representar um meio de apoio para as necessidades e qualidades dos alunos, Martins (1999) ressalta que foram desenvolvidos inicialmente dois sistemas educacionais, o especial e o regular, no qual se atendiam todo tipo de criança, entretanto, com o tempo, foi percebida a importância da junção dos dois conjuntos educacionais, efetivando desse modo a educação a todos.

Nesse sentido Mantoan (2003, p.23) reforça essa ideia, afirmando que:

A pretensão é: unificar o que está fragmentado, dicotomizado, tratado isoladamente e oficializado em subsistemas paralelos, que mantém a discriminação dentro e fora das escolas; reconhecer as possibilidades humanas; e valorizar as 'eficiências desconhecidas' tão comumente rejeitadas e confundidas por não caberem nos moldes virtuais do 'bom aluno'. (MANTOAN, 2003, p.23)

A inclusão tem o objetivo de unir, sem exclusão, dois mundos diferenciados, que ocorre sem discriminação dentro das escolas, de modo que seja valorizado o ser humano como um todo, em suas eficiências e qualidades.

Souza et al (2015, p. 81) comenta que a Constituição Federal de 1988, propõe que as crianças com necessidades educacionais especiais no ensino regular, tenham uma educação de qualidade que garanta o direito à igualdade a todos.

De acordo com Fávero (2004), a Constituição Brasileira de 1988 assume a proposta inclusiva, pois, no art. 3 impõe à República o dever de construir uma sociedade livre, justa e solidária; de garantir o desenvolvimento nacional; reduzir as desigualdades sociais e de promover o bem de todos, sem preconceitos. Sendo assim, a educação, pelo menos no discurso, é apresentada como uma das prioridades do Estado, justificada como uma forma de progresso individual e social que valoriza a capacitação dos indivíduos, de modo a reduzir a desigualdade social.

A Lei de Diretrizes e Bases 9394/96 reforçou a responsabilidade do Estado em garantir atendimento educacional especializado de maneira gratuita aos alunos com necessidades educacionais especiais, transtornos globais de desenvolvimento ou altas habilidades (superdotação), a todos os níveis, etapas e modalidades de ensino, de modo preferencial na escola de ensino regular (BRASIL, 1996). Segundo Croker e Kentish (1999 apud OLIVEIRA et al., 2011), a intenção da legislação em benefício dos portadores de necessidades especiais, implica que estes possam ser inscritos na escola de sua



comunidade local e receber uma educação adequada, com recursos apropriados, sendo esse ambiente o menos restritivo possível.

Outro grande respaldo que a inclusão de alunos com Necessidades Educacionais Especiais possui é o Estatuto da Criança e do Adolescente, o qual visa garantir os direitos dos destes, desde a sua família até sua vivência em sociedade.

O Estatuto da Criança e do Adolescente foi promulgado em 1990. No ano de 2010, quando completou vinte anos, verificamos, a partir daí, a realização de diversos eventos relacionados ao tema (palestras, simpósios, debates, convenções nacionais e internacionais, etc.), bem como a publicação de livros e artigos, discutindo e avaliando, basicamente, os avanços e desafios relacionados às garantias dos direitos da infância e da adolescência. E, para a proteção integral de direitos de crianças e adolescentes portadores de deficiência, logo pensamos em uma sociedade para todos, com a garantia do convívio familiar e comunitário, inclusive com ações para o fortalecimento das famílias dessas crianças e adolescentes com deficiência (ECA, 1990).

Sendo assim, para Vitto Junio e Lima (2011), todo processo de inclusão da criança com NEE começa por meio da interação social, não apenas na escola em que está inserida, mas também no seu seio familiar. A educação inclusiva se baseia em melhorias no processo da educação básica para todos os alunos com NEE. Porém, esse processo deve ir além das leis que regem esse direito; é necessário que haja uma cultura inclusiva, partindo da família para a sociedade, e enfim para a escola.

Entretanto, para Kwiecinski (2018), é platônico pensar que a integração social, por si só, fará com que haja isenção do preconceito na sociedade, pois o mesmo ainda está enraizado em nossa cultura. Sendo assim, essa interação sociável poderá amenizar este retrocesso de exclusão social.

Quando uma pessoa com deficiência passa a viver em sociedade, muitas vezes, é deduzido que já esteja sendo incluída socialmente, entretanto, essa integração social não se resume apenas a isso, já que o preconceito ainda é algo bastante presente na nossa cultura. Sendo assim, quando o aluno chega à sala de aula, é preciso que haja uma desconstrução desse prejulgamento entre todos os integrantes.

Kwiecinski (2018) entende que, se a educação é importante, como fator de transformação para todos os indivíduos, uma educação de qualidade, que atenda suas necessidades educativas especiais, torna-se fundamental para os indivíduos com deficiência mental, pois eles configuram uma condição intelectual analógica a uma



construção inacabada, tendo uma lentidão significativa no processo intelectual. Não se pode continuar a defender que tem de ser a criança a se adaptar às exigências escolares, mas sim o contrário, ou seja, a escola é que deve de adaptar às condições das crianças.

Para Nóvoa (2006) a qualificação do gestor e de professores, se constitui numa forma de fortalecimento da qualidade do atendimento aos alunos no seu conjunto e da crença dos professores de que podem construir novas alternativas e desenvolver novas competências.

Diante desse contexto, observa-se que o processo inclusivo escolar representa um grande desafio, não por falta de legislação, preparo na estrutura, assistência dos pais e gestores, mas pela necessidade em haver uma cultura de inclusão que atenda às crescentes exigências de uma sociedade em processo de renovação e de busca incessante de conhecimento.

## **AS ATRIBUIÇÕES DO GESTOR ESCOLAR FRENTE À INCLUSÃO**

O gestor escolar é peça fundamental para o desenvolvimento pedagógico, pois ele é capaz de garantir abertura de novos espaços à transformação do cotidiano escolar. Para que suas ações tenham efeito satisfatório no processo de inclusão, a flexibilidade no seu trabalho é uma das condições indispensáveis, tendo em vista que deverá considerar a diversidade de opiniões. E ao buscar eficiência em seu trabalho deve atentar à influência da cultura de toda a comunidade escolar, não se utilizando apenas de argumentos, mas também de aplicações concretas (SAGE, 1999).

A inclusão implica em mudanças de perspectiva educacional e não se limita aos alunos com necessidades especiais, mas também aos que apresentam dificuldades de aprender e a todos os demais, para que obtenham sucesso no processo educativo.

É importante ressaltar que o novo traz receios, e o gestor deve estar atento a este temor, encorajando todos os participantes do processo de inclusão a uma busca de novas práticas, apoiando o corpo docente para a aquisição de uma atitude inclusiva, respeitando sempre a individualidade de cada um (CAVALCANTE, 2005).

O Ministério da Educação (2004), chama a atenção quanto ao suporte necessário aos educadores e gestores em prol de uma escola inclusiva.

É importante que o procedimento de acesso ao sistema de suporte disponível seja regulamentado pela escola, para evitar que o professor tenha que buscar ajuda apenas por iniciativa própria. A busca por iniciativa própria sobrecarrega o professor e deixa sem suporte o professor que não tem essa iniciativa. No primeiro caso, se



fortalece a cultura de que a busca de soluções para problemas no ensino não é responsabilidade da gestão da escola, enquanto o que no segundo, penaliza o processo de aprendizagem e o alcance dos objetivos reais da educação. (MEC, 2004, p.23).

Artigo Completo

Dessa forma, o gestor escolar que se propõe a atuar numa prática inclusiva envolve-se na organização das reuniões pedagógicas, desenvolve ações relacionadas à acessibilidade universal, identifica e realiza as adequações curriculares, tomando providências administrativas necessárias à implementação do projeto de educação inclusiva.

Além disso, Carvalho (2007) aponta outros caminhos para a construção de uma gestão inclusiva: valorização profissional dos professores, aperfeiçoamento das escolas e do pessoal docente, utilização dos professores das classes especiais e trabalho em equipe. E este autor considera que as escolas inclusivas são para todos, e que reconhece e atende as diferenças de cada um, de acordo com suas necessidades, independentemente de suas dificuldades temporárias ou não.

Outra ação que o gestor deve levantar para a inclusão é a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Ele visa melhorar a qualidade do ensino oferecido pela escola, como a organização do trabalho pedagógico em sua totalidade (VEIGA, 2014).

De acordo com Veiga (1998, p.11) “a escola é o lugar de concepção, realização e avaliação de seu projeto educativo, uma vez que necessita organizar seu trabalho pedagógico com base em seus alunos”.

O gestor tem no PPP uma ação orientada pela intencionalidade, tem um sentido explícito, de um compromisso, e no caso da escola, de um compromisso coletivamente firmado, e especificamente neste caso, um objetivo de ser inserido no seu projeto pedagógico a questão do trabalho com a inclusão dos alunos com NEE em todos os sentidos. (VEIGA, 2014)

Compreende-se que o PPP não visa apenas à organização formal, mas uma qualidade de todo o processo vivido e para isto o gestor precisa seguir os princípios norteadores que são, segundo Veiga (1998), igualdade de condições e permanência na escola; qualidade para todos, gestão democrática que abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira; liberdade que está associada à autonomia e o valorização do magistério que faz parte da discussão do PPP.

Sage (1999) afirma que o primeiro passo é construir uma comunidade inclusiva que englobe o planejamento e o desenvolvimento curricular; o segundo é a preparação da



equipe para trabalhar de maneira cooperativa e compartilhar seus saberes, a fim de desenvolver um programa de equipe em progresso contínuo; o terceiro envolve a criação de dispositivos de comunicação entre a comunidade e a escola e o quarto abrange a criação de tempo para reflexão sobre a prática desenvolvida.

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)

Observa-se então que o diretor tem uma suma importância no desenvolvimento da inclusão, sendo assim, ele deve ter um papel de facilitador desse processo. Por isso, é visto que essa realidade, não pode apenas estar em leis sendo obrigada a acontecer, mas, de fato, ocorrer na realidade da escola.

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).

Por essa razão, o gestor deve tomar as providências de caráter administrativo necessárias à implementação do projeto de educação. Dessa maneira, o mesmo será o grande incentivador e o primeiro a dar esse passo para a mudança, fazendo com que de fato, a inclusão aconteça.

Com relação ao ambiente e ao gestor escolar, é evidente que estes estejam cientes de suas funções frente aos desafios de uma educação inclusiva, visando melhorar estruturas físicas e pedagógicas de acordo com as especificidades apontadas para as realidades do contexto inclusivo.

Entretanto para que essa realidade tão esperada aconteça de fato, o gestor deve realizar seu trabalho pautado em uma gestão democrática, em que todos os envolvidos no processo ensino aprendizagem realizem um trabalho integrado objetivando a transformação da escola: sendo ambiente de estudo, mas também um lugar onde todos compreendam as necessidades específicas de cada um, tendo “empatia”, ou seja, a capacidade de se colocar no lugar do outro (MACEDO, 2010).

É preciso que todos os gestores tenham consciência de que a escola só será acolhedora a partir de um processo educativo comprometido com a inclusão, especificamente dos alunos com necessidades educacionais especiais, tornando-se uma escola aberta e sua gestão verdadeiramente democrática.

## OS DESAFIOS DO GESTOR FRENTE À EDUCAÇÃO INCLUSIVA

Embora a realidade esteja longe de concretizar os ideais de uma educação para todos, o fundamental é tornar efetiva as políticas existentes, para que mecanismos legais possam concretizar o direito de todas as crianças conviverem e aprenderem juntas em espaços regulares de ensino (GARCIA, 2007). Nesta perspectiva, o grande desafio é organizar as escolas, de forma que esta, possa contribuir com o aprendizado de todos os alunos, em especial aos que apresentam NEE.

Para Penaforte (2009), o desafio do gestor pedagógico é desenvolver estratégias instrucionais que possibilitem respostas às variadas necessidades e situações de aprendizagem. Para tanto, cabe a ele, além de diagnosticar as possíveis necessidades dos professores, perante o processo de inclusão de alunos com NEE, encontrar alternativas viáveis que possam contribuir não só com a prática inclusiva do professor, mas também com o aprendizado dos alunos, seja qual for sua necessidade.

Na mesma perspectiva, Gil (2005, p. 5) acresce que o gestor pedagógico pode contribuir com a prática dos professores, ajudando-os desenvolver “habilidades e estratégias educativas adequadas às necessidades de cada aluno respeitando a potencialidade e dando respostas adequadas aos desafios apresentados pelos alunos, a partir de análises reflexivas”.

Tesani (2010) também apresenta uma análise semelhante: para ela as mudanças no contexto das salas de aula, bem como do trabalho a ser realizado pelos professores em relação ao processo de inclusão de alunos com NEE, poderão ser mais eficazes se houver, durante o processo, a participação ou mesmo a contribuição dos gestores pedagógicos.

A gestão inclusiva enfrenta o desafio de transforma-se para ser capaz de assegurar possibilidades de inserir aqueles alunos cuja características são desviantes dos padrões aceitáveis socialmente, em um contexto educacional mais acolhedor e justo capaz de atender as diferenças que surgem no interior da escola. Este é, no entanto, um compromisso de difícil implementação, das propostas definidas legalmente de forma ideal, mas que comete falhas gravíssimas em sua efetivação quando no tocante, permite profissionais que não atendem ao modelo de qualificação calcado no paradigma de educação inclusiva, gestores em particular, assumam este papel. Todos esses aspectos retardam a eficácia da política de educação inclusiva, caracterizada pela contradição da



implementação das políticas destinadas a educação especial brasileira (ARCELINO et al, 2003).

Pereira (2011) realizou uma pesquisa junto a gestores escolares da cidade de Novo Gama -GO com o objetivo de visualizar a maneira como a inclusão está implementada no município e as principais contribuições dos gestores nessa implementação. Com isso, foi constatado que a maior dificuldade encontrada por eles é uma desmotivação na sua prática profissional. Mesmo que sempre as escolas recebam alunos com NEE, muitos se encontram em dúvida de como proceder ao trabalhar com essas pessoas, pois falta uma estrutura adaptada para locomoção ou até mesmo materiais pedagógicos adequados, então a equipe escolar não tem segurança em relação aos procedimentos corretos para trabalhar com cada especificidade.

Além disso, outro grande desafio da inclusão é lidar com as famílias, principalmente no que se refere a participação dos pais, de modo ativo, na vida escolar dos alunos com NEE (PEREIRA, 2011).

Outro grande desafio de uma gestão escolar frente ao processo de inclusão, é pôr em prática no ambiente escolar as práticas pedagógicas que consigam ser comuns ou adequadas para todos os alunos da classe escolar, e, que sejam capazes de atender aos alunos cujas situações pessoais e características correspondentes requeiram uma pedagogia diferenciada, contudo, sem reforçar as demarcações, as atitudes de preconceitos ou atitudes desencadeadoras de rotulações, estigmas e exclusões (PEREIRA; REIS, 2016).

Beyer (2006, p.76) corrobora com os autores supracitados, ressaltando a necessidade de um ambiente escolar “[...] capaz de atender os alunos cujas situações pessoais e características de aprendizagem requeiram uma pedagogia diferenciada”, possibilitando a comunidade escolar uma conscientização crescente dos direitos de cada um.

É nesse contexto repleto de desafios que o papel do gestor escolar se destaca, por ser ele quem contribui com a estrutura organizacional das escolas, visando transformações. À vista disso, para que se almeje uma escola regular que atenda às NEE dos alunos, é necessário que se tenha um gestor escolar que esteja comprometido com a proposta da educação inclusiva, disposto a mobilizar toda a comunidade escolar no que se refere à questão em foco (VIOTO, VITALIANO, 2019).



Lima (2005) também se refere a adoção de uma liderança participativa para que as escolas se tornem mais inclusivas. Para a autora, as novas tarefas exigidas pela política inclusiva não são compatíveis com um estilo de “direção-burocrática” que fica escondida atrás de pilhas de papéis amontoados em sua mesa; pelo contrário, uma educação inclusiva implica a existência de uma “direção-líder”, gestora de processos e, principalmente, de pessoas que compartilham e coparticipam de uma mesma comunidade educativa.

Neste contexto, desenvolver práticas que favoreçam o princípio da Educação Inclusiva, motivando todos os participantes a aderirem a este processo, contribuir com as práticas dos docentes para a obtenção de uma atitude inclusiva, bem como a democratização do ensino, é tarefa indispensável dos gestores pedagógicos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permite compreender que a construção de uma escola inclusiva ainda é uma meta a ser alcançada, pois exige melhoria em diversos aspectos, especialmente nos atendimentos dos alunos com NEE, entre eles qualidade, infraestrutura adequada, materiais pedagógicos apropriados, além de professores e demais envolvidos qualificados.

Dentre esses profissionais responsáveis em garantir a qualidade da inclusão nas escolas, está o gestor que além de atuar frente à instituição, é o dirigente a garantir que o processo inclusivo seja efetivado.

Sendo assim, depreende-se que a atuação do gestor escolar é imperativa na tarefa de construir uma escola para todos, buscando adaptações que priorizem a formação dos recursos humanos, materiais e financeiros, juntamente com uma prática voltada para o pedagógico.

Garantir a eliminação das barreiras arquitetônicas, facilitar o transporte escolar e promover ações que facilitem a comunicação são algumas de suas funções. Assim, torna-se relevante o contato direto e constante com os pais e demais profissionais (internos e externos). Outro fator que deve ser ressaltado é a promoção das adaptações curriculares e os arranjos satisfatórios com apoio do especialista, proporcionando sua presença na sala de recursos.

Dessa forma, percebe-se a importância do papel do gestor escolar diante da inclusão dos alunos com deficiência, pois, cabe a gestão escolar garantir aos alunos educação com qualidade, bem como a participação ativa e coletiva do aluno, a fim de que tenha condições



de construir o conhecimento, tornando-se cidadão reflexivo e crítico sendo capaz de transformar a sua realidade. Porém, entende-se que o gestor encontra e encontrará dificuldades ao longo do exercício de suas funções, mas com o apoio de toda a equipe será possível buscar as soluções para os entraves que surgirem, proporcionando aos alunos um ambiente acolhedor e inclusivo, em que o educando permaneça na escola e tenha sucesso em suas aprendizagens.

## REFERÊNCIAS

ARCELINO, Francisca Fátima Priscylla do Nascimento. NORBERTO, Francisca Daiany da Silva. TORRES, Francisco Rafael Parente. **Gestão da educação inclusiva: frente aos desafios e possibilidades do paradigma da educação inclusiva**, [Trabalho de Conclusão de Curso], Universidade Estadual do Ceará – campus de Quixadá – Faculdade de Educação, Ciências e Letras do Sertão Central – FECLESC, 2003.

BEYER, H. O. Da integração escolar à educação inclusiva: implicações pedagógicas. In: BAPTISTA, C. R. (org.). **Inclusão e escolarização: múltiplas perspectivas**. Porto Alegre: Mediação, 2006. p. 73-81.

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente**: promulgado em 13 de julho de 1990.9. Ed. São Paulo: Saraiva, 1999. (Coleção Saraiva de Legislação).

BRASIL. **Leis de Diretrizes e Bases – LDB**, Senado Federal, Brasília, 1996. Disponível em: [http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei\\_de\\_diretrizes\\_e\\_bases\\_1ed.pdf](http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_1ed.pdf)[http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei\\_de\\_diretrizes\\_e\\_bases\\_1ed.pdf](http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_1ed.pdf). Acesso em: 10 fev. 2020.

BRASIL, Ministério da Educação. **Censo Escolar**. Brasília: MEC/INEP/SEEC, 2004. Disponível em: <http://www.inep.gov.br>. Acesso: 01 maio de 2020.

CARVALHO, R.E. **Removendo barreiras para a aprendizagem**. 7. ed. Porto Alegre: Mediação, 2007.

CAVALCANTE, Meire. Como criar uma escola acolhedora. In: **Nova Escola**. mar, ed. 180. São Paulo: Abril, 2005.

FÁVERO, Eugênia Augusta Gonzaga. **Direitos das pessoas com deficiência: garantia de igualdade na diversidade**. Rio de Janeiro: WAK, 2004.

FREIRE, Sofia. Um olhar sobre a inclusão. **Revista da Educação**, v. 16, n. 1, p. 5-20, [artigo], Instituto Superior D. Afonso III, Loulé – Portugal, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/5299/1/Um%20olhar%20sobre%20a%20Inclus%3A3o.pdf>. Acesso em: 25/02/2020.

FREITAS, Patrícia Ramos de. **O papel da gestão escolar na inclusão dos alunos com necessidades educativas especiais**. Universidade de Brasília. Curso de Especialização



em Gestão Escolar, [Monografia], Brasília – DF, 2014. Disponível em: [Artigo Completo](#)

[https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9229/1/2014\\_PatriciaRamosDeFreitas.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9229/1/2014_PatriciaRamosDeFreitas.pdf). Acesso: 25 mar. 2020.

GARCIA, R. M. C. O Conceito de flexibilidade curricular nas políticas públicas de inclusão educacional. In: Jesus, D. M. e col. (Org.). **Inclusão, práticas pedagógicas e trajetórias de pesquisa**. (p.11-20). Porto Alegre: Mediação, 2007.

GIL, M. **Educação Inclusiva: O que o Professor tem a ver com isso?** Marta Gil (coord.), São Paulo, 2005. Realização USP. 167p. Disponível em: [http://saci.org.br/pub/livro\\_educ\\_incl/redesaci\\_educ\\_incl.htm](http://saci.org.br/pub/livro_educ_incl/redesaci_educ_incl.htm). Acesso: 23 mar.2020.

KWIECINSKI, Inez. Inclusão Escolar de Crianças com Síndrome de Down. **Pedagogia ao pé da letra**, 2018. Disponível em: <https://pedagogiaaopedaletra.com/inclusao-escolar-de-criancas-com-sindromede-down/>. Acesso: 11 fev.2020.

LACERDA, Cristina Broglia Feitosa de. A inclusão escolar de alunos surdos: o que dizem alunos, professores e intérpretes sobre esta experiência, **Caderno CEDES**. v. 26, n. 69, Campinas, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ccedes/v26n69/a04v2669.pdf>. Acesso: 25 abr. 2020.

LIMA, L. Apertem os cintos, a direção (as) sumiu! Os desafios da gestão nas escolas inclusivas. In: RODRIGUES, D., KREBS, R. e FREITAS, S. N. (Orgs). **Educação Inclusiva e necessidades educacionais especiais**. Santa Maria: Ed. UFSM, 2005.

LUCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009

MACEDO, Lúcia Helena Martins da Silva. **O papel do gestor na construção de uma escola inclusiva**, [Monografia], Universidade Candido Mendes, Pós-Graduação “Lato Sensu”, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k215126.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k215126.pdf) Acesso em: 23 mar. 2020.

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

MARTINS, Lúcia de Araujo Ramos. Integração Escolar do Portador da Síndrome de Down: um estudo sobre a percepção dos Educadores. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 5, ano 1999. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Rio Grande do Norte, 1997.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. **Verbetes Declaração de Salamanca**. Dicionário Interativo da Educação Brasileira - Educabrazil. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <https://www.educabrazil.com.br/declaracao-de-salamanca/>. Acesso em: 26 fev.2020.

NÓVOA, A. **A formação de professores e a profissão docente**. São José dos Campos: Pulso Editorial, 2006.



OLIVEIRA, Mayara Lustosa. ANTUNES, Adriana Maria. ROCHA, Thiago Lopes. TEIXEIRA, Simone Maria. Educação inclusiva e a formação de professores de ciências: o papel das universidades federais na capacitação dos futuros educadores. **Revista Ensaio**, v.13, n. 03, p.99-117, Belo Horizonte – MG, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/ensaio/article/view/10321>. Acesso: 25 mar. 2020

PAIVA, Camila Foss. MELO, Camila Menezes. FRANK, Sthéphanie Paese. PAES, Tânia Maria. **Síndrome de Down**: etiologia, características e impactos na família. FSP - Faculdade de São Paulo, São Paulo – SP, 2014. Disponível em: <https://facsapaulo.edu.br/wp-content/uploads/sites/16/2018/05/ed2/11.pdf>. Acesso: 10 fev. 2020.

SILVEIRA, Selene Maria Penaforte. A **gestão para a inclusão**: uma pesquisa-ação colaborativa no meio escolar. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2009. Disponível em: <https://proinclusao.ufc.br/wp-content/uploads/2020/06/tese-de-selene-maria-penaforte-silveira-seguro-final.pdf>. Acesso: 25 mar.2020.

PEREIRA, Debbie Janne Holanda de Sousa. **O papel do gestor na busca por uma escola inclusiva no município de Novo Gama – Goiás**. [Monografia] UnB – Universidade de Brasília, Curso de Especialização em desenvolvimento humano, educação e inclusão escolar – UAB/UNB, Brasília – DF, 2011. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/3254/1/2011\\_DebbieJanneHolandadeSousaPereira.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/3254/1/2011_DebbieJanneHolandadeSousaPereira.pdf). Acesso: 28 mar. 2020.

PEREIRA, Gizia Alves. REIS, Andréia Rêgo da Silva. **Escola inclusiva**: o papel do gestor frente ao desafio da inclusão, 8º Encontro Internacional de Formação de Professores e Fórum Permanente de Inovação Educacional, vol. 9, nº 1, 2016. Disponível em: <https://eventos.set.edu.br/index.php/enfope/article/view/1930/547>. Acesso em: 24 mar.2020

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.

SÁNCHEZ Arnaiz P. Las escuelas son para todos. **Revista Siglo Cero**. v. 27, n. 2, p. 25-34, 1996. Disponível em: [http://www.inclusioneducativa.org/content/documents/Escuelas\\_Para\\_Todos.pdf](http://www.inclusioneducativa.org/content/documents/Escuelas_Para_Todos.pdf). Acesso em 25 mar. 2020.

SANT'ANA, Izabella M. Educação inclusiva: concepções de professores e diretores. **Revista Psicologia em Estudo**. Maringá, v. 10, n. 2, p. 227-234, maio/ago., 2005. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-73722005000200009&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-73722005000200009&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso: 20 mar.2020.

SOUZA, Cláudia Vanessa Oliveira; OLIVEIRA, Joane Graciele Santos; SOARES, Priscilla Kalisy Duarte; VIANNA, Raquel Schwenck de Mello; BARBOSA, Maria Cristina Freire; FINELLI, Leonardo Augusto Couto; SOARES, Welligton Danilo. O processo de inclusão do portador da Síndrome de Down na rede regular de ensino. **Revista Bionorte**. v. 4 nº 1,



Funorte – Faculdades Unidas do Norte de Minas, Montes Claros – Minas Gerais, fev. 2015. Disponível em: <[http://www.revistabionorte.com.br/artigo\\_no=a8.pdf](http://www.revistabionorte.com.br/artigo_no=a8.pdf)> Acesso em: 10 fev. 2020.

TESANI, T. C. R. Gestão escolar: a prática pedagógica administrativa na política de educação inclusiva. **Revista Educação**. Santa Maria, v. 35, n. 2, p. 287-302, maio/ago. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reveducacao/article/view/2078>. Acesso: 27 fev.2020

VEIGA, I. P. da. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos. da. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papyrus, p. 11-35, 1998. Disponível em: [http://nead.uesc.br/arquivos/Biologia/modulo\\_7\\_bloco\\_4/projeto\\_politico\\_pedag\\_escolas/mat\\_erial\\_apoio\\_videoqulas/textos\\_3-ppp\\_uma\\_construcao\\_coletiva.pdf](http://nead.uesc.br/arquivos/Biologia/modulo_7_bloco_4/projeto_politico_pedag_escolas/mat_erial_apoio_videoqulas/textos_3-ppp_uma_construcao_coletiva.pdf). Acesso em: 09 mar.2020.

VEIGA, Lígia Correa Lustosa da. **O papel do gestor escolar no processo de inclusão de alunos com necessidades educativas especiais**. [Monografia] Universidade de Brasília, Brasília (DF), Julho de 2014. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9198/1/2014\\_LigiaCorreaLustosadaVeiga.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9198/1/2014_LigiaCorreaLustosadaVeiga.pdf)> Acesso em: 20 mar.2020.

VIOTO, Josiane Rodrigues Barbosa. VITALIANO, Célia Regina. O papel da gestão pedagógica frente ao processo de inclusão dos alunos com necessidades educacionais especiais. **Revista Dialogia**. N. 33, p. 47-59, set. /dez., São Paulo, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/dialogia/article/view/13671/0>. Acesso: 25 mar. 2020.

VITTO JUNIOR, Jairto. LIMA, Ana Lúcia dos Santos de. A inclusão da criança com Síndrome de Down no ensino regular. **Revista Iniciação Científica**. v.9, n. 1, ano 2011, Criciúma, Santa Catarina, 2011. Disponível em <http://periodicos.unesc.net/iniciacaocientifica/article/viewFile/1595/1508>. Acesso 27 mar. 2020