

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Lara Simone Vizzoto Gomes

**INCLUSÃO ESCOLAR: DESAFIOS DOS GESTORES NA
ORIENTAÇÃO DOCENTE**

Tio Hugo, RS
2018

Lara Simone Vizzoto Gomes

**INCLUSÃO ESCOLAR: DESAFIOS DOS GESTORES NA ORIENTAÇÃO
DOCENTE**

Trabalho de conclusão apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, (EAD) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Prof^a. Ms. Adrielle Delgado Dias

Tio Hugo, RS
2018

Lara Simone Vizzoto Gomes

**INCLUSÃO ESCOLAR: DESAFIOS DOS GESTORES NA ORIENTAÇÃO
DOCENTE**

Trabalho de conclusão apresentada
ao Curso de Especialização em
Gestão Educacional, da
Universidade Federal de Santa
Maria (UFSM, RS), como requisito
parcial para a obtenção do título de
**Especialista em Gestão
Educacional.**

Aprovado em 01 de dezembro de 2018:

Adriele Delgado Dias, Ms. (UFSM/UAB)
(Presidente/Orientadora)

Natália Pergher Miranda, Ms. (UFSM/UAB)

Neila Pedrotti Drabach , Dra. (IFFar)

Tio Hugo, RS
2018

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe Tereza, mulher de fibra que me ensinou a sorrir mesmo nos momentos de dificuldade. Dedico também, ao meu pai Alcides (in memoriam), que mesmo sem estar presente fisicamente ilumina todos os meus passos e orienta as minhas decisões.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, todo poderoso pela força e proteção de sempre.

Aos meus professores que me formaram não só para a atividade profissional, mas também para a vida.

Agradeço à minha mãe Tereza, não tenho palavras para descrever sua importância em minha vida.

Obrigada ao meu namorado Diego pelo incentivo e apoio, obrigada de coração por compreender as ausências e os ranços.

Aos meus irmãos e sobrinhos, que de alguma forma, contribuíram para esse sonho se tornar realidade. Agradeço pelo amor, pelo carinho e por fazerem a diferença em minha vida.

Agradeço imensamente a minha cunhada Christiane, minha grande incentivadora, que esteve ao meu lado me apoiando e ajudando.

A minha orientadora Adriele Delgado Dias, pela compreensão, incentivo e orientação, que tornou possível a conclusão desta monografia.

À Equipe Diretiva e professoras das escolas pesquisadas, pelo acolhimento e disponibilidade.

Agradeço muito a cada um de vocês!

“Inclusão é sair das escolas dos diferentes e promover a escola das diferenças”.
(MANTOAN, 2003)

RESUMO

INCLUSÃO ESCOLAR: DESAFIOS DOS GESTORES NA ORIENTAÇÃO DOCENTE

AUTORA: Lara Simone Vizzoto Gomes
ORIENTADORA: ADRIELE DELGADO DIAS

O presente trabalho analisa como os gestores podem auxiliar o corpo docente diante da inclusão escolar. O lócus de nossa pesquisa é a equipe diretiva e professores de duas escolas, uma é a Cooperativa Educacional de Educação Infantil e Ensino Fundamental, localizada na cidade de Espumoso e a outra Escola Municipal de Educação Infantil, localizada na cidade de Lagoa dos Três Cantos, ambas no Estado do Rio Grande do Sul. A mesma foi baseada em levantamentos bibliográficos como Libâneo, Lück, Mantoan, Paro, Sassaki, Souza e Dalberio Tendo como objetivos específicos, analisar de que forma os gestores orientam o corpo docente diante a inclusão, constatar a atuação do gestor frente à inclusão e verificar os resultados positivos e/ou negativos desse trabalho. A metodologia da pesquisa foi de cunho qualitativo, utilizando estudo de caso para alcançar os objetivos propostos. Com a realização dessa pesquisa, foi possível compreender a importância da orientação dos gestores na construção de uma escola inclusiva que atenda às necessidades do aluno incluído, bem como dá o suporte para o docente desenvolver seu trabalho. Frente a isso, concluímos que as escolas estão caminhando lentamente nesse processo de inclusão e, mesmo recebendo o apoio dos gestores, as dificuldades ainda são inúmeras.

Palavras-chave: Gestores.Corpo Docente.Inclusão.

ABSTRACT

SCHOOL INCLUSION: CHALLENGES OF MANAGERS IN TEACHER ORIENTATION

AUTHOR: Lara Simone Vizzoto Gomes
ADVISER: ADRIELE DELGADO DIAS

The present study analyzes how managers can help faculty in the face of school inclusion. The locus of our research is the management team and teachers of two schools, one is the Educational Cooperative of Early Childhood Education and Elementary School, located in the city of Espumoso and the other Municipal School of Early Childhood Education, located in the city of Lagoa dos Três Cantos, both in the state of Rio Grande do Sul. It was based on bibliographical surveys such as Libane, Lück, Mantoan, Paro, Sasaki, Souza and Dalberio. The specific objectives of this study were to analyze how managers guide the teaching staff towards inclusion, the performance of the manager towards inclusion and verify the positive and / or negative results of this work. The methodology of the research was qualitative, using a case study to reach the proposed objectives. With the accomplishment of this research, it was possible to understand the importance of the orientation of the managers in the construction of an inclusive school that meets the needs of the included student, as well as gives the support to the teacher to develop his work. Faced with this, we conclude that schools are moving slowly in this process of inclusion and, even receiving the support of managers, the difficulties are still numerous.

Keywords: Managers. Faculty. Inclusion.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 2 GESTÃO ESCOLAR | 11 |
| 2.1 CONCEITUANDO GESTÃO | 11 |
| 2.1.1 Gestão Escolar | 12 |
| 2.1.2 O importante papel dos Gestores Escolares | 14 |
| 3 INCLUSÃO..... | 17 |
| 3.1 CONCEITUANDO INCLUSÃO | 17 |
| 3.2.1 Desafios da Inclusão na Prática Escolar | 18 |
| 4 O DESENVOLVIMENTO DE GESTÃO FRENTE À INCLUSÃO | 21 |
| 4.1 NARRATIVAS SOBRE A GESTÃO..... | 22 |
| 4.1.1 A Inclusão e seus desafios..... | 24 |
| 5 CONCLUSÕES | 31 |
| REFERÊNCIAS..... | 33 |
| APÊNDICE A- CARTA DE APRESENTAÇÃO..... | 35 |
| APÊNDICES B- ENTREVISTA AOS PROFESSORES | 37 |
| APÊNDICES C- ENTREVISTA AOS GESTORES | 38 |

1 INTRODUÇÃO

No ano de 2007, finalizei minha primeira graduação em História pela Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ). Fiquei sem atuar na área por algum tempo, quando retornei foi em contrato temporário e logo comecei a trabalhar como apoio de uma criança com necessidade especial. Neste período, o foco da minha vida profissional mudou, comecei em 2015 a Licenciatura em Pedagogia no Centro Universitário Internacional (UNINTER), uma licenciatura a distância que me ajudou muito no desempenho das minhas funções profissionais. No final de 2017, ingressei no Curso de Especialização em Gestão Educacional, pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), com objetivo de complementar minha formação.

Em minha trajetória profissional na educação, tive algumas experiências enquanto professora da Educação Infantil e também dos anos Finais do Ensino Fundamental. Foram quase oito anos de prática pedagógica, momentos diferentes de aprendizagem e estudos. Essa caminhada sempre foi marcada pelo apoio e orientação dos gestores das escolas em que atuei, desta forma, tenho certeza que essa orientação deve ser constante para o melhor desempenho do docente.

Como professora tive alunos com necessidades especiais em sala regular, fui monitora de alunos com necessidades especiais e, à medida que fui trabalhando com eles, percebi a necessidade de aprofundar minha compreensão acerca de como os gestores podem auxiliar o corpo docente diante da inclusão, e como esse trabalho é realizado nas escolas.

Atualmente, o termo inclusão tem sido bastante difundido. Não podemos imaginar uma escola que não trabalhe e valorize a diversidade, que não se preocupe com o desenvolvimento dos alunos.

Não é tarefa fácil criar um ambiente escolar inclusivo e para que isso aconteça é preciso ter um envolvimento de toda a comunidade escolar, desenvolvendo ações pedagógicas voltadas para a conscientização, com vistas a construir a escola que se deseja. Um dos grandes responsáveis por essa mudança é o gestor, pois ele é o agente mobilizador, orienta na tomadas de decisão e também por realizar ações para colocá-las em prática.

Acreditamos que o tema deste trabalho é muito importante para toda a comunidade escolar. A inclusão está presente em nosso dia a dia e, como educadores-gestores, precisamos estar preparados para atender a necessidade de cada aluno, compreendendo nossa influência diante das decisões a serem tomadas, em busca por melhorias e sabendo lidar com as dificuldades encontradas para a construção de uma escola inclusiva. O gestor, então, é o elo entre os docentes, alunos e comunidade escolar em prol da transformação da escola inclusiva.

Diante disso, as reflexões de nossa pesquisa estão organizadas em três capítulos. No primeiro apresentamos uma breve contextualização do conceito de gestão, de gestão escolar, bem como do papel dos gestores escolares.

No segundo capítulo discutimos sobre a inclusão e sobre como é a sua prática dentro do ambiente escolar. Por fim, apresentamos no último capítulo, nossa reflexão sobre as narrativas coletadas através dos depoimentos da equipe diretiva e das professoras, verificando como os gestores orientam e auxiliam os professores diante da inclusão nas escolas pesquisadas.

A metodologia da pesquisa realizada foi de cunho qualitativo, utilizando o estudo de caso, para alcançar os objetivos propostos. Neste sentido, a abordagem do estudo de caso consiste em um modo próprio de coletar, organizar e analisar os dados obtidos, que foram organizados a partir das informações coletadas nas entrevistas. O problema de pesquisa identificar como os gestores devem auxiliar o corpo docente diante do processo de inclusão. Tendo como objetivos específicos, analisar de que forma os gestores orientam o corpo docente diante a inclusão, constatar a atuação do gestor frente à inclusão e verificar os resultados positivos e/ou negativos desse trabalho.

2 GESTÃO ESCOLAR

Com a intenção de conceituar e entender os aspectos fundamentais da gestão, nesta seção, abordaremos algumas concepções e conceitos da gestão escolar, assim como o papel dos gestores escolares.

2.1 CONCEITUANDO GESTÃO

A gestão é a geração de um novo modo de administrar uma realidade, sendo, então, por si mesma, democrática, pois traduz a ideia de comunicação pelo envolvimento coletivo, por meio da discussão e do diálogo (DALBERIO, 2009).

Para Libâneo (2004), a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos, ou seja, gestão é a atividade que põe em ação o sistema organizacional.

Os integrantes da gestão escolar precisam necessariamente ir além de dirigir e coordenar os trabalhos da instituição precisam utilizar formas eficazes, metodologias e recursos financeiros em função da melhoria da escola. Deve assegurar que as atividades executadas no interior e fora dela, sejam baseadas em decisões coletivas para garantir a junção escola e comunidade.

A gestão escolar pode ser compreendida como um processo político, de disputa de poder, explicitamente ou não, através da qual as pessoas agem sobre ela pautando-se, predominantemente, pelos seus próprios olhares e interesses acerca de todos os passos desse processo, com vistas a garantir que as suas formas de compreender a instituição e os seus objetivos prevaleçam sobre os dos demais sujeitos, ao ponto dos demais sujeitos a agirem como eles pretendem (SOUZA, 2007).

A gestão escolar compreende as ações desenvolvidas no âmbito da escola, desde a organização e planejamento, até o acompanhamento e avaliação do trabalho desenvolvido pela comunidade escolar.

De acordo com Lück (2009), gestão é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu Projeto Político Pedagógico (PPP), comprometido com

os princípios da democracia e com os métodos que organizam e criam condições para um ambiente educacional autônomo de participação, compartilhamento e autocontrole.

O principal objetivo em uma gestão é envolver todos os interessados em determinado ambiente a potencializarem suas participações contribuindo para formulação de propostas, busca de soluções, criações de projetos que visem atender a demanda daquele ambiente. No caso de uma escola, por exemplo, busca-se a integração entre Diretoria, professores, funcionários, pais, alunos e comunidade.

2.1.1 Gestão Escolar

Para se falar em gestão escolar é preciso, primeiramente, entender o papel que a escola tem assumido no decorrer do tempo, através das mudanças no ensino. A escola, após essa reforma, passou a ser compreendida como um espaço social, no qual se produz e transmite saberes que devem ser socializados a todos.

Entendo por gestão escolar o processo de orientação, a busca pela motivação da equipe em alcançar os objetivos, a qualidade do currículo, a participação dos pais em atingir a qualidade de ensino, ou seja, é a organização interna da escola que envolve todos os setores ligados a prática escolar.

Neste contexto, a gestão escolar precisa ser discutida com bases políticas e sociais, levando em conta que sofre pressões externas da sociedade na qual está inserida. E dentro de uma visão política, destacamos a questão do currículo escolar, visto que os saberes que são selecionados para serem transmitidos privilegiam interesses de grupos ou classes dominantes.

De acordo com Michels (2006) tais classes sociais

Selecionam os saberes que devem ser transmitidos às gerações mais novas (apregoados na escola por meio do currículo prescrito e do currículo oculto); expressam a maneira muitas vezes desigual pela qual a escola deve organizar-se para atender as diferentes crianças, jovens e adultos; determinam as distintas escolas para diferentes pessoas, entre outros pontos que fazem da escola uma instituição com possibilidades e limites para transformar a sociedade. (MICHELS, 2006 p. 407)

Essa flexibilidade na organização do currículo escolar é de suma importância no processo de inclusão, pois é através dele que se organizam as práticas pedagógicas que serão desenvolvidas em sala de aula, podendo trabalhar as habilidades individuais de cada aluno.

Com isso, na escola, a sociedade desempenha funções antes atribuídas apenas aos profissionais que atuavam nela. Neste novo contexto, a sociedade assume os papéis desempenhados pelos professores. Essa proposta de gestão promove o envolvimento da sociedade no cotidiano escolar seja para captação de recursos seja para promover mudanças na realidade social.

Michels (2006) destaca que:

O controle do que é trabalhado dentro de sala de aula, com base nos resultados que os alunos apresentam nas avaliações externas ao processo ensino-aprendizagem; com a necessária articulação entre escola e comunidade, porém agora com esta última sendo chamada a “resolver”, juntamente com a escola, os problemas mais imediatos (principalmente os relacionados à manutenção financeira da escola). (MICHELS, 2006 p. 409)

No atual modelo de gestão escolar, existe a divisão de atribuições em que a escola e a comunidade são responsáveis pela administração, descentralizando o poder dos gestores e envolvendo a sociedade no cotidiano escolar em busca de mudanças na realidade social.

Conforme explica Lück (1997), a gestão dentro do campo educacional, provocou mudança no seu conceito que passou a ser caracterizada pelo reconhecimento da participação dos indivíduos nas decisões e associado com a democratização do fazer pedagógico, sendo que há um compromisso coletivo visando resultados educacionais efetivos e significativos.

A gestão das escolas vem se modificando, aumentando as responsabilidades na busca de melhorias para obter ensino de qualidade. Gerir uma escola é mobilizar e articular as condições necessárias para garantir o avanço no processo de mudança.

Ao serem vistas como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre todos os elementos que nelas atuam ou interferem direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização e é a esta necessidade que a gestão escolar procura responder. Ela abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, como prática social, passa a ser o

enfoque orientador da ação de gestão realizada na organização de ensino. (LÜCK, 2000 p. 14)

Muito mais que conhecimentos burocráticos, os gestores tendem a incluir cada vez mais, sua atuação voltada para o trabalho pedagógico favorecendo um ambiente de ensino/aprendizagem em que o professor possa construir um trabalho de orientação e ensino de forma interativa, criando um elo entre estudantes e sociedade, facilitando o processo de inclusão. Diante disso, a gestão escolar se faz fundamental para que a escola possa contar com a participação de todos os profissionais, familiares e comunidade em geral.

2.1.2 O importante papel dos Gestores Escolares

Compreendemos que o gestor escolar deve ser o principal articulador na construção de um ambiente em que aconteça o diálogo e a participação de toda a comunidade escolar, para que, conjuntamente, seja possível um melhor desenvolvimento do trabalho da escola e, ou seja, de todo processo pedagógico.

Para que esse processo ocorra de forma efetiva, o diretor deve ter visão do todo, unindo e integrando a comunidade com a escola, para que a instituição possa ter um bom planejamento. Além disso, é preciso uma comunicação simples e eficaz com sua equipe de trabalho, alunos e pais, para que possa se colocar em ação as decisões tomadas coletivamente, orientando o trabalho da melhor forma possível.

Sobre as atribuições do gestor escolar, estão as seguintes:

1. Supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola bem como as atividades com os pais e a comunidade e com outras instâncias da sociedade civil.
2. Assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias à consecução dos objetivos da escola, incluindo a responsabilidade pelo patrimônio e sua adequada utilização.
3. Promover a integração e a articulação entre a escola e a comunidade próxima, com o apoio e iniciativa do Conselho de Escola, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural.
4. Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução.

5. Conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regimento Escolar, assegurando o seu cumprimento.
6. Garantir a aplicação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, apurando ou fazendo apurar irregularidade de qualquer natureza, de forma transparente e explícita, mantendo a comunidade escolar sistematicamente informada das medidas.
7. Conferir e assinar documentos escolares, encaminhar processos ou correspondências e expedientes da escola, de comum acordo com a secretaria escolar.
8. Supervisionar a avaliação da produtividade da escola em seu conjunto, incluindo a avaliação do projeto pedagógico, da organização escolar, do currículo e dos professores.
9. Buscar todos os meios e condições que favoreçam a atividade profissional dos pedagogos especialistas, dos professores, dos funcionários, visando à boa qualidade do ensino.
10. Supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, em comum acordo com o Conselho de Escola, pedagogos especialistas e professores. (LIBÂNEO, 2004, p. 217)

Com relação a essas atribuições, ressaltamos o importante papel do gestor na organização do trabalho e do espaço escolar para a melhoria de todos os aspectos ligados à comunidade escolar e bem-estar dos alunos e funcionários, bem como a orientação e o auxílio ao docente frente à inclusão.

Compreendemos que o gestor tem papel fundamental para que a instituição de ensino possa cumprir a função social que lhe cabe, assegurando aos alunos conhecimento e discernimento para que saiam preparados para desenvolver seu papel social. O gestor precisa conduzir coletivamente a construção do projeto pedagógico, agindo na orientação, acompanhando o cumprimento das responsabilidades de cada um no processo de inclusão; e o docente precisa desenvolver a gestão pedagógica.

Segundo Libâneo (2008),

A escola ao cumprir sua função de mediação, influi significativamente na formação da personalidade humana; por essa razão, são imprescindíveis os objetivos políticos e pedagógicos. Essa peculiaridade das instituições escolares decorre do caráter de intencionalidade presente nas ações educativas. Intencionalidade significa a resolução de fazer algo, de dirigir o comportamento para aquilo que tem significado para nós. Ela projeta-se nos objetivos que, por sua vez, orientam a atividade humana, dando rumo, a direção da ação. (LIBÂNEO, 2008 p. 331)

Nesse sentido, o gestor possui um papel fundamental na organização do trabalho coletivo, direcionando as ações pedagógicas da escola e promovendo a formação do aluno. Sabemos que a escola influencia na formação de cada aluno,

por isso o gestor deve promover ações educativas que fortaleçam esse elo entre escola, alunos e sociedade visando dar sentido ao seu trabalho como gestor escolar.

O Gestor Escolar, consciente de seu papel, percebe que as diferenças devem ser pedagógicas, administrando os conflitos e mediando a prática docente e o PPP, verificando se há consonância entre ambos. As interações de um gestor com sua equipe implicam em um processo de orientação-aprendizagem no contexto da instituição educacional.

O processo de gestão nas instituições de ensino precisa ser universal, sendo de responsabilidade de toda comunidade escolar. Participam deste processo o diretor de escola, o coordenador pedagógico, o supervisor de ensino, os professores e todos os demais funcionários, além da família que tem um papel importante e fundamental neste processo.

A gestão escolar tem que ser construída coletivamente e, de acordo com Paro (2006),

Os funcionários em geral, embora não trabalhem em funções propriamente docentes, nem por isso deixam de emprestar o seu esforço na concretização dos objetivos educacionais. Em vista disso, sua participação na gestão da escola deve levar em conta, não apenas sua colaboração no empreendimento, mas também seus interesses e reivindicações enquanto trabalhadores que são. (PARO, 2006 p.162-163)

Sendo assim, para que se tenha uma gestão participativa, o diretor, os professores, os funcionários, os alunos e a comunidade devem ter os mesmos ideais participativos, onde o gestor deve ser o orientador das responsabilidades de toda comunidade escolar. A participação da comunidade na gestão escolar acontece através dos conselhos escolares, eleição para diretores, elaboração do PPP e essa participação traz benefícios tanto para equipe gestora quanto para a comunidade como um todo.

3 INCLUSÃO

Para falar de inclusão escolar é preciso repensar a educação, reformular as metodologias, valorizar a diversidade e garantir a participação de todos independentes das necessidades de cada indivíduo. Seguindo esses parâmetros conceituamos a inclusão, e relatamos os desafios da inclusão na prática pedagógica e a importância do trabalho dos gestores nesse processo.

3.1 CONCEITUANDO INCLUSÃO

Segundo alguns autores, há erros de interpretação quanto à terminologia “inclusão”. Muitas pessoas associam o termo a crianças que apresentam algum tipo de deficiência (física, mental, sensorial ou múltiplas), contudo, crianças incluídas e são também aquelas que têm dificuldades de aprendizagem, problemas de comportamento, distúrbios neurológicos, com alterações genéticas, crianças aidéticas, entre outras.

Para Mantoan (2003):

A inclusão implica uma mudança de perspectiva educacional, pois não atinge apenas alunos com deficiência e os que apresentam dificuldades de aprender, mas todos os demais, para que obtenham sucesso na corrente educativa geral. (MANTOAN, 2003 p. 24)

A inclusão é uma possibilidade de aprimoramento da educação escolar regular, que objetiva beneficiar e auxiliar todos os alunos, com e sem necessidades. É essencial conhecermos bem os conceitos de inclusão para que possamos ser participantes ativos na construção de uma sociedade mais justa para todos, independentemente de condição financeira, classe social, idade, gênero, cor de pele, tipo de necessidade. Além disso, é possível refletir sobre uma escola de qualidade para todos, sem classificar ou rotular as crianças baseado no que ela sabe ou não fazer. Aceitar a diversidade é o primeiro passo para a construção de uma escola inclusiva de qualidade.

Especialistas em inclusão afirmam que a escola, organizada como está, produz a exclusão. Os conteúdos curriculares são tantos que tornam alunos, professores e pais, reféns de um programa que pouco abre espaço para o talento das crianças. Assim, quem não acompanha o conteúdo está fadado à exclusão e

ao fracasso. “A escola trabalha com um padrão de aluno e quem não se encaixa nele fica de fora” (MANTOAN, 2003, p. 28).

A educação inclusiva fundamenta-se na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, no inciso IV do art. 208, no Estatuto da Criança e do Adolescente de 1990 (ECA nº 8.069/90) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº9394/96), que determina a educação de alunos com necessidades educacionais especiais, preferencialmente na rede regular de ensino (art. 58).

Em síntese, a inclusão é um grande desafio para nossa sociedade e para nossa escola e o que se espera é conquistar uma educação de qualidade, que garanta a permanência de todos na escola com a apropriação/produção de conhecimento, que possibilite sua participação na sociedade.

3.1.1 Desafios da Inclusão na Prática Escolar

A inclusão escolar tem sido um grande desafio para os professores, principalmente para os que trabalham nos Anos Iniciais, pois estes tem a difícil tarefa de iniciar o trabalho de construção das habilidades básicas para a evolução do processo de aprendizagem. Esse exercício de incluir esses alunos em sala de aula, muitas vezes, não é fácil, pois os próprios colegas não aceitam o diferente e acabam por o excluindo. Outro ponto é a dificuldade do professor em lidar com essas crianças, como por exemplo: um aluno hiperativo com problemas neurológicos tem uma crise e sai correndo da sala, como agir? Nesse momento, o professor se questiona sobre o que fazer com esse aluno, já que sair correndo atrás da criança irá ocasionar sua ausência frente aos demais alunos, que também dependem dele.

De acordo com Mantoan (2003),

A presença de professores especialmente destacados para acompanhar o aluno com deficiência nas atividades de sala de aula, servindo como apoio ou mesmo respondendo diretamente pela inserção desse aluno no meio escolar, é uma alternativa de inserção que vem sendo frequentemente utilizada pelos sistemas organizacionais de ensino em todo o mundo. A nosso ver, essa alternativa constitui mais uma barreira à inclusão. Pois é uma solução que exclui, que segrega e desqualifica o professor responsável pela turma e que acomoda, não provocando mudanças na sua maneira de atuar, uma vez que as necessidades

educativas do aluno estão sendo supridas pelo educador especializado. (MANTOAN, 2003, p. 31)

A grande maioria dos professores ignora a condição desses alunos e acaba deixando-os a cargo das estagiárias, que tem que se virar em adaptar as atividades e cuidar para que esses alunos não atrapalhem a aula dos demais colegas. Essa situação nada mais é que uma exclusão da criança; é necessário que se tenha entendimento de que o aluno incluído necessita de suporte para desenvolver suas habilidades e se sentir parte integrante da escola, onde possa interagir com os demais colegas em todos os momentos do ensino-aprendizado.

Segundo Mantoan (2003):

Para que realmente se faça a inclusão escolar, é necessário transformar a escola, reestruturá-la em novos moldes, é preciso mudar a escola e, mais precisamente, o ensino nela ministrado. Pensamos que o professor que trabalha com alunos portadores de necessidades especiais tem que ter em mente que o processo de ensino e de aprendizagem vai ser lento, e, sempre que possível, deve-se elevar a autoestima dessa criança, sempre salientando todos os seus progressos, e não só os seus erros. Os alunos aprendem nos seus limites e se o ensino for, de fato, de boa qualidade, o professor levará em conta esses limites e explorará convenientemente as possibilidades de cada um. (MANTOAN, 2003, p. 67)

Além da transformação do espaço escolar, é preciso ser mudado também a forma em que se passa o conhecimento, ou seja, as práticas pedagógicas desenvolvidas em aula, pois o processo de aprendizado dos alunos com necessidades especiais é mais lento; a evolução desses alunos envolve muito mais que metodologias, precisam de atenção e carinho e incentivo constante para desenvolver seus trabalhos. Mesmo que suas habilidades sejam limitadas, se soubermos explorar a capacidade de cada um facilitaremos o seu desenvolvimento, pois esse é o sentido da Inclusão, adaptar-se para inserir a crianças de maneira adequada, em todos os aspectos educacionais.

Segundo Sasaki (1997), inclusão é:

Um processo pelo qual a sociedade se adapta para poder incluir em seus sistemas sociais gerais pessoas com necessidades especiais e, simultaneamente, estas se preparam para assumir seus papéis na sociedade. (...) incluir é trocar, entender, respeitar, valorizar, lutar contra exclusão, transpor barreiras que a sociedade criou para as pessoas. É oferecer o desenvolvimento da autonomia, por meio da colaboração de pensamentos e formulação de juízo de valor, de modo a poder decidir,

por si mesmo, como agir nas diferentes circunstâncias da vida.
(SASSAKI, 1997, p. 41)

A discussão sobre a inclusão escolar levanta uma questão primordial, de como a sociedade que, se diz evoluída, vê e aceita as diferenças. A comunidade escolar precisa reconhecer e considerar essas diferenças para conseguir realmente construir uma escola inclusiva em que todos os alunos incluídos possam participar de forma ativa das atividades realizadas pelos demais colegas.

Incluir não é simplesmente colocar a criança dentro da escola e sim fazer com que ela se sinta parte, participando de todos os momentos. É extremamente necessário que o professor, orientado pelos gestores, seja agente transformador nesse processo de inclusão.

4 O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DE GESTÃO FRENTE À INCLUSÃO

Neste capítulo, serão apresentadas as discussões e a análise realizada a partir das entrevistas com gestores e professores de duas escolas, uma escola pública e outra escola privada. A proposta desta pesquisa foi de investigar a atuação do gestor na orientação do corpo docente diante da inclusão.

A pesquisa foi desenvolvida na Cooperativa Educacional João Batista Rotta, do Município de Espumoso-RS; uma escola com mais de 50 anos de história e de natureza particular. Tem suas instalações no centro da cidade e acolhe alunos de todos os bairros da cidade e do interior, funcionando nos turnos manhã e tarde, com turmas da Educação Infantil ao Ensino Fundamental.

A escola tem sua equipe formada por uma Diretora, duas Vice-diretoras, uma para cada turno, uma Supervisora Escolar e uma Orientadora Educacional. Possui vinte e quatro professores, sete funcionários, e duzentos alunos matriculados, destes nove alunos incluídos.

O ambiente físico da escola é composto por salas de aula, Laboratório de Informática, Laboratório de Ciências, cozinha, sala dos professores, secretaria, sala da direção, biblioteca, banheiros, quadra de esporte e amplo espaço externo para as crianças. A escola desenvolve atividades tradicionais (Festa Junina, Noite do pijama, Natal em família, Gincanas) que envolvem toda comunidade escolar, professores, pais, alunos e funcionários.

A segunda escola de nosso lócus de pesquisa é a E.M.E.I. Rainha, do município de Lagoa dos Três Cantos-RS. A escola tem vinte e três anos de fundação e é de natureza pública; tem suas instalações no centro da cidade, atendendo alunos da cidade e também da área rural. Funciona nos turnos da manhã e tarde e, tem sua equipe formada por uma Diretora, uma vice-diretora, coordenadora pedagógica, um grupo de professores constituído por oito profissionais, oito auxiliares de ensino, dez funcionárias e totaliza noventa e oito alunos matriculados, destes, cinco tem necessidades especiais.

O ambiente físico da escola é constituído de salas de aula, laboratório de informática, sala de TV, biblioteca, cozinha, refeitório, sala dos professores, direção, secretaria, almoxarifado para guardar os brinquedos e um espaço adequado para participação de todos na hora de recreação. A escola desenvolve

ações em conjunto com a família durante todo ano (Noite Cultural, Reuniões mensais, Projetos Pedagógicos).

A escolha destas escolas como locus de nossa pesquisa se deu pelo fato de fazerem parte do cotidiano docente da presente autora, e ainda, por despertarem a curiosidade de saber como os gestores desenvolvem seu trabalho de orientação docente frente à inclusão, pois ambas as escolas tem um número significativo de crianças com necessidade especial.

A metodologia da pesquisa realizada foi de cunho qualitativo, utilizando o estudo de caso, para alcançar os objetivos propostos. Neste sentido, a abordagem do estudo de caso consiste em um modo próprio de coletar, organizar e analisar os dados obtidos, que foram organizados a partir das informações coletadas nas entrevistas com questões semiestruturadas.

Para a realização da pesquisa, foram entrevistadas duas diretoras; da Cooperativa Educacional João Batista Rotta, que tem trinta e um anos, atua como professora há onze anos e desde que começou sua trajetória nessa instituição. É graduada em Pedagogia e Pós-Graduada em Gestão, Supervisão e Orientação Escolar. A diretora da Escola Municipal de Educação Infantil Rainha tem quarenta e quatro anos, vinte e dois anos de atuação e, destes, quinze anos na instituição. É graduada em Pedagogia, é Pós-Graduação em Gestão. Além disso, escolhemos em cada escola uma professora que trabalha com alunos incluídos. Na escola João Batista Rotta, entrevistamos a professora que trabalha com cinco alunos com necessidades especiais diferentes. Ela tem vinte e cinco anos, atua na área de educação há cinco anos e é graduada em Pedagogia. A professora da E.M.E.I. Rainha tem cinquenta e um anos, trabalha a vinte e cinco anos e atua na instituição há vinte anos. É graduada em Pedagogia com Habilitação em Deficientes Mentais e trabalha com quatro alunos incluídos.

4.1 NARRATIVAS SOBRE A GESTÃO

O diretor é o indivíduo que representa o gestor público dentro da escola. Está como figura mais importante e de maior influência no ambiente escolar à medida que é o responsável legal pela instituição, além de ser o líder que garante o funcionamento da escola, em seus aspectos administrativos e pedagógicos.

Para Lück (2004):

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto a consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores pessoais da escola. (LÜCK, 2004, p. 32)

Ao assumir a direção escolar, o diretor deve desenvolver um conjunto de competências, tais como: apoiar as equipes de trabalhos, manter bom relacionamento com as pessoas envolvidas direta e indiretamente no processo escolar, incentivar a formação continuada e administrar os recursos físicos, materiais e patrimoniais. Ou seja, o diretor deve dirigir, coordenar e assumir no grupo escolar o compromisso para que a escola funcione em um trabalho de construção coletiva.

No âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade de a comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo a que esta ganhe autonomia [...]. Não basta, entretanto, ter presente a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade. (PARO, 2005, p. 40)

Cabe ao gestor possibilitar essa abertura para participação, onde possa analisar em quais momentos vão poder contar com a ajuda da comunidade escolar, quais ações poderá contar com esse apoio, tudo tem que ser pensado para que essa colaboração seja válida para a escola.

Assim, analisando os questionários realizados com a equipe diretiva das escolas selecionadas, é possível dizer que os profissionais têm uma opinião formada sobre o conceito de gestão escolar. Nas suas falas os gestores expressam que:

O Gestor comanda toda a escola, tendo como base o projeto político pedagógico, a realidade na qual a escola está inserida influencia muito no resultado do trabalho, comandar todo o grupo de professores e funcionários da escola não é tarefa fácil. Ajudar no suporte dos professores todas as questões da escola está atribuído ao gestor, dar o exemplo, para que possa cobrar que sigam. (DIRETOR 1)

Gestão é administrar, organizar, é traçar objetivos a serem seguidos, é comandar um grupo de pessoas, desempenhar funções para o bem comum de todas as pessoas ligadas à escola. (DIRETOR 2)

Consideramos, a partir das leituras realizadas durante a pesquisa, que os gestores se sentem parte principal na gestão das escolas, administrando e articulando todos os segmentos da escola, orientando os docentes e se relacionando com as famílias.

É bom lembrar, que ser um gestor é ser um orientador, cobrando a participação da comunidade escolar nos trabalhos desenvolvidos pela escola, compreendendo a opinião de todas as pessoas que trabalham no desenvolvimento dessas ações, auxiliando sempre na busca por novos conhecimentos, deixando um pouco de lado a gestão voltada para a administração e buscando uma gestão democrática, em que a participação de todos seja de grande relevância e efetividade na escola.

4.1.1 A Inclusão e seus desafios

A inclusão implica em mudanças que visam uma educação transformadora em benefício de todos, em que cada aluno vai se desenvolver de acordo com as suas habilidades e, a escola, deve estar preparada para que verdadeiramente possa incluir.

De acordo com Sasaki (1998):

Educação inclusiva é o processo que ocorre em escolas de qualquer nível preparadas para propiciar um ensino de qualidade a todos os alunos independentemente de seus atributos pessoais, inteligências, estilos de aprendizagem e necessidades comuns ou especiais. A inclusão escolar é uma forma de inserção em que a escola comum tradicional é modificada para ser capaz de acolher qualquer aluno incondicionalmente e de propiciar-lhe uma educação de qualidade. Na inclusão, as pessoas com deficiência estudam na escola que frequentariam se não fossem deficientes. (SASSAKI, 1998, p. 8)

A transformação da escola regular, chamada de “comum tradicional” por Sasaki, torna-se necessária a conscientização da equipe gestora, dos funcionários, dos alunos e de toda comunidade escolar, principalmente do professor ao desenvolver uma educação em que todos devem ser beneficiados, sem diferenças.

Questionamos as diretoras e as professoras sobre o que é Inclusão para elas e obtivemos as seguintes respostas:

Inclusão é incluir o aluno com necessidade especial educacional na escola, e fazer com que ele se sinta integrante, proporcionando espaço para que o aluno participe de todas as atividades. (DIRETOR 1)

Inclusão é quando os alunos com necessidades especiais frequentam a escola regular e dentro dela consiga se apropriar dos conhecimentos por ela proporcionados e esteja também incluído em sua turma e da comunidade em que está inserido. (DIRETOR 2)

Incluir os alunos com necessidades especiais na escola, não é simplesmente colocar para dentro da escola, precisa ter um aporte físico e metodológico para que realmente aconteça essa inclusão. (PROFESSOR 1)

Incluir é quando se criam condições, estruturas e espaços para uma diversidade de educandos. Assim, a escola será inclusiva quando conseguir transformar não apenas a rede física, mas, a postura, as atitudes e as mentalidades dos educadores e da comunidade escolar em geral para aprender a lidar e conviver naturalmente com as diferenças. (PROFESSOR 2)

Para o Gestor 1, o aluno incluído é parte da escola; é nesse espaço que ele vai se desenvolver participando de todas as atividades propostas. Já o Gestor 2, acredita que o aluno incluído deve frequentar a escola regular para que consiga adquirir conhecimento e para que seja aceito, tanto na turma como na comunidade em geral. As duas diretoras relatam sobre a importância da inclusão escolar, da aceitação do incluído pela comunidade escolar e da participação desse aluno nas atividades propostas para que desenvolva suas habilidades.

A Professora 1 salienta que incluir não é estar presente e, sim, dar o aporte necessário para que esses alunos realmente se sintam incluídos. O mesmo percebemos na fala da Professora 2, porém ela salienta que as atitudes e mentalidades ainda precisam ser mudadas em relação às diferenças.

Consideramos que é preciso ter o aporte físico e metodológico, ter condições de incluir, que não é simplesmente ter o aluno e dizer que incluiu. É preciso dar condições para que haja a inclusão, para que esse aluno seja parte integrante da instituição e que mesmo com suas limitações participe de todas as atividades propostas.

Após a realização de uma análise minuciosa em relação às entrevistas realizadas com os docentes e gestores, foi possível constatar que mesmo com o discurso da inclusão na ponta da língua a maioria dos profissionais da educação tem muito receio de receber alunos incluídos e dúvidas em como trabalhar com alunos com necessidades educacionais especiais.

As escolas não contam com estrutura favorável para suprir as necessidades, vão se adaptando com o que tem para conseguir dar conta da demanda, sem falar na formação docente que é bem precária, se tratando exclusivamente de inclusão.

Incluir é saber se colocar no lugar do outro, tratar com respeito e dignidade, entender que a sua condição física ou mental não o torna menos que ninguém e saber que o direito de ir e vir deve ser igual para todas as pessoas. Precisamos aprender a conviver com a diversidade seja ela qual for, a partir de então podemos pensar em escola inclusiva.

É preciso considerar que quando se coloca amor no que se faz a tarefa diária fica mais leve, assim podemos contribuir para que os alunos incluídos se sintam parte da escola, acolhidos e que possam desenvolver suas potencialidades. Muitas vezes, estes alunos precisam estar ali para desenvolver sua capacidade de interação social e, é a partir das atividades escolares que esses alunos participam da escola, na interação com seus colegas e com toda a comunidade escolar.

Levando em consideração que as escolas estão lentamente se adaptando para receber os alunos incluídos, ainda observamos que as condições são insuficientes e um dos fatores que impossibilitam a inclusão é a falta de estrutura arquitetônica, falta de preparo dos professores e dos funcionários da escola.

Percebemos que há interesse dos docentes no ato de incluir os alunos na escola regular, sendo que os docentes são parte fundamental nesse processo. Grande parte do processo de inclusão é responsabilidade deles, por receber e manter o aluno em sala de aula, por isso perguntamos o que os docentes pensam da inclusão na rede regular de ensino e o que sentem da sua preparação para receber alunos com necessidades especiais em sala:

Acho que ainda precisamos avançar muito, principalmente em relação aos professores que muitas vezes nem conseguem aceitar as diferenças, deixando a desejar em relação à aprendizagem destes alunos, mas ressalto que tem grandes profissionais fazendo ótimos trabalhos. (PROFESSOR 1)

Acredito que apesar de termos passado por grandes transformações em relação à inclusão na rede regular de ensino ainda temos muitos caminhos a percorrer em busca de uma verdadeira inclusão. (PROFESSOR 2)

Com certeza me sinto preparada, pois tenho quatro alunos com necessidades diferentes em sala (PROFESSOR 1)

Não é fácil, são muitas as dificuldades, mesmo procurando fazer todas as adaptações metodológicas, enfrento meus medos diários, pois sei que envolve inúmeras mudanças em todo ambiente escolar, mas na medida do possível procuro me manter atualizada para estar preparada para recebê-los. (PROFESSOR 2)

É preciso considerar que muitos avanços ocorreram no processo de inclusão escolar, existem muitas adaptações em andamento e ainda temos muitas ações a serem realizadas para que a escola se torne verdadeiramente inclusiva. Não podemos ser superficiais em pensar que por termos os alunos na escola estamos incluindo, sabemos que para incluir precisamos ter condições para que ele possa participar ativamente de todas as atividades escolares.

Considerando que o movimento de inclusão está em fase inicial, mesmo diante de todas as dificuldades, podemos dizer que, em termos educacionais, é um grande passo na sociedade atual. Segundo Mantoan (2003):

O movimento inclusivo, nas escolas, por mais que ainda seja muito contestado, pelo caráter ameaçador de toda e qualquer mudança, especialmente no meio educacional, convence a todos pela sua lógica e pela ética de seu posicionamento social. (MANTOAN, 2003 p. 43)

Muitas são as dificuldades encontradas pela equipe de gestão escolar no processo de inclusão, as mudanças geram desconforto, questionamentos e nem sempre são aceitas por todos. Neste sentido, entra a questão das dificuldades encontradas pelos docentes no processo de inclusão.

Neste processo a maior dificuldade é a aceitação e a preparação para o trabalho. (DIRETOR 1)

Cada caso é específico conseguir que o aluno progrida dentro do processo ensino/aprendizado, às vezes os objetivos traçados para determinado caso não são alcançados, a acessibilidade, a aceitação da comunidade escolar. (DIRETOR 2)

As dificuldades de aceitação são visíveis tanto em relação aos docentes quanto aos colegas, por isso, o gestor precisa preparar a escola para receber os alunos com necessidades especiais, sabendo que cada caso é específico, com seus estereótipos e, que determinados casos de desenvolvimento pedagógico não são fáceis.

Sabemos que nem sempre o que planejamos fazer com o aluno vai ser desenvolvido conforme o previsto. Cada caso é um caso, mas podemos tentar de diferentes formas, como alterando os planejamentos de alguma habilidade o aluno tem uma maior possibilidade de se desenvolver, por mais dificuldade que tenha. É justamente nesse momento que o gestor precisa incentivar e orientar o corpo docente na busca por novas maneiras de ensinar, de interagir com o aluno, com a turma e com a comunidade escolar, mostrando que juntos podem fazer a diferença.

Diante disso, levantamos a questão de como os gestores realizam essa orientação com os docentes e suas respostas foram as seguintes:

A partir do momento em que o aluno é incluído, é realizar todo o suporte tanto para o aluno quanto para o professor, buscamos sempre um diálogo com o docente na busca de alternativas para realizar as atividades pedagógicas, trazendo opções de materiais didáticos diferenciados, facilitando um pouco o trabalho do docente. (DIRETOR 1)

Realizamos um trabalho voltado para o docente, primeiro em conjunto com a família realizamos um a entrevista para saber se o aluno faz os acompanhamentos com os profissionais específicos como psicólogo fisioterapeuta, fonoaudiólogo, etc. Esse acompanhamento facilita a parte metodológica e a forma em que eu gestora realizo a orientação, a partir desse contato nos reunimos e traçamos as metas curriculares que desejamos alcançar no decorrer de três meses, depois conforme necessário vamos alterando, oferecendo material didático diferenciado, apoio pedagógico e também um auxiliar para atender o aluno na escola. (DIRETOR 2)

As relações têm que serem cultivadas valorizando a convivência e respeitando os limites individuais e coletivos, além disso, a escola deve ser dinâmica, voltada para um trabalho coletivo objetivando o social, sendo o diretor o articulador, mediador e facilitador neste processo, tornando a gestão mais democrática.

Lentamente os gestores estão conseguindo desenvolver o processo de inclusão em suas escolas, pois no que diz respeito ao seu dever estão desempenhando mesmo com todas as dificuldades enfrentadas diariamente.

O trabalho dos gestores é árduo, tem como princípios a participação coletiva, contando com colaboração de pessoas responsáveis que possam entender e executar as ações propostas respeitando a autonomia do gestor. Os docentes relatam que tem as orientações relativas ao processo de inclusão, que são atendidos aos seus pedidos de melhorias tanto na estrutura física como na

compra de materiais para desenvolver trabalhos diferenciados, que dentro do possível a inclusão está acontecendo.

O Gestor nos auxilia muito bem, pois tem atendido aos pedidos feitos em relação à acessibilidade, orienta no atendimento, na preparação de materiais pedagógicos diferenciados. (PROFESSOR 1)

Na minha escola recebo orientação da equipe gestora tanto na parte pedagógica quanto em todos os outros aspectos que se remetem aos alunos incluídos, tem disponível uma auxiliar para acompanhar os alunos, nossa é uma grande diferença ter ela, pois desta forma consigo distribuir minha atenção em toda turma. (PROFESSOR 2)

Percebemos na fala dos docentes que eles recebem o auxílio e a orientação dos gestores na medida do possível, no que podem auxiliar eles estão dispostos a fazer, mas relatam que o processo de inclusão não é fácil e anda muito devagar, se dizem despreparados e com muitas dificuldades, muitas vezes, se sentem impotentes diante de certos casos.

É preciso considerar que a gestão trabalha para a escola como um todo, da mesma forma que se empenha na busca de alternativas para incluir precisa, também, estar atenta a tudo o que acontece com os demais alunos que frequentam a instituição. Desta forma, a gestão democrática em que toda a comunidade escolar participa é de grande valia no processo da inclusão.

Mesmo com dificuldades a escola vem tendo progresso no processo de inclusão, os gestores demonstram empenho na busca de conhecimento para melhor orientar seus docentes e todos os envolvidos, para que a escola se torne um espaço que garanta a inclusão permanente dos alunos. Porém, ainda existem alguns ajustes a serem feitos na infraestrutura, nos recursos materiais, no interesse dos docentes por mais conhecimento e em diferentes materiais pedagógicos para desenvolver o seu trabalho, o que influencia diretamente no desenvolvimento dos alunos com necessidades especiais educacionais.

Quanto à prática dos gestores, verificamos que há empenho, que eles buscam auxiliar os docentes na relação com a família, pois se faz necessário o envolvimento dos familiares nesse processo. Quando o aluno tem os acompanhamentos profissionais adequados facilita o processo de ensino-aprendizagem melhorando, assim, o trabalho do docente.

Constatamos o papel significativo do gestor em relação à educação dos alunos com necessidades educacionais especiais, pois estabelecem uma relação

direta com os docentes na busca de meios que favoreçam o trabalho desenvolvido no processo de ensino.

É importante que o aluno se sinta incluído, para isso, a união dos gestores e docentes em busca do entendimento de como deve ser esse processo de inserção, buscando apoio um no outro, trabalhando em conjunto, encontrando as soluções para os possíveis problemas encontrados no desenvolvimento educacional e na incessante procura por uma educação inclusiva que assegure a permanência desses alunos nas salas regulares de ensino.

De acordo com as dificuldades docentes referentes à inclusão de alunos com necessidades especiais, as escolas trabalham com base em projetos discutidos entre equipe diretiva e docente, traçando os objetivos para cada aluno, observando o desenvolvimento dos mesmos, caso contrário, são feitas as adaptações curriculares necessárias a cada especificidade.

Apesar das dificuldades encontradas durante a realização desta pesquisa em relação ao desempenho dos gestores que atuam em escolas inclusivas, em sua árdua tarefa de auxiliar os docentes no processo de inclusão, percebemos que eles demonstram uma enorme vontade de desenvolver o seu papel de forma significativa, superando assim todas as dificuldades existentes.

Portanto, sugerimos aqui ações que possam ser eficazes ao processo inclusivo, como melhor adaptação da infraestrutura e incentivo aos docentes na busca por aperfeiçoamento de suas práticas. Sabemos das dificuldades diárias de uma escola que trabalha com alunos inclusos, pois é um desafio para todos os envolvidos no processo, porém podemos dizer que os gestores estão comprometidos com a orientação e a busca por melhorias onde prevaleça um ensino de qualidade respeitando a necessidade específica de cada aluno.

Diante disso, os resultados de nossa pesquisa servem para se (re)pensar as mudanças necessárias dentro do ambiente escolar frente ao processo de inclusão, dando total condições do ensino do professor e da aprendizagem do aluno incluso.

5 CONCLUSÃO

Com a realização da presente pesquisa, percebemos que o desempenho do gestor está inteiramente ligado à equipe escolar; que esse é um passo decisivo para tornar a escola um ambiente inclusivo e acolhedor. Para que isso aconteça todos os profissionais envolvidos precisam mudar sua visão e principalmente suas práticas.

A aplicação de práticas inclusivas por parte de toda comunidade escolar é de extrema importância para que as melhorias em todos os segmentos escolares tenham continuidade.

Sendo o principal objetivo deste trabalho, verificar como o gestor orienta seu corpo docente diante do processo de inclusão constatamos, por meio das entrevistas, que o trabalho do gestor sempre está presente no auxílio ao corpo docente, em todas as aspectos frente à inclusão. Além disso, que os docentes se sentem amparados pelos gestores, pois na medida do possível são atendidos em todos os pedidos feitos, porém têm seus medos particulares de não estar suficientemente preparados para assumir uma responsabilidade tão grande quanto ao ensino de alunos com necessidades especiais.

Reforçamos, assim, a importância do conhecimento dos gestores na devida orientação aos docentes, quando a equipe trabalha junto e aos objetivos de realizar a inclusão de forma adequada a todos, na escola.

Ouvir como os gestores desenvolvem o seu trabalho de orientação e como os docentes recebem essa orientação na perspectiva da inclusão foi muito interessante, pois percebemos que mesmo em processo lento de desenvolvimento, se um auxilia o outro nesse trabalho, tudo é possível. No entanto, existem limitações tanto dos gestores, quanto dos docentes em desenvolver novas ações inclusivas.

Cabe aqui destacar que, se o docente recebe o suporte necessário para desenvolver a educação inclusiva, superando as dificuldades de aprendizado e desenvolvimento das habilidades individuais de cada aluno, criando um ambiente que ofereça oportunidades de crescimento pessoal e social, o gestor estará conseguindo transformar o ambiente escolar em uma escola inclusiva com direitos iguais para todos.

Em síntese, o gestor que se propõe trabalhar com uma proposta inclusiva precisa orientar o docente quanto ao desenvolvimento de suas práticas, com espaços de conversa, trocas informações e de experiências, tornando o espaço escolar mais que um lugar de apropriação do ensino, e sim, um ambiente de significativas reflexões do processo educativo inclusivo.

Após a conclusão deste trabalho, convém afirmar que este engrandeceu muito os meus conhecimentos sobre a gestão e o trabalho que é desenvolvido frente à inclusão. E é de extrema importância na minha profissão e na minha atuação como professora e, conseqüentemente, como futura gestora, saber como esse trabalho é realizado, para poder desenvolver meu fazer docente, buscando o conhecimento necessário para atender os alunos incluídos.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto, Caderno- 05. **Conselho Escolar, Gestão Democrática da Educação e escolha do Diretor**. 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>. Acesso em: 05/ 07/2018.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1989. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br>. Acesso em: 01/08/2018.

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, nº. 9394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 03/08/2018.

DALBERIO, Maria Célia Borges. **Políticas educacionais e a Gestão Democrática na escola Pública de Qualidade, Neoliberalismo**. Ed Paulus, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5. ed. Revisada e ampliada. Goiânia: Alternativa, 2004.

_____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LÜCK, H. **A evolução da Gestão Educacional, a partir da mudança pragmática**. Revista Gestão em Rede, n. 3, 1997.

_____. **Liderança em gestão escolar**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2008.

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

_____. **Perspectiva da Gestão escolar e implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n.72, p.11- 34, junho 2000. Disponível em: <http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/view/2116/2085>. Acesso em: 28 julho 2018.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar: O que é? Por quê? Como fazer?** São Paulo: Moderna, 2003.

MICHELS, M. H. **Gestão, formação docente e inclusão: eixos da reforma educacional brasileira que atribuem contornos à organização escolar**. Revista Brasileira de Educação, Campinas, v. 11, n. 33, p. 406-560, 2006.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

_____. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3.ed. São Paulo, Ática, 2005

SASSAKI, Romeu K. A escola para a diversidade humana: um novo olhar sobre o papel da educação no século XXI, In: GUIMARÃES, Tânia Mafra (Org.). **Educação inclusiva**: construindo significados novos para a diversidade. Belo Horizonte: Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, 2002.

SOUZA, Ângelo R. **Perfil da Gestão no Brasil**. 2007. Tese (Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade) - PUC-SP, São Paulo. 2007.

APÊNDICE A- CARTA DE APRESENTAÇÃO



Universidade Federal de Santa Maria
Universidade Aberta do Brasil
Centro de Educação
Curso de Especialização em Gestão Educacional

Meu nome é Lara Simone Vizzoto Gomes, sou aluna do Curso de Especialização em Gestão Educacional, pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS) e estou terminando minha Monografia, intitulada por **“INCLUSÃO ESCOLAR: DESAFIOS DOS GESTORES NA ORIENTAÇÃO DOCENTE”**, para obter o título e Especialista em Gestão Educacional.

Nesse trabalho, meu intuito é pesquisar a atuação do gestor na orientação do corpo docente diante da inclusão, analisando de que forma os gestores orientam os professores diante à inclusão, verificando os resultados positivos e/ou negativos desse trabalho.

Com isso, gostaria de saber de você algumas questões que serão pertinentes à construção de minha pesquisa e aprimoramento de meu trabalho. Para tanto, peço que me responda um questionário que contribuirá para a conclusão do meu trabalho, onde utilizarei das suas respostas sem citar seu nome, sendo em total descrição.

Desde já, agradeço por sua importante colaboração nessa pesquisa.

Atenciosamente,

Lara Simone Vizzoto Gomes
Pós-Graduanda em Gestão Educacional/ UFSM

Adriele Delgado Dias
Professora Orienta

APÊNDICE B- ENTREVISTA AOS PROFESSORES



Universidade Federal de Santa Maria
Universidade Aberta do Brasil
Centro de Educação
Curso de Especialização em Gestão Educacional

Formação:

Instituição:

Ano:

Idade:

Tempo de serviço:

Quanto tempo atua na escola:

1- Para você o que é inclusão?

2- Qual a sua opinião sobre a inclusão na rede regular de ensino?

3- Você se sente preparado (a) para receber alunos com necessidades especiais em sua sala?

4- Como o Gestor auxilia o docente diante do processo de inclusão na sua escola?

APÊNDICE C- ENTREVISTA AOS GESTORES



Universidade Federal de Santa Maria
Universidade Aberta do Brasil
Centro de Educação
Curso de Especialização em Gestão Educacional

Formação:

Instituição:

Ano:

Idade:

Tempo de serviço:

Quanto tempo atua na escola:

1- Qual seu conceito de Gestão?

2- Para você o que é inclusão?

3- Qual a maior dificuldade encontrada no processo de inclusão?

4- Como você gestor auxilia o corpo docente da sua escola diante da inclusão?