



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

GESTÃO E PROCESSOS INCLUSIVOS NA ESCOLA

NUNEZ, Ana Paula Vargas de Jesus Buyanoff¹
VIEGAS, Luciane Torezan²

Resumo: O presente estudo tem como tema a gestão e os processos inclusivos na escola. A temática suscita diferentes reflexões na atualidade e procurou-se responder à seguinte questão: Quais as principais estratégias desenvolvidas pela gestão escolar para que os processos inclusivos aconteçam na escola? Dessa forma, esse estudo teve por objetivo identificar estratégias da gestão escolar para promoção dos processos inclusivos na escola. A metodologia utilizada foi qualitativa e envolveu a pesquisa bibliográfica em bases de dados de periódicos como Portal de Periódicos CAPES, Lume e Scielo. Foram identificados sete estudos envolvendo a gestão escolar e os processos inclusivos, no período de 2012 a 2022. Dentre os resultados encontrados, percebe-se que a formação continuada dos professores é uma temática destacada, além das estratégias voltadas para a acessibilidade física e pedagógica, adaptações curriculares, envolvimento das famílias no processo de escolarização das crianças com deficiência. Nota-se, ainda, a necessidade de estudos acerca da temática proposta, levando em consideração a relevância de se promover estratégias por parte da gestão para os processos inclusivos escolares. Conclui-se que há um silenciamento em termos de estudos que destaquem a importância do envolvimento da gestão nos processos inclusivos escolares, evidenciando a necessidade de novas pesquisas sobre o tema.

Palavras-chave: Gestão escolar. Inclusão escolar. Processos inclusivos.

1 INTRODUÇÃO

Dentre os inúmeros desafios da escola na atualidade, a Gestão e os Processos Inclusivos na escola também assumem um papel importante no processo da inclusão escolar e precisa estar em constante desenvolvimento de estratégias para lidar com a temática, oportunizando aos estudantes o acesso à educação e a permanência na escola, com êxito, à educação. Entende-se que, para chegar ao

¹ Acadêmica do curso de Licenciatura em Pedagogia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Farroupilha, e-mail ana_paulavargas@hotmail.com.

² Professora orientadora, docente no curso de Licenciatura em Pedagogia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Farroupilha, de e-mail luciane.viegas@farroupilha.ifrs.edu.br.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

pretendido sucesso, ou seja, oportunizar aprendizagem aos estudantes, especialmente aos que tenham alguma deficiência, altas habilidades ou autismo, os desafios são ainda maiores, mais complexos e envolvem as pessoas que compõe esse universo, no caso desse estudo, os profissionais que atuam na escola, sejam docentes ou gestores.

A escolha por estudar a temática deve-se às reflexões realizadas durante o estágio em Gestão Escolar, que suscitaram muitas dúvidas e questionamentos. O referido estágio aconteceu em uma escola da rede privada do município de Farroupilha e teve como mote as estratégias desenvolvidas para realizar a inclusão de alunos com deficiência no ambiente escolar. A prática oportunizou muitas reflexões, que levaram a pensar quais ações a gestão escolar desenvolve para que os alunos estejam inseridos socialmente na escola e aprendendo. Dessa forma, o estudo que apresento traz esses e outros questionamentos e mostra um pouco das reflexões realizadas no curso de Pedagogia sobre o tema da gestão escolar e dos processos inclusivos. Importante destacar que no estudo se utiliza a expressão processos inclusivos, pois tem implícita a ideia de continuidade, algo que não está acabado e requer muitos estudos e propostas que possibilitem o avanço da temática.

Para fins desse estudo, entende-se como inclusão escolar o processo relacionado com o acesso e a permanência das crianças e jovens nas escolas, respeitando suas diferenças, particularidades e especificidades. Considera-se necessário destacar que, para esse estudo, utilizaremos o conceito da Política Nacional da Educação Especial na perspectiva da Educação Inclusiva (Brasil, 2008, p. 09), para caracterizar o público-alvo dessa investigação:

[...] considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimentos de longo prazo, de natureza física, mental ou sensorial que, em interação com diversas barreiras, podem ter restringida sua participação plena e efetiva na escola e na sociedade. Os alunos com transtornos globais do



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

desenvolvimento são aqueles que apresentam alterações qualitativas das interações sociais recíprocas e na comunicação, um repertório de interesses e atividades restrito, estereotipado e repetitivo. Incluem-se nesse grupo alunos com autismo, síndromes do espectro do autismo e psicose infantil. Alunos com altas habilidades/superdotação demonstram potencial elevado em qualquer uma das seguintes áreas, isoladas ou combinadas: intelectual, acadêmica, liderança, psicomotricidade e artes, além de apresentar grande criatividade, envolvimento na aprendizagem e realização de tarefas em áreas de seu interesse.

Dessa forma, neste estudo utilizaremos o termo crianças com deficiência, transtorno do espectro autista e altas habilidades/superdotação ao nos referirmos ao público-alvo da educação especial, uma vez que nas escolas regulares, é a esse grupo que se destinam as estratégias voltadas para os processos inclusivos.

Nesse contexto, um dos documentos que enfatiza a importância da inclusão escolar é a Declaração de Salamanca (1994). Nele, consta que, independentemente das suas habilidades ou deficiências, todas as crianças, têm o direito de aprender e se desenvolver em ambientes que promovam a diversidade e iguais oportunidades de aprendizagem. O grande desafio parece ser o de oportunizar a aprendizagem aos estudantes com características e necessidades educacionais diferenciadas. Aqui, o papel da escola e do gestor se faz fundamental, pois cabe a esses professores pensar nas necessidades em larga escala e tomar decisões acerca do uso dos recursos públicos para garantir que os processos inclusivos aconteçam.

Nessa perspectiva, a escola possui uma grande responsabilidade quando se trata de inclusão escolar e deve propor ações para concretizá-la, além de oferecer suporte aos professores, pais e aos alunos que estão na situação de inclusão. Conforme já constava na Declaração de Salamanca:

Uma administração escolar bem-sucedida depende de um envolvimento ativo e reativo de professores e do desenvolvimento de cooperação efetiva e de trabalho em grupo no sentido de atender as necessidades dos estudantes (Declaração de Salamanca, 1994, p. 09).



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

O trabalho coletivo da escola parece ser um dos princípios que possibilitam o planejamento de estratégias focadas no contexto local, cabendo ao gestor desencadear esse processo, ao passo que engaja o grupo a agir de forma ativa e inclusiva para colocar em prática as ações. Nesse sentido, o gestor escolar é essencial dentro da escola, pois tem a responsabilidade de promover o processo educativo para que seja conduzido da melhor forma possível, atuando como liderança, que promove o desenvolvimento de todos os membros de sua equipe e sendo responsável por organizar o bom funcionamento da instituição de ensino.

Desse modo, apresenta-se a questão de pesquisa do presente trabalho: Quais as principais estratégias desenvolvidas pela gestão escolar para que os processos inclusivos aconteçam na escola? Assim, esse estudo tem por objetivo identificar estratégias da gestão escolar para promoção dos processos inclusivos na escola. A seguir, traremos alguns conceitos importantes para compreensão da temática.

2 ESCOLARIZAÇÃO DE CRIANÇAS DA EDUCAÇÃO ESPECIAL: PROCESSOS INCLUSIVOS E GESTÃO ESCOLAR

2.1 EDUCAÇÃO PARA AS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: UM BREVE HISTÓRICO

Considerando os diferentes momentos históricos e as formas de entendimento dos diferentes povos e culturas sobre as pessoas com deficiência, conclui-se que houve momentos em que esse grupo foi excluído de forma brutal, privando-os da vida, enquanto em outros períodos em que a exclusão acontecia com o distanciamento social ou privação de espaços sociais, como a escola. Na sequência traremos alguns aspectos para reflexão sobre o tema, que não se esgotam nesse estudo.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

Alguns autores trazem que, na Antiguidade, povos indígenas e, também, os gregos expulsavam as pessoas com deficiência ou as sacrificavam, pois não havia espaço em suas sociedades para a diferença, seja por uma questão de aumentar as chances de sobrevivência dos grupos, seja por padrões estéticos. Como exemplo, podemos citar os espartanos, que tinham por hábito que cada família deveria apresentar seus nascidos para os líderes da sociedade e, se os mesmos possuísem alguma deformidade, deveriam ser entregues para o sacrifício (Silva, 1986; Silva, 2015). Por muito tempo, essas práticas não foram questionadas e mantiveram as pessoas com deficiência fora do convívio coletivo.

Durante a Idade Média, a deficiência era frequentemente interpretada por meio de uma perspectiva religiosa cristã, sendo vista como resultado de influência demoníaca ou de um castigo divino. No entanto, devido à evolução dos conceitos da época, as pessoas com deficiência não enfrentavam mais a ameaça do extermínio, mas eram, frequentemente, isoladas em igreja e asilos, sendo marginalizadas pela sociedade (Silva, 2015). Entre a Idade Média até a metade do século XX, prevaleceu o hábito da segregação baseado em um modelo de institucionalização, no qual as pessoas com deficiência eram com frequência apartadas em instituições ou, mais tarde, em escolas especiais, que tinham como propósito o cuidado, a proteção e o tratamento médico (Paraná, 2006). Destaca-se, até esse momento, que o isolamento social, o convívio entre pares e a institucionalização representaram um avanço em termos de tratamento a essas pessoas, considerando a exposição ou o extermínio de períodos anteriores.

Com as Grandes Guerras Mundiais, no início do século XX, o contingente de pessoas com deficiência se ampliou de forma significativa, especialmente na Europa e, nas décadas posteriores, movimentos surgiram com o intuito de integrar essas pessoas à sociedade através do trabalho e da educação. Desse período em diante, as propostas educacionais passaram a focar nas pessoas com deficiência e



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

excluídas do convívio social produtivo. Surgiram as escolas e as classes especiais com o intuito e a justificativa de ofertar educação a esse público-alvo, em ambiente próprio e com profissionais habilitados para esse fim. Especialmente nos anos de 1960 e 1970, o movimento para que as pessoas com deficiência fossem integradas se fortaleceu e visava implantar serviços que reabilitaram essas pessoas para serem inseridas na sociedade, especialmente no mundo do trabalho.

Nessa perspectiva, no Brasil, as primeiras iniciativas em relação às pessoas com deficiência foram no período do Império, com a criação de institutos e escolas especiais para atender quem necessitasse. Escolas e classes especiais expandiram-se no século XX e movimentos sociais se fortaleceram no intuito de garantir o acesso à educação para as pessoas com deficiência, ainda em ambiente segregado e, na maioria das vezes, mantido pela iniciativa privada (Pereira, 2017).

Percebe-se que a história do atendimento às crianças com deficiência, altas habilidades/superdotação e autismo foi marcado por diferentes concepções e práticas, que refletiam o contexto de cada época. Alguns registros mais antigos revelam que essas pessoas eram excluídas ou isoladas do convívio social e foi somente a partir da década de 1960, que se começou a usar o termo integração, significando que as pessoas com deficiência deveriam participar de atos da vida social, tendo acesso à escolarização (Aranha, 2005). O surgimento do conceito de inclusão aconteceu a partir do final da década de 1980.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 208, inciso III (Brasil, 1988) reforça que o atendimento educacional especializado às pessoas com deficiência, deve acontecer preferencialmente na rede regular de ensino. Ao invés do Estado responsabilizar-se pela educação das pessoas com deficiência, indica-se atendimento educacional, mas ainda mantendo a iniciativa privada como responsável em muitos casos, uma vez que o termo “preferencialmente” evidencia essa possibilidade.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

De forma concreta, as propostas de educação inclusiva aprofundam como pauta a partir dos anos 2000 em nosso país, uma vez que as legislações que tratam dessa temática são exaradas pelos Conselhos de Educação desse período em diante (Brasil, 2001; Brasil, 2008). Com a Política Nacional para a Educação Especial na perspectiva da Educação Inclusiva (Brasil, 2008), novas reflexões e desafios se estabelecem e as redes públicas passam a lidar com a implantação do atendimento educacional especializado nas escolas regulares e com a inclusão de crianças e jovens com deficiência nas classes regulares. Gradativamente, extinguem-se as escolas e classes especiais e esses alunos passam a integrar as escolas regulares e a fazer parte do processo de escolarização ali proposto. Mas a matrícula destes mesmos alunos nas escolas comuns não é garantia de que a inclusão e os processos que a envolvem realmente aconteçam.

Para Maciel (2019), a escola regular que promove a inclusão escolar favorece o desenvolvimento de todas as crianças, pois elas aprendem a conviver com as diferenças, a respeitar o outro, a cooperar e a fortalecer habilidades socioemocionais. A escola que é inclusiva acolhe a todos, incluindo as crianças que têm alguma deficiência. Dessa forma, entende-se que a inclusão depende das pessoas e da sua interação, especialmente de conceitos como aceitação, empatia e trabalho coletivo. O envolvimento do grupo, o trabalho coletivo e a superação dos desafios, dependem de gestores capazes de pensar nos processos inclusivos de forma contextualizada, dinâmica e comprometida com a aprendizagem de todos os envolvidos na escolarização de crianças com deficiência. A seguir entenderemos um pouco mais sobre os amplos e complexos processos que envolvem a inclusão na escola.

2.2 PROCESSOS INCLUSIVOS NA ESCOLA



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

Esse estudo se propôs a pesquisar os processos inclusivos que ocorrem no ambiente escolar. Por processos entende-se a ação de avançar, ir para frente e representa um conjunto de ações sequenciais e particulares com objetivos comuns. Inclusivos, como o próprio termo remete, significa ser capaz de incluir, de inserir, de não deixar de lado, de fazer parte. Ou seja, iremos investigar as ações propostas para ir em frente no sentido de inserir as crianças com deficiência na escola para que façam parte da mesma e aprendam. Nessa perspectiva, estar matriculado não garante que as crianças sejam inseridas como aprendentes na escola. Em alguns casos, um conjunto sequencial e particular de ações se faz necessário.

Entende-se que os processos inclusivos são fundamentais para o desenvolvimento das crianças, respeitando as diferenças e as potencialidades de cada uma que está inserida naquele ambiente, sendo o professor o primeiro a mediar esse processo para que a aprendizagem aconteça. Segundo Oliveira (2012, p. 58), “o professor tem um papel fundamental na investigação dos processos de significação das crianças, tanto quanto na escolha de atividades promotoras de desenvolvimento”.

Esses processos ainda garantem o acesso, a permanência e também a aprendizagem da criança na escola e se fazem necessários quando o estudante evidencia necessidades diferenciadas em função de deficiências. Dessa forma, o professor irá desenvolver atividades que contemplem as individualidades de cada aluno para que os mesmos façam parte da rotina dentro da sala de aula, visando a inclusão das crianças, pois os professores são parte importante nessa etapa, ao prestar todo apoio e suporte para os alunos. De acordo com Libâneo (2003, p. 382):

O trabalho em equipe é uma forma de desenvolvimento da organização que, por meio da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e de modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar mudanças necessárias, rompe com práticas individualistas e eleva os alunos a produzir melhores resultados de aprendizagem.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

Para que a inclusão aconteça, diversas mudanças ou atividades precisam ser realizadas, especialmente aquelas que envolvem o trabalho em equipe, como dito acima. Esses processos incluem vários profissionais que estão na escola, como a equipe gestora, os professores, a família e os profissionais de apoio, que precisarão realizar o diagnóstico da realidade, planejar, tomar decisões e colocar em prática propostas para seus grupos de estudantes. No entanto, além de realizar várias ações voltadas para a inclusão das crianças, é necessário pensar na formação dos professores, pois são parte do processo e necessitam de conhecimento, sensibilização, conhecimento e uso de diferentes tipos de recursos, metodologias e estratégias de ensino, isso porque, como nos lembra Libâneo (2008) o desenvolvimento dos alunos é diretamente influenciado pela formação que os professores recebem.

Dessa forma, pensar na formação continuada dos professores torna-se necessário e de grande importância para o desenvolvimento das crianças, pois dentro da sala de aula existirá a diversidade e o professor deverá saber lidar com as múltiplas demandas educacionais e metodológicas que se apresentarem. Segundo Tardif (2002, p. 177) a formação do professor é:

[...] como um processo contínuo e permanente de desenvolvimento, o que pede do professor disponibilidade para a aprendizagem; da formação que o ensina a aprender; e do sistema escolar no qual ele se insere como profissional, condições para seguir aprendendo.

O processo contínuo de formação docente é parte dos processos inclusivos que podem possibilitar o avanço em termos de propostas escolares, pois boa parte das ações dependem da prática docente e do envolvimento desses profissionais. Claramente, a disponibilidade do professor para aprender depende de suas concepções acerca da inclusão e da forma como lida com as pessoas com



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

deficiência. A escola pode oferecer formação continuada, mas depende do professor o desejo de aprender, a disponibilidade e o envolvimento com a própria formação.

Outro aspecto importante de se pensar em relação aos processos inclusivos é realizar a adaptação curricular, pois torna-se necessário proporcionar ao aluno mais oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem de acordo com suas características individuais. Professores e escola colocam nas propostas curriculares modificações e adaptações para atender os alunos em suas especificidades e de acordo com o que precisa ser ensinado (Correia, 1999).

No entanto, as ações para realizar a inclusão escolar vão muito além da formação dos professores ou da adaptação curricular, precisa-se ter um olhar mais amplo, pensar na estrutura do ambiente, nas adaptações dos espaços em comum, que contribuam para o acesso à escola, adaptar banheiros quando necessário, colocar rampas, pisos táteis e outros materiais necessários para o alunado. Conforme Alves (2007, p. 03):

O princípio da acessibilidade está presente na concepção que orienta a construção da escola inclusiva, indicando a sua dimensão transversal que contrapõe a existência de sistemas paralelos de ensino especial e ensino regular e passa a planejar as escolas com ambientes acessíveis e sem discriminação, que garantamos direitos de cidadania e atenção a diversidade humana.

Assim, esse princípio trata da importância de as escolas adequarem seus ambientes escolares para serem escolas inclusivas. Outros processos também podem ser realizados, como: criar ações que incentivem a participação dos pais e até mesmo adaptação de materiais quando necessário, pois a aprendizagem dos alunos também depende da adequação dos recursos materiais disponíveis e de fácil manuseio.

Cabe referir, quanto aos processos inclusivos, o atendimento educacional especializado (AEE). A escola deve oferecer esse atendimento aos alunos



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

público-alvo da educação especial, proporcionando uma sala de recursos multifuncionais com professores especializados e recursos didáticos adequados. Além da sala adequada, a existência de profissionais com formação e capacitados para agirem de acordo com o alunado e suas especificidades e necessidades é uma realidade.

Ainda, ressalta-se que a escola, como ambiente acolhedor, deve ter um espaço adequado, mobiliários, materiais, além de plano de AEE para cada aluno, identificando as necessidades educacionais específicas, definindo os recursos necessários e as atividades a serem desenvolvidas. Elaborar planos de AEE, alinhados aos projetos político-pedagógicos das escolas é uma importante ferramenta para dar visibilidade às necessidades e particularidades dos alunos e garantir, ao mesmo tempo, os recursos para lidar com as especificidades dos mesmos. Garantir recursos financeiros para que a inclusão se efetive é um dos importantes papéis da gestão escolar, uma vez que a tomada de decisão quanto às prioridades passa pela equipe local.

Portanto, os processos inclusivos envolvem o ambiente da escola como um todo e a acessibilidade física, pedagógica e social, a formação continuada docente, as práticas em sala de aula, planejamento e recursos adaptados, adaptações curriculares, a sensibilização dos professores em relação à inclusão, entre outras tantas e inúmeras possibilidades que dependem da realidade de cada contexto e da equipe de gestão escolar.

Verificamos até agora o quanto a inclusão é recente em termos de proposta nas escolas, pois a matrícula de crianças com deficiência nas escolas regulares e nas classes comuns ainda está em processo de implantação (Brasil, 2008). E, processos inclusivos nas escolas são variados, complexos e dependem, também, da equipe gestora para que avancem. A seguir trataremos da gestão escolar nesse contexto.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

2.3 GESTÃO ESCOLAR

Entende-se por gestão o ato ou efeito de gerir, administrar. No contexto escolar, seria organizar e monitorar a escola para que alcance resultados, ou seja, de forma simplificada, para que os alunos aprendam. Todos os alunos, inclusive os alunos com deficiência. Nessa perspectiva, a gestão escolar é o alicerce dentro da escola, coordenando várias decisões que precisam ser tomadas dentro do ambiente escolar. Assim, o gestor:

[...] coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete a avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente (Libâneo *et al*, 2003, p. 335).

Nesse sentido, a gestão escolar tem o desafio de buscar, junto com toda equipe da escola, caminhos para que assuntos relacionados ao funcionamento da mesma sejam desempenhados sem prejudicar os alunos ou o andamento das atividades. Sendo assim, a gestão escolar tem um papel essencial no processo da inclusão dentro do ambiente escolar, ao tomar decisões, acompanhar e prestar contas no decorrer do processo educacional.

Resumidamente, o gestor é responsável por tomar decisões importantes e contribuir para que essa temática esteja sempre em pauta e em constante evolução dentro do ambiente escolar. Castro (2002) afirma que a gestão escolar deve ser um processo contínuo, multifacetado e grande, pois envolve o ser e a prática escolar que está relacionada com as pessoas. Atuar como gestor e tomar decisões de forma consciente, que tenham por princípios a educação inclusiva, poderá fazer muita diferença no ambiente escolar. Dentre as várias responsabilidades da gestão dentro da escola, auxiliar os professores nas demandas que os mesmos apresentem é um



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

desafio e, quando envolve a inclusão e os processos escolares, o desafio é ainda maior. Cabe ao gestor escolar dar suporte para que a equipe da escola realize a inclusão do aluno. Neste sentido, leciona Lopes (2013, p. 10):

O trabalho na Gestão Escolar nas instituições escolares brasileiras, a partir da LDB/96, art. 14 é entendido como atividade compartilhada pela comunidade escolar e local. Neste sentido, deveria tornar-se uma tarefa coletiva, organizadora e produtiva, que resulte na aprendizagem dos educandos.

Considerando que, o foco do processo inclusivo na escola é a aprendizagem dos estudantes. Freitas (2014) aborda que o gestor tem o dever de estimular práticas inclusivas, criar ações para que a escola seja um ambiente humanitário e justo sendo o gestor o oportunizador de condições para que isso seja realizado na prática. Obviamente, o gestor isoladamente não poderá efetivar a inclusão, mas a sua postura e ações pontuais podem conduzir o coletivo da escola a refletirem sobre o tema, engajando-se no processo que envolve acolher e lidar com as diferenças e com os alunos com deficiência.

Nessa linha, o gestor deve ser um conhecedor da teoria e da legislação vigente e, ainda, deve proporcionar à equipe da escola oportunidades para que os mesmos tenham conhecimento do processo, oportunizando cursos, capacitando e estimulando a equipe para que a inclusão seja pauta no ambiente escolar. Para Sant'ana (2005) diante da orientação inclusiva, as funções do gestor escolar envolvem 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. Nesse sentido, colocar em prática os princípios que constam no Projeto Político-Pedagógico da escola seria papel desempenhado pela equipe gestora das escolas, através de vivências do cotidiano escolar.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

Estar na gestão da escola é complexo e dinâmico, envolvendo diversos aspectos tais como: organização, planejamento, avaliação, participação, liderança, comunicação, formação e desenvolvimento dos profissionais que ali trabalham. A gestão escolar não é somente a aplicação de técnicas administrativas, mas deve ser vista como uma prática pedagógica que visa a inclusão com qualidade na educação.

3 METODOLOGIA

Na sequência, pretende-se apresentar o caminho percorrido para realização da investigação proposta, que se propôs na questão de pesquisa: Quais as principais estratégias desenvolvidas pela gestão escolar para que os processos inclusivos aconteçam na escola? Decorrente dessa questão, como objetivo, o estudo buscou identificar estratégias da gestão escolar para promoção dos processos inclusivos na escola.

Inúmeros caminhos metodológicos poderiam ter sido trilhados para desenvolver essa pesquisa, mas optamos por uma abordagem qualitativa, no intuito de obter respostas para a questão acima indicada. Para Denzin e Lincoln (2011), a pesquisa qualitativa consiste em um conjunto de práticas materiais interpretativas que tornam o mundo mais visível. Para os autores, essas práticas transformam o mundo. Buscar respostas para a questão de pesquisa, com certeza possibilitou que os conhecimentos sobre o tema avançassem e que se pudesse ampliar as perspectivas de compreensão do assunto, que me acompanham desde o estágio em Gestão Escolar.

Destaca-se que, na pesquisa qualitativa, o pesquisador irá interpretar os dados coletados, inseridos num momento sociopolítico e histórico específico. Portanto, o pesquisador apresentará resultados descritos de forma pontual, mas estará envolvido e será o intérprete do que coletou, transformando em conhecimento científico seus achados de pesquisa (Oliveira; Rodrigues; Santos, 2021).



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

Destaca-se, no entanto, o devido distanciamento do pesquisador em relação ao seu objeto de pesquisa, tornando-o conhecimento científico, com o devido rigor exigido para estudos dessa natureza. Além de ser de natureza qualitativa, metodologicamente, optou-se pela pesquisa bibliográfica.

Para Pizzani *et al* (2012, p. 54, *apud* Brito; Oliveira; Silva, 2021), uma pesquisa bibliográfica pode ser entendida como “a revisão de literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico” e o levantamento da bibliografia pode ser realizado em livros, periódicos, artigos de jornais, sites da Internet entre outras fontes. Aqui, optou-se por pesquisar em bases de dados de alguns periódicos científicos.

Bocato (2006 *apud* Brito; Oliveira; Silva, 2021) afirma que a pesquisa bibliográfica tem como um de seus objetivos a resolução de uma questão por meio de diferentes referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as diversas contribuições científicas. Desse modo, entender como o tema foi pesquisado e quais os conhecimentos gerados por publicações de diferentes pesquisas pareceu um caminho importante, considerando que se trata de um estudo inicial sobre o tema.

Ainda, Lakatos e Marconi (2003) esclarecem que a pesquisa bibliográfica pretende colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito sobre o assunto investigado, oportunizando a análise de um determinado tema sob outra perspectiva, outro enfoque ou abordagem. Já para Lima e Miotto (2007), uma atitude e uma prática teórica de constante busca definem um processo inacabado e permanente, o que dá visibilidade para a constante pesquisa e produção de conhecimentos sobre os diferentes temas, em especial sobre a temática da gestão e dos processos inclusivos.

Metodologicamente, a investigação proposta segue as seguintes etapas, que serão explicadas na sequência: definição de palavras-chave para serem utilizadas na pesquisa como filtros; escolha das bases de dados de periódicos para realizar a



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

busca; leitura exploratória dos resumos dos artigos encontrados para seleção dos que se enquadrarem ao tema proposto; leitura seletiva dos artigos selecionados para conhecimento do conteúdo, nesse momento, as principais informações foram organizadas em uma planilha para análise; leitura interpretativa dos artigos relacionados sobre o tema; descrição dos principais achados referentes aos artigos selecionados; análise dos dados coletados, organizados em duas categorias.

Na etapa inicial, definiu-se como filtro as palavras-chave para a realização da busca de artigos relacionados com a temática estudada, que foram: gestão escolar, inclusão escolar. Apesar de restringir-se a dois termos, entendeu-se no momento que seriam os mais significativos para a investigação proposta e abrangeriam a educação básica. Nesse momento também, com o intuito de ampliar o quantitativo possível de estudos sobre o tema, optou-se por pesquisar em periódicos, no recorte temporal de 2012 a 2022.

Na sequência, utilizando as palavras-chave acima, iniciou-se a busca por artigos relacionados com a temática proposta para realizar a leitura, e optou-se pelas bases de dados Scielo, Lume e Portal de Periódicos CAPES. Entendendo as bases de dados como um conjunto organizado de referências bibliográficas de documentos que se encontram armazenados fisicamente em vários locais, compreende-se o quanto as pesquisas puderam avançar em função do uso de tecnologias que permitem o fácil acesso a produções científicas (Brito; Oliveira; Silva, 2021). Nessa linha, entendeu-se que as bases de dados referidas acima poderiam fornecer informações atualizadas acerca de pesquisas realizadas que relacionassem o tema proposto para essa investigação, considerando a credibilidade científica das bases citadas.

A realização da busca mostrou o quanto o tema carece de estudos, pois ao todo encontramos sete artigos relacionados com as palavras-chave indicadas, com os quais realizou-se uma leitura exploratória dos resumos para seleção dos que se



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

enquadravam ao tema proposto. Considerando a base de dados pesquisadas, encontramos quatro artigos no Portal de Periódicos CAPES, dois artigos no portal Lume e um artigo no Scielo.

Considerando essa realidade, a realização de uma leitura seletiva dos artigos selecionados para conhecimento do conteúdo foi a próxima etapa e as principais informações foram organizadas em uma planilha, contendo título, tema central, objetivo da pesquisa, conceitos utilizados, referencial teórico, problema de pesquisa, metodologia utilizada, abordagens de análise e conclusões dos estudos. A leitura interpretativa dos artigos relacionados ao tema aconteceu também nesse momento, pois o conhecimento do conteúdo proposto fazia parte da investigação realizada. Após, foi necessário um momento de apresentação dos dados e discussão dos mesmos, com o intuito de descrever os principais achados referentes aos artigos selecionados. Essa foi uma etapa bem importante, pois dela definiu-se as categorias de análise apresentadas a seguir.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 ESTUDOS ACERCA DA GESTÃO ESCOLA E INCLUSÃO

Descreveremos nesse subtítulo os artigos encontrados que relacionam a gestão escolar e os processos inclusivos propostos, lembrando que nos comprometemos a identificar estratégias da gestão escolar para promoção dos processos inclusivos na escola. Passaremos a trazer os estudos encontrados que relacionam os conceitos pesquisados.

O primeiro estudo de Kisielevski (2014) que trata sobre a gestão na educação inclusiva, relata um estudo de caso realizado na Rede Municipal de Porto Alegre. O referido estudo teve como objetivo compreender de que forma a gestão escolar busca apoiar e desenvolver os processos inclusivos na rede regular de ensino de



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

Porto Alegre. Para tal, foi utilizado como metodologia um estudo de caso, que se realizou em três escolas da referida rede com a participação de três gestores e utilizou-se como instrumentos para a coleta de dados entrevistas semiestruturadas.

Kisielevski (2014) evidencia alguns impasses enfrentados pelos gestores, na implementação da política de inclusão no município de Porto Alegre. Destaca-se que a política implantada ainda não é capaz de garantir todos os apoios necessários para a sua efetivação, especialmente porque evidencia a resistência dos professores, a desconfiança das famílias e a dificuldade em elencar as demandas de cada aluno recebido.

Já o estudo de Oliveira (2015) tem como tema a gestão das ações de inclusão dos alunos com necessidades especiais, também em uma escola pública de Porto Alegre. Esse trabalho apresenta os resultados da implantação de um projeto de intervenção, que teve como foco tratar da inclusão em uma escola pública estadual de ensino fundamental na zona leste do município de Porto Alegre, entre 2014 e 2015. Segundo a autora, o projeto se efetivou através da análise dos documentos oficiais da escola; da realização de entrevistas com a comunidade escolar local e do levantamento das observações pontuais dos docentes envolvidos. O objetivo da pesquisa era identificar e analisar intencionalidades e significados da produção individual das pessoas que trabalham e/ou se envolvem com os alunos com necessidades especiais.

No estudo de Oliveira (2015) foi adotada a metodologia da pesquisa-ação, pois a pesquisadora estava envolvida diretamente com o referido projeto. O estudo mostra avanços e também interrogações sobre a questão da inclusão no cotidiano da escola estudada. Quanto aos avanços destacaram-se a busca por alternativas para o trabalho cotidiano, onde a ação coletiva permitiu pensar as práticas de inclusão dos alunos com necessidades especiais. Quanto às limitações foram evidenciadas a falta de recursos, ineficiência na comunicação, despreparo de



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

professores, escola sem estrutura física e incapacidade de acompanhar a evolução dos alunos.

Os dois estudos, cujo local de pesquisa foram as redes estadual e municipal da capital, evidenciam as dificuldades encontradas pelos gestores no cotidiano das escolas públicas. Um aspecto comum de ambas as pesquisas é a necessidade de formação continuada docente, uma vez que o despreparo parece ser uma evidência recorrente. Tardif (2002) sinaliza o quanto o professor precisa engajar-se na formação, desafiando-se a buscar conhecimentos e a aprender constantemente a fim de enfrentar os desafios cotidianos da inclusão de alunos com deficiência e a necessidade de ensinar os diferentes.

Outro aspecto importante destacado pelos estudos de Kisielevski (2014) e de Oliveira (2015) é a necessidade de adequação dos ambientes escolares, considerando a acessibilidade física e pedagógica. Alves (2007) afirma que o princípio da acessibilidade indica a importância de as escolas adequarem seus ambientes escolares para serem escolas inclusivas e o quanto ainda necessita ser feito nesse sentido, envolvendo a tomada de decisões e as ações dos gestores nesse sentido.

Outro estudo encontrado foi Freitas, Teixeira e Rech (2016), que tratou dos alunos com deficiência em situação de acolhimento institucional, apontando os desafios para a gestão e a inclusão escolar. O mesmo teve como finalidade investigar e compreender a realidade da gestão escolar diante da inclusão de alunos com deficiência que viviam em situação de acolhimento institucional. O referido estudo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso e para a coleta de dados, utilizaram-se dois instrumentos, a entrevista semiestruturada e a observação. A partir dos dados coletados, verificou-se que a escola organizava, de forma limitada, a inclusão dos alunos com deficiência e que vivem em situação de



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

acolhimento institucional, pois faltam-lhe recursos como estrutura física e profissionais especializados.

Nesse estudo, mais uma vez evidenciou-se a falta de acessibilidade física e pedagógica, apontadas por Alves (2007) como imprescindíveis e como um dos aspectos fundamentais para garantir o acesso, a permanência e o sucesso escolar com qualidade, dos estudantes nas escolas. O tema gestão escolar e educação inclusiva, uma análise da produção científica na área da educação especial foi escrito por Nascimento, Penitente e Giroto (2018), e foi um estudo de natureza bibliográfica, que objetivou o mapeamento da produção científica sobre o papel da gestão escolar, na perspectiva da educação inclusiva, voltado à escolarização dos alunos público-alvo da educação especial. O recorte temporal da pesquisa foi de 2008 a 2016 e realizaram uma revisão bibliográfica sistemática, de natureza descritivo-interpretativa, sob um enfoque qualiquantitativo.

As publicações identificadas trataram, predominantemente, de temas mais abrangentes, tais como os serviços de educação especial, a educação inclusiva, a formação de professores, as práticas pedagógicas, a acessibilidade e adaptação curricular, a avaliação, o perfil de professores da educação especial, as políticas públicas, as práticas colaborativas e direitos humanos, sendo a gestão escolar e sua responsabilização frente ao processo de escolarização dos alunos público-alvo da educação especial um tema abordado como tema secundário, mencionado de maneira mais implícita do que diretamente considerado como um ponto principal de teorização e/ou análise (Giroto; Nascimento; Penitente, 2018, p. 21).

Nesse sentido, a escrita de Simon e Rozek (2019) realizam estudo acerca da gestão e da inclusão escolar, apresentando as produções científicas do banco de teses da CAPES³ de 2006 a 2016. Relatam que, durante a pesquisa, identificaram em torno de mil teses sobre a temática inclusão escolar, que exploravam diversos

³ Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, fundada pelo Ministério da Educação.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

assuntos, tais como a formação de professores, gestão de processos inclusivos e atividades docentes. Para a construção do estado do conhecimento apresentado, as autoras elaboraram uma síntese integrativa do conteúdo produzido e publicado, baseada na meta análise de títulos de teses disponíveis no banco de dados pesquisado.

Por meio do contato com as produções acadêmicas que tratavam especificamente da gestão das escolas inclusivas, as autoras destacam um significativo silenciamento, que poderia sugerir uma certa irrelevância do tema para a comunidade científica (Simon; Rozek, 2019). Considera-se importante esse destaque, pois a presente pesquisa também encontrou o mesmo silenciamento, observado pelo número reduzido de artigos referentes ao tema pesquisado. Tal dado indica a premente necessidade de investigar a temática da gestão escolar e dos processos de inclusão na escola.

Outro estudo encontrado foi o de Soares e Ziliotto (2019), que trata sobre o gestor escolar e a inclusão de alunos público-alvo da educação especial de uma rede municipal. O objeto da investigação do referido estudo centra-se na atuação da gestão escolar diante do processo inclusivo de alunos público-alvo da educação especial na perspectiva da educação inclusiva, identificando concepções e experiências de diretores e vice-diretores. As autoras realizaram uma pesquisa qualitativa, com abordagem descritiva e de campo, tendo entrevistas como instrumentos de coleta de dados. Relatam que as investigações aconteceram em quatro escolas de ensino fundamental da rede municipal não identificada e os participantes foram diretores e vice-diretores. Concluíram que, para os diretores, a inclusão precisa de inovações e aprendizado no processo pedagógico e ainda é necessário realizar reflexões e ações para que esses alunos permaneçam e consigam aprender.

E, para finalizar, o estudo de Vieira (2019) sobre gestão escolar e inclusão e



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

os desafios da direção na rede privada de ensino. O objetivo do estudo foi compreender os desafios da gestão escolar na promoção de processos inclusivos em uma rede privada de ensino, a partir das crenças do diretor. Na metodologia fez-se uma revisão bibliográfica, duas etapas metodológicas distintas, porém complementares, foram propostas. A primeira foi de natureza quantitativa, tendo em vista que buscou levantar, de maneira descritiva, por meio de questionário, as crenças de trinta e três diretores de uma rede privada. Em um segundo momento do estudo, foi utilizada uma abordagem qualitativa para aprofundar as mesmas questões anteriores, porém por meio de aplicação de entrevista com três diretores (Vieira, 2019, p. 6).

Conforme Vieira (2019), analisando os principais resultados apresentados, foi possível verificar que a caminhada em busca de uma escola que trabalhe na perspectiva inclusiva, pelo menos na rede de ensino focalizada neste estudo, está em um processo progressivo, mas ainda lento. A autora destaca que isso talvez possa ser explicado pelo não enfrentamento mais incisivo de alguns obstáculos, como a falta de estrutura física, o despreparo dos professores, as dificuldades com as famílias e, sobretudo, a falta de um programa institucional mais abrangente.

Apresentados os resultados dos sete estudos identificados na pesquisa realizada, percebe-se alguns pontos de aproximação, seja na ausência de processos inclusivos efetivos, seja na necessidade evidenciada de acessibilidade física e pedagógica e de formação de professores para tratar da inclusão, com qualidade, dos alunos com deficiência nas escolas regulares. Entende-se que há um longo caminho a ser percorrido ainda, apesar dos avanços reconhecidos.

4.2 ESTRATÉGIAS DE AÇÃO DA GESTÃO FRENTE À INCLUSÃO



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

Mas afinal, quais as principais estratégias desenvolvidas pela gestão escolar para que os processos inclusivos aconteçam na escola? Os estudos identificados sobre o tema nos apresentam algumas pistas sobre os elementos que os gestores consideram significativas como estratégias para viabilizar os processos inclusivos nas escolas.

Um desses elementos encontra-se na pesquisa de Kisielevski (2014), que trata da gestão na educação inclusiva, realizando um estudo de caso na rede municipal de Porto Alegre, pois essa autora destaca a importância da formação de professores para o sucesso dos processos inclusivos. Na pesquisa foi solicitado que os gestores falassem sobre essa temática e evidenciou-se que os professores recebem formação, mas as que são oferecidas pela gestão municipal e mesmo os temas das formações, quando ofertados nas escolas, nem sempre atendem às necessidades concretas destes que atuam em sala de aula.

Sobre esse mesmo tema, Oliveira (2015) destaca o despreparo de professores e a incapacidade de acompanhar a evolução dos alunos. Esse ponto refere-se ao quanto ainda necessitamos de formações que efetivamente tratem da forma como os alunos aprendem, sendo esses com ou sem deficiência e, no caso de necessidades específicas, do quanto os docentes, nas classes comuns, precisam estar preparados para utilizar diferentes metodologias e recursos, adequados ao alunado da educação especial.

Soares e Ziliotto (2019) afirmam que a inclusão precisa de inovações e aprendizado no processo pedagógico, o que remete à formação continuada docente. As inovações metodológicas requerem ampla e constante atualização e capacitação dos professores para lidar com as diferentes formas de aprender de cada estudante, em especial os com deficiência, que requeiram recursos adaptados. Refletir e inovar nas estratégias de ensino é um ponto importante a ser tratado pela gestão da escola.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

Nesse sentido, a pesquisa de Nascimento, Penitente e Giroto (2018) traz a necessidade de trabalhar o perfil de professores da educação especial e a formação dos professores de forma continuada, como elementos fundamentais das práticas inclusivas.

Vieira (2019) destaca o não enfrentamento mais incisivo de alguns obstáculos, como o despreparo dos professores, o que remete à necessidade de continuamente estar utilizando estratégias de capacitação adequadas ao grupo de professores e à realidade do alunado de cada escola, que pode ser distinta. Percebe-se o quanto há necessidade de avançar em termos de efetivar propostas de formação que façam sentido para os professores e os ensinem a ensinar diferentes estudantes.

O estudo de Vieira (2019) evidencia a necessidade de planejar ações que procurem desenvolver a consciência com o grupo docente e de apoio para que a inclusão ocorra de forma mais ampla. Essa autora destaca que uma das ações é o investimento na participação em reuniões pedagógicas e na formação continuada por parte dos professores. Conforme Libâneo (2008), o desenvolvimento dos alunos é diretamente influenciado pela formação que os professores recebem.

Nessa perspectiva, Tardif (2002) afirma que a formação do professor é como um processo contínuo e permanente de desenvolvimento, portanto, caberá aos gestores propor continuamente, também, a formação necessária para cada contexto. Além disso, o professor necessitará estar disposto a aprender, ou seja, propor uma formação que o ensine a aprender e seguir aprendendo.

Na esteira da formação docente, a necessidade de realizar adaptações curriculares também aparece como uma estratégia importante para garantir a aprendizagem dos alunos com deficiência e essas dependem da capacidade dos docentes em realizá-las, de acordo com Kisielevski (2014) e Oliveira (2015).



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

Outro campo que necessita de estratégias dos gestores para que a inclusão aconteça é o da acessibilidade. Oliveira (2015) evidencia a falta de recursos e o quanto a escola está sem estrutura física para atender aos alunos com deficiência. Freitas, Teixeira e Rech (2016) trazem a necessidade do acolhimento institucional, também uma forma de garantir o acesso e a permanência dos estudantes com deficiência na escola, pois as atitudes em relação à inclusão fazem toda diferença no cotidiano. A acessibilidade também diz respeito à acolhida, aos valores e às atitudes que a comunidade escolar adota nos processos inclusivos.

A importância do trabalho efetivo e, também, inclusivo, com as famílias dos alunos com deficiência torna-se evidente nos estudos de Kisielevski (2014) e Soares e Ziliotto (2019) e considera-se imprescindível pensar em estratégias que envolvam as famílias do alunado da educação especial nas escolas. Incluir as famílias faz parte do processo de acolhida dos alunos com deficiência.

Para finalizar, destaca-se que os estudos identificados na pesquisa realizada apontam a formação continuada como um elemento de evidente necessidade quando se trata dos processos inclusivos de escolarização de crianças com deficiência. Além da formação, a necessidade de viabilizar recursos financeiros para dar conta das estratégias que envolvem a acessibilidade também são destacados e fazem parte das demandas da gestão escolar.

Alinhado a isso, a adaptação curricular envolve recursos humanos qualificados, recursos pedagógicos adaptados, salas de recursos multifuncionais para que o atendimento educacional especializado se efetive, todas demandas que partem da equipe gestora, responsável pelos profissionais e pelos espaços e tempos nas escolas. O envolvimento das famílias para alinhamento das necessidades e garantia do diálogo e comunicação efetivos também foram citados como estratégias importantes para oportunizar a inclusão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

Este estudo teve como temática a gestão e os processos inclusivos na escola. O objetivo proposto foi identificar estratégias da gestão escolar para promoção dos processos inclusivos na escola.

Com base nos estudos encontrados, verificou-se que no período determinado para essa investigação, nos portais pesquisados, encontrou-se sete estudos alinhados ao tema, com as palavras-chave destacadas. Esse quantitativo mostra o quanto há necessidade de ampliar as investigações sobre o tema, pois evidencia o mesmo silenciamento identificado nos estudos de Simon e Rozek (2019).

A pesquisa permitiu perceber que uma das estratégias mais utilizadas na gestão da escola quando envolve processos inclusivos é a formação dos professores. Ao mesmo tempo, considerando as inúmeras necessidades apresentadas pelos professores que contam com estudantes com deficiência matriculados em suas turmas, as formações oferecidas pelas redes públicas parecem inadequadas frente à demanda. Percebe-se a importância da gestão se envolver com a temática dos processos inclusivos na escola, promover estratégias mais envolventes e significativas para que a temática faça parte do cotidiano escolar, contribuindo com o aprendizado e inserção dos alunos neste ambiente.

O estudo identificou outras estratégias envolvendo os professores, no que diz respeito a adaptações curriculares necessárias para os alunos com deficiência e aos recursos pedagógicos adaptados, parte da acessibilidade pedagógica, que também envolve a acolhida institucional demonstrada por atitudes favoráveis à inclusão.

Outro ponto destacado é que demanda ações que envolvem a gestão da escola são as estratégias necessárias para que a acessibilidade física dos ambientes escolares dê conta de incluir todos os alunos. Essas demandas, em geral, envolvem recursos financeiros e investimentos, que devem ser pautados pelos gestores e financiados pelas mantenedoras das redes públicas e privadas. Nem



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

sempre é possível para o gestor tomar decisões considerando o princípio da inclusão escolar e muitos desafios envolvem essa temática.

Nesse sentido, o público-alvo da educação especial inclui-se nesse conceito, apesar de não o esgotar, e a escola que os recebe deveria realizar ações concretas e efetivas para que todos possam aprender. Dessa forma, a gestão da escola desempenha um importante papel de promoção das ações voltadas para inclusão de todos os estudantes.

A partir do estudo realizado percebe-se a necessidade de investigações acerca da temática proposta, levando em consideração a relevância de se pensar e promover estratégias por parte da gestão para que os processos inclusivos se efetivem na escola.

REFERÊNCIAS

ALVES, D. O. **Inclusão**. In: Revista da Educação Especial. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/rev4web.pdf>. Acesso em: 10 out. 2023.

ARANHA, M. S. Fábio. **Projeto escola viva: garantindo o acesso e permanência de todos os alunos na escola: necessidades educacionais especiais dos alunos**. Visão Histórica. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Especial, 2005.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo**, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 28 ago. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. 2008. **Institui Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica**. Disponível em: portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/diretrizes.pdf. Acesso em: 31 ago. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. 2008. **Política**



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva.

Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/politica.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2023.

CASTRO, A. A. D. Orientações Didáticas na Lei De Diretrizes e Bases. CASTRO, A. A. D. *et al.* In: **Estrutura e Funcionamento da Educação Básica: Leituras**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

CORREIA, L. M. **Alunos com necessidades educativas especiais nas classes regulares**. Porto: Porto Editor, 1999.

DECLARAÇÃO DE SALAMANCA. 1994. **Sobre princípios, políticas e práticas na área das necessidades educativas especiais**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/salamanca.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2023.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/118314959/A-disciplina-e-a-pratica-da-pesquisa-qualitativa>. Acesso em: 08 ago. 2023.

FREITAS, P. R. **O papel da gestão escolar na inclusão dos alunos com necessidades educativas especiais**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação, Universidade de Nacional de Brasília, Brasília, Distrito Federal, 2014.

FREITAS, S. N.; TEIXEIRA, C. T.; RECH, A. J. D. Alunos com deficiência em situação de acolhimento institucional: desafios para a gestão e a inclusão escolar. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 11, n. 04, p. 2104-2124, 2016.

KISIELEVSKI, A. K. **A Gestão na Educação Inclusiva: estudo de caso na Rede Municipal de Porto Alegre**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação do Curso de Licenciatura em Pedagogia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2003.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas estrutura e organização**. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2008.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. 5. Ed. Florianópolis: Revista Katál, 2007.

LOPES, R. **A identidade do pedagogo como organizador do trabalho pedagógico escolar**. 2013.

MACIEL, M. R. C. Portadores de Deficiência a questão da inclusão social. **São Paulo em Perspectiva**, v. 14, n. 02, abr.-jun., 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NASCIMENTO, B. A. B.; PENITENTE, L. A. A.; GIROTO, C. R. M. Gestão escolar e educação inclusiva: análise da produção científica na área da Educação Especial. **Revista actualidades investigativas en educación**, v. 18, n. 03, set-dez, 2018.

OLIVEIRA, M. C. G. **Gestão das ações de inclusão dos alunos com necessidades especiais em uma escola pública de Porto Alegre, RS**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Escolar) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

OLIVEIRA, Z. M. R. **O trabalho do professor na educação infantil**. São Paulo: Biruta Ltda, 2012.

PARANÁ (Estado). **Diretrizes Curriculares da Educação Especial para a Construção de Currículos Inclusivos**. Curitiba, 2006.

PEREIRA, M. A história da pessoa com deficiência. **Revista Ciências Gerais em Foco**, v. 08, n. 05, p. 82-96, 2017.

PIZZANI, L. *et al.* A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 10, n. 02, p. 53-66, 2012.

RODRIGUES, T. D. F. F.; OLIVEIRA, G. S.; SANTOS, J. A. As pesquisas qualitativas e quantitativas na educação. **Revista Prisma**, v. 02, n. 01, p. 154-174, 2021.

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



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Farroupilha

SILVA, E. C. F. da. **Teologia da inclusão: A trajetória das pessoas com deficiência na história do Cristianismo.** São Paulo: Figueira Digital, 2015.

SILVA, O. M. **A Epopéia Ignorada: a pessoa deficiente na história do mundo de ontem e de hoje.** São Paulo: CEDAS, 1986.

SIMON, M. S.; ROZEK, M. Gestão da inclusão escolar: as produções científicas no banco de teses da Capes de 2006 a 2016. **Revista Diálogos e Perspectivas em Educação Especial**, v. 6, n. 1, p. 165-182, 2019.

SOARES, M. R. S.; ZILLOTTO, D. M. O Gestor escolar e a inclusão de alunos público-alvo da educação especial municipal. **Cadernos de Pós-Graduação**, v. 18, n. 2, p. 220-234, 2019.

TARDIF, M. **Saberes docentes e Formação Profissional.** Petrópolis: Vozes, 2002.

VIEIRA, M. A. C. **Gestão Escolar e Inclusão: os desafios da direção na rede privada de ensino.** 2019. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.