

Inclusão: um olhar do diretor escolar

Emilly Letícia de Souza Medeiros ⁱ 

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Mossoró, Rio Grande do Norte, Brasil

Mirele Hadassa Bezerra de Oliveira ⁱⁱ 

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Mossoró, Rio Grande do Norte, Brasil

1

Resumo

A presente pesquisa, de caráter qualitativo, tem como objetivo compreender as concepções de diretores e diretoras da rede municipal de ensino de Mossoró/RN acerca da inclusão escolar. Parte-se da compreensão de que a escola desempenha papel fundamental na efetivação do direito à educação, conforme estabelece o Art. 205 da Constituição Federal de 1988. Diante disso, os resultados evidenciam que a inclusão constitui um processo histórico de lutas, avanços e ressignificações, marcado por transformações nas políticas educacionais e pela criação de legislações específicas. Sob a perspectiva da gestão escolar, a inclusão ainda se configura como desafio contínuo, envolvendo a formação docente, o planejamento pedagógico e a organização administrativa das instituições. Conclui-se que, apesar dos avanços alcançados, persistem entraves como a ausência de apoio familiar, a limitação de recursos e a carência de metodologias ativas, exigindo, portanto, compromisso político-pedagógico, sensibilidade social e corresponsabilidade entre escola e família.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Inclusão. Educação Pública.

Inclusion: a school principal's perspective

Abstract

This qualitative research aims to understand the conceptions of principals from the municipal school system of Mossoró/RN regarding school inclusion. It is based on the understanding that schools play a fundamental role in ensuring the right to education, as established by Article 205 of the 1988 Federal Constitution. The results indicate that inclusion represents a historical process of struggles, advances, and re-significations, shaped by transformations in educational policies and the development of specific legislation. From the perspective of school management, inclusion still constitutes a continuous challenge, involving teacher training, pedagogical planning, and the administrative organization of institutions. It is concluded that, despite the progress achieved, significant obstacles remain, such as the lack of family support, limited resources, and the shortage of active methodologies. Therefore, the realization of inclusion requires not only legal frameworks but also political-pedagogical commitment, social sensitivity, and shared responsibility between school and family.

Keywords: School leadership. Inclusion. Public education.



1 Introdução

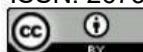
Esta pesquisa é resultante da disciplina Práticas Pedagógicas Programadas III, da Universidade Estadual do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). Trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo, cuja metodologia consiste na aplicação de um questionário aberto com diretores escolares do município de Mossoró, Rio Grande do Norte. Tem como objetivo levantar e compreender as concepções dos diretores/as da rede municipal de ensino, sobre o que é inclusão nas instituições de ensino.

O direito à educação é garantido para toda a população do Brasil, pela Constituição Federal de 1988, no Art. 205. “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Brasil, 1988, p. 131).

Curry (2002) afirma que o desenvolvimento do sujeito como um ser social que comprehende os espaços sociais, políticos e econômicos, ocorre através da educação. Ademais, ela é um fator fundamental na luta por melhores condições sociais, já que ela é responsável por socializações que ajudam a formar gerações mais igualitárias.

Embora haja garantias e reconhecimento dos direitos, podem ocorrer conflitos devido às condições sociais dos indivíduos, o que dificulta a efetivação desses direitos, especialmente em contextos de desigualdade no país. Isso ocorre porque, muitos governos não possuem a capacidade de implementar regimes políticos que combatam a discriminação social. Como resultado, grupos mais vulneráveis acabam sendo privados de acesso a direitos fundamentais.

A escola desempenha um papel essencial no processo de inclusão, pois é por meio dela que se garante o acesso à educação para todos os alunos, independentemente de apresentarem ou não alguma especificidade. A inclusão está diretamente ligada ao direito de todos de aprender, e cabe à escola assegurar esse direito de forma igualitária, promovendo um ambiente acolhedor, respeitoso e acessível a todas as singularidades.



A escola possui um papel fundamental na inclusão dos sujeitos. Diante disso, segundo Cavalcanti (2014), a inclusão não se limita apenas aos alunos com necessidades especiais e com dificuldades de aprendizagem, mas a todos os alunos.

3

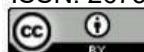
[...] As escolas devem se ajustar a todas as crianças, independentemente das suas condições físicas, sociais, linguísticas ou outras. Neste conceito, terão de incluir-se crianças com Deficiência ou superdotados, crianças da rua ou crianças que trabalham, crianças de populações remotas ou nômades, crianças de Minorias linguísticas, étnicas ou culturais e crianças de áreas ou Grupos desfavorecidos ou marginais (Unesco, 1994, p. 6).

A gestão escolar está diretamente relacionada à inclusão, uma vez que realiza a administração de toda a escola. É responsável por atender todos os setores: funcionários, alunos e seus responsáveis, além da estrutura física e o acompanhamento e a avaliação das atividades planejadas e do desempenho escolar.

De acordo com Sage (1999) o papel do diretor escolar é de extrema importância para cada instância, nos diferentes níveis. Pois ele articula ações pedagógicas, administrativas e sociais, promovendo um ambiente que favoreça a aprendizagem e inclusão de todos os alunos.

A relação entre o gestor escolar e a educação inclusiva, reconhece que a prática dessa educação requer alterações importantes nos sistemas de ensino e nas escolas. Para o autor, os gestores escolares são essenciais nesse processo, pois lideram e mantêm a estabilidade do sistema. As mudanças apontadas para a construção da escola inclusiva envolvem vários níveis do sistema administrativo: secretarias de educação, organização das escolas e procedimentos didáticos em sala de aula (Sage *apud* Picolli, 2010. p. 9).

Chaves, Sousa e Souza (2020) destacam que a construção de uma escola inclusiva exige a participação ativa dos gestores, funcionários, pais e da comunidade. Para que isso se concretize, são necessárias transformações significativas na instituição, que envolvem mudanças nas concepções, atitudes,



planejamentos, infraestrutura, políticas e práticas pedagógicas, bem como o fortalecimento da acessibilidade e de outros aspectos fundamentais.

2 Metodologia

4

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, segundo Gil (2017) esse método de pesquisa tem como foco a interpretação e a compreensão de fenômenos sociais, explorando a subjetividade dos sujeitos e a complexidade do mundo social, invés de medir e quantificar dados. Com o propósito de fundamentar a discussão proposta, foram realizados levantamentos abrangentes que contemplaram artigos científicos, obras acadêmicas e estudos disponíveis na base de dados do Google Acadêmico. Além dessas fontes, a análise foi enriquecida com aportes provenientes da legislação educacional vigente, bem como de relatórios institucionais e outras referências relevantes. O foco recaiu especialmente sobre as áreas da inclusão escolar, da gestão educacional e dos desafios enfrentados nesse contexto, compondo um panorama sólido e articulado para o desenvolvimento do tema.

O estudo foi executado em três etapas distintas, sendo elas o levantamento de artigos e dissertações sobre a temática, na segunda foi aplicado um questionário semiestruturado com os diretores escolares da rede municipal de educação de Mossoró/RN. O questionário continha 5 questões, direcionadas aos gestores e suas concepções do que entendem por inclusão e se já vivenciaram alguma dificuldade nessa prática. A terceira etapa foi a análise dos dados coletados, fazendo o uso da interpretação dos dados, conteúdos, das respostas obtidas com a aplicação do questionário. As leituras, entrevistas com os gestores e as análises das respostas, deram como resultado o presente trabalho.

3 Resultados e Discussões

3.1 O que é inclusão?



Segundo os autores Farias, Santos e Silva (2009) no artigo Reflexões sobre a inclusão linguística no contexto escolar, retratam que:

A palavra inclusão (1999) vem do latim, do verbo includere e significa ‘colocar algo ou alguém dentro de outro espaço’, ‘entrar num lugar até então fechado’. É a junção do prefixo in (dentro) com o verbo cludo (cludere), que significa ‘encerrar, fechar, clausurar’ (p. 39).

5

Esta definição etimológica revela muito além do significado da palavra inclusão, pois carrega uma tensão histórica e simbólica. O termo implica abrir espaços antes fechados e romper com barreiras, sejam elas físicas, sociais ou culturais que excluíam determinadas pessoas do convívio e da participação plena em sociedade. Diante disso, podemos compreender a inclusão como ato de entrar num espaço até então negado, o qual nos faz refletir sobre o caráter transformador e político do conceito, por que incluir não é simplesmente “adicionar” alguém ao que já existe, mas rever o próprio espaço para que ele seja realmente acessível e acolhedor a todos os indivíduos. Diante dessa perspectiva podemos usar de exemplo a educação, pois no ambiente escolar a inclusão significa adaptar currículos, métodos, atitudes e estruturas para que todos possam aprender e se desenvolver e não apenas “estar presentes” fisicamente em uma sala de aula.

Além disso, o uso do verbo *cludere*, que também carrega a ideia de fechar ou encerrar, remete ao que historicamente foi feito com tantas pessoas consideradas “diferentes”: foram colocadas à parte, segregadas ou invisibilizadas por um preconceito enraizado em uma cultura egoísta e excludente. A inclusão, então, representa o movimento oposto: abrir, acolher, integrar, transformar. A palavra “inclusão” remete em si a ideia de acolhimento, pertencimento, respeito e participação igualitária, rompendo com barreiras históricas de exclusão, buscandoativamente promover a igualdade de oportunidades para todos.

Dessa forma, resgatar o sentido original da palavra *inclusão* nos ajuda a entender que o compromisso com a diversidade não é apenas um direito garantido em lei, mas uma mudança profunda de atitude e uma reorganização social. Diante disso, trazendo aos dias atuais, de acordo com o dicionário online de português, o



termo inclusão significa a “integração absoluta de pessoas que possuem necessidades especiais ou específicas numa sociedade: políticas de inclusão”. Nota-se, com tal afirmativa, que a inclusão deve ser um processo absoluto de integração de todos os indivíduos em sociedade, sem distinção ou preconceito e que busque ativamente o direito e a melhoria da qualidade de vida. Diante disto segundo a constituição 1988, Art. 5º é previsto por lei que:

6

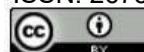
Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade (Brasil, 1988. p. 2).

Por sua vez, no artigo 205º da mesma constituição reafirma e apresenta a inclusão como dever do estado e das famílias no processo de desenvolvimento educacional dos indivíduos:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (Brasil, 1988. p. 131).

Diante do panorama apresentado, observa-se que a inclusão vai muito além do acesso à espaços em sociedade, inclusão requer acima de tudo permanência e o direito de não apenas sobreviver, mas viver em sociedade, trata-se de criar e reinventar estratégias que auxiliem na permanência de todos os espaços em sociedade, assim como retrata o Art. 5º e Art. 205º de 1988, todos são iguais perante lei e possuem o direito de uma vida digna, com igualdade, respeito e segurança.

Desta forma, percebe-se que a inclusão representa um dos pilares fundamentais que são de direito dos cidadãos e dever do estado, que se baseia na igualdade jurídica e na dignidade da pessoa humana. É necessário reconhecer que por lei é estabelecido o compromisso legal e ético do Brasil para com uma sociedade sem discriminação, onde todos independentemente de origem, condição física, mental, social ou cultural deve ter seus direitos assegurados de forma plena e digna.



Contudo, essa igualdade formal, garantida no papel e por lei, precisa ser transformada em igualdade real, especialmente quando se trata do acesso à educação, pois essa igualdade só concretizasse ao reconhecer e valorizar as diferenças, com estratégias que auxiliam no processo educativo dos estudantes e não ao ignorá-las. A verdadeira inclusão só ocorre quando o Estado e a sociedade trabalham em parceria para garantir condições equitativas para que todos possam exercer seus direitos plenamente, especialmente os mais vulneráveis.

7

3.2 Aparato histórico da Educação Inclusiva

O processo de inclusão na sociedade Brasileira é resultado de uma longa trajetória marcada por lutas, conquistas e avanços legais e estruturais. Nesse contexto, iremos abordar os principais marcos históricos que foram fundamentais para garantir o respeito e os direitos de todos os indivíduos nos espaços educacionais e em sociedade. Esses aparatos legais e institucionais contribuíram significativamente para a construção de uma sociedade mais justa, igualitária e inclusiva. Nesse viés, a linha do tempo dos principais marcos da inclusão inicia em 1988 com a Constituição Federal, nos Art. 205º, 206º e 208º, que vão retratar em suas linhas a importância do processo da consolidação de uma educação, que visa os princípios da equidade, cidadania e inclusão social.

Nesse sentido, o artigo 205 pontua que a educação é um direito de todos e dever do Estado e da família, devendo ser promovida com a colaboração da sociedade, visando principalmente o desenvolvimento da pessoa, à sua formação para o exercício da cidadania e à qualificação para o trabalho. No artigo 206, inciso I, assegura a igualdade de condições para o acesso e permanência na escola, princípio essencial para a construção de uma sociedade inclusiva. Já o artigo 208, por sua vez, ao tratar da efetivação do dever do Estado com a educação, avança ao prever, em seu inciso III, o atendimento educacional especializado às pessoas com deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino. Dessa forma, evidencia por lei uma concepção ampla de educação, compreendida não apenas como instrução formal, mas como instrumento de emancipação individual e transformação social.

Em 1994, A Declaração de Salamanca, aprovada durante a Conferência Mundial sobre Necessidades Educativas Especiais, promovida pela Unesco, representou um marco internacional para a consolidação da educação inclusiva. Ao afirmar que toda criança tem direito à educação e deve ser acolhida no sistema regular de ensino, o documento rompe com a lógica segregadora que historicamente excluiu alunos com deficiência e outras necessidades educacionais especiais dos espaços escolares comuns. Nota-se, que a Declaração parte do princípio de que as instituições de ensino devem ser repensadas e organizadas para atender à diversidade, adotando uma pedagogia centrada em compreender que cada aluno possui suas divergências, o que implica reconhecer que cada estudante possui características, interesses e ritmos de aprendizagem singulares.

Já em 1996 com a publicação da LDB: A atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/96, no artigo 58 e 59, pontua a respeito do núcleo normativo que estrutura a educação especial no Brasil, apontando diretrizes essenciais para a construção de um sistema educacional pautado na acessibilidade e respeito. Nesse sentido, no artigo 58 define a educação especial como uma modalidade que deve ser ofertada, na rede regular de ensino, reafirmando o princípio da inclusão como um valor estruturante das políticas educacionais. Dessa forma, prevendo o atendimento em classes, escolas ou serviços especializados somente nos casos em que a integração plena não seja possível. Além disso, ao prever o início da oferta educacional desde a educação infantil, o artigo fortalece o direito ao acesso e a continuação no processo de escolarização.

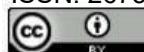
O artigo 59 complementa ao estabelecer obrigações específicas para os sistemas de ensino no atendimento a educandos com necessidades especiais. A exigência de currículos, métodos, técnicas e recursos adaptados reconhece que a igualdade de oportunidades requer medidas diferenciadas. A previsão de terminalidade específica e de aceleração para superdotados demonstra um compromisso com a flexibilidade curricular, respeitando os distintos tempos e formas de aprendizagem. A valorização dos profissionais com formação especializada e a articulação da educação especial com a preparação para o trabalho e para a vida

em sociedade reforçam a dimensão integral do direito à educação e à participação cidadã.

Contudo em 2001 na Resolução CNE/CEB - Determina no artigo 2º que: todos os alunos devem ser matriculados nas redes de ensino, incumbindo às instituições educacionais a responsabilidade de organizar-se para o atendimento das necessidades educacionais especiais dos educandos, pois rompe com as práticas excludentes historicamente consolidadas, deslocando o foco da adaptação do aluno à escola para a transformação da própria escola, em direção a uma proposta pedagógica que acolha, valorize e respeita à diversidade. O artigo reafirma a inclusão como princípio ético e pedagógico, pois apresenta a universalização da matrícula não apenas como dado burocrático, mas implicando o reconhecimento de que todo sujeito tem direito de pertencer ao espaço escolar, independentemente de suas limitações, habilidades ou condições sociais.

Em 2006 houve a Convenção da ONU sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, porém vale ressaltar que no Brasil só promulgou a Convenção em 2009, através do Decreto nº 6.949, que tratava a respeito dos Direitos das Pessoas com Deficiência, tendo como principal ponto a emenda constitucional, que representa um divisor de águas nas políticas de inclusão, ao estabelecer um novo paradigma jurídico, político e ético em relação às pessoas com deficiência. O documento dialoga diretamente com os fundamentos da educação inclusiva, ao reafirmar o direito à educação em todos os níveis e ao longo da vida (Art. 24), sem discriminação e com igualdade de oportunidades. A Convenção exige a adoção de medidas que garantam a inclusão plena no sistema regular de ensino, com as adaptações necessárias, apoio individualizado, formação docente, acessibilidade e o uso de tecnologias para auxiliar na permanência desse indivíduo.

Já em 2015, foi de grande importância para o processo de inclusão devido a criação da Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (LBI) - Lei nº 13.146/2015. Nesse sentido, a LBI teve como finalidade assegurar e promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e liberdades fundamentais para as pessoas com deficiência, visando à sua plena inclusão e participação social. No campo da educação, a LBI afirma o direito à educação inclusiva em todos os níveis



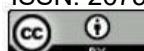
e modalidades de ensino, vedando qualquer forma de discriminação. Pontua ainda a oferta de recursos de acessibilidade, apoio especializado, formação adequada de professores e adoção de práticas pedagógicas que respeitem a diversidade dos educandos. Assim, a Lei Brasileira de Inclusão constitui-se como um avanço expressivo na consolidação de uma sociedade mais inclusiva, para que todos os indivíduos sejam tratados com respeito e dignidade.

10

Por fim, em 2018 com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), o documento define os direitos e objetivos da aprendizagem e desenvolvimento de todos os estudantes da educação básica brasileira. Sua implementação, obrigatória em todas as redes de ensino públicas e privadas do país, busca assegurar uma formação integral, pautada na igualdade de condições para o acesso, permanência e aprendizagem. A mesma reconhece a diversidade como princípio pedagógico, reafirmando o direito de todos os estudantes, independentemente de suas condições físicas, sensoriais, intelectuais, culturais ou sociais para que haja a participação plena nos processos educativos nas instituições escolares, para que os indivíduos possam desenvolver suas potencialidades em contextos educacionais inclusivos. Ao adotar uma perspectiva que valoriza as diferenças como parte constitutiva do processo de ensino e aprendizagem, a Base contribui para o enfrentamento de práticas excludentes, que são alheias às divergências dos sujeitos.

A BNCC aponta para a necessidade de reorganização curricular, didática e institucional, de modo a garantir que os sistemas de ensino e as escolas ofereçam acessibilidade, apoio pedagógico especializado e metodologias diversificadas, a mesma valoriza ainda as competências socioemocionais, éticas e cidadãs, o que contribui para a construção de espaços escolares mais empáticos e colaborativos, que promovam condições reais para o desenvolvimento de todos os estudantes. Entretanto, sua efetivação depende do compromisso das redes de ensino, da formação continuada dos profissionais da educação e da mobilização de toda a comunidade escolar para a construção de uma cultura inclusiva, democrática e humana.

Observa-se que ao longo desta linha do tempo, os avanços foram significativos para o campo da inclusão, desde 1988 até os dias atuais o processo



de inclusão tem sido pautado cada vez mais para o desenvolvimento de uma cultura e sociedade que respeite as divergências do outro. Todavia embora os avanços legais tenham sido diversos, ainda faz-se necessário que essas mudanças ocorram verdadeiramente com ações e não apenas com palavras, pois para que haja uma sociedade mais inclusiva é importante que se veja em atitudes no dia a dia tanto nas instituições educacionais como na vida em sociedade.

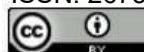
11

3.3 O papel do diretor escolar na inclusão

A busca por uma educação de fato inclusiva tem se consolidado como um dos grandes desafios e compromissos das instituições escolares deste século. Sendo mais que um direito garantido pelas legislações, como a Constituição de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), a inclusão se desenha como uma exigência ética, política e pedagógica. Nesse panorama, a figura do gestor escolar/diretor assume um papel fundamental na articulação de práticas e políticas que assegurem o direito de todos os indivíduos à aprendizagem, respeitando suas especificidades e promovendo a equidade.

Na inclusão educacional faz-se necessário o envolvimento de todos os membros da equipe escolar no planejamento e desenvolvimento de ações e programas voltados à temática. O diretor, professores e demais funcionários têm papéis específicos, no entanto precisam agir na coletividade para que a inclusão escolar seja efetiva. Nesse sentido, é fundamental que esses agentes mantenham o compromisso com o desenvolvimento profissional contínuo e o aprofundamento nos estudos, buscando constantemente a melhoria do sistema educacional. (Santana, 2005).

Aranha (2000) afirma que cabe aos diretores tomarem as providências de caráter administrativo, que correspondam às necessidades e sejam essenciais para a construção de um projeto de inclusão. Além disso, o administrador precisa ter uma liderançaativa, para incentivar o desenvolvimento dos docentes e fortalecer a relação da escola com a comunidade (Sage, 1999. Reis, 2000).



De acordo com Ross (1998 *apud* Sant'Ana, 2005), o papel do diretor frente à escola inclusiva envolve uma série de responsabilidades, entre elas: Envolver-se na organização de reuniões pedagógicas, convocar profissionais externos para dar suporte aos docentes e às atividades programadas, desenvolver ações relacionadas aos temas de acessibilidade universal e desenvolver ações voltadas aos temas de adaptações curriculares.

12

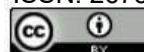
A função do gestor, com enfoque na inclusão, envolve a definição dos objetivos da instituição, o incentivo à capacitação dos professores, o apoio às interações e a disponibilização dos meios e recursos necessários para a integração dos alunos com necessidades especiais. Dessa forma, a atuação dos gestores torna-se fundamental na construção de uma escola preparada para acolher todos os indivíduos, sem discriminação

Por outro lado, Reis (2000) ressalta que, em muitos casos, a prática do diretor nas escolas brasileiras é dificultada pelas exigências burocráticas e administrativas. Essa sobrecarga acaba por limitar sua atuação pedagógica. No entanto, é fundamental que essa figura seja atuante, promovendo ações que envolvam o acompanhamento, discussões e avaliações em conjunto com os participantes do projeto educacional, de modo a exercer plenamente as dimensões educacional, social e política inerentes à sua função.

Santana, 2005 pontua que:

Além da participação de docentes e gestores no contexto da inserção dos alunos com deficiência na rede regular de ensino, outros fatores, como os relacionados à estrutura do sistema educacional, precisam ser considerados na análise e nas discussões sobre as possibilidades de implementação de projetos nessa área (Santana, 2005, p. 229).

Diante do exposto, embora o gestor tenha um papel crucial na promoção da inclusão, é de suma importância reconhecer que sua atuação esbarra em desafios que vão muito além do seu compromisso individual. Conforme destacado pela Declaração de Santana (2005), fatores ligados à estrutura do sistema educacional também influenciam diretamente na implementação de projetos inclusivos. Sendo



assim, para que a inclusão ocorra de forma efetiva, é necessário garantir a participação ativa dos gestores e docentes e também as condições estruturais adequadas e políticas que apoiem esse processo.

3.4 Concepções dos diretores de inclusão

13

Baseado nas respostas obtidas por meio dos questionários aplicados com cinco gestores escolares, foi possível identificar percepções e práticas relacionadas à inclusão educacional nas unidades escolares da rede municipal. De modo geral, os dados demonstram um esforço das gestões quanto à promoção de ações direcionadas a acessibilidade, a formação continuada dos professores e ao desenvolvimento de estratégias pedagógicas inclusivas.

As respostas também sugerem o reconhecimento da importância da inclusão no contexto escolar, dando destaque principalmente para a oferta do Atendimento Educacional Especializado (AEE), a realização de adaptações na estrutura física e tecnológica, além do estímulo à colaboração entre profissionais e famílias. O que corrobora com a afirmação de Souza, Pereira e Venâncio (2022) ao afirmar que o Atendimento Educacional Especializado (AEE) visa sugestões e ações educativas para compreender de forma mais dinâmica os processos de aprendizagens dos discentes com deficiência. Entretanto, os diretores apontaram desafios, especialmente no que se refere à articulação com os serviços de saúde e fortalecimento de parcerias para garantir um atendimento mais efetivo aos estudantes com necessidades específicas.

Diante das informações apresentadas, foi possível realizar uma análise crítica das concepções dos gestores entrevistados sobre inclusão, destacando até qual ponto elas se aproximam de uma visão ampla de inclusão ou se está centrada em uma perspectiva da educação especial.

Os dados indicam um movimento significativo por parte das instituições de ensino e os diretores na promoção de ações concretas direcionadas a acessibilidade, a capacitação dos professores e no desenvolvimento de práticas pedagógicas inclusivas. A presença do AEE, a preocupação com as adaptações e o



estímulo do diálogo entre os profissionais e a comunidade, demonstram que os gestores reconhecem a importância da inclusão no cotidiano escolar.

No entanto, foi possível observar que, em grande medida, a concepção de inclusão apresentada pelas gestões está fortemente relacionada à perspectiva da educação especial. O foco nos alunos com necessidades específicas, as adaptações para esse público específico, sugerem uma compreensão da inclusão como um atendimento direcionado a alunos com deficiência, transtornos ou altas habilidades. Embora tais ações sejam fundamentais, elas não esgotam o conceito de inclusão defendido pelas políticas educacionais contemporâneas, que compreendem a inclusão de forma mais ampla, como o direito de todos à aprendizagem, independente de origem social, étnica, racial, cultural e de gênero.

Na concepção da educação inclusiva, a Política nacional de educação especial na perspectiva da educação inclusiva, descreve:

A educação inclusiva constitui um paradigma educacional fundamentado na concepção de direitos humanos, que conjuga igualdade e diferença como valores indissociáveis, e que avança em relação à idéia de eqüidade formal ao contextualizar as circunstâncias históricas da produção da exclusão dentro e fora da escola (Brasil, 2008, p. 1).

Essa definição evidencia que a inclusão vai muito além da inserção dos alunos com alguma deficiência no ambiente escolar, mas a criação de um espaço onde todos os indivíduos estejam incluídos e tenham seus direitos humanos respeitados, promovendo a equidade.

Além disso, o fato de que apontaram como desafio a articulação entre os serviços e a família, demonstra uma compreensão de que a inclusão é uma responsabilidade coletiva e compartilhada, o que representa um avanço conceitual importante. Contudo, para que a inclusão seja efetiva, faz-se necessário que os gestores ampliem suas concepções, deixando de vê-la apenas como um dever vinculado a presença de alunos com deficiência, mas passando a compreendê-la como um princípio mais amplo, um modo de pensar, agir e planejar que seja benéfico a todos os estudantes sem exceção.

A análise dos dados aponta uma concepção em transição. Embora ainda seja marcada de uma visão mais tradicional, direcionada à educação especial como inclusão somente, já se observam sinais de abertura para uma perspectiva mais ampla, na qual todos os sujeitos têm lugar. É essencial que o gestor liderasse esse processo articulando formação, práticas pedagógicas e políticas institucionais que garantam uma educação de qualidade para todos.

15

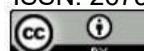
3.5 Dificuldades na inclusão

Muito embora, a educação tenha passado por diversas mudanças ao longo dos anos para que abordasse parâmetros inclusivos, ainda existem lacunas a serem preenchidas, como a falta de formação continuada para os professores, a inexistência de metodologias ativas e planejamento inclusivo e a carência de recursos pedagógicos e estruturação das instituições fazem parte deste semanário que inviabiliza e invisibiliza uma educação inclusiva de qualidade para todos. Diante deste panorama crescente de obstáculos a serem enfrentados, a inclusão nas instâncias educacionais tem se tornado cada vez mais um sonho distante, pois não basta apenas leis e apartados institucionais para fazer uma sociedade inclusiva, mas requer acima de tudo atitudes e ações que patenteiam a inclusão.

Desta forma, Mantoan e Prieto (2006) retratam a respeito da educação continuada dos discentes:

A educação continuada do professor deve ser um compromisso dos sistemas de ensino comprometidos com a qualidade do ensino que nessa perspectiva, devem assegurar que sejam aptos a elaborar e a implantar novas propostas e práticas de ensino para responder às características de seus alunos, incluindo aquelas [...] (Mantoan; Prieto, 2006).

Neste viés, nota-se, a necessidade de formação continuada dos professores, como primordial para alcançar uma educação com parâmetros de inclusão, e para que haja isso é de extrema importância que políticas públicas promovam a formação continuada para os professores. A educação inclusiva exige uma constante atualização dos docentes, que precisam dominar estratégias, metodologias e



planejamentos diferenciados para atender e saber lidar com diversas deficiências e atuar de forma colaborativa com outros profissionais. A falta de capacitação é uma das principais barreiras identificadas na efetivação da inclusão. Portanto, faz-se imprescindível investir na formação, para garantir uma educação de qualidade que conte com todos os estudantes.

Assim, ao se tratar de metodologias ativas e planejamentos que visem a inclusão, Guimarães retrata na revista *Época* (2014, n.p.) que:

16

Pode parecer óbvia, mas a ligação entre a qualidade do professor e o que se aprende em sala de aula só foi estudada e comprovada nos últimos anos. As pesquisas mais recentes mostram que não há fator mais importante para o sucesso do aluno na escola e na vida adulta. É mais decisivo que o tamanho das redes de ensino, em que região do mundo estão, as diferenças socioeconômicas entre os estudantes, os gastos com a educação de cada país, se a escola tem ou não computador, se a família ajuda na lição de casa. Por isso, para elevar o nível da educação, deve-se colocar o professor sob o microscópio. 'Ninguém precisa reinventar a roda para melhorar a educação brasileira. Se a escola é o lugar onde alunos ganham conhecimento, então o professor é chave para um aprendizado de sucesso', afirma João Batista de Oliveira, doutor em pesquisa educacional e autor do livro *Repensando a educação brasileira*" (Guimarães, 2014, n.p.).

Entende-se, a importância central do professor na formação dos alunos, o que se intensifica no contexto da educação inclusiva. A atuação do docente não se limita ao domínio de conteúdo, mas exige do mesmo a sensibilidade, formação continuada, postura ética e pedagógica inclusiva, além de metodologias ativas e planejamentos que incentivem o desenvolvimento desses estudantes. Em uma escola que se propõe a incluir todos, o professor precisa reconhecer e respeitar as diferenças, adaptar suas práticas e desenvolver estratégias que atendam alunos com e sem deficiência, superando o ensino padronizado. Assim, para que haja inclusão, o professor precisa ser transformador com uma escuta sensível e humana.

No entanto, além do professor como parte essencial da inclusão escolar, os gestores e demais funcionários da instituição também são fundamentais nessa prática. Uma das dificuldades mais recorrentes, porém, é a falta de capacitação adequada a esses profissionais.

O importante não é só capacitar o professor, mas também toda equipe de funcionários desta escola, já que o indivíduo não estará apenas dentro de sala de aula. [...] Alguém tem por obrigação treinar estes profissionais. Não adiante cobrar sem dar subsídios suficientes para uma boa adaptação deste indivíduo na escola. Esta preparação, com todos os profissionais serve para promover o progresso no sentido do estabelecimento de escolas inclusivas (Alves, 2009, p.45-46).

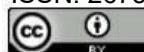
Na prática, os gestores escolares enfrentam mais dificuldades concretas para efetivar a inclusão em suas unidades de ensino. Uma das principais é a falta de uma formação específica para lidar com a diversidade presente no ambiente escolar, o que por muita das vezes compromete a capacidade de liderar processos realmente inclusivos.

Uma dificuldade apontada com base na análise das respostas dos gestores, é a própria limitação conceitual sobre o que é de fato, inclusão. Muitos ainda associam a inclusão exclusivamente à presença de alunos com deficiência, o que acaba restringindo as ações ao cumprimento de exigências legais à educação especial, como a oferta do AEE e adaptações físicas.

Outra dificuldade que os diretores enfrentam é a burocratização do trabalho. Muitas vezes, a função administrativa afasta esses profissionais da parte pedagógica do trabalho, gerando um afastamento das práticas inclusivas e dificultando o acompanhamento mais próximo das necessidades dos alunos e da atuação docente, o que compromete a efetivação de uma gestão escolar verdadeiramente comprometida com a inclusão.

4 Considerações finais

Conclui-se por fim que, a inclusão nas instituições de ensino representa um processo histórico de lutas, avanços e ressignificações, cujo percurso tem sido marcado por transformações nas políticas educacionais e no desenvolvimento de aparatos e leis inclusivas ao longo dos anos. Sob o olhar do gestor escolar, especialmente do diretor, esse processo revela-se como um desafio contínuo, desde a formação continuada de professores a planejamento e execução das atividades



nas instituições de ensino, que ao decorrer desse processo vai exigir não apenas o cumprimento das normativas legais e diretrizes educacionais, como a Constituição Federal de 1988, a Declaração de Salamanca (1994) e a LDB (Lei nº 9.394/1996), mas também uma postura ética, crítica e comprometida com a equidade e o respeito às diferenças de cada sujeito.

18

Assim, ao longo do processo histórico da inclusão, percebe-se uma transição de um modelo educacional inacessível e excludente para uma abordagem mais humanizada e centrada na valorização das potencialidades de todos os estudantes. Nesse cenário, o diretor ocupa um papel primordial, pois atua como articulador de práticas e políticas que consolidam o direito à aprendizagem de cada indivíduo, independente de suas especificidades, promovendo um espaço formativo seguro, justo, respeitoso e igual para todos. Entende-se que a função deste gestor, vem fundamentada principalmente no desenvolvimento dos objetivos que serão tratados desde o âmbito escolar até o processo de capacitação dos profissionais. No entanto, a partir do olhar do diretor, a inclusão ainda está imersa em desafios significativos, como a carência de apoio familiar que se faz essencial no desenvolvimento do indivíduo, a formação específica e qualificada de profissionais da área da educação, a escassez de recursos e metodologias ativas para melhor qualidade de ensino e a necessidade de reestruturação dos espaços escolares.

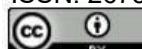
Portanto, a efetivação da inclusão escolar ainda que em construção e aprimoramento, exige mais do que apenas aparatos legais, requer compromisso político-pedagógico, sensibilidade social e auxílio familiar. O olhar do diretor para a perspectiva inclusiva, faz-se fundamental para a compreensão nos espaços escolares, pois tais profissionais vivenciam, observam e analisam na prática os avanços e dificuldades nas instituições que integram. Esse olhar parte dos princípios de atender as necessidades que surgem no ambiente escolar, esse gestor contribui decisivamente para consolidar práticas educativas inclusivas, capazes de transformar a escola em um espaço de pertencimento, respeito e aprendizagem para todos os alunos que integram esse corpo.

Referências

Ensino em Perspectivas, Fortaleza, v. 6, n. 1, p. 1-22, 2025.

<https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/>

ISSN: 2675-9144



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons
Atribuição 4.0 Internacional.

ALVES, F. **Inclusão:** muitos olhares, vários caminhos e um grande desafio. Rio de Janeiro: WAK Editora, 2009.

ARANHA, M. S. Inclusão social e municipalização. Em E. Manzini (Org), Educação especial: temas atuais (pp.1-9). Marília: UNESP-Marília Publicações, 2000.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Presidência da República, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 2 jul. 2025.

BRASIL. **Resolução CNE/CEB nº 2, de 11 de setembro de 2001.** Institui Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica. Diário Oficial da União: seção 1E, Brasília, DF, 14 set. 2001, p. 39–40.

BRASIL. **Política nacional de educação especial na perspectiva da educação inclusiva.** Brasília, 2008. Disponível em: Acesso em: 07 julho. 2025.

BRASIL. **Cartilha da Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência da ONU.** Brasília, DF: Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência, Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República, 2010. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/pessoa-com-deficiencia/publicacoes/convencao-cartilha.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015.** Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 7 jul. 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 2 jul. 2025.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular.** Brasília, DF: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2018. Disponível em: <https://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC EI EF 110518 versaofinal site.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2025.

CAVALCANTI, Ademilson Vedovato. **O papel do gestor escolar no processo de inclusão.** Colloquium Humanarum, v. 11, n. Especial, p. 1014–1021, jul./dez. 2014.

CHAVES, Laila Suellen Santana; SOUZA, Igor Padilha de; SOUSA, Josiano César de. O papel da gestão escolar na construção da escola inclusiva. In: **IV Congresso Internacional de Educação Inclusiva e V Jornada Chilena Brasileira de**

Educação Inclusiva, 2020, Campina Grande. E-book IV CINTEDI. Campina Grande: Realize Eventos Científicos & Editora, 2020. p. 1026–1040. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/73851>. Acesso em: 04 maio 2025.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Direito à educação:** direito à igualdade, direito à diferença. *Cadernos de Pesquisa*, n. 116, p. 245–262, 2002.

DICIO. Inclusão. **Dicionário Online de Português**, [s.d.]. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/inclusao/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

20

FARIAS, Iara Rosa; SANTOS, Antônio Fernando; SILVA, Érica Bastos da. Reflexões sobre a inclusão linguística no contexto escolar. In: DÍAZ, Flávia et al. (org.). **Educação inclusiva, deficiência e contexto social:** questões contemporâneas. Salvador: EDUFBA, 2009. p. 39–48.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GUIMARÃES, Camila. Fator que mais influência na educação das crianças. **Época**, 2014. Disponível em: <http://epoca.globo.com/ideias/noticia/2014/11/o-bprofessor-b-e-o-fator-que-mais-influencia-na-educacao-das-criancas.htm>. Acesso em: 04 jul. 2025.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér; PRIETO, Rosângela Gavioli. **Inclusão Escolar**. 2. ed. São Paulo: Editora Summus, 2006.

MANTOAN, T. E. **Inclusão escolar – o que é? Por quê? Como fazer?** São Paulo: Moderna, 2003.

REIS, M. G. **O compromisso político-social do diretor como educador.** Dissertação de Mestrado Não-Publicada, Programa de Pós-Graduação em Educação Especial, Universidade Federal de São Carlos, 2000.

PEREIRA, M. V. F.; VIZIM, M. **Inclusão escolar:** uma reflexão necessária. **Revista Fundação**, v. 1, p. 50–65, 2023.

PICOLLI, Roberta. **Educação inclusiva do aluno com necessidades especiais:** desafios e perspectivas para os gestores. 2010. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/397/Piccoli_Roberta.pdf?sequence=1. Acesso em: 2 jul. 2025.

SAGE, D. D. Estratégias administrativas para a realização do ensino inclusivo. In: STAINBACK, Susan; STAINBACK, William (Orgs.). **Inclusão:** um guia para educadores. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999. p. 129–141.

SANTANA, Izabella M. **Educação inclusiva:** concepções de professores e diretores. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 2, p. 227–234, maio/ago. 2005.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. In: SILVA, Maria Abádia da; PEREIRA, Rodrigo da Silva (Orgs.). **Gestão Escolar e o Trabalho do Diretor**. Curitiba: Appris, 2018.

SOUZA, S. T. B. de; PEREIRA, A. S. M.; VENÂNCIO, L. Alunos(as) com necessidades educacionais especiais na Educação Física Escolar: relatos de experiências de um professor-pesquisador. **Práticas Educativas, Memórias e Oralidades - Rev. Pemo**, [S. I.], v. 4, p. e48178, 2022. DOI: 10.47149/pemo.v4.e48178. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/revpemo/article/view/8178>. Acesso em: 28 set. 2025.

21

UNESCO. **Declaração de Salamanca e Linha de Ação sobre Necessidades Educativas Especiais**. Salamanca, Espanha, 7-10 de junho de 1994.

ⁱ **Emilly Letícia de Souza Medeiros**, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2498-2364>

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); bolsista do Programa de Educação Tutorial - PET Pedagogia (SESU/MEC); Contribuição de autoria: Autoria

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7989823348901900>

Email: medeirose25@gmail.com

ⁱⁱ **Mirele Hadassa Bezerra de Oliveira**, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5334-7751>

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); bolsista do Programa de Educação Tutorial - PET Pedagogia (SESU/MEC); Contribuição de autoria: Coautoria

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/0654951637496115>

E-mail: mirele20240047340@alu.uern.br

Editora responsável: Arliene Stephanie Menezes Pereira Pinto

Recebido em 25 de setembro de 2025.

Aceito em 26 de outubro de 2025.

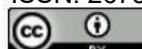
Publicado em 28 de outubro de 2025.

Como citar este artigo (ABNT):

Ensino em Perspectivas, Fortaleza, v. 6, n. 1, p. 1-22, 2025.

<https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/>

ISSN: 2675-9144



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons
Atribuição 4.0 Internacional.

MEDEIROS, Emilly Leticia de Souza; OLIVEIRA, Mirele Hadassa Bezerra de. Inclusão: um olhar do diretor escolar. **Ensino em Perspectivas**, Fortaleza, v. 6, n. 1, 2025.

