

# A dinâmica da inclusão na gestão da escola pública

*Dynamics of inclusion in public school administration*

*Thaís Cristina Rodrigues Tezani*

## Resumo

Este estudo foi desenvolvido na Unidade Escolar mediante a observação realizada no campo de estágio da disciplina “Estágio Supervisionado de Administração Escolar II”, durante o segundo semestre do ano de 2001, visando relacionar a dinâmica da política educacional inclusiva e o papel da gestão escolar neste processo. Questões referentes à concepção de inclusão, às adaptações curriculares de grande e pequeno porte adotadas pela escola pública para facilitar o processo de inclusão do aluno com necessidade educacional especial e à dinâmica administrativa, tornam-se relevantes, pois o processo educacional enfatizará que os alunos façam parte da vida escolar, considerando a valorização da diversidade em todas as suas dimensões, proporcionando a efetivação da aprendizagem e promovendo assim o sucesso escolar.

**Palavras-chave:** gestão escolar; inclusão educacional; adaptações curriculares.

## Compreendendo a inclusão

A Declaração de Salamanca sobre princípios, políticas e práticas em educação especial (1994) fomentou a discussão sobre a inclusão de alunos com necessidades especiais no ensino regular entre a comunidade científica, espalhando-se para sociedade civil internacional e nacional. A política de educação inclusiva consoli-

dou-se no Brasil, a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (L. D. B.), nº 9394 de 1996, no artigo 58, o qual estabelece que a educação especial deve ser oferecida no ensino regular para os alunos com necessidades educacionais especiais. Ainda no artigo 59: visa à reorganização social para atendimento das pessoas com igualdade nas mais complexas e diversas diferenças, físicas ou cognitivas.

Entendemos como inclusão o atendimento educacional especializado na rede regular de ensino para alunos com necessidades educacionais especiais, baseado nas devidas adaptações que se fazem necessárias, conforme previsto na Lei. Nesta perspectiva, Aranha (2001, p. 01) considera o processo inclusivo como um movimento filosófico e político, que se consolidará mediante “projetos de implementação da escola inclusiva”, apoiados pelo MEC, no qual se devem buscar soluções apropriadas para as diferentes realidades existentes no nosso país.

Para a realização da filosofia inclusiva, encontramos na prática pedagógica inúmeras barreiras que abrangem tanto os aspectos físicos, como as estruturas dos prédios, quanto pessoais, que dizem respeito à formação de valores e opiniões de cada um. Com isso, Stainback e Stainback (1999, p. 22) acreditam que “nas salas de aula integradas, todas as crianças enriquecem por terem a oportunidade de aprender umas com as outras”. Nesta visão, temos que aceitar a inclusão como um desafio importante e significativo para a formação dos cidadãos do futuro, pois a época de segregação social da pessoa com necessidade especial já passou, vivemos a era da busca pela igualdade social, não havendo distinção por diferenças físicas ou intelectuais, respeitando os direitos de cidadania. Sendo assim, nada mais justo que a escola abra suas portas para que a inclusão ocorra, pois buscará atender com qualidade as exigências sociais e legais.

Na sociedade atual, segundo a visão de Mantoan (1997), estamos diante da diversidade a todo tempo e a todo o momento;<sup>1</sup> não podemos ignorá-la, pois tornou-se constante no cotidiano. O número de pessoas com algum tipo de anomalia está aumentando a cada ano, devido aos mais variados fatores. Assim as práticas de segregação e exclusão estão se extinguindo.

A exclusão ao diferente durante a história da humanidade resultou em graves conseqüências para as pessoas com necessidades especiais, tanto do ponto de vista educacional, quanto social. A rejeição, o preconceito e a discriminação se fortaleceram diante do distanciamento da sociedade e o seu descaso com relação ao que necessita de maiores cuidados e foge aos padrões de normalidade exigidos



TEZANI, Thaís Cristina R.  
A dinâmica da inclusão  
na gestão da escola  
pública.  
*Mimesis*, Bauru,  
v. 23, n. 2, p. 103-119,  
2002.

<sup>1</sup> Segundo o Plano Nacional de Educação (2001): “A Organização Mundial de Saúde estima que em torno de 10% da população têm necessidades especiais”.

pelo grupo social. A rejeição e a exclusão ao diferente eram vistas por muitos como a solução para não atrapalhar o curso natural da espécie, pois só aquele ser perfeito é capaz de interagir socialmente. Esse pensamento era tão presente nos tempos remotos que eram realizadas exposições para observar que “aquilo” não era pessoa e não tinha alma, pois estava fora dos padrões de semelhança de Deus.

O modelo de educação para os alunos com necessidades especiais, antigamente, era o da segregação, pois eles eram excluídos do convívio e das práticas sociais. A solução seria então a institucionalização, pois as pessoas viveriam segregadas e aprenderiam a viver em sociedade apenas com seus iguais. Um dos fatores que impulsionou a inclusão educacional, de acordo com Stainback e Stainback (1999), foi a sobrecarga das instituições e a falta de apoio para que se realizasse um trabalho de qualidade, exigindo-se que essas instituições criassem novas alternativas comunitárias de trabalho, mas sem apoio para isso, o que tornava a sua prática cada vez mais comprometida.

Com avanços científicos e estudos na área, percebemos que a busca por valores passa a ser verificada. Assim, a inclusão ganhou espaço na sociedade civil não somente devido à imposição legal, mas com o objetivo de se diminuir a segregação e a marginalização, na busca pela garantia dos direitos humanos.

Os princípios da inclusão aplicam-se não somente aos alunos com deficiência ou sob risco, mas a *todos* os alunos. As questões desafiadoras enfrentadas pelos alunos e pelos educadores nas escolas hoje não permitem que ninguém se isole e se concentre em uma única necessidade ou em um grupo-alvo de alunos. Além disso, uma abordagem fragmentada da reforma da escola não satisfaz inteiramente as necessidades dos alunos (SCHAFFNER; BUSWELL, 1999, p. 69).

## O sentido da inclusão

A inclusão baseia-se numa proposta de defesa e luta dos direitos humanos das minorias. Seus pressupostos filosóficos são de igualdade, de direitos e práticas que os efetive. A educação aderiu ao movimento de aceitação das pessoas com necessidades especiais e muitos profissionais até hoje criticam essa nova perspectiva; outros defendem, o que é plenamente aceitável, pois existe uma certa resistência ao novo. Os órgãos competentes e superiores garantiram esse direito mediante um grande aparato legal, que trouxe um mal estar, pois gerou inseguranças e incertezas no campo educacional.

Recebendo fortalecimento para a efetivação da inclusão no Brasil, o Estatuto da Criança e do Adolescente, criado em 1997, que visa garantir os direitos dos menores de idade em nosso país, menciona no seu artigo 54 (p. 25) que a educação especial deve realizar um atendimento diferenciado, mas no ensino regular, fortalecendo o princípio da inclusão: “atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino”.

Visando à valorização cultural na diversidade social atual, não apenas para a efetivação da inclusão, mas também em qualquer instância educacional nacional, o Estatuto da Criança e do Adolescente (1997, p.26) determina no seu artigo 58 que o processo educacional deverá respeitar os valores de cada um dentro do seu contexto sócio-histórico, garantindo o acesso às mais variadas formas de cultura. Nossa sociedade está cada vez mais diversificada e o ensino inclusivo proporciona aos alunos aprender com as diferenças.

Essa mudança de paradigma, tanto social quanto educacional, obrigou as escolas a aceitarem os alunos com necessidades especiais, com direitos iguais a qualquer outro aluno, valorizando a igualdade, a aceitação ampla, a paz e a cooperação. Assim, o aluno especial passa a ser um membro regular na vida educacional e social. O paradigma da igualdade de direitos favoreceu a implantação de uma nova filosofia educativa e social que fortaleceu a implementação e efetivação da inclusão. As escolas, nessa perspectiva, têm que se adaptar e adequar suas estruturas físicas e pedagógicas às necessidades dos alunos, tanto os especiais quanto os denominados normais. Assim, a inclusão só se efetivará realmente dentro do ambiente escolar quando as ações administrativas se tornarem também pedagógicas e não apenas burocráticas, seria o administrativo colaborando com o pedagógico.

Os Parâmetros Curriculares Nacionais foram criados em 1997 pelo Ministério da Educação com a finalidade de melhorar a qualidade do ensino nacional e orientar os educadores (p. 97) à valorização da diversidade pelas escolas e à importância da pluralidade cultural nacional para a garantia de um ensino de qualidade, garantindo legalmente cada vez mais a inclusão educacional, na qual a diversidade seja princípio comprometido com a equidade, ou seja, com o direito de todos os alunos realizarem as aprendizagens fundamentais para seu desenvolvimento e socialização.

A convivência na diversidade nos ensina os limites das pessoas, resultando em uma vida mais humana e digna como consequência; a qualidade de vida começará quando soubermos respeitar o outro como ele é. A utopia de um novo mundo, onde todas as pes-



TEZANI, Thaís Cristina R.  
A dinâmica da inclusão  
na gestão da escola  
pública.  
*Mimesis*, Bauru,  
v. 23, n. 2, p. 103-119,  
2002.

soas tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento das suas potencialidades e individualidades, com respeito, apesar de suas diferenças ou peculiaridades, é um dos princípios que norteiam o paradigma da inclusão.

É um processo de construção que nunca terminará pois o ser humano sempre está em busca do novo dentro do seu contexto sócio-cultural, caminhando através do desconhecido e assim, a cada dia que se passa, busca-se melhorar o que se fez anteriormente, e nunca haverá um conceito acabado, mas em constante transformação.

## As adaptações curriculares e suas contribuições para a educação inclusiva

Considerar a diversidade flexibilizando e dinamizando os currículos e os espaços físicos para atender as necessidades educacionais especiais, facilitando o acesso à informação e ao conhecimento, é o princípio que toda escola inclusiva deve ter para iniciar o desenvolvimento de um trabalho voltado para a efetivação dessa proposta.

Sabemos que o currículo e os espaços físicos das escolas do nosso país basearam-se nos padrões de normalidade, deixando de lado as pessoas com necessidades especiais. Os currículos não oferecem as condições necessárias para que, dentro do seu contexto, o ensino e a aprendizagem do aluno especial se efetivem.

Foi nesta visão que o Ministério da Educação criou um documento que norteia a educação especial nacional, os “Parâmetros Curriculares Nacionais: adaptações curriculares, estratégias para a educação de alunos com necessidades especiais”, em 1998, com a finalidade de melhorar a educação para os alunos com necessidades educacionais especiais, fornecendo subsídios e sugestões para os educadores, bem como apresentam sugestões para a efetivação da inclusão educacional, onde conceitua e define as adaptações curriculares de pequeno e grande porte.<sup>2</sup> A adequação curricular se faz necessária para subsidiar o trabalho pedagógico.

Com base na diversidade da nossa população e na necessidade de se respeitá-la, oportunizou-se adequar a educação para que esta ofereça caminhos para o pleno exercício da cidadania, sendo assim:

Tais circunstâncias apontam para a necessidade de uma escola transformadora. Requerem a mudança de sua visão atual. A educação eficaz supõe um projeto pedagógico que enseje o acesso e permanência – com êxito – do aluno no ambiente escolar, que assuma a diversidade dos edu-

2 Maiores informações sobre o tema  
reporte-se ao documento ou ao site  
[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)

candos de modo a completar as suas necessidades e potencialidades (BRASIL, 1998, p. 19).

A proposta teórico-ideológica da educação inclusiva feita pelo MEC prevê a superação dos obstáculos impostos pelo sistema regular de ensino, tanto nos aspectos operacionais quanto pragmáticos, pois estes só diminuirão mediante experiências consolidadas com sucesso.

As diferenças, vistas como barreiras, devem ser encaradas como enriquecimentos diante da diversidade escolar atual. As adaptações curriculares foram divididas em duas partes, mas que se relacionam, são elas: de pequeno e grande porte. Cunha (2001, p. 01) assim ressalta:

A escola inclusiva depende de adaptações de grande e pequeno porte, sendo que as primeiras são de responsabilidade exclusiva dos órgãos federais, estaduais, municipais de educação e da administração da escola. As mudanças pequenas, essas sim, cabem aos professores, que devem especializar-se para saber como transmitir os ensinamentos aos alunos especiais.

As adaptações curriculares de pequeno porte abrangem as categorias organizativas, de objetivos e conteúdos avaliativos, de procedimentos pedagógicos; inserindo a gestão escolar como fundamental e necessária para a sua concretização. As adaptações curriculares de pequeno porte são também entendidas como as ações que o professor efetua. Na questão organizativa; abrange a organização dos alunos, do tempo, do espaço e da didática de acordo com a necessidade do grupo.

Os objetivos e os conteúdos podem ser alterados e priorizados de acordo com as áreas ou unidades de conteúdos, tipos e objetivos, seqüenciação, eliminação de conteúdos secundários e demais alterações necessárias, envolvendo a elaboração da Proposta Pedagógica da escola e os seus procedimentos administrativos.

A modificação de técnicas e instrumentos de avaliação se faz presente nessa proposta e visa às adaptações técnicas e instrumentos utilizados para avaliar os conteúdos estudados. As alterações pedagógicas abrangem a modificação de procedimentos; a introdução de atividades alternativas; a realização de atividades complementares; a modificação do nível de complexidade das atividades; a eliminação de componentes; a alteração na seqüenciação das tarefas; o reajuste no plano de ação pedagógica; as adaptações materiais; a modificação na seleção de materiais; a temporalidade e demais aspectos, a autonomia da escola pode alterar quando necessário, pois conhece as potencialidades dos seus alunos.



TEZANI, Thaís Cristina R.  
A dinâmica da inclusão  
na gestão da escola  
pública.  
*Mimesis*, Bauru,  
v. 23, n. 2, p. 103-119,  
2002.

As adaptações curriculares foram desenvolvidas para facilitar a interação entre a pessoa com necessidade especial e o currículo das escolas de ensino regular, especificamente o da escola pública, enfocando principalmente a integração entre sujeito e conhecimento, favorecendo o sucesso escolar.

As adaptações de pequeno porte, relativas ao currículo da classe, são realizadas pelo professor e destinam-se à programação de atividades na sala de aula, são os procedimentos didáticos e pedagógicos. Os Parâmetros Curriculares Nacionais que norteiam a educação dos alunos com necessidades educacionais especiais (1998, p. 43) classificam: “as adaptações no nível da sala de aula visam a tornar possível a real participação do aluno e a sua aprendizagem eficiente no ambiente da escola regular.”

Com isso, as adaptações curriculares de grande porte são as ações realizadas pelo setor administrativo dentro de um contexto maior. Tais medidas devem ser precedidas por uma criteriosa avaliação do processo de ensino e aprendizagem, fundamentadas numa análise do contexto escolar e familiar que favoreça a identificação dos elementos adaptativos necessários, promovendo a participação da equipe docente e técnica da escola, com apoio de profissionais, registrando todas as adaptações adotadas em forma de documento, evitando que as programações individuais ocorram para o prejuízo do processo de construção da escola inclusiva.

As adaptações curriculares podem ser consideradas também como suporte, pois assim garantem o direito à convivência não segregada e ao acesso aos recursos disponíveis em um âmbito geral. Estes são auxílios que tanto as instituições, quanto os profissionais precisam para realizar seu trabalho, seria então uma base participativa na qual o trabalho irá ser construído. De acordo com Aranha (2001, p. 09):

Não haverá inclusão da pessoa com deficiência, onde todos possam igualmente se manifestar nas diferentes instâncias do debate de idéias e de tomada de decisões da sociedade, tendo disponível o suporte que for necessário para viabilizar essa participação.

Os objetivos, os conteúdos, a metodologia, a organização didática, a avaliação e a temporalidade, fazem parte da Proposta Pedagógica da escola e é nesta proposta que algumas adaptações curriculares devem estar inseridas.

No aspecto dos objetivos, torna-se necessária a eliminação de objetivos básicos e a introdução de objetivos específicos, complementares e/ou alternativos e a eliminação de conteúdos básicos do currículo. Na questão das metodologias e a organização didática do

professor, fica estabelecida a introdução de métodos e procedimentos complementares e/ou alternativos de ensino e aprendizagem; a organização e a introdução de recursos específicos de acesso ao currículo. Na avaliação do trabalho dos alunos, há a introdução de critérios específicos de avaliação, a eliminação de critérios gerais de avaliação e a modificação dos critérios de promoção.

Outro aspecto essencial é o de temporalidade, como o prolongamento de um ano ou mais de permanência do aluno na mesma série ou no ciclo (retenção), bem como as alterações físicas e de recursos materiais, visando flexibilizar o ensino para que a pessoa com necessidade especial possa dar continuidade aos seus estudos.

Visando às adaptações curriculares necessárias para a efetivação da inclusão na escola, não podemos deixar de mencionar sobre a questão da gestão participativa, pois só assim podemos decidir junto com o grupo escolar quais adaptações realizar.

## A gestão escolar nesta dinâmica

Objetivando a efetivação da inclusão na escola, é necessário o apoio organizacional, que engloba a equipe escolar como um todo. Assim, a coordenação das pessoas que apóiam esse tipo de iniciativa na comunidade deve ser valorizada. Não estamos analisando apenas o grupo formado pelos profissionais da educação, mas agências comunitárias que podem auxiliar em vários serviços. A gestão escolar e sua estrutura pode ou não facilitar o processo de inclusão, dela vai depender a qualidade oferecida por sua proposta.

As mudanças no plano de sala de aula só se efetivarão quando as mudanças organizacionais e administrativas ocorrerem. Para isso, são necessários reuniões em equipe, abertura para o trabalho compartilhado, planejamento flexível, acesso às mudanças, organização das atividades rotineiras e serviços oferecidos pela escola e para a comunidade. Enfatizar a aprendizagem cooperativa e implementar novas propostas pedagógicas visando à adequação dos conteúdos de forma a facilitar sua assimilação é tarefa da equipe liderada pelo administrador escolar, no papel de gestor de um ensino inclusivo de qualidade. Nesta direção, Sage (1999, p. 138) aponta:

O diretor deve ser o principal revigorador do comportamento do professor que demonstra pensamentos e ações cooperativas a serviço da inclusão. É comum que os professores que tenham a inovação e assumem riscos sejam encarados de forma negativa e com desconfiança pelos pares que estão aferrados aos modelos tradicionais. O diretor é de fundamental importância na superação dessas barreiras previsíveis e pode



TEZANI, Thaís Cristina R.  
A dinâmica da inclusão  
na gestão da escola  
pública.  
*Mimesis*, Bauru,  
v. 23, n. 2, p. 103-119,  
2002.



fazê-lo através de palavras e ações adequadas que reforçam o apoio aos professores.

O trabalho participativo é fundamental, pois o planejamento e a implementação de estratégias devem ser estruturados no coletivo, no qual a troca de idéias, informações e experiências favoreçam a criação de um plano de ação que vise à inclusão.

A primeira medida da gestão escolar visando à inclusão é construir uma comunidade escolar baseada nos propósitos do Projeto Político Pedagógico: cooperativo e participativo. Onde há a participação na gestão escolar, alcança-se a qualidade mais facilmente. Paro (1999, p. 57) ressalta a importância da gestão participativa, em suas palavras:

A questão da participação da população usuária na gestão da escola básica tem a ver, em grande medida, com as iniciativas necessárias para a superação da atual situação de precariedade do ensino público no País, em particular o ensino fundamental. Diante da insuficiência da ação do Estado no provimento de um ensino público em quantidade e qualidade, propugna-se pela iniciativa desta no sentido de exigir os serviços a que tem direito.

A criação de um ambiente escolar adequado para a aprendizagem resulta em ganhos tanto para os alunos como para os profissionais que ali exercem sua função. A gestão escolar e suas posturas são fundamentais na criação de um ambiente de socialização e interação, pois segundo Schaffner e Buswell (1999, p. 71), deve-se reconhecer a “responsabilidade de definir os objetivos da escola e de garantir a tomada de decisões”. Enfrentar os desafios e apoiar os processos que se relacionem com a filosofia da escola é uma das funções da gestão escolar.

Incluir alunos com necessidades educacionais especiais é inter-relacionar a escola e comunidade a qual atende, respeitando limites, benefícios e membros, visando contribuir para a construção de uma sociedade melhor. O processo de inclusão significa, para a escola pública, hoje, a renovação da sua estrutura, pois a escola que tem uma gestão competente, reestrutura-se para ultrapassar limites, estabelece bons relacionamentos e assim proporciona meios para que a inclusão ocorra com sucesso.

Nesta perspectiva, cabe à gestão escolar descrever e delegar tarefas, bem como supervisionar e proporcionar condições de trabalho para a sua equipe. Planejar, monitorar, aprimorar e garantir o sucesso são tarefas, que facilitam a construção de uma comunidade de ensino.

A gestão escolar deve ter a responsabilidade e o objetivo de defender a educação igualitária para todos os alunos da sua Unidade Escolar, por isso promove o desenvolvimento de ações que priorizem a efetivação da inclusão. Com isso:

As mudanças envolvem muitos níveis do sistema administrativo, incluindo a estrutura do setor central de educação, a organização de cada escola e a didática da sala de aula. O papel do diretor é de importância vital em cada nível, e diferentes níveis de pessoal administrativo estão envolvidos (SAGE, 1999, p. 129).

Faz-se necessário extinguir rótulos e construir uma comunidade de aprendizes, priorizando a estrutura unificada do currículo, baseada no diálogo, para a melhoria contínua do ensino escolar, realizando parcerias com os serviços integrados na escola e facilitando o acesso às tecnologias e as novas conquistas no campo da inclusão.

A formação das redes de apoio é tarefa administrativa necessária para que a inclusão não acabe quando o sinal toca para a saída, mas continue num atendimento que vise à reestruturação da autoestima dos alunos com necessidades especiais. Para isso, projetos em parceria e atividades extracurriculares são opções para educar de forma integral com profissionalismo, qualidade e respeito.

Cada barreira e cada desafio enfrentado é um crescimento para a equipe escolar, assim estaremos promovendo a interação entre as pessoas, e abrindo espaço para o planejamento de ação cooperativa. Sabemos que o processo educacional é complexo e dinâmico, está aí a necessidade do uso das competências individuais para a tomada de decisão, pois estamos diante de um ambiente diversificado onde:

... a competência situa-se além dos conhecimentos. Não se forma com a assimilação de conhecimentos suplementares, gerais ou locais, mas sim com construção de um conjunto de disposições e esquemas que permitem mobilizar os conhecimentos na situação, no momento certo e com discernimento (PERRENOUD, 1999, p. 31).

A gestão escolar deve proporcionar a cooperação na sua prática, pois só assim poderá desenvolver com os alunos as devidas adaptações. Os Parâmetros Curriculares Nacionais (1997, p. 49) propõem que a gestão escolar reflita ao elaborar o projeto coletivo da escola, pois este sendo coletivo, deve ser estruturado e concretizado com o grupo, de acordo com a proposta dos temas transversais em que a ética, a cidadania, a diversidade social e cultural estariam presentes, na escola:



TEZANI, Thaís Cristina R.  
A dinâmica da inclusão  
na gestão da escola  
pública.  
*Mimesis*, Bauru,  
v. 23, n. 2, p. 103-119,  
2002.

Ao elaborar seu projeto educativo, a escola discute e explicita de forma clara os valores coletivos assumidos. Delimita suas prioridades, define os resultados desejados e incorpora a auto-avaliação ao trabalho do professor. Assim, organiza-se o planejamento, reúne-se a equipe de trabalho, provoca-se o estudo e a reflexão contínuos, dando sentido às ações cotidianas, reduzindo a improvisação e as condutas estereotipadas e rotineiras que, muitas vezes, são contraditórias com os objetivos educacionais compartilhados.

O planejamento estratégico do corpo administrativo e pedagógico deve ter total autonomia e priorizar como meta a implementação de um modelo adequado e flexível para a construção da escola inclusiva, realizando assim uma proposta comunitária.

A gestão escolar é responsável pelo clima da escola, com disponibilidade para ouvir e dar voz aos alunos e comunidade, o envolvimento nas aprendizagens e a relação com as políticas vigentes. O Projeto Político Pedagógico é um processo:

...construído através de inúmeros caminhos e, neste sentido, não existe uma definição suficientemente ampla que possa dar conta de toda a riqueza que pode ser produzida cotidianamente em nossas escolas quando professores e alunos se envolvem de maneira profunda, prazerosa e coletiva com as tarefas necessárias ao pleno cumprimento da função social da escola (MEIRA, 1998, p. 61).

Sendo assim, a comunidade inclusiva contribui para valorizar a identidade do currículo multicultural, a história individual e coletiva das habilidades de cada um; trabalha para solucionar e prevenir problemas; cria meios para viabilizar projetos; negocia com a comunidade; adota um planejamento flexível; avalia-se constantemente, com implicação, transparência, cooperação, tenacidade, responsabilidade e qualidade são fundamentais para uma gestão eficaz. Assim, Sage (1999, p. 140) conclui:

Tanto os administradores generalistas quanto os especialistas devem dirigir seus esforços para encorajar a cultura inclusiva a crescer, em vez de tentar forçar as estratégias da inclusão na estrutura tradicional e bastante inóspita que caracteriza muitas escolas. As estratégias administrativas requeridas para a inclusão são aquelas que promovem a própria pessoa tornando-a receptiva às possibilidades de mudança, que dão o exemplo de assumir riscos e que reforçam toda e qualquer tentativa de criar um ambiente de ensino inclusivo para todos os alunos.

A gestão escolar deve ser um símbolo de cooperação e o principal elemento para a reforma estrutural da educação, mas tudo isso requer esforço, trabalho, diálogo, solidariedade, criatividade, espírito crítico e paciência. Nesta perspectiva, nas palavras de Fullan

(2000, p. 79), não podemos negar que problemas e dificuldades são constantes na gestão escolar, mas isso deve ser enfrentado como um desafio para a melhoria do ensino, pois “não existe uma fórmula administrativa definida para lidar com problemas. O princípio que importa é a flexibilidade e o discernimento administrativo...” É importante autenticidade, partilha, colaboração, buscar novos espaços e caminhos para a melhoria do ensino.

O processo de inclusão educacional para a gestão escolar tem como objetivo, segundo Mrech (2001, p. 02): “estender ao máximo a capacidade da criança portadora de deficiência na escola e na classe regular.” Neste pensamento, a inclusão é considerada “um processo constante que precisa ser continuamente revisto.”

Há necessidade de derrubarmos as barreiras do individualismo em nossas escolas, para efetivarmos as mudanças e as alterações bem-sucedidas e duradouras, é necessária e se faz urgente na educação nacional, e é neste contexto que a construção da escola inclusiva se situa. Educar é uma busca para toda a vida.

## O projeto político pedagógico

A questão referente ao Projeto Político Pedagógico da escola é relevante, pois este documento norteia o trabalho a ser realizado, reflete os interesses e as aspirações da comunidade escolar, baseado nas necessidades dos alunos; dinâmico e vinculado ao cotidiano.

As adaptações necessárias no nível do Projeto Político Pedagógico para a construção da escola inclusiva, referem-se aos ajustes que, em geral resultam nas adaptações individuais. Só assim, alunos especiais aprenderão a interagir com a realidade que os cerca, garantindo a inclusão social e educacional. Nos Parâmetros Curriculares Nacionais, especifica-se o objetivo geral da educação nacional:

Compreender a cidadania como participação social e política, assim como exercício de direitos e deveres políticos, civis e sociais, adotando, no dia-a-dia, atitudes de solidariedade, de cooperação e repúdio às injustiças, respeitando o outro e exigindo para si o mesmo respeito (BRASIL, 1997, p. 107).

Favorecer a participação dos alunos nas atividades escolares, proporcionar um mobiliário específico e necessário, fornecer ou atuar para a aquisição dos equipamentos e recursos materiais, adaptá-los para uso comum em sala de aula (SASSAKI, 1999) adotar



TEZANI, Thaís Cristina R.  
A dinâmica da inclusão  
na gestão da escola  
pública.  
*Mimesis*, Bauru,  
v. 23, n. 2, p. 103-119,  
2002.

sistemas de comunicação alternativos para alunos impedidos de comunicação oral, são adaptações que devem ser realizadas pelo grupo escolar diante do desafio da inclusão, desafio este assumido pela gestão escolar e especificados no seu Projeto Político Pedagógico.

Escolas com currículos adaptáveis, objetivos flexíveis, escola múltipla de atividade, com abordagem em equipe e envolvimento de algumas habilidades funcionais são norteadoras do ambiente ideal para que a inclusão ocorra.

Planejar ajuda às equipes a identificarem o conteúdo dos programas de educação individualizada para alunos com necessidades especiais, o que facilita o processo inclusivo. De acordo com Giangreco (1999, p. 269), esse planejamento é visto como “a necessidade de desenvolver um plano educacional relevante que satisfaça às necessidades individuais do aluno e faça sentido no contexto do ensino regular.”

As adaptações curriculares, tanto de pequeno quanto de grande porte, se estabelecidas no Projeto Político Pedagógico da Unidade Escolar, favorecem a construção da escola inclusiva, podendo assim auxiliar na preparação para a cidadania dos alunos com necessidades educacionais especiais. Nesta direção, Sasaki (2001, p. 02) completa:

Cabe, portanto, à sociedade eliminar todas as barreiras físicas, programáticas e atitudinais para que as pessoas com necessidades especiais possam ter acesso aos serviços, lugares, informações e bens necessários ao seu desenvolvimento pessoal, social, educacional e profissional.

Pensar em inclusão é pensar em um mundo melhor, em uma sociedade mais justa e igualitária, na qual os direitos humanos são respeitados. A aceitação ao diferente e ao novo é o primeiro passo para a consolidação desse novo paradigma, no qual exista respeito e liberdade.

Pensar em uma gestão participativa e democrática, que seu Projeto Político Pedagógico objetive a efetivação da inclusão, é pensar na escola do futuro, é unir e relacionar administrativo com pedagógico para a construção de um melhor amanhã na educação.

## O pensamento e a ação na escola pública

Em virtude de esse estudo ter sido desenvolvido mediante a observação no campo de estágio, é relevante relatarmos alguns as-

pectos referentes à relação entre a dinâmica da inclusão e o papel da gestão escolar neste processo.

O campo de estágio escolhido foi uma escola de Ensino Fundamental da rede estadual do município de Bauru, situada em um bairro nobre, que atende a uma comunidade de classe média, devido à sua localização. Possui uma classe com 13 alunos com deficiência visual, que ainda estão separados dos demais.

A sala de aula destes alunos fica logo na entrada da escola, separada das outras salas, dificultando a inclusão. A gestão da escola apóia a inclusão, mas não a efetiva na sua prática, como foi observado, pois o apoio dado aos alunos especiais é muito pouco, já que estão quase sempre separados dos demais. Percebemos que estes alunos deficientes visuais ficam em contato com os demais apenas durante o horário da entrada, do lanche e da saída. Isso não é inclusão, é apenas uma opção para se cumprir a legislação.

Visando uma educação inclusiva, o currículo deve ser adequadamente adaptado, assim alunos com deficiência são ensinados no mesmo contexto curricular e instrucional com os demais colegas de sala de aula. Materiais curriculares comuns podem precisar de adaptação, mas somente até o nível necessário para satisfazer às necessidades de aprendizagem do grupo de alunos que se está trabalhando. Percebemos, neste sentido, uma preocupação dos coordenadores, e não da direção propriamente dita.

Analisando os documentos da Unidade Escolar observamos que tudo estava conforme determina a legislação vigente, mas a prática desenvolvida pela gestão estava totalmente desvinculada da proposta apresentada no seu Projeto Político Pedagógico.

A gestão escolar tem um papel relevante na efetivação da inclusão e o que observamos na prática do campo de estágio é que esta visa cumprir a legislação e a política educacional vigente, ignorando aspectos fundamentais para que a construção da escola inclusiva se efetive.

Não podemos pensar em inclusão apenas dentro dos muros da escola, pois a diversidade está no nosso cotidiano. Assim, temos que facilitar a inclusão do aluno na vida social da escola e fora dela, são partes importantes na educação inclusiva, pois os relacionamentos e as interações sociais proporcionam significativas aprendizagens. Assim como os demais alunos, aqueles com necessidades especiais também precisam participar da vida social da escola como, por exemplo, conduzindo visitantes pela escola, ajudando no gerenciamento de equipes, trabalhando na secretaria da escola; atividades que a gestão deveria incentivar e que no campo de estágio não foi observado.



TEZANI, Thaís Cristina R.  
A dinâmica da inclusão  
na gestão da escola  
pública.

*Mimesis*, Bauru,  
v. 23, n. 2, p. 103-119,  
2002.

Efetivar a inclusão de alunos com necessidades educacionais especiais na escola pública atual não é tarefa fácil; encontraremos pelo caminho inúmeras barreiras, mas com vontade e competência alcançaremos a tão sonhada igualdade e caminharemos para um mundo melhor. Nas palavras de Mantoan (1997, p. 141):

Acreditamos que as comunidades com diversidades sejam mais ricas, melhores e lugares mais produtivos para viver e aprender. Acreditamos que comunidades inclusivas tenham a capacidade de criar o futuro. Queremos uma vida melhor para todos. Queremos a inclusão! Inclusão é reconstruir nossos corações e nos dar as ferramentas que permitam a sobrevivência da humanidade como uma família global.

A integração do aluno especial depende muito mais de um aprendizado de tolerância, que norteie a vida comum com um indivíduo diferente da grande maioria quanto ao seu desempenho intelectual ou emocional; assim, a aceitação passa a ter um significado terapêutico que facilitará a vida em comunidade. Inclusão é receber alguém e fazer deste alguém parte importante em tudo aquilo que ocorre em comunidade.

## Abstract

*The study was developed in a school unit under in the field of the trainee program subject "School Administration Supervised Trainee Program II", which was conducted in the second semester of 2001, searching the relation between the dynamics of the inclusive educational policy and the role of the school administration. Questions relating to the conception of inclusion, the wide and restrict proportions of curriculum adaptation adopted by public school to facilitate the process of educational special needs child inclusion and the administration dynamics involved in this process, becomes relevant in the educational process by which students are part of community and school life, considering that the perception of diversity in all of its dimensions, pursuing the effectiveness of learning and promoting, promotes school success.*

**Key words:** school administration; educational inclusion; curriculum adaptation

## Agradecimentos

Professora Marisa Aparecida Pereira Santos, docente do Departamento de Educação da Universidade do Sagrado Coração.

## Bibliografia

ARANHA, M. S. F. *A inclusão social da criança especial*. Disponível em: <[www.entreamigos.com.br](http://www.entreamigos.com.br)> Acesso em 17 de nov. de 2000.

\_\_\_\_\_. *A implantação e implementação de ações e serviços de educação especial inclusiva no município de Vargem Grande Paulista*. Disponível em: <[www.entreamigos.com.br](http://www.entreamigos.com.br)> Acesso em 17 de nov. de 2000.

BRASIL, Ministério da Educação, Secretaria de Educação Fundamental. *Parâmetros Curriculares Nacionais*. Brasília; DF: MEC, 1997.

\_\_\_\_\_. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Brasília; DF: MEC, 1996.

\_\_\_\_\_. *Adaptações Curriculares: adaptações curriculares, estratégias para a educação de alunos com necessidades educacionais especiais*. Brasília; DF: MEC, 1998.

\_\_\_\_\_. *Plano Nacional de Educação*. Brasília, DF: MEC, 2001.

CUNHA, J. A caminho da sociedade inclusiva. *Jornal da Cidade*, Bauru, 23 de set. de 2001. Caderno JC nos Bairros, p. 01-03.

FULLAN, M.; HARGREAVES, A. *A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade*. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000. 136 p.

GIANGRECO, M. F. Escolhendo opções e acomodações para as crianças (COACH): planejamento de currículo para alunos com deficiência nas classes de ensino regular. In: STAINBACK, S.; STAINBACK W. (Orgs). *Inclusão: Um Guia para Educadores*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999, 410 p.

MANTOAN, M. T. E. (org). *A integração de pessoas com deficiência*. São Paulo: Memnon, 1997. p. 06-08; p. 137-141.

MEIRA, M. E. M. Desenvolvimento e aprendizagem: reflexões sobre suas relações e implicações para a prática docente. *Revista Ciência & Educação*, Bauru, v. 5, n. 2, 1998.

MRECH, L. M. *O que é educação inclusiva*. Disponível em: <[www.inclusao.com.br](http://www.inclusao.com.br)> Acesso em 12 de out. de 2001.

PARO, V. H. Administração escolar e qualidade de ensino: o que os pais ou responsáveis tem a ver com isso?. In: BASTOS, J. B. (org). *Gestão Democrática*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999, 130 p.



TEZANI, Thaís Cristina R.  
A dinâmica da inclusão  
na gestão da escola  
pública.

*Mimesis*, Bauru,  
v. 23, n. 2, p. 103-119,  
2002.



⇐  
TEZANI, Thaís Cristina R.  
A dinâmica da inclusão  
na gestão da escola  
pública.  
*Mimesis*, Bauru,  
v. 23, n. 2, p. 103-119,  
2002.

PERRENOUD, P. *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999, 90 p.

SAGE, D. Estratégias administrativas para a realização do ensino inclusivo. In: STAINBACK, S.; STAINBACK W. (orgs). *Inclusão: Um Guia para Educadores*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999, 410 p.

SÃO PAULO, S. C. F. B. S. *Estatuto da Criança e do Adolescente*. São Paulo: Imprensa Oficial, 1997, 64 p.

SASSAKI, R. K. *Inclusão: Construindo uma sociedade para todos*. 3. ed. Rio de Janeiro: WVA, 1999, 174 p.

\_\_\_\_\_. *Inclusão social: o novo paradigma para todos os grupos minoritários*. Disponível em: <[www.entreamigos.com.br](http://www.entreamigos.com.br)> Acesso em 12 de out. de 2001.

SCHAFFNER C. B.; BUSWELL, B. E. Dez elementos para a criação de comunidades de ensino inclusivo eficaz. In: STAINBACK, S.; STAINBACK W. (orgs). *Inclusão: Um Guia para Educadores*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999, 410 p.

STAINBACK, S.; STAINBACK W. (orgs). *Inclusão: Um Guia para Educadores*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999, 410 p.

## Bibliografia consultada

BEAUPRÉ, P. O desafio da integração escolar: ênfase na aprendizagem acadêmica. In: MANTOAN, M. T. E. (org). *A integração de pessoas com deficiência*. São Paulo: Memnon, 1997. p. 162-166.

MADER, G. Integração da pessoa portadora de deficiência: a vivência de um novo paradigma. In: MANTOAN, M. T. E. (org). *A integração de pessoas com deficiência*. São Paulo: Memnon, 1997, p. 44-50.

MARQUES, C. A. Integração: uma via de mão dupla na cultura e na sociedade. In: MANTOAN, M. T. E. (org). *A integração de pessoas com deficiência*. São Paulo: Memnon, 1997. p. 18-23.

MAZZOTTA, M. J. S. *Inclusão e integração ou chaves da vida humana*. Disponível em: <[www.entreamigos.com.br](http://www.entreamigos.com.br)> Acesso em 12 de out. de 2001.

MELLO, A. M. S. R. Autismo e integração. In: MANTOAN, M. T. E. (org). *A integração de pessoas com deficiência*. São Paulo: Memnon, 1997, p. 13-17.

OLIVEIRA, M. K. *Vygotsky: aprendizado e desenvolvimento, um processo sócio-histórico*. 4. ed. São Paulo: Scipione, 1999, 111 p.

SAINT-LAURENT, L. A educação de alunos com necessidades especiais. In: MANTOAN, M. T. E. (org). *A integração de pessoas com deficiência*. São Paulo: Memnon, 1997, p. 67-76. ⇐

