

UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - UnC

NANDYRA ROZENDA MARX BACELLAR KUIAWSKI

PLANO DE GESTÃO ESCOLAR  
A GESTÃO ESCOLAR NA PROMOÇÃO DA INCLUSÃO DENTRO DA ESCOLA

MAFRA

2017

NANDYRA ROZENDA MARX BACELLAR KUIAWSKI

PLANO DE GESTÃO ESCOLAR  
A GESTÃO ESCOLAR NA PROMOÇÃO DA INCLUSÃO DENTRO DA ESCOLA

Plano de Ação em Gestão apresentado como exigência para conclusão do curso de pós-graduação em Gestão Escolar, ministrado pela Universidade do Contestado – UnC, Campus Mafra, em Convênio com a Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina pelo FUNDES.  
Orientador(a): Professora Doutora Maristela Povaluk.

MAFRA

2017

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>4</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA .....	4
1.2 SITUAÇÃO GERADORA.....	4
1.3 JUSTIFICATIVA.....	4
1.4 OBJETIVO GERAL .....	5
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>6</b>
2.1 FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR .....	6
2.1.1 Gestão Democrática.....	7
2.1.2 O Papel do Gestor na Dinâmica Escolar: Gestão Participativa .....	8
2.2 A GESTÃO ESCOLAR E A INCLUSÃO.....	9
<b>3 DIAGNÓSTICO DA ESCOLA</b> .....	<b>18</b>
3.1 DIMENSÃO SOCIOECONÔMICA.....	18
3.2 DIMENSÃO PEDAGÓGICA .....	18
3.3 DIMENSÃO ADMINISTRATIVA .....	20
3.4 DIMENSÃO FINANCEIRA.....	20
3.5 DIMENSÃO FÍSICA.....	20
<b>4 DETALHAMENTO DAS DIMENSÕES</b> .....	<b>22</b>
4.1 DIMENSÃO: DIMENSÃO SOCIOECONÔMICA.....	22
4.1.2 Estimativas de prazos .....	22
4.2 DIMENSÃO PEDAGÓGICA .....	23
4.2.1 Estimativas de prazos .....	23
4.3 DIMENSÃO: ADMINISTRATIVA .....	24
4.3.1 Estimativas de prazos .....	24
4.4 DIMENSÃO FINANCEIRA.....	25
4.4.1 Estimativas de prazos .....	25
4.5 DIMENSÃO: DIMENSÃO FÍSICA.....	26
4.5.1 Estimativas de prazos .....	26
4.6 ESTIMATIVA DE CUSTOS E RECURSOS.....	27
4.6.1 RECURSOS HUMANOS .....	27
4.6.2 RECURSOS FINACEIROS .....	27
4.7 INSTALAÇÕES .....	27
4.8 MATERIAIS E SUPRIMENTOS.....	28

4.9 BASE DE DADOS/INFORMAÇÃO(ES).....	28
4.10 TECNOLOGIA.....	28
4.11 CRONOGRAMA GERAL .....	29
<b>5 AVALIAÇÃO DO PLANO.....</b>	<b>30</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>32</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O presente trabalho busca propor uma reflexão sobre a educação inclusiva na escola, sendo este um papel de suma importância para os gestores, visto que compreende uma temática que sempre pode e deve ser discutida no ambiente escolar, com o intuito de proporcionar bem estar e aprendizagem a todos os estudantes sem distinção.

Incluir não se trata apenas de mudanças físicas no prédio da escola, mas também de mudanças pedagógicas, pois é necessário que o corpo docente conte com professores preparados e dedicados, conhecedores das mais diferentes necessidades especiais dos alunos, bem como de suas características sociais e culturais, já que a escola atende um público bastante numeroso e que pode ser muito distinto.

Esse conhecimento que se faz necessário nem sempre é obtido no ensino superior, nos cursos de licenciatura ou mesmo em cursos de capacitação. Na maioria dos casos faz-se necessária a vivência e o trabalho em equipe, dentro da própria escola.

Efetuada estas considerações, constatou-se que a construção da verdadeira inclusão escolar só será alcançada a partir de uma boa gestão escolar, que promova não só a elaboração de um bom Projeto Político Pedagógico, mas que seja capaz de executá-lo instigando sua equipe ao trabalho coletivo.

### 1.2 SITUAÇÃO GERADORA

A partir das reflexões sobre a gestão escolar, surge a seguinte indagação: Qual o papel da gestão escolar na promoção da inclusão dentro da escola?

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente a escola necessita estar em constante transformação para adequar-se às necessidades que surgem todos os dias. Já não se pode mais fazer

sempre a mesma coisa do mesmo jeito e muito menos pensar em uma educação que não contemple todas as diferenças presentes no ambiente escolar.

Assim sendo, um bom gestor é aquele que busca conhecer a fundo sua escola e o público nela inserido, pois é somente desta maneira que poderão ser identificados os principais problemas e desafios a serem solucionados.

Efetuada este primeiro passo, devem ser traçadas as metas e propostas para resolver as problemáticas identificadas e fazer com que a escola melhore cada vez mais, sempre buscando delegar as funções e trabalhar em equipe, juntamente com os professores, pais, funcionários e com a comunidade escolar de modo geral.

Sendo assim, este plano de ação é de grande relevância, pois apresenta um conjunto de ações dentro da temática da inclusão na escola, tendo como base o Centro de Educação do Município de Mafra – CEMMA. Constituirá uma importante ferramenta a auxiliar os profissionais que atuam na referida unidade escolar.

#### 1.4 OBJETIVO GERAL

Propor ações que visem promover a inclusão na escola.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR

Vivenciamos um período marcado por mudanças que podem ser observadas, principalmente, no acentuado desenvolvimento social e tecnológico. Assim, a educação, um contexto social que vivencia essas aceleradas transformações, passa a exigir de seus profissionais, especialmente no âmbito da gestão escolar, a adoção de atitudes que favoreçam o desenvolvimento de práticas interativas que envolvam a participação de todos no estabelecimento de alianças e parcerias entre professores, pais, funcionários e toda a comunidade local em que a escola está inserida.

Elas também buscam envolver todos os agentes do contexto escolar através de uma visão estratégica e coletiva, visando sanar as dificuldades enfrentadas diariamente e que, muitas vezes, ocorrem de forma interdependente.

Segundo Luck (2008), na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, o que representa que esses profissionais devem trabalhar de modo a orientar o restante da equipe "no desenvolvimento de um ambiente educacional capaz de promover aprendizagem e formação dos alunos no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados".

Estas considerações reforçam que cabe ao gestor escolar ter clareza quanto aos desafios que a sociedade enfrenta e buscar diariamente informações e novos conceitos que facilitem a compreensão dos aspectos relacionados à educação e ao seu trabalho.

Os pressupostos previstos na lei apontam que, enquanto organização social, cabe à escola cultivar e transmitir valores e contribuir com a formação dos alunos, favorecendo o desenvolvimento de aprendizagens significativas. Para tanto, deve contar com professores bem informados, capazes de interagir com seus alunos de forma aberta, franca e dialógica, onde os alunos possam sentir-se envolvidos em um ambiente de experiências educacionais estimulantes, motivadoras e de elevada qualidade, em uma perspectiva pedagógica escolar centrada no aluno e em sua formação.

Neste sentido, para que a escola tenha êxito em sua missão de educar, é necessário que todos os servidores que nela atuam sintam-se envolvidos

diretamente na construção do ambiente educacional, conhecendo e participando tanto da construção do projeto político pedagógico como das demais ações desenvolvidas pela equipe gestora, numa perspectiva de atuação visando o sucesso da organização e orientação de todas as dimensões contempladas pela escola.

Nesse contexto sócio, cultural, político e econômico, percebem-se que uma gestão escolar comprometida que valorize, as decisões de todos os envolvidos partem sempre da reunião e cooperação dos envolvidos na instituição escolar, isso facilita, muito a inclusão.

### 2.1.1 Gestão Democrática

A inclusão de todos sem distinção, somente será possível através de uma gestão democrática escolar comprometida. Pode-se afirmar que o diretor ou gestor sozinho não conseguirá colocar em prática a Gestão Democrática, pois para que ela aconteça faz-se necessário o empenho e a participação de todos que fazem parte do contexto escolar. Para que a gestão verdadeiramente democrática se efetive, é necessário adotar alguns elementos indispensáveis como:

1 – Organização e Gestão da Escola: toda a prática educativa tem um embasamento teórico-filosófico, ou seja, a ação educativa exercida por todos que fazem a escola é o ponto de toda a gestão já que o principal objetivo da escola é o desenvolvimento do indivíduo.

A organização e a gestão referem-se ao conjunto de normas e diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, assim como, a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas. (LIBÂNEO 2003, p. 293)

2 – Autonomia da Escola: na organização escolar, um dos aspectos fundamentais para a gestão é a autonomia. Este princípio está amparado pela Constituição de 1988, que estabelece como princípio básico: “o pluralismo de ideias e concepções pedagógicas” e a “gestão democrática do ensino público” (artigo 206). Nesta perspectiva, podemos dizer que a educação exerce um papel de desalienação no sentido de conscientizar os indivíduos em sua atuação na e para a sociedade.

A compreensão de autonomia nos leva a analisar que a mesma está fortemente ligada à ideia de democracia e cidadania e ser cidadão é a capacidade de participar, de tomar decisões conscientes no âmbito social.

Para Veiga (1998) a autonomia é questão fundamental numa instituição educativa, envolvendo quatro dimensões básicas, relacionadas e articuladas entre si. Estas dimensões implicam direitos e deveres e, principalmente, um alto grau de compromisso e responsabilidade de todos os segmentos da comunidade escolar.

3 – O Projeto Político Pedagógico e suas Contribuições: é o fruto da interação entre os objetivos e prioridades estabelecidos pela coletividade, através da reflexão das ações necessárias a construção de uma nova realidade. É antes de tudo um trabalho que exige comprometimento de todos os envolvidos no processo educativo.

4 – O Professor e o Trabalho Coletivo: a partir da participação na organização e gestão do trabalho escolar, os professores podem estar aptos a tomar decisões coletivamente, construir o projeto político pedagógico da escola, compartilhar com os outros as preocupações, desenvolver espírito de solidariedade, tornar-se parte da escola, assumindo a responsabilidade pela mesma e investir no seu preparo profissional. Ao exercer o trabalho coletivo, o professor cresce, e, a partir das discussões em grupo desenvolve seu potencial de participação, cooperação, respeito mútuo e crítica. Ao ouvir, pensar, discutir, decidir, exercício fundamental do trabalho coletivo, o professor fica ainda mais seguro para desenvolver estas habilidades em seus alunos, tornando-os cada vez mais críticos, reflexivos e capazes de atuarem como verdadeiros cidadãos.

### 2.1.2 O Papel do Gestor na Dinâmica Escolar: Gestão Participativa

O conceito de gestão se assenta sobre o aspecto de coletividade, participação, habilidade e competência, como condições fundamentais para a democratização do ensino, a melhoria da qualidade da educação e a transformação da sociedade. A gestão educacional possui um enfoque democrático que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação da comunidade escolar.

A prática do gestor nessa perspectiva deve proporcionar a criação de ambiente de respeito e efetividade, o favorecimento do crescimento pessoal de todos, a humanização do relacionamento, o exercício da cidadania e envolvimento nas discussões fundamentais na escola.

O gestor, segundo Hora (1994) é aquele que está na gestão da escola para o alcance da sua finalidade, tendo como função principal realizar uma liderança política, cultural, relacional e pedagógica no sentido de viabilizar o cumprimento da legislação e a construção da autonomia participativa.

O processo democrático requer uma educação compromissada com o desenvolvimento das pessoas pertencentes a esta sociedade, desta forma, democracia e educação andam juntas.

Todas as pessoas têm direito à plena participação social, sendo assim, esse direito se contrapõe à noção de exclusão e se multiplica em diferentes tipos de inclusão (social, escolar, digital, entre outras). Embora assegurado por lei a obrigatoriedade da inclusão escolar, na prática sua ação é limitada no sentido de viabilizar concretamente políticas inclusivas.

Para Zimmermann e Strieder (2010), a educação inclusiva deseja compreender e aceitar o outro na sua singularidade. Implica mudança de perspectiva educacional e abre horizontes para o desenvolvimento de sociedades inclusivas. Dessa forma, pode-se dizer que a educação inclusiva é aceita quando abandona-se a ideia de que as crianças devem se tornar normais para contribuir para o mundo. Isso requer a superação da tradicional concepção antropológica de seres humanos ideais.

Para promover a educação inclusiva é relevante um trabalho que promova oportunidades de participação dos pais, sociedade, constituindo aprimoramento do trabalho que tem como responsabilidade inserção e formação ativa.

Incluir não é simplesmente levar uma criança com deficiência a frequentar o ensino regular. A inclusão é uma conquista diária para a escola, para a criança e para seus pais. Todo dia é um dia novo na inclusão. (FACION, 2008, p. 203)

## 2.2 A GESTÃO ESCOLAR E A INCLUSÃO

Várias leis e documentos internacionais estabeleceram os Direitos das pessoas com deficiência em nosso país e que nos auxiliam, na construção de uma educação realmente inclusiva. Dentre estas legislações destacam-se:

- 1989 - LEI Nº 7.853/89: Define como crime recusar, suspender, adiar, cancelar ou extinguir a matrícula de um estudante por causa de sua deficiência, em qualquer

curso ou nível de ensino, seja ele público ou privado. A pena para o infrator pode variar de um a quatro anos de prisão, mais multa.

- 1990 - ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE (ECA): Garante o direito à igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola, sendo o Ensino Fundamental obrigatório e gratuito (também aos que não tiveram acesso na idade própria); o respeito dos educadores; e atendimento educacional especializado, preferencialmente na rede regular.

- 1994 - DECLARAÇÃO DE SALAMANCA: O texto, que não tem efeito de lei, diz que também devem receber atendimento especializado crianças excluídas da escola por motivos como trabalho infantil e abuso sexual. As que têm deficiências graves devem ser atendidas no mesmo ambiente de ensino que todas as demais.

- 1996 - LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL (LDB): A redação do parágrafo 2º do artigo 59 provocou confusão, dando a entender que, dependendo da deficiência, a criança só podia ser atendida em escola especial. Na verdade, o texto diz que o atendimento especializado pode ocorrer em classes ou em escolas especiais, quando não for possível oferecê-lo na escola comum.

- 2000 - LEIS Nº10.048 E Nº 10.098: A primeira garante atendimento prioritário de pessoas com deficiência nos locais públicos. A segunda estabelece normas sobre acessibilidade física e define como barreira obstáculos nas vias e no interior dos edifícios, nos meios de transporte e tudo o que dificulte a expressão ou o recebimento de mensagens por intermédio dos meios de comunicação, sejam ou não de massa.

- 2001 - DECRETO Nº3.956 (CONVENÇÃO DA GUATEMALA): Põe fim às interpretações confusas da LDB, deixando clara a impossibilidade de tratamento desigual com base na deficiência. O acesso ao Ensino Fundamental é, portanto, um direito humano e privar pessoas em idade escolar dele, mantendo-as unicamente em escolas ou classes especiais, fere a convenção e a Constituição

- CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA: Prevê o pleno desenvolvimento dos cidadãos, sem preconceito de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação; garante o direito à escola para todos; e coloca como princípio para a Educação o "acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um".

A lei é categórica: todas as crianças e jovens de 6 a 14 anos devem estar matriculados na rede regular de ensino, sem exceção. Entre os objetivos que se

apresentam, está o de ensinar os conteúdos curriculares de uma forma que permita também aos que têm alguma deficiência, poder aprender. Para alcançá-lo, é necessário respeitar o ritmo e, os limites de cada aluno e propor as mesmas atividades a toda a turma - incluindo os alunos que têm deficiências

A comunidade precisa entender que conviver com o diferente de si e não só com os “normais” é benéfico, enriquecedor e que esse aprendizado é unilateral, pois ao observar o outro que possui necessidades e tantas adversidades e persiste, persevera diariamente para muitas vezes realizar aquilo que fazemos com grande facilidade é muito importante para a nossa auto estima e uma compreensão maior humana, otimizar as habilidades de paciência e é importante recuperar a confiança deste aluno especial que por muitas vezes já foi tão desprezado, o importante é que isso fique bem esclarecido ao abordar inclusão com os pais.

Incluindo o aluno na escola regular, automaticamente se estará incluindo-o na sociedade. A exclusão muitas vezes é maior por parte da família, é isso que os distancia da realidade transformadora da educação inclusiva, por esse motivo é que os profissionais das escolas devem procurar exercer bem suas funções, repassar o conteúdo em sala de maneira única para todos os alunos, passando assim, credibilidade para a família de forma que ela possa contar com a parceria da escola.

Para fazer a inclusão de verdade e garantir a aprendizagem de todos os alunos na escola regular é preciso fortalecer a formação dos professores e criar uma boa rede de apoio entre alunos, docentes, gestores escolares, famílias e profissionais de saúde que atendem as crianças com necessidades educacionais especiais. Ela favorece a diversidade na medida em que considera que todos os alunos podem ter necessidades especiais em algum momento de sua vida escolar.

Educação inclusiva, portanto, significa educar todas as crianças em um mesmo contexto escolar. A opção por este tipo de educação não significa negar as dificuldades dos estudantes, pelo contrário, com a inclusão, as diferenças não são vistas como problemas, mas como diversidade. É essa variedade, a partir da realidade social, que pode ampliar a visão de mundo e desenvolver oportunidades de convivência a todas as crianças.

Preservar a diversidade apresentada na escola, encontrada na realidade social, representa oportunidade para o atendimento das necessidades educacionais com ênfase nas competências, capacidades e potencialidades do educando.

A Educação Inclusiva tem sido um caminho importante para abranger a diversidade mediante a construção de uma escola que ofereça uma proposta ao grupo, como um todo, ao mesmo tempo em que atenda às necessidades de cada um, principalmente àqueles que correm risco de exclusão em termos de aprendizagem e participação na sala de aula.

As barreiras que podem impedir o acesso de alguns alunos ao ensino e à convivência estão relacionadas a diversos componentes e dimensões da escolarização. Ocorrem, também, impedimentos na ação dos educadores.

Educadores reconhecem, cada vez mais, a diversidade humana e as diferenças individuais que compõem seu grupo de alunos e se deparam com a urgência de transformar o sistema educacional e garantir um ensino de qualidade para todos os estudantes. Não basta que a escola receba a matrícula de alunos com necessidades educacionais especiais, é preciso que ofereça condições para a operacionalização do projeto pedagógico inclusivo. A inclusão deve garantir a todas as crianças e jovens o acesso à aprendizagem por meio de todas as possibilidades de desenvolvimento que a escolarização oferece.

As mudanças são imprescindíveis, dentre elas a reestruturação física, com a eliminação das barreiras arquitetônicas, a introdução de recursos e de tecnologias assistidas, a oferta de profissionais do ensino especial, ainda em número insuficiente. Além da compreensão e incorporação desses serviços na escola regular são necessárias alternativas relativas à organização, ao planejamento e à avaliação do ensino.

Outro ponto importante refere-se à formação dos professores para a inclusão. A transformação de paradigma na Educação exige professores preparados para a nova prática, de modo que possam atender também às necessidades do ensino inclusivo. O saber está sendo construído à medida que as experiências vão acumulando-se e as práticas anteriores vão sendo transformadas. Por isso, a formação continuada tem um papel fundamental na prática profissional.

É o projeto pedagógico que orienta as atividades escolares revelando a concepção da escola e as intenções da equipe de educadores. Com base no projeto pedagógico a escola organiza seu trabalho; garante apoio administrativo, técnico e científico às necessidades da educação inclusiva; planeja suas ações; possibilita a existência de propostas curriculares diversificadas e abertas; flexibiliza seu funcionamento; atende à diversidade dos alunos, estabelece redes de apoio, que

proporcionam a ação de profissionais especializados, para favorecer o processo educacional.

É na sala de aula que acontece a concretização do projeto pedagógico, elaborado nos diversos níveis do sistema educacional. Vários fatores podem influenciar a dinâmica da sala de aula e a eficácia do processo de ensino e aprendizagem. Planejamentos que contemplem regulações organizativas diversas, com possibilidades de adequações ou flexibilizações têm sido uma das alternativas mais discutidas como opção para o rompimento com estratégias e práticas limitadas ou limitantes.

Para estruturar as flexibilizações na escola inclusiva é preciso que se reflita sobre os possíveis ajustes relativos à organização didática. As flexibilizações ou adequações da prática pedagógica deverão estar a serviço de uma única premissa: diferenciar os meios para igualar os direitos, principalmente o direito à participação e ao convívio.

Os sistemas de apoio começam na própria escola, na equipe e na gestão escolar. O aluno com necessidades especiais não é visto como responsabilidade unicamente do professor, mas de todos os participantes do processo educacional. A direção e a coordenação pedagógica devem organizar momentos para que os professores possam manifestar suas dúvidas e angústias. Ao legitimar as necessidades dos docentes, a equipe gestora pode organizar espaços para o acompanhamento dos alunos; compartilhar entre a equipe os relatos das condições de aprendizagens, das situações da sala de aula e discutir estratégias ou possibilidades para o enfrentamento dos desafios. Essas ações produzem assuntos para estudo e pesquisa que colaboram para a formação continuada dos educadores.

Nos dias atuais, boa parte das escolas tem alunos de inclusão, entretanto, muitos gestores ainda não sabem como atender às demandas específicas e, apesar de acolher essas crianças e jovens, ainda têm dúvidas em relação à eficácia da inclusão, ao trabalho de convencimento dos pais de alunos com e sem deficiência, e da equipe, à adaptação do espaço e dos materiais pedagógicos e aos procedimentos administrativos necessários.

Para quebrar antigos paradigmas e incluir de verdade, todo gestor tem um papel central, afinal, é da gestão escolar que partem as decisões sobre a formação dos professores, as mudanças estruturais e as relações com a comunidade.

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 temam inovação e assumam riscos que 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 fazê-lo através de palavras e ações adequadas que reforçam o apoio aos professores. (SAGE, 1999, p. 138)

Professores e gestores devem lembrar: não há respaldo legal para recusar a matrícula de quem quer que seja, as leis que garantem a inclusão já existem há tempo suficiente para que as escolas tenham capacitado professores e adaptado a estrutura física e a proposta pedagógica. Não aceitar alunos com deficiência é crime.

A escola deve receber todos aqueles que buscam a satisfação de suas necessidades educacionais. Tratando-se, neste caso, da administração e satisfação do direito à educação, o ideal da construção de escolas democráticas dirige-se principalmente à rede pública de ensino. (TEIXEIRA, 2000, p. 45)

No que se refere às escolas públicas, que tem como objetivo primordial a democracia, que abrem suas portas à participação de todos, não podem deixar de fora a demanda de alunos com deficiência, dando desculpas, de não estarem preparadas para receber ou que o espaço não esteja adequado, simplesmente dificultando o processo.

A inclusão é um desafio constante, para o qual não existe uma única solução. Cada caso é um caso, cada aluno é um aluno. O desafio, então, é conseguir adequar a escola para a inclusão de pessoas que podem apresentar diferentes características, que pedem diferentes adaptações.

Contudo, para que o aluno aprenda, não basta que ele esteja matriculado. É primordial que a escola, as salas de aula e os profissionais que ali trabalham sejam preparados para que o ensino aconteça. Quando a perspectiva ainda era a da segregação, o foco estava nas dificuldades das crianças. Os professores queriam checar o que elas não sabiam. Hoje se sabe que o primeiro passo é descobrir o que cada um conhece para criar situações de aprendizagem em que todos podem contribuir.

Uma escola inclusiva está retratada no seu currículo e na estruturação do Projeto Político Pedagógico (PPP). Graças ao PPP pode-se identificar que tipo de escola pode-se ter para os estudantes, sem deixar de citar a comunidade e a equipe

de gestores, afinal é fundamental para a sociedade que todos se envolvam nas mudanças que acontecem com os alunos e com o ambiente escolar.

[...] Uma escola consegue organizar um currículo inclusivo quando reconhece a complexidade das relações humanas, a amplitude e os limites de seus objetivos e ações, quando entende o ambiente escolar como um espaço relacionamento que estabelece laços que contribuem para a formação de uma identidade individual e social, assim o estudante adquire conhecimento para uma vida adulta e independente e que possa se relacionar com a sociedade sem grandes problemas (MINETTO, 2008, p. 32) [...].

Para lidar com as inseguranças dos professores, devem-se promover encontros de formação e discussões em que sejam apresentadas as novas concepções sobre a inclusão, que falam, sobretudo, das possibilidades de aprendizagem. O contato com teorias e práticas pedagógicas transforma o posicionamento do professor em relação à educação inclusiva. Durante estes encontros, não devem ser discutidos apenas características das deficiências, mas sim, conhecer as experiências pelas quais as crianças já passaram.

A formação na própria escola é a solução, através de encontros que permitam que exponham dificuldades e tirem dúvidas, através do diálogo, encontramos uma maneira de mudar a forma de ver a questão: em vez de atender essas crianças por boa vontade, é importante mostrar que essa demanda exige a dedicação de todos os profissionais da escola.

Incluindo esse aluno na escola regular, automaticamente se estará incluindo-o na sociedade. A exclusão muitas vezes é maior por parte da família, é isso que os distancia da realidade transformadora da educação inclusiva, por esse motivo é que os profissionais das escolas devem procurar exercer bem suas funções, repassar o conteúdo em sala de maneira única para todos os alunos, passando assim, credibilidade para a família de forma que ela possa contar com a parceria da escola.

Para a Constituição Federal é assegurado o direito à educação a toda a população indiscriminadamente. Sendo que de acordo com o MEC (2001), conforme especificado na Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996 e o Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999, entende-se que a educação especial é um processo educacional definido em uma proposta pedagógica que assegure recursos educacionais especiais, organizados institucionalmente para apoiar, complementar,

suplementar e, em alguns casos, substituir os serviços educacionais comuns, de modo a garantir a educação escolar e promover o desenvolvimento das potencialidades dos educandos que apresentam necessidades educacionais especiais, em todas as etapas e modalidades da educação básica.

As propostas educativas devem partir de uma reflexão permanente sobre as possibilidades cognitivas, motoras e emocionais da criança, sob a luz do que diz a literatura disponível sobre inclusão. A formação constante e o apoio de profissionais da área dentro da escola também auxiliam o educador a sempre desafiar a estudante com atividades que acrescentem algum grau de dificuldade ao que ela já sabe, mas que sejam condizentes com suas especificidades. É preciso constituir uma rede colaborativa em favor do direito de aprender das crianças com deficiência.

Para fazer a inclusão de verdade e garantir a aprendizagem de todos os alunos na escola regular é preciso fortalecer a formação dos professores e criar uma boa rede de apoio entre alunos, docentes, gestores escolares, famílias e profissionais de saúde que atendem as crianças com necessidades educacionais especiais. Ela favorece a diversidade na medida em que considera que todos os alunos podem ter necessidades especiais em algum momento de sua vida escolar.

O papel do diretor em provocar as mudanças necessárias do sistema em cada nível – o setor escolar central, a escola e cada turma – é essencialmente um papel de facilitação. A mudança não pode ser legislada ou obrigada a existir. O medo da mudança não pode ser ignorado. O diretor pode ajudar os outros a encararem o medo, encorajar as tentativas de novos comportamentos e reforçar os esforços rumo ao objetivo da inclusão. (SAGE, 1999, p. 135)

Há, entretanto, necessidades que interferem de maneira significativa no processo de aprendizagem e que exigem uma atitude educativa específica da escola como, por exemplo, a utilização de recursos e apoio especializados para garantir a aprendizagem de todos os alunos.

A Educação é um direito de todos e deve ser orientada no sentido do pleno desenvolvimento e do fortalecimento da personalidade. O respeito aos direitos e liberdades humanas, primeiro passo para a construção da cidadania, deve ser incentivado.

Educação inclusiva, portanto, significa educar todas as crianças em um mesmo contexto escolar. A opção por este tipo de educação não significa negar as

dificuldades dos estudantes, pelo contrário, com a inclusão, as diferenças não são vistas como problemas, mas como diversidade. É essa variedade, a partir da realidade social, que pode ampliar a visão de mundo e desenvolver oportunidades de convivência a todas as crianças.

Preservar a diversidade apresentada na escola, encontrada na realidade social, representa oportunidade para o atendimento das necessidades educacionais com ênfase nas competências, capacidades e potencialidades do educando.

Para a consolidação da atual proposta de educação inclusiva, é necessário o envolvimento de todos os membros da equipe escolar no planejamento dos programas a serem implementados. “Docentes, diretores e funcionários apresentam papéis específicos, mas precisam agir coletivamente para que a inclusão escolar seja efetivada nas escolas” (SANT’ANA, 2005, p. 228).

### **3 DIAGNÓSTICO DA ESCOLA**

#### **3.1 DIMENSÃO SOCIOECONÔMICA**

A clientela do Centro de Educação do Município de Mafra é variada e formada por estudantes oriundos de diferentes comunidades do município de Mafra, tanto da área rural como urbana, formando um espaço eclético: cultural, social e econômico.

Os professores participam, frequentemente, de cursos de capacitação oferecidos pelo Positivo, bem como as equipes diretiva e pedagógica.

Os pais são muito participativos e comprometidos com o desenvolvimento acadêmico dos filhos, bem como, com a realidade social, econômica e cultural, engajados na melhoria desta realidade, integram pequenos grupos e organizações da sociedade civil.

Em seu Projeto Político Pedagógico não constam informações referentes à renda, nível de instrução dos pais ou responsáveis, profissões predominantes, procedência das famílias, etnias, participação das famílias em organizações comunitárias, dentre outros itens que se fazem necessários para um melhor conhecimento da escola.

#### **3.2 DIMENSÃO PEDAGÓGICA**

A escola segue a Proposta Curricular de Santa Catarina, além do Método de Ensino do Sistema Positivo, com o uso de apostilas. Segundo o Projeto Político Pedagógico da Escola, a intenção da metodologia positivo é fazer com que o aluno seja capaz de relacionar os conteúdos aprendidos, tecendo teias entre as diversas disciplinas que compõe o currículo do ensino fundamental, de modo a construir o conhecimento através da teoria aliada à prática. O documento cita ainda a filosofia da escola, sendo esta norteadada por Paulo Freire e a ideia de uma educação transformadora e libertadora.

São citados os seguintes projetos que estão sendo desenvolvidos ou planejados: Implantação da Vacina contra o HPV no Sistema Único de Saúde; Projeto sócio ambiental – A Educação Ambiental, o CEMMA como parceiro; Projeto Saneamento Básico Tratamento de Água e Meio Ambiente; Projeto Sócio Ambiental – Coleta de Óleo de cozinha saturado; Projeto Viva Meio Ambiente; Projeto

Atletismo; Projeto Avaliação Motora nas séries Iniciais de Educação Física; Projeto Esporte na Escola (2 Torneiros no Ano); Projeto *Badminton*; Projeto Coleta de Lixo Reciclável; Projeto Banda Marcial; Projeto Paz – Lyons Club – Rotary; Projeto Escola Aberta - datas comemorativas (Páscoa e semana da criança Professor Fernando Rodrigues); Passeio Ciclístico; Seminário Antidrogas.

As matrículas seguem a legislação e o cronograma da Secretaria de Educação do Município de Mafra, devendo ser realizadas pelos pais ou responsáveis, que devem realizá-la munidos da documentação necessária. Também neste ato é firmado um termo de compromisso, onde os pais ou responsáveis ficam cientes da norma da escola, compreendendo aspectos como pontualidade, frequência, uso de uniforme, realização de tarefas, dentre outros aspectos pertinentes à rotina e bom funcionamento da unidade escolar.

A avaliação visa constituir um diagnóstico para que o professor saiba quais são as necessidades dos alunos, o que precisa ser melhorado para que ocorra a aprendizagem. Entende-se que a mesma deve ser somativa e contemplar diferentes instrumentos, para que todos os alunos possam demonstrar o aprendizado do conteúdo de acordo com suas habilidades.

Caso o aluno não atinja os resultados esperados, pode contar com a recuperação paralela, a qual deve ser contínua, ao longo de todo o ano, conforme os conteúdos forem sendo trabalhados pelo professor, o qual deve buscar estratégias diferentes.

O Conselho de Classe, conforme o Projeto Político Pedagógico, deve ser composto pelos professores, direção, equipe pedagógica e facultativamente alunos. Tem como objetivo discutir os resultados do bimestre e propor melhorias. Todos os registros das aulas devem constar em diário de classe.

O corpo docente deverá ser composto por profissionais habilitados nas áreas específicas do conhecimento.

Não constam dados estatísticos sobre aprovação, reprovação, abandono e desempenho em avaliações externas.

Com relação à educação inclusiva, a escola conta com um profissional do quadro do magistério que dá suporte ao aluno com necessidades especiais, bem como ao professor. Este profissional possui magistério com licenciatura em educação especial.

### 3.3 DIMENSÃO ADMINISTRATIVA

O Centro de Educação do Município de Mafra, localizada à Rua Eurípio Rauen, s/nº – Mafra.

O quadro profissional está distribuído da seguinte forma: 51 Professores efetivos, 05 Professores ACT, 03 Funcionários Administrativos, 14 Agentes de Serviços Gerais, 01 Direção Geral, 02 Diretores Adjuntos, 04 Técnicas Pedagógicas e 07 Estagiários. Possui cerca de 1.100 alunos distribuídos em 47 turmas.

Atualmente a escola busca realizar questionários socioeconômicos e avaliação institucional para completar o perfil da escola, caracterizando seu público, as melhorias a serem realizadas e os pontos positivos.

Não constam no Projeto Político Pedagógico da escola as condições de trabalho dos profissionais.

### 3.4 DIMENSÃO FINANCEIRA

Os recursos financeiros da escola são provenientes de verbas estaduais e federais para o desenvolvimento de ações e melhorias, as quais vem do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

Todavia, sabe-se que estas verbas nem sempre são suficientes para atender a todas as necessidades da escola. Sendo assim, a Associação de Pais e Professores (APP), realiza com o apoio da comunidade escolar, diversas iniciativas para obtenção de renda, tais como festas, venda de lanches, dentre outras promoções.

### 3.5 DIMENSÃO FÍSICA

De acordo com os dados do Projeto Político Pedagógico, o espaço físico é de propriedade Municipal, sendo área do terreno da Ala I, II e III de 2.754,02 m<sup>2</sup>, aproximadamente 808,50m<sup>2</sup> de área construída.

A escola contém dois blocos distintos, onde um bloco funciona do Ensino Fundamental Inicial de 1º ao 5º ano, e no outro funciona o Ensino Fundamental Final de 6º ao 9º ano.

No total possui 32 salas de aula, 2 laboratórios de informática, 1 laboratório de ciências, 2 bibliotecas, 2 salas de professores, 1 sala de direção, 3 secretarias, 2 salas de coordenação, 2 cozinhas, 2 salas de funcionários, 1 sala de multimídia, 2 refeitórios, 1 sala da Banda Marcial, 2 salas de Educação Física, 4 almoxarifados, 1 quadra coberta, 1 ginásio de esporte.

A escola conta também com uma sala de atendimento educacional especializado – AEE, onde acontecem os atendimentos especializados com os alunos com necessidades especiais.

#### 4 DETALHAMENTO DAS DIMENSÕES

4.1 DIMENSÃO: DIMENSÃO SOCIOECONÔMICA		
Meta: Conhecer a comunidade escolar para promover a inclusão.		
Objetivo específico - Conhecer o perfil da comunidade escolar		Resultados esperados: Melhorar o PPP da escola
Ações	Atividades	Tarefas
- Aplicar questionário de perfil socioeconômico.	- Elaboração do questionário.	- Impressão de cópias.
	- Envio dos mesmos para os alunos preencherem em casa.	- Envio de bilhetes aos pais juntamente com os questionários explicando a importância da pesquisa.
	- Recolhimento dos questionários.	- Analisar os resultados da pesquisa.
	- Elaboração de gráficos com os resultados.	- Reunir a equipe pedagógica e docente para mostrar os resultados.
	- Apresentação dos resultados.	- Modificar o PPP.

4.1.2 ESTIMATIVAS DE PRAZOS					
Tarefa	Descrição da Tarefa	Tempo estimado			
Impressão de cópias	Reproduzir material a ser entregue.	1	2	3	3,3
Envio de bilhetes aos pais juntamente com os questionários explicando a importância da pesquisa.	Elaborar e reproduzir os bilhetes e entregar aos alunos em todas as turmas.	1	2	3	3,3
Analisar os resultados da pesquisa.	Analisar cada questionário, somando o número de respostas para cada alternativa de cada pergunta e em seguida elaborar os gráficos.	2	3	4	3
Reunir a equipe pedagógica e docente para mostrar os resultados.	Em reunião, discutir os resultados com a equipe e formar o perfil da público alvo da escola.	2	3	4	3
Modificar o PPP	Alterar o PPP conforme os resultado do questionário, caracterizando a comunidade escolar.	2	3	4	3

$t_o$  = tempo de execução otimista  $t_m$  = Tempo de execução mais provavel

$t_p$  = tempo de execução pessimista     $t_e$  = tempo pela média ponderada     $\leftrightarrow$      $t_e = (t_o + 4t_m + t_p)/6$

4.2 DIMENSÃO PEDAGÓGICA		
Meta: Discutir a inclusão na escola envolvendo toda a comunidade escolar.		
Objetivo específico – Construir projeto para trabalhar as diferenças		Resultados esperados: Ser uma escola promotora da igualdade
Ações	Atividades	Tarefas
- Desenvolver atividades de inclusão.	- Elaboração do projeto.	- Levantamento de material bibliográfico e pesquisa de campo.
	- Apresentação do projeto aos professores.	- Reunião para sensibilização do corpo docente.
	- Palestra aos alunos sobre respeito à diversidade.	- Preparação de material ou contato com profissional externo.
	- Trabalhar o tema inclusão na sala de aula de forma interdisciplinar.	- Reunião entre os professores para elaborar as atividades.
	- Apresentar os resultados do projeto à comunidade escolar.	- Convidar a comunidade para apresentação de trabalhos e resultados por alunos e professores.

4.2.1 Estimativas de prazos					
Tarefa	Descrição da Tarefa	Tempo estimado			
Levantamento de material bibliográfico e pesquisa de campo.	Pesquisa em bibliotecas e entrevistas com profissionais da escola.	1	2	4	2
Reunião para sensibilização do corpo docente.	Apresentar aos professores a necessidade de promover a inclusão na escola.	1	2	4	2
Preparação de material ou contato com profissional externo.	Buscar profissionais que conheçam o tema ou elaborar apresentação para os alunos, sobre inclusão na escola.	2	3	4	3
Reunião entre os professores para elaborar as atividades.	Promover encontro com o corpo docente, para que em equipe elaborem atividades de inclusão a serem desenvolvidas em sala de aula.	2	3	4	3
Convidar a comunidade para apresentação de trabalhos e resultados	Promover mostra de trabalhos e ações desenvolvidas pelos alunos durante os trabalhos	3	4	6	4

por alunos e professores.	sobre inclusão.				
---------------------------	-----------------	--	--	--	--

<b>4.3 DIMENSÃO: ADMINISTRATIVA</b>					
Meta: Capacitar o corpo docente para trabalhar com a inclusão na escola.					
Objetivo específico: - Promover palestras, cursos e oficinas sobre inclusão.			Resultados esperados: Ter na escola um corpo docente preparado para a inclusão.		
Ações		Atividades		Tarefas	
- Promover na escola uma mesa redonda sobre o tema com os professores e funcionários.		- Pesquisar os profissionais a serem convidados para o evento.		- Preparar o evento com antecedência.	
				- Convidar os profissionais a participarem.	
				- Levantar vídeos que sensibilizem sobre a inclusão.	
				- Escolher os assuntos em pauta para a mesa redonda.	
				- Providenciar os equipamentos tecnológicos necessários ao evento.	

<b>4.3.1 Estimativas de prazos</b>							
Tarefa		Descrição da Tarefa		Tempo estimado			
- Preparar o evento com antecedência.		- Elaborar o projeto do evento, contendo os objetivos, ações e métodos a serem desenvolvidos, bem como eleger os membros da mesa.		1	2	3	2
- Convidar os profissionais a participarem.		- Enviar solicitação aos profissionais pesquisados, convidando-os a contribuir com a mesa redonda.		1	2	3	2
- Levantar vídeos que sensibilizem sobre a inclusão.		- Buscar material que contemple todas as formas de inclusão a serem trabalhadas na escola, para apresentar aos professores da equipe.		1	2	3	2
- Escolher os assuntos em pauta para a		- Com base na sensibilização previamente		1	2	3	2

mesa redonda.	elaborada, formar a pauta com os temas e questionamentos a serem discutidos.				
- Providenciar os equipamentos tecnológicos necessários ao evento.	- Verificar se as tecnologias a serem usadas estão em boa estado ou emprestar de outras unidades escolares.	1	2	3	2

#### 4.4 DIMENSÃO FINANCEIRA

Meta: Arrecadar fundos para as reformas necessárias na escola, bem como para a promoção de atividades voltadas à inclusão.

Objetivo específico: Complementar a verba recebida pela escola | Resultados esperados: Aumentar o valor em caixa da escola.

Ações	Atividades	Tarefas
- Promover um bazar na escola.	- Divulgação e arrecadação de itens a serem vendidos por alunos e professores.	- Preparar cartazes de divulgação e sensibilizar para a importância das arrecadações.
	- Separação e preparo dos itens recebidos para que sejam colocados à venda.	- Buscar ajuda para esta tarefa entre os alunos.
	- Divulgar o bazar a toda a comunidade para conseguir clientes.	- Espalhar panfletos e cartazes na cidade, além de divulgar em redes sociais e na rádio.
	- Trabalhar com muito ânimo no dia do bazar, para que o mesmo obtenha êxito.	- Promover uma escala de trabalho entre funcionários e demais voluntários.

##### 4.4.1 Estimativas de prazos

Tarefa	Descrição da Tarefa	Tempo estimado			
- Preparar cartazes de divulgação e sensibilizar para a importância das arrecadações.	- Pedir para que professores e alunos se empenhem nessa tarefa.	3	4	5	4
- Buscar ajuda para esta tarefa entre os alunos.	- Conversar com as turmas para que se sensibilizem sobre a importância de ajudar.	3	4	5	4
- Espalhar panfletos e cartazes na cidade, além de divulgar em redes sociais e na rádio.	- Pedir para que os pais auxiliem na divulgação e entregar nota de aviso na rádio.	3	4	5	4
- Promover uma escala de trabalho	- Pedir para que cada um auxilie em um período	3	4	5	4

entre funcionários e demais voluntários.	do dia da realização do bazar.				
------------------------------------------	--------------------------------	--	--	--	--

<b>4.5 DIMENSÃO: DIMENSÃO FÍSICA</b>			
Meta: Melhorar a acessibilidade nos banheiros da escola.			
Objetivo específico: Adaptar os banheiros da escola para portadores de necessidades especiais.		Resultados esperados: Facilitar a acessibilidade na escola.	
Ações	Atividades	Tarefas	
- Reformar os banheiros para que possa ser utilizado por deficientes físicos.	- Ajustar a largura da porta para 80 cm.	- Fazer orçamento de material e mão-de-obra.	
	- Ajustar o espaço livre do banheiro para permitir o giro da cadeira de rodas.	- Fazer orçamento de material e mão-de-obra.	
	- Acrescentar barras de apoio no banheiro para uso do vaso e da pia.	- Fazer orçamento de material e mão-de-obra.	
	- Regular a altura da pia para 80 cm.	- Fazer orçamento de material e mão-de-obra.	
	- Regular os assentos dos vasos sanitários de modo que estejam a uma altura de 46 cm do piso.	- Fazer orçamento de material e mão-de-obra.	

<b>4.5.1 Estimativas de prazos</b>					
Tarefa	Descrição da Tarefa	Tempo estimado			
- Fazer orçamento de material e mão-de-obra.	- Buscar orçamentos de fornecedores do material necessário, bem como orçamentos de mão-de-obra, de modo a verificar se a escola possui toda a verba necessária para que as reformas sejam viáveis.	4	5	6	5

4.6 ESTIMATIVA DE CUSTOS E RECURSOS	
4.6.1 RECURSOS HUMANOS	
Coordenador(es)	Direção e equipe pedagógica. Presidente da Associação de Pais e Professores.
Equipe(s)	- Equipe pedagógica; - Corpo docente; - Associação de Pais e Professores.
Técnico(s)	A definir
Especialista(s)	A definir
Consultor(es)	A definir
4.6.2 RECURSOS FINANCEIROS	
Os recursos financeiros para a implantação deste plano de gestão serão obtidos a partir da verba recebida das entidades governamentais, bem como de ações a serem desenvolvidas pela escola em conjunto com a Associação de Pais e Professores.	

4.7 INSTALAÇÕES	
Atividade(s)	Infraestrutura, comunicação, ambientes de trabalho
- Mostra pedagógica do projeto	Ginásio da escola
- Bazar	Ginásio da escola
- Mesa Redonda	Auditório

4.8 MATERIAIS E SUPRIMENTOS	
Atividade:	Materiais, equipamentos, suprimentos, etc.
- Aplicação de questionário e reformulação do PPP.	- Papel, tinta para impressão, computador, impressora, datashow...
- Projeto: trabalhando as diferenças.	- Papel, cartolinas, canetinhas, computador, datashow, livros...
- Capacitação sobre inclusão.	- Papel, impressora, computador, telefone, livros, decoração para o evento, água aos participantes, equipamento de som e projeção, auditório, material de anotação...
- Bazar	- Material de divulgação (gráfica), computador, local para o evento, papel, cartolina, canetinhas.
- Reforma dos banheiros	- Material de construção (a definir em orçamento).

4.9 BASE DE DADOS/INFORMAÇÃO(ES)	
Atividades	Dados/Informações
- Questionário e reforma do PPP	- Livros e fontes digitais.
- Projeto sobre as diferenças	- Livros, revistas, vídeos e fontes digitais.
- Mesa Redonda	- Livros, jornais, vídeos e fontes digitais.
- Bazar	- Fontes digitais.
- Reforma dos banheiros	- Profissionais da área de construção.

4.10 TECNOLOGIA	
Atividade(s)	Tecnologia(s)
- Questionário e reforma do PPP	- Computador, impressora e datashow.
- Projeto sobre as diferenças.	- Computador com internet, impressora e datashow.
- Mesa Redonda	- Computador com internet, telefone, impressora, datashow, equipamento de som.



**5 AVALIAÇÃO DO PLANO**

Para um bom andamento do plano, ao término da realização das tarefas propostas para cada dimensão, o mesmo deverá ser revisado com o intuito de solucionar possíveis erros e aperfeiçoar as tarefas que ainda estejam por realizar.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao término deste plano de gestão considera-se que a escola precisa, além de muito preparo pedagógico, de profissionais competentes que saibam como gerir seus recursos nas diferentes esferas, pois um bom gestor é aquele que consegue trabalhar em equipe visando aperfeiçoar a escola nas suas dimensões socioeconômica, pedagógica, administrativa, financeira e física.

Se faz necessária muita criatividade para conseguir os recursos necessários para concretizar os planos de gestão elaborados, visto que é do conhecimento de todos que as verbas governamentais não suprem todas as necessidades da escola e deste modo, precisa haver colaboração de todos os profissionais envolvidos na instituição escolar, além de alunos, pais e da comunidade em geral, os quais participando das ações e eventos promovidos auxiliam no complemento da renda escolar.

A gestão é peça chave da escola, garantindo sucesso nas condições necessárias para que o processo de ensino aprendizagem ocorra da melhor maneira possível. Portanto, o papel do gestor na garantia da inclusão na escola é fundamental.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO**: Constituição do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988.

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Lei nº 8.069 de 13 de junho de 1990.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394/96.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **LDB – Lei nº 9394/96**, 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

DECLARAÇÃO DE SALAMANCA E LINHA DE AÇÃO SOBRE NECESSIDADES EDUCATIVAS ESPECIAIS. Brasília: Corde, 1994.

FACION, J. R. **Inclusão escolar e suas implicações**. 2. ed. Curitiba: IBPEX, 2008.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Educacional e Organização do Trabalho Pedagógico**. 1º ed. 1º reimpressão. IESDE, Curitiba 2007.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola: Artes e Ofício da Participação Coletiva**. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1994.

LIBANEO, J.C. **Organização e gestão na escola**. Goiânia: alternativa, 2004.

LUCK, Heloisa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Ed. Positivo. Curitiba, 2008.

MINETTO, Maria de Fátima. **Currículo na educação inclusiva: entendendo esse desafio**. 2. ed. rev. atual. ampl. Curitiba: Ibpex, 2008.

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA. **Declaração de Salamanca**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/salamanca.pdf>> Acesso em: 05. Jan. 2017.

PARO, Vitor Henrique. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. In: SILVA, Luiz Heron da; org. **A escola cidadã no contexto da globalização**. Petropolis, Vozes, 1998. p. 300-307.

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

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

SANTA CATARINA, Secretaria de Estado da Educação. **Proposta Curricular de Santa Catarina**. Florianópolis: IOESC, 2014.

STRIEDER, R.; ZIMMERMANN, R.L.G. **A inclusão escolar e os desafios da aprendizagem**. Disponível em [www.utp.br/Cadernos\\_de\\_Pesquisa/10\\_a\\_inclusao\\_cp10.pdf](http://www.utp.br/Cadernos_de_Pesquisa/10_a_inclusao_cp10.pdf). Acesso em: 13. Jan. 2017.

TEIXEIRA, Beatriz Basto. **Por uma escola democrática: colegiado, currículo e comunidade**. 2000. (Tese de Doutorado em Educação). São Paulo. USP.

VEIGA, Ilma. Passos Alencastro. **Escola: Espaço do Projeto Político Pedagógico**. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1998.