



A INCLUSÃO NO ESPAÇO ESCOLAR: CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR PARA SUA EFETIVAÇÃO

Luciano Aparecido Vicente¹
Adriana de Souza Oliveira Gimenes²
Alessandra Aparecida Ferreira Boranga³
Aline Madia Mantovani⁴

RESUMO

Inseridos num contexto multicultural evidenciamos a diversidade em todas as esferas da sociedade. O debate acerca desta temática tem sido de grande relevância para as instituições que se dedicam ao processo formativo crítico e reflexivo dos sujeitos. A escola é uma destas instituições que tem dentre os seus objetivos, estimular a formação para a cidadania, respeito e resultados. Compreendendo que a educação eficaz perpassa pela gestão escolar em suas múltiplas dimensões, entendemos que a atuação assertiva dos gestores no contexto escolar, tanto para equipe docente como para comunidade escolar, é condição sine qua non para efetivação de uma práxis verdadeiramente inclusiva. Compreende-se que a escola, enquanto locus de acolhimento da diversidade, integra estudantes, famílias e equipe escolar para uma convivência pacífica, sem distinção de gênero, raça, etnia e religião. São os gestores que devem garantir que, a educação para a diversidade, seja efetivada na escola, onde ensinamentos e aprendizagens devem ir além dos conteúdos previstos no currículo posto. Neste sentido, a atuação dos gestores, interfere de forma significativa na percepção e na atuação da equipe escolar. Consideramos por inclusão, todas as peculiaridades que compõem o ser humano, especialmente, o direito de sentir-se acolhido no espaço escolar, pois é a partir deste acolhimento que o indivíduo desenvolve o sentimento de pertencimento. O clima organizacional da escola também interfere sobremaneira para que os resultados sejam favoráveis. A partir do desenvolvimento de práticas colaborativas, respeitadas e plurais lideradas por parte dos gestores, impactam efetivamente no desenvolvimento de diversos objetivos, ou seja, é através de uma atuação positiva por parte da gestão escolar que se contribui fundamentalmente para a excelência no processo de ensino e aprendizagem, favorecendo uma educação voltada para a equidade, na qual os sujeitos sejam capazes de construir os seus projetos de vida, consolidando o sucesso esperado.

Palavras-chave: Educação; Gestão Escolar; Diversidade; Inclusão.

¹ Mestre do Curso Mestre em Educação, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Faculdade de Ciências e Tecnologia – Campus de Presidente Prudente/SP, luciano.vicente@sesisp.org.br;

² – Licenciada em Pedagogia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Faculdade de Ciências e Tecnologia – Campus de Presidente Prudente/SP. Pós-graduada em MBA em Gestão Escolar. adriana.gimenes@sesisp.org.br

³ Bacharel em Psicologia e Formação de Psicólogo – Universidade Paulista “Unip” – Campus de Araçatuba/SP, alessandra.boranga@sesisp.org.br;

⁴ Doutora em Educação, Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” – Faculdade de Ciências e Tecnologia – campus de Presidente Prudente/SP, amantovani@sesisp.org.br.



INTRODUÇÃO

A Educação Formal brasileira está submetida as discussões e análises em suas múltiplas áreas, desde os processos de gestão/administração escolar aos que se referem o ensino e aprendizagem, e suas especificidades. Nesse âmbito, a educação inclusiva tem sido objeto de debate e discussões educacionais contemporâneas. Pensar e refletir os processos inclusivos no ambiente escolar é fundamental para que de fato tenhamos uma escola que exercita os princípios democráticos conforme consta nas legislações que versam sobre a Educação Formal. Nossa legislação maior, a Constituição Federal (BRASIL, 1988), apreoga o direito de educação para todos, e por isso esse “todos”, inclui também aqueles que denominamos de público alvo da educação inclusiva, mesmo com a percepção que nem todos os processos de ensino valorizam um Desenho Universal da Aprendizagem. No que tange esse debate, acreditamos que o mesmo pode ser realizado a partir de distintas perspectivas, e que inclusive a gestão escolar contribui de modo significativo para que essa inclusão seja efetivada no âmbito escolar.

Ao considerarmos os contextos históricos da educação brasileira, podemos identificar que as discussões em relação a educação inclusiva foram distintas em cada período, e que ao observarmos os direitos garantidos pelos estudantes nos dias atuais, é nítido o quanto de avanços foram concretizados, obviamente sem desconsiderar as realidades nas quais esses sujeitos do processo educativo se encontram.

No presente artigo temos como objetivo geral debater acerca da importância da gestão escolar nos encaminhamentos dos processos educacionais que versam diretamente sobre a efetivação da educação inclusiva e como objetivos específicos compreender as dimensões de atuação da Gestão Escolar para a efetivação da inclusão no espaço escolar, reconhecer a importância da Educação para diversidade, enfatizar a escola enquanto locus de acolhimento da diversidade e compreender que a gestão do Clima Organizacional favorece a Educação para a Equidade.

Almejamos que as nossas discussões tornam-se meios para que os agentes dos processos educativos, dentre eles os gestores escolares, possam encontrar subsídios para refletirem acerca da sua atuação e identificar se de fato a escola tem sido um espaço no qual valorizam-se a diversidade, considerando seus múltiplos contextos e realidades.



Dimensões da atuação da Gestão (Dimensão Pedagógica)

A Gestão Escolar possui várias dimensões, dentre elas, entendemos que gerir a cultura do Clima Organizacional Escolar, por meio do acompanhamento e monitoramento dos processos Administrativos e Pedagógicos, sejam fatores de grande relevância para o sucesso da escola, principalmente ao que tange a Educação Inclusiva. Na perspectiva da Cultura Organizacional, cabe ao gestor zelar pelos procedimentos e ações que valorizem a Educação, que favoreça um ambiente no qual a educação seja efetivada, e que todos sintam-se valorizados, respeitados e pertencentes. Nesse sentido, a gestão contribuirá para que os sujeitos sejam capazes de construir uma educação de excelência.

Compreendo a Gestão Escolar em suas múltiplas dimensões, a gestão do processo pedagógico é condição *sine qua non* para a efetivação de uma educação eficaz para todos. Na dimensão pedagógica, a partir de uma perspectiva sociointeracionista, compreende-se a escola enquanto um lócus de acolhimento da diversidade e da ação docente, numa relação de ensino colaborativo, que são pilares para o desenvolvimento de diversos objetivos, dentre eles a excelência no processo de ensino e aprendizagem, considerando como ponto de partida o planejamento reverso, sobre o qual discutiremos num tópico

Neste sentido, a gestão escolar precisa estar atenta para que a educação esteja voltada para a inclusão e equidade, a qual os sujeitos sejam capazes de construir os seus projetos de vida, reconhecendo a escola enquanto potência que permite os sujeitos alcançarem o sucesso.

Segundo Lück (2009), o tipo de liderança exercida pelo profissional que assume o compromisso de gerir uma equipe poderá ser capaz de promover mudanças consideráveis em um grupo de trabalho: Os gestores escolares, atuando como líderes, são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações.

A escola, como unidade básica e espaço de realização de objetivos e metas do sistema educativo, encontra-se hoje como centro da atenção da sociedade, constituindo-se de grande valor estratégico para o nosso desenvolvimento, assim como importante também para a qualidade de vida e demandas sociais das pessoas que orbitam o seu entorno comunitário (LÜCK, 2000).

Diante deste cenário, fica evidente que a gestão escolar, na pessoa dos gestores, precisam estar cada vez mais atentos ao que acontece na escola e na comunidade escolar, garantindo que a diversidade, e a inclusão sejam praticadas de forma verdadeira e íntegra, respeitando todos os atores que permeiam este grande universo chamado escola.



É na escola que as relações se estabelecem, e as relações interferem significativamente no processo de aprendizagem, haja vista que aqueles que não se sentem acolhidos, que não se sentem pertencentes, não estarão totalmente aptos e seguros para se abrirem ao conhecimento.

A inclusão é algo que não pode mais ficar no discurso, ela precisa ser praticada, sistematizada e respeitada em todas as suas especificidades.

Segundo Hunter (2004) “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Ao pensarmos no papel do líder, precisamos ter o olhar diretivo sobre tudo e todos, precisamos apurar nossa visão crítica da situação como ela verdadeiramente se apresenta, ter conhecimento de quem são as pessoas que compõem sua equipe e qual o resultado que se quer e precisa ser alcançando.

A Gestão Escolar precisa promover um espaço coletivo, bem como proporcionar que a educação de excelência seja ofertada, não apenas aos estudantes, mas também para a equipe docente, neste sentido, objetivamos realizar uma profunda reflexão sobre a necessidade de trazer as famílias e a comunidade escolar, para dentro da escola, objetivando a efetivação da qualidade do ensino praticada na escola.

“Quem ensina, ensina alguma coisa a alguém” (FREIRE, 1996, p. 23). Nesse sentido, a gestão escolar precisa estar aberta a aprender com sua equipe, com seus alunos e com a comunidade escolar possibilitando que todos se sentam parte de todo o processo. Os gestores devem promover e possibilitar em sua prática gestora que as posturas, os saberes e fazeres sejam inclusivos.

A educação de excelência que tanto buscamos, precisa ser inclusiva. É necessário que todos tenham os mesmos direitos, que a educação seja equânime e que ninguém fique à beira do caminho. É função primordial que a gestão escolar zele pela inclusão de fato e de direito.

Segundo Mantoan (2003), a idéia de integração surgiu em 1969, nos países nórdicos, com a finalidade de evitar a segregação. Contudo, a noção de integração está ligada à inserção das pessoas com deficiência na sociedade - não à necessidade de uma mudança na sociedade para receber/atender essas pessoas.

Sendo assim, temos a clareza de que os resultados da escola são alcançados a partir de uma liderança democrática, atenta, receptiva, acolhedora, mas sobretudo, conhecedora de seu papel de líder, é necessário que os gestores, antes de tudo, estejam abertos e em busca constante por sua autoformação, precisam conhecer as bases e as fundamentações legais de sua atuação.

O sentimento de pertença, fortalece sobremaneira, a colaboração de todos para que a escola funcione como uma engrenagem. Desta forma, a ação gestora democrática e inclusiva

será potencializada, e poderá garantir que todos se envolvam nas tomadas de decisões, na resolução dos problemas e na busca permanente da educação de qualidade para todos e para cada um, e a verdadeira inclusão estará sendo praticada, os objetivos alcançados e os resultados positivos evidenciados em cada ação escolar.

Educação para a diversidade

A valorização da diversidade nos leva a questionar, tal como Mantoan (2022), sobre qual escola queremos para todos. Para tanto, é fundamental pensarmos as definições de normalidade, considerando o que é convencional aceito, a comparação entre as pessoas a partir da lógica hierárquica e a nossa compreensão de identidade. Tais discussões no leva a compreender que essas regras, não são compatíveis a inclusão escolar, uma vez que “muitas de nossas escolas ainda confundem inclusão com integração porque caem nas armadilhas do jogo da representação” (MANTOAN, 2022, p. 27). A educação é o espaço no qual todos devem ser acolhidos em suas diversidades, e portanto não cabe hierarquias de quem sabe mais ou de quem é melhor por causa simplesmente de um padrão ou classificação construída.

A escola é, por excelências, o lugar onde ocorre a prática educativa, e essa por sua vez requer várias exigências, dentre elas a aceitação do novo e rejeição a qualquer forma de discriminação, tal como afirma Paulo Freire (2011). O processo educativo requer que a diferença seja valorizada e que a prática preconceituosa de raça, classe e gênero não esteja presente na escola, pois ofende o ser humano.

Nesse espaço educacional, dentre as várias ações dos agentes, temos por excelência o processo de ensino e aprendizagem, por parte dos docentes a responsabilidade e atribuição direta do planejamento. Nesse sentido, podemos afirmar que o planejamento docente é um fator importante para garantir e efetivar a educação inclusiva.

O planejamento docente é fundamental para que os estudantes sejam valorizados em suas diversidades e incluídos. Nessa perspectiva, compreendemos que o Planejamento Reverso contribui significativamente para que o estudante seja pensado e considerado em toda as atividades pedagógicas planejadas pelos professores.

O assim chamado planejamento reverso é uma estratégia para pensar o planejamento de unidades de ensino com foco nos resultados que se quer alcançar: parte-se do fim, da compreensão final que se espera que os estudantes construam no estudo, em vez dos conteúdos ou atividades de ensino. Por isso chama-se reverso: inverte a lógica tradicional da prática docente, de primeiro pensar no “o que” fazer para depois pensar no “por que” e no “como” (ANDRADE, 2021, p. 269)



Ao considerarmos esse planejamento, compreendemos que o mesmo favorece os processos exigidos que valorizam o desenvolvimento integral dos estudantes, uma vez que, ao planejar as atividades pedagógicas, o professor inicia por definir os objetivos que se pretende alcançar e por meio de avaliação diagnóstica é capaz de coletar dados e identificar em quais níveis de proficiência os estudantes. Ao realizar esse processo, o docente identifica quais são as especificidades e necessidades pedagógicas de cada estudante, e assim planeja suas aulas para de fato atender a todos em suas diferenças.

A gestão do Clima Organizacional e a Educação para a Equidade: Breve contextualização da educação inclusiva no Brasil.

Ao falar da educação inclusiva no Brasil, é preciso considerar o processo pelo o qual a educação tem transitado ao longo dos anos. Com a promulgação da Constituição Federal em 1988, deu-se início a um movimento de reforço sobre a educação inclusiva, muito importante, que tem como premissa assegurar a educação como direito de todos. Proporcionando coletivamente, a inquietude de se refletir a necessidade de transformação da educação, por um viés mais humano e inclusivo, que assegure a todos os princípios fundamentais de justiça, igualdade e equidade (MENDES, E. 2018).

Um pouco mais tarde, no ano de 1996, com a aprovação da LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/1996), a educação especial foi inserida no contexto educacional como modalidade de ensino. Uma normativa, que visa garantir acesso à educação aos estudantes elegíveis aos serviços de educação especial (pessoas com deficiências, síndromes genéticas, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotados). Porém, compreendendo a educação como processo formativo e de movimento constante, novas Leis emendas institucionais estão sendo implementadas ao longo do tempo, para garantia de uma educação cada vez mais equitativa. Em 2008, visando o desenvolvimento do estudante nas escolas regulares, surge o Atendimento Educacional Especializado (AEE) através da Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva – PNEEPEI. (Mantoan, 2022). E mais tarde, em 2015 a publicação da LBI (Lei nº 13.146/2015) que Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), que assegura:

Art. 27. A educação constitui direito da pessoa com deficiência, assegurados sistema educacional inclusivo em todos os níveis e aprendizado ao longo de toda a vida, de forma a alcançar o máximo desenvolvimento possível de seus talentos e habilidades físicas, sensoriais, intelectuais e sociais, segundo suas características, interesses e necessidades de aprendizagem.



É notório a educação, como principal agente de transformação da cultura para formação de uma sociedade cada vez mais comprometida e engajada com a educação inclusiva no Brasil.

Entretanto, mudanças, não ocorrem de forma instantânea, ou somente pela promulgação de uma Lei. É necessário investimento, e ações intencionais no ambiente escolar para que essa transformação seja de fato efetiva.

Um possível caminho, se dá através da inovação e modernização e reestruturação da organização escolar (Mantoan, 2015). É relevante que haja investimento na estrutura da organização, percorrendo vários aspectos, tanto estruturais, físicos, quanto da cultura o qual se pretende transformar. E nesse aspecto, é fundamental a atuação da gestão escolar, com ações intencionais, que visam a sistematização de práticas pedagógicas e humanas cada vez mais inclusivas.

Para tanto, é importante investimento constante na formação dos envolvidos e a clareza sobre os objetivos e resultados que se pretende atingir. A relevância do papel de cada um na transformação do ambiente e o fortalecimento de parcerias para o processo formativo. A mudança ocorre, quando há na equipe o princípio da colaboração. Entretanto, a colaboração somente é possível, quando há entre os envolvidos, um objetivo comum, possibilitando o trabalho em direção ao mesmo propósito, (MENDES, E. 2018).

METODOLOGIA

De acordo com Severino (2007) em sua obra “Metodologia do trabalho científico”, após a observação da realidade e elaboração de uma problematização o pesquisador deve escolher como investigará o seu problema e, para isso, há diversos tipos de pesquisas, bem como abordagens.

Assim, nesse trabalho optamos pela escolha metodológica da pesquisa de tipo qualitativa bibliográfica, a qual, por sua vez, se refere à pesquisa em textos teóricos, presentes em livros e artigos, como fundamento à temática em estudo.

Partindo do pressuposto que a efetivação da Educação Inclusiva passa pela gestão escolar, a leitura, análise e discussões dessas produções bibliográficas nos permitem ampliar nosso debate e, assim, num processo dialético, rever nossas sínteses por meio de antíteses e produzir novos saberes.

A busca teórica do referencial ocorreu em bases de dados a partir da temática em estudo, com as expressões “educação inclusiva”, “gestão escolar” e “educação para todos”. Buscou-se os materiais considerados de grande relevância no assunto e, após leitura e análise dos mesmos, propôs-se a discussão aqui exposta.



REFERENCIAL TEÓRICO

Ao optarmos na pesquisa qualitativa utilizando-se de levantamento bibliográfico, bem como a leitura e análise de discussões, referentes ao nosso tema, identificamos que autores tais como Heloísa Luck, Paulo Freire, Enicéia Gonçalvez Mendes, Maria Teresa Eglér Mantoan, nos possibilitam a discutir o quão importante é pensar acerca dos procedimentos inclusivos no espaço da escola, tendo por base a gestão em suas múltiplas dimensões e considerando o percurso histórico da educação inclusiva ao longo da história da educação brasileira. Nesse sentido, o pensar acerca do fazer pedagógico que incluía todos, em suas diferenças, faz com que os sujeitos de fato se tornem autônomos e emancipados, rompendo com um processo educacional tradicional que desvaloriza as especificidades de cada indivíduo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Reconhecemos que a Gestão Escolar tem várias dimensões, dentre elas gerir a cultura do Clima organizacional da escola por meio do acompanhamento e monitoramento dos processos Administrativos e Pedagógicos. Nesta perspectiva, cabe ao gestor zelar pelos procedimentos e ações que valorizam a Educação para a Diversidade, favorecendo um ambiente no qual todos sintam-se pertencentes e de fato contribuam para o desenvolvimento da cultura escolar com equiparação de oportunidades (ensino e aprendizagem), e a educação inclusiva (para todos), seja efetivada. Nesse sentido, considerando seus contextos, a gestão contribuirá para que os sujeitos sejam capazes de construir os seus Projetos de Vida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos fatos apresentados neste artigo, conclui-se que a ação gestora têm um papel fundamental para a efetivação da educação inclusiva no espaço escolar.

Compreendendo que a escola, enquanto lócus de acolhimento da diversidade, precisa desenvolver ações de modo cooperativo, por meio de atuações compartilhadas, é necessário que toda comunidade escolar esteja mobilizada para desenvolver o processo de mediação, bem como de mobilização, para que todos os procedimentos educativos tornem-se eficazes.

Na medida em que os processos educativos e inclusivos ocorram, por meio de atuações compartilhadas, pautados na gestão democrática, a percepção e a atuação da equipe escolar tornam-se mais significativas, e os ensinamentos e aprendizagens passam a evoluir para além dos conteúdos previstos no currículo posto.



Ao considerarmos que a inclusão é algo muito maior que a obrigatoriedade de cumprimento da legislação, ela é a ação essencial que propicia o sentimento de pertencimento bem como a ação que favorece uma educação voltada para a equidade.

Neste sentido, é papel primordial dos gestores a efetivação de práticas colaborativas, respeitadas e plurais, que impactam efetivamente no desenvolvimento de diversos objetivos da escola, contribuindo fundamentalmente para que o clima organizacional seja positivo, mas sobretudo, que a excelência no processo de ensino e aprendizagem sejam garantidos para todos e para cada um.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Julia Pinheiro. *Aprendizagens visíveis: experiências teórico-práticas em sala de aula*. 1. ed. – São Paulo: Panda Educação, 2021.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1998. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm, acesso em outubro de 2023.

BRASIL. *Lei n. 13.146/2015: Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência*. Brasília, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm. Acesso em: 9 out. 2019.

_____. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB*. Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm, acesso em outubro de 2023.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 17ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LANUTI, Jose Eduardo de Oliveira Evangelista; MANTOAN, Maria Teresa Eglér; *A escola que queremos para todos* - EDITORA: CRV, 2022. 1ªED

LüCK, Heloísa. *Gestão da cultura e do clima organizacional da escola*. 2 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. *Inclusão escolar – O que é? Por quê? Como fazer?* São Paulo: Summus, 2015.

MENDES, Enicéia Gonçalves. *Ensino colaborativo como apoio à inclusão escolar: unindo esforços entre educação comum e especial* / Eniceia Gonçalves Mendes, Carla Ariela Rios Vilaronga, Ana Paula Zerbato. – São Carlos: EduFSCar, 2018.



I CONGRESSO
INTERNACIONAL DE
EDUCAÇÃO
SESI-SP

NUNES, C.; MADUREIRA, I. Desenho Universal para a aprendizagem: construindo práticas pedagógicas inclusivas. *Invest. Práticas*. Lisboa, v. 5, n. 2, p. 126-143, set. 2015. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-13722015000200008. Acesso em: 9 out. 2019.

WIGGINS, Grant; MCTIGUE, Jay. Planejamento para a compreensão: alinhando currículo, avaliação e ensino por meio da prática do planejamento reverso. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2019.