

## GESTÃO E INCLUSÃO NA ESCOLA: DESAFIOS

**Sandra Simone Höpner Pierozan**

Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)

sandra.pierozan@uffs.edu.br

**Liane Vizzotto**

Instituto Federal Catarinense (IFC)

liane.vizzotto@ifc.edu.br

### INTRODUÇÃO

A inclusão, não se constitui apenas como um tema de estudo, mas uma necessária ação do Estado para a garantia do acesso e da permanência das pessoas do campo da educação especial, na escola regular.

Se a educação é um “direito de todos e dever do Estado e da família”, conforme a Constituição Federal (BRASIL,1988), não há que se distinguir grupos ou pessoas na coletividade. Porém, são necessárias condições objetivas para a garantia desse direito, considerando que a inclusão não se restringe à vaga, mas contempla o espaço, o tempo e as ações pedagógicas para o desenvolvimento integral dos indivíduos.

Pensar a inclusão exige refletir sobre a escola e sobre o responsável pela instituição, o gestor, cuja atividade é complexa e se relaciona à organização e direção, considerando aspectos pedagógicos e administrativos.

Este texto, fruto de pesquisa realizada em Concórdia – SC, 2018, em instituições de educação básica, versa sobre o modo como os gestores posicionam-se frente as ações que materializam a inclusão.

### GESTÃO E INCLUSÃO COMO ELEMENTOS NORTEADORES

A inclusão requer alterações no cotidiano da escola e das redes de ensino. É um processo amplo, pois envolve aspectos estruturais e pedagógicos, e o gestor, necessariamente, encontra-se envolvido nesses procedimentos. Suas ações neste momento

histórico têm sido atravessadas pelo contraditório: ao mesmo tempo que os direitos sociais começaram a ser objetivados por meio de ações inclusivas nas escolas, os princípios da gestão gerencial, pressuposto da Nova Gestão Pública, em cuja constituição, encontra-se a eficiência e a avaliação de desempenho (LUZ, 2013) cercam as instituições. Preceitos que caminham em sentido contrário ao que se busca quando tratamos de direitos universais e de uma educação ofertada em igualdade de condições para todos.

A gestão democrática consta como princípio na Constituição, no texto da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 e, mais recentemente, reafirmada no Plano Nacional de Educação (2014-2024). Também a educação especial, na perspectiva inclusiva, possui marcos importantes, que a orientam e normatizam, como por exemplo a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, aprovada em 2006 pela Organização das Nações Unidas, da qual o Brasil é signatário, que entende a educação especial na perspectiva inclusiva em todos os níveis de ensino, com meta de inclusão plena, adotando medidas para evitar que estas pessoas sejam excluídas do sistema educacional. (BRASIL, 2009).

Tais documentos assumem a democratização da educação e a inclusão como um compromisso entre Estado e sociedade e não uma opção de governantes, contudo esses preceitos, construídos no mínimo há três décadas tem encontrado dificuldade de operacionalização. Mesmo representando avanços significativos, sua execução não é garantida. Este distanciamento entre a formulação e a concretude das políticas é evidenciado no princípio da gestão democrática e no que se refere a inclusão.

A participação dos indivíduos da comunidade escolar nos processos de condução da escola, bem como na garantia de mecanismos que permitam essa coletividade, derivam do princípio de gestão democrática. Um trabalho colaborativo para a educação inclusiva, que exige um olhar diferenciado e qualificado - avesso a qualquer ideia meritocrática e classificatória - destaca o poder de decisão pedagógica do coletivo escolar.

A gestão escolar possui uma dimensão de atividade que mobiliza meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, com aspectos técnicos administrativos. Nela refletem-se diferentes posições políticas e podem tanto estar associadas a conservação ou transformação social. (LIBÂNEO, 2001).

É nessa esfera de atuação do gestor que a inclusão se coloca. Exige um posicionamento político e pedagógico que se traduzirá na organização da escola, no acolhimento a todos, nas pautas de discussão com professores e pais, e que poderá fazer diferença no modo como a escola vive a inclusão. Esse passo pode contribuir em outras reivindicações da sociedade: inclusão social, cultural e de gênero, por exemplo.

Destacam-se na sequência as reflexões dos gestores (15) que participaram da pesquisa. Trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa e exame dos dados, coletados em questionários, a partir de semelhanças de conteúdo. São evidenciados parte dos dados vinculados ao modo de agir do diretor, em razão da amplitude da pesquisa.

## GESTÃO ESCOLAR e INCLUSÃO: INTERFACES DA PRÁTICA

A necessidade de **refletir sobre a inclusão** surge, na maioria dos casos, após o contato com uma criança deficiente ou sua matrícula na escola: *“Quando rapidamente as crianças foram chegando na escola.”* As respostas evidenciam que esse tema não percorreu sua formação inicial e revelam inquietações sobre como estes indivíduos são aceitos e inseridos na própria sociedade. Expressam a ideia de que existem diversas formas de exclusão, que a preocupação com *“a inclusão como algo maior e mais abrangente”* não é apenas educacional.

Existe um entendimento preponderante, de que a **responsabilidade pela inclusão na escola** é de todos. A expressão “todos” diz respeito à “equipe escolar”; ao “esforço conjunto de toda comunidade escolar”, e a ideia de que “todos somos responsáveis”. Contudo, alguns detalharam que nessa polissemia está também a família, o Estado e as políticas governamentais. Há ainda referência que *todos* são aqueles que convivem com a criança. As respostas configuram o professor como o maior responsável pela inclusão: *“porque é ele quem acompanha de perto o aluno e sabe das suas necessidades/difículdades.”*

Na **atuação da escola quanto à inclusão**, destaca-se a formação de professores, mesmo que ainda se observe *“a necessidade de contratar profissionais habilitados, esclarecidos das necessidades de cada criança.”* Questões importantes, ainda devem ser desenvolvidas: *“existe muita resistência pois precisamos avançar na ampliação deste conceito de inclusão para todos.”*

As respostas sobre o **papel dos gestores quanto à inclusão** dizem respeito à oferta de condições para o acesso do aluno: acompanhar, garantir a matrícula, *“coordenar e buscar aos professores e comunidade, alternativas para atender as necessidades.”*; *“efetivar uma gestão democrática de educação da escola inclusiva [...] o gestor deve ser o principal mediador da comunidade.”* Ao indicar o **papel dos professores**, observa-se a atribuição das responsabilidades com o processo de ensino-aprendizagem: *“adapte aulas às necessidades dos alunos.”*, *“faça com que o aluno seja realmente incluído, mesmo que assistido pelo segundo professor”*. O **papel da mantenedora**, é mais objetivo: cumprir a legislação; comprar materiais e oferecer condições estruturais e físicas; promover formação continuada e contratar professor ou cuidador.

A preocupação com as responsabilidades e com ações que venham ao encontro da educação especial inclusiva, são perceptíveis. Mesmo apontando a precariedade com a qual trabalham, não foram apresentadas ideias contrárias à inclusão na escola regular,

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando o papel do gestor escolar, é nítido que as ações praticadas por ele na escola, no que diz respeito à inclusão, limitam-se às condições que o cercam. Suas atividades se entrelaçam com os diversos desafios do cotidiano e conforme a chegada de diferentes alunos na escola, o diretor passa a praticar ações que visam garantir a educação para todos, e a educação inclusiva torna-se assunto apreendido na prática.

Ao que tudo indica a relação entre a atividade do gestor e as ações que pratica revelam ainda fragilidades na inclusão dos sujeitos. Contudo, não é o diretor o único responsável por tal cenário, pois, se precisamos reafirmar e referendar firmemente tanto a gestão democrática na escola pública quanto a inclusão, acenam-se indicativos de que esses compromissos não encontram facilidade de serem materializados na maioria das escolas e redes de ensino, pois não apenas a vontade dos sujeitos escolare.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

BRASIL. **Decreto Presidencial n. 6.949 de 25 de agosto de 2009**. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm)> Acesso em: 10 out. 2018.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUZ, L. X. Marco Legal do público e do privado na educação no contexto pós-reforma do Estado. In: ADRIÃO, T.; PERONI, V. **Gestão municipal da educação e as parcerias com o Instituto Ayrton Senna**. Goiânia: Funape, 2013. p. 82-97.