



GESTÃO E PROCESSOS INCLUSIVOS NA ESCOLA

Inclusive Management and Processes at School

Ana Paula Vargas de Jesus Buyanoff Nunez¹
Luciane Torezan Viegas²

Resumo: O presente estudo tem como tema a gestão e os processos inclusivos na escola. A temática suscita diferentes reflexões na atualidade e procurou-se responder à seguinte questão: quais são as principais estratégias desenvolvidas pela gestão escolar para que os processos inclusivos aconteçam na escola? Dessa forma, este estudo teve por objetivo identificar estratégias de gestão escolar que promovam processos inclusivos na escola. A metodologia utilizada foi qualitativa e envolveu pesquisa bibliográfica em bases de dados de periódicos como Portal de Periódicos CAPES, LUME e Scielo. Foram identificados sete estudos envolvendo a gestão escolar e os processos inclusivos no período de 2012 a 2022. A partir dos resultados encontrados, percebe-se que a formação continuada dos professores é uma temática de destaque, bem como as estratégias voltadas para a acessibilidade física e pedagógica, adaptações curriculares e envolvimento das famílias no processo de escolarização das crianças com deficiência. Nota-se, ainda, a necessidade de estudos acerca da temática proposta, levando em consideração a relevância de se promover estratégias de gestão para os processos inclusivos escolares. Conclui-se que há um silenciamento em termos de estudos que destacam a importância do envolvimento da gestão nos processos inclusivos escolares, o que evidencia a necessidade de novas pesquisas sobre o tema.

Palavras-chave: Gestão escolar. Inclusão escolar. Processos inclusivos.

Abstract: The topic of this study is management and inclusive processes at school. This topic raises different reflections nowadays, and we sought to answer the following question: What are the main strategies developed by school management so that inclusive processes may take place at school? Therefore, this study aimed to identify school management strategies which promote inclusive processes at school. The methodology used was qualitative and involved bibliographic research in journal databases such as Portal de Periódicos CAPES, LUME and Scielo. Between 2012 and 2022, seven studies on school management and inclusive processes were found. As observed in these results, the continued training of teachers is a recurring topic, as well as strategies aimed at physical and pedagogical accessibility, curricular adaptations, and the involvement of families in the schooling process of children with disabilities. The need for studies on the proposed theme becomes clear due to the relevance of promoting management strategies for school inclusive processes. The main finding is that there is a need for studies that

¹ Especialista em Atendimento Educacional Especializado – Educação Especial e Inclusiva (UC) e em Alfabetização, Letramento e Psicopedagogia (FOCUS). Licenciada em Pedagogia e Graduada em Processos Gerenciais pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, IFRS, campus Farroupilha. Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-8036-0264>. Email: ana_paulavargas@hotmail.com.

² Doutora em Educação, professora do Curso de Licenciatura em Pedagogia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, IFRS, Campus Alvorada. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7428-2504>. Email: luciane.viegas@alvorada.ifrs.edu.br.

emphasize the importance of management involvement in school inclusive processes, highlighting the need for new research on the topic.

Keywords: School management. School inclusion. Inclusive processes.

1 Introdução

Dentre os inúmeros desafios da escola na atualidade, a Gestão e os Processos Inclusivos na escola³ também assumem um papel importante no processo de inclusão escolar e precisam estar em constante desenvolvimento de estratégias para lidar com a temática, possibilitando aos estudantes o acesso à educação e a permanência exitosa na escola. Entende-se que, para chegar ao pretendido sucesso, ou seja, oportunizar aprendizagem aos estudantes, e especialmente aos que têm alguma deficiência, altas habilidades ou autismo, os desafios são ainda maiores e mais complexos, e envolvem as pessoas que compõem esse universo – no caso deste estudo, os profissionais que atuam na escola, sejam docentes ou gestores.

A escolha de estudar a temática se deve às reflexões realizadas durante o estágio em Gestão Escolar, que suscitaram muitas dúvidas e questionamentos. O referido estágio teve como mote as estratégias desenvolvidas para realizar a inclusão de alunos com deficiência no ambiente escolar. A prática oportunizou muitas reflexões, que levaram a pensar em quais ações a gestão escolar desenvolve para que os alunos estejam inseridos socialmente na escola e aprendendo. Dessa forma, o presente estudo traz esses e outros questionamentos, e além disso mostra parte das reflexões realizadas no curso de Pedagogia no que diz respeito ao tema da gestão escolar e de processos inclusivos. É importante destacar que neste estudo se utiliza a expressão “processos inclusivos” devido à ideia implícita de continuidade, de algo que não está acabado e que requer muitos estudos e propostas para viabilizar o avanço da temática.

Para fins deste estudo, entende-se como inclusão escolar o processo relacionado ao acesso e à permanência das crianças e jovens nas escolas, respeitando suas diferenças, particularidades e especificidades. Também se considera necessário destacar que será utilizado o conceito da Política Nacional da Educação Especial na perspectiva da Educação Inclusiva (Brasil, 2008, p. 09) a fim de caracterizar o público-alvo desta investigação:

[...] considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimentos de longo prazo, de natureza física, mental ou sensorial que, em interação com diversas barreiras, podem ter restringida sua participação plena e efetiva na escola e na sociedade. Os alunos com transtornos globais do desenvolvimento são aqueles que apresentam alterações qualitativas das interações sociais recíprocas e na comunicação, um repertório de interesses e atividades restrito, estereotipado e repetitivo. Incluem-se nesse grupo alunos com autismo, síndromes do espectro do autismo e psicose infantil. Alunos com altas habilidades/superdotação demonstram potencial elevado em qualquer uma das seguintes áreas, isoladas ou combinadas: intelectual, acadêmica, liderança, psicomotricidade e artes, além de apresentar grande criatividade, envolvimento na aprendizagem e realização de tarefas em áreas de seu interesse.

Dessa forma, neste estudo se utilizaram os termos “crianças com deficiência”, “transtorno do espectro autista” e “altas habilidades/superdotação” em referência ao público-

³ Este artigo resulta de um Trabalho de Conclusão de Curso de Licenciatura em Pedagogia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, IFRS, Campus Farroupilha (Nunez, 2023).

alvo da educação especial, uma vez que, nas escolas regulares, é a esse grupo que se destinam as estratégias voltadas para os processos inclusivos.

Nesse contexto, um dos documentos que enfatiza a importância da inclusão escolar é a Declaração de Salamanca (1994). Nele, consta que, independentemente das suas habilidades ou deficiências, todas as crianças têm o direito de aprender e se desenvolver em ambientes que promovam a diversidade e iguais oportunidades de aprendizagem. O grande desafio parece ser o de criar oportunidades de aprendizagem aos estudantes com características e necessidades educacionais diferenciadas. Aqui, o papel da escola e do gestor se faz fundamental, pois cabe aos servidores pensar nas necessidades em larga escala e tomar decisões acerca do uso dos recursos públicos para garantir que os processos inclusivos aconteçam.

Sob essa perspectiva, a escola possui uma grande responsabilidade quando se trata de inclusão escolar e deve propor ações para concretizá-la, bem como oferecer suporte aos professores, pais e alunos que estão na situação de inclusão. Conforme já constava na Declaração de Salamanca: “Uma administração escolar bem-sucedida depende de um envolvimento ativo e reativo de professores e do desenvolvimento de cooperação efetiva e de trabalho em grupo no sentido de atender as necessidades dos estudantes” (Declaração de Salamanca, 1994, p. 09).

O trabalho coletivo da escola parece ser um dos princípios que possibilitam o planejamento de estratégias focadas no contexto local, cabendo ao gestor desencadear esse processo, ao passo que engaja o grupo a agir de forma ativa e inclusiva para colocar em prática as ações. Nesse sentido, o gestor escolar é essencial dentro da escola, pois tem a responsabilidade de promover o processo educativo para que este seja conduzido da melhor forma possível e atuando como liderança no desenvolvimento de todos os membros de sua equipe e responsável por organizar o bom funcionamento da instituição de ensino.

Desse modo, apresenta-se a questão de pesquisa do presente trabalho: quais as principais estratégias desenvolvidas pela gestão escolar para que os processos inclusivos aconteçam na escola? Assim, este estudo tem por objetivo identificar estratégias da gestão escolar para promoção dos processos inclusivos na escola. A seguir, serão tratados alguns conceitos importantes para compreensão da temática.

2 Escolarização de crianças da Educação Especial: processos inclusivos e gestão escolar

2.1 Educação para as pessoas com deficiência: um breve histórico

Considerando os diferentes momentos históricos e as formas de entendimento dos diferentes povos e culturas sobre as pessoas com deficiência, evidencia-se que houve momentos em que esse grupo foi excluído de forma brutal e até privado da vida. Em outros períodos, a exclusão acontecia com o distanciamento social ou privação de espaços sociais, como a escola. Na sequência, serão abordados alguns aspectos para reflexão sobre o tema, que não se esgota neste estudo.

Alguns autores trazem que, na Antiguidade, gregos e povos indígenas expulsavam as pessoas com deficiência ou as sacrificavam, pois não havia espaço em suas sociedades para a diferença, seja por uma questão de aumentar as chances de sobrevivência dos grupos, seja por padrões estéticos. Como exemplo, pode-se citar os espartanos, que tinham por hábito que cada família devia apresentar seus nascidos para os líderes da sociedade e, se possuíssem alguma deformidade, eram entregues para o sacrifício (Silva, 1986; Silva, 2015). Por muito tempo,

essas práticas não foram questionadas e mantiveram as pessoas com deficiência fora do convívio coletivo.

Durante a Idade Média, a deficiência era frequentemente interpretada por meio de uma perspectiva religiosa cristã, sendo vista como resultado de influência demoníaca ou de um castigo divino. No entanto, devido à evolução dos conceitos da época, as pessoas com deficiência não enfrentavam mais a ameaça do extermínio, apesar de serem, frequentemente, isoladas em igreja e asilos, sendo marginalizadas pela sociedade (Silva, 2015). Entre a Idade Média e a metade do século XX, prevaleceu o hábito da segregação baseado em um modelo de institucionalização, no qual as pessoas com deficiência eram com frequência apartadas em instituições ou, mais tarde, em escolas especiais, que tinham como propósito o cuidado, a proteção e o tratamento médico (Paraná, 2006). Destaca-se, até este momento, que o isolamento social, o convívio entre pares e a institucionalização representaram um avanço em termos de tratamento a essas pessoas, considerando a exposição ou o extermínio em períodos anteriores.

Com as Grandes Guerras Mundiais, no início do século XX, o contingente de pessoas com deficiência se ampliou de forma significativa, especialmente na Europa e, nas décadas posteriores surgiram movimentos com o intuito de integrar essas pessoas à sociedade através do trabalho e da educação. Desse período em diante, as propostas educacionais passaram a focar nas pessoas com deficiência que estavam excluídas do convívio social produtivo. Surgiram as escolas e as classes especiais com o intuito e a justificativa de ofertar educação a esse público-alvo, em ambiente próprio e com profissionais habilitados para esse fim. Especialmente nos anos de 1960 e 1970, o movimento para que as pessoas com deficiência fossem integradas se fortaleceu e visava implantar serviços que reabilitassem essas pessoas para que fossem reinseridas na sociedade, especialmente no mercado de trabalho.

Nessa perspectiva, no Brasil, as primeiras iniciativas em relação às pessoas com deficiência surgiram no período do Império, com a criação de institutos e escolas especiais para atender quem necessitasse. Escolas e classes especiais se expandiram no século XX e movimentos sociais se fortaleceram no intuito de garantir o acesso à educação para as pessoas com deficiência, ainda em ambiente segregado e, na maioria das vezes, mantido pela iniciativa privada (Pereira, 2017).

Percebe-se que a história do atendimento às crianças com deficiência, altas habilidades/superdotação e autismo foi marcada por diferentes concepções e práticas que refletiam o contexto de cada época. Alguns registros mais antigos revelam que essas pessoas eram excluídas ou isoladas do convívio social e que foi somente a partir da década de 1960 que se começou a usar o termo integração, significando que as pessoas com deficiência deviam participar de atos da vida social, tendo acesso à escolarização (Aranha, 2005). O conceito de inclusão surgiu no Brasil a partir do final da década de 1980.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 208, inciso III (Brasil, 1988), reforça que o atendimento educacional especializado às pessoas com deficiência deve acontecer preferencialmente na rede regular de ensino. Em vez de o Estado se responsabilizar pela educação das pessoas com deficiência, indica-se o atendimento educacional, mas ainda mantendo a iniciativa privada como responsável em muitos casos, uma vez que o termo “preferencialmente” dá brecha a essa possibilidade.

De forma concreta, as propostas de educação inclusiva foram aprofundadas no nosso país como pauta a partir dos anos 2000, uma vez que as legislações que tratam dessa temática são exaradas pelos Conselhos de Educação desse período em diante (Brasil, 2001; Brasil, 2008). Com a Política Nacional para a Educação Especial na perspectiva da Educação Inclusiva (Brasil, 2008), novas reflexões e desafios se estabeleceram e as redes públicas passaram a lidar

com a implantação do atendimento educacional especializado nas escolas regulares e com a inclusão de crianças e jovens com deficiência nas classes regulares. Gradativamente, extinguiram-se as escolas e classes especiais e esses alunos passaram a integrar as escolas regulares e a fazer parte do processo de escolarização ali proposto. No entanto, a matrícula desses mesmos alunos nas escolas regulares não é garantia de que a inclusão e os processos que a envolvem realmente aconteçam.

Para Maciel (2019), a escola regular que promove a inclusão escolar favorece o desenvolvimento de todas as crianças, pois elas aprendem a conviver com as diferenças, a respeitar o outro, a cooperar e a fortalecer habilidades socioemocionais. A escola que é inclusiva acolhe todos, incluindo as crianças que têm alguma deficiência. Dessa forma, entende-se que a inclusão depende das pessoas e da sua interação, especialmente de conceitos como aceitação, empatia e trabalho coletivo. O envolvimento do grupo, o trabalho coletivo e a superação dos desafios dependem de gestores capazes de pensar nos processos inclusivos de forma contextualizada, dinâmica e comprometida com a aprendizagem de todos os envolvidos na escolarização de crianças com deficiência. A seguir, será explicado um pouco mais sobre os amplos e complexos processos que envolvem a inclusão na escola.

2.2 Processos inclusivos na escola

Este estudo se propôs a pesquisar os processos inclusivos que ocorrem no ambiente escolar. Por processos, entende-se a ação de avançar, ir para frente, que representa um conjunto de ações sequenciais e particulares com objetivos comuns. “Inclusivo”, como o próprio termo remete, significa ser capaz de incluir, de inserir, de não deixar de lado, de fazer parte. Ou seja: serão investigadas as ações propostas para ir em frente no sentido de inserir as crianças com deficiência na escola para que façam parte da mesma e aprendam. Nessa perspectiva, a matrícula não garante que as crianças sejam inseridas como aprendentes. Em alguns casos, um conjunto sequencial e particular de ações se faz necessário.

Entende-se que os processos inclusivos são fundamentais para o desenvolvimento das crianças, respeitando-se as diferenças e as potencialidades de cada uma que esteja inserida naquele ambiente, sendo o professor o primeiro a mediar esse processo para que a aprendizagem aconteça. Segundo Oliveira (2012, p. 58), “o professor tem um papel fundamental na investigação dos processos de significação das crianças, tanto quanto na escolha de atividades promotoras de desenvolvimento”.

Esses processos ainda garantem o acesso, a permanência e também a aprendizagem da criança na escola e se fazem necessários quando o estudante evidencia necessidades diferenciadas em função de deficiências. Para tanto, como parte importante dessa etapa de inclusão, o professor precisa desenvolver atividades que contemplem as individualidades de cada aluno. É através do apoio e do suporte do professor que se permite que as crianças façam parte da rotina dentro da sala de aula. De acordo com Libâneo (2003, p. 382):

O trabalho em equipe é uma forma de desenvolvimento da organização que, por meio da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e de modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar mudanças necessárias, rompe com práticas individualistas e eleva os alunos a produzir melhores resultados de aprendizagem.

Para que a inclusão aconteça, diversas mudanças ou atividades precisam ser realizadas, especialmente aquelas que envolvem o trabalho em equipe, como dito acima. Esses processos incluem vários profissionais que estão na escola, como a equipe gestora, os professores, a família e os profissionais de apoio, que precisarão realizar o diagnóstico da realidade, planejar,

Ressalta-se ainda que a escola, como ambiente acolhedor, deve ter um espaço adequado com mobiliários, materiais e plano de AEE para cada aluno, identificando as necessidades educacionais específicas, definindo os recursos necessários e as atividades a serem desenvolvidas. Elaborar planos de AEE alinhados aos projetos político-pedagógicos das escolas é uma importante ferramenta para dar visibilidade às necessidades e particularidades dos alunos e garantir, ao mesmo tempo, os recursos para lidar com suas especificidades. Assegurar recursos financeiros para que a inclusão se efetive é um dos importantes papéis da gestão escolar, uma vez que a tomada de decisão quanto às prioridades passa pela equipe local.

Portanto, os processos inclusivos envolvem o ambiente da escola como um todo. Precisa-se de acessibilidade física, pedagógica e social, de formação continuada do corpo docente, de práticas em sala de aula, de planejamento e recursos adaptados, de adequações curriculares e da sensibilização dos professores em relação à inclusão, entre outras tantas e inúmeras possibilidades que dependem da realidade de cada contexto e da equipe de gestão escolar.

Verificamos até agora o quanto a inclusão é recente em termos de proposta nas escolas, pois a matrícula de crianças com deficiência nas escolas regulares e nas classes comuns ainda está em processo de implantação (Brasil, 2008). Além disso, processos inclusivos nas escolas são variados e complexos e dependem, também, da equipe gestora para que avancem. A seguir, será abordada a gestão escolar nesse contexto.

2.3 Gestão escolar

Entende-se por gestão o ato ou efeito de gerir, administrar. No contexto escolar, de forma simplificada, implica em organizar e monitorar a escola para que alcance resultados, ou seja, para que todos os alunos aprendam, inclusive os alunos com deficiência. Nessa perspectiva, a gestão escolar é o alicerce da escola, coordenando várias decisões que precisam ser tomadas dentro do ambiente escolar. Assim, o gestor:

[...] coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete a avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente (Libâneo *et al*, 2003, p. 335).

Nesse sentido, a gestão escolar tem o desafio de buscar, junto com toda a equipe da escola, caminhos para que assuntos relacionados ao funcionamento da mesma sejam desempenhados sem prejudicar os alunos ou o andamento das atividades. Sendo assim, a gestão escolar tem um papel essencial no processo da inclusão dentro do ambiente escolar ao tomar decisões, acompanhar e prestar contas no decorrer do processo educacional.

Resumidamente, o gestor é responsável por tomar decisões importantes e contribuir para que essa temática esteja sempre em pauta e em constante evolução dentro do ambiente escolar. Castro (2002) afirma que a gestão escolar deve ser um processo contínuo, multifacetado e grande, pois envolve o indivíduo e a prática escolar relacionada com as pessoas. Atuar como gestor e tomar decisões conscientes, que tenham por princípio a educação inclusiva, poderá fazer muita diferença no ambiente escolar. Dentre as várias responsabilidades da gestão dentro da escola, auxiliar os professores nas demandas que os mesmos apresentam é um desafio e, quando envolve a inclusão e os processos escolares, o desafio é ainda maior. Cabe ao gestor escolar dar suporte para que a equipe da escola realize a inclusão do aluno. Neste sentido, Lopes (2013, p. 10) afirma:

O trabalho na Gestão Escolar nas instituições escolares brasileiras, a partir da LDB/96, art. 14 é entendido como atividade compartilhada pela comunidade escolar e local. Neste sentido, deveria tornar-se uma tarefa coletiva, organizadora e produtiva, que resulte na aprendizagem dos educandos.

Considerando que o foco do processo inclusivo na escola é a aprendizagem dos estudantes, Freitas (2014) aborda que o gestor tem o dever de estimular práticas inclusivas e criar ações para que a escola seja um ambiente humanitário e justo, no qual o gestor é o responsável pelas condições para que isso seja posto em prática. Obviamente, o gestor sozinho não é capaz de efetivar a inclusão, mas a sua postura e ações pontuais podem conduzir o coletivo da escola a refletir sobre o tema, engajando-se assim no processo que envolve acolher e lidar com as diferenças e com os alunos com deficiência.

Nessa linha, o gestor deve ser um conhecedor da teoria e da legislação vigente e, ainda, deve proporcionar à equipe da escola oportunidades para que tenham conhecimento do processo, viabilizando cursos, capacitando e estimulando a equipe para que a inclusão seja pauta no ambiente escolar. Para Sant'ana (2005), diante da orientação inclusiva, as funções do gestor escolar envolvem a definição dos objetivos da instituição, o estímulo à capacitação de professores, o fortalecimento de apoio às interações e aos processos compatíveis com a filosofia da escola. Nesse sentido, colocar em prática os princípios que constam no Projeto Político-Pedagógico da escola é da competência da equipe gestora das escolas, através de vivências do cotidiano escolar.

Estar na gestão da escola é complexo e dinâmico, que envolve diversos aspectos como: organização, planejamento, avaliação, participação, liderança, comunicação, formação e desenvolvimento dos profissionais que ali trabalham. A gestão escolar não é somente a aplicação de técnicas administrativas, mas deve ser vista como uma prática pedagógica que visa a inclusão de qualidade na educação.

3 Caminhos metodológicos

Na sequência, pretende-se apresentar o caminho percorrido para a realização da investigação proposta, pautada na seguinte questão de pesquisa: quais são as principais estratégias desenvolvidas pela gestão escolar para que os processos inclusivos aconteçam na escola? A partir dessa questão, o estudo adotou como objetivo buscar identificar estratégias da gestão escolar para promoção dos processos inclusivos na escola.

Inúmeros caminhos metodológicos poderiam ter sido trilhados para desenvolver essa pesquisa e obter respostas para a questão levantada, mas optou-se por uma abordagem qualitativa. Para Denzin e Lincoln (2011), a pesquisa qualitativa consiste em um conjunto de práticas materiais interpretativos que tornam o mundo mais visível. Para os autores, essas práticas transformam o mundo.

Destaca-se que, na pesquisa qualitativa, o pesquisador interpreta os dados coletados inseridos num momento sociopolítico e histórico específico. Portanto, o pesquisador apresenta resultados descritos de forma pontual, embora esteja envolvido e seja o intérprete do que foi coletado, transformando seus achados de pesquisa em conhecimento (Oliveira; Rodrigues; Santos, 2021). Destaca-se, no entanto, o distanciamento necessário do pesquisador em relação ao seu objeto de pesquisa, com o devido rigor exigido para estudos dessa metodologia. Além de este ser um estudo de natureza qualitativa, optou-se pela pesquisa bibliográfica.

Para Pizzani *et al.* (2012, p. 54, *apud* Brito; Oliveira; Silva, 2021), uma pesquisa bibliográfica pode ser entendida como “a revisão de literatura sobre as principais teorias que

norteiam o trabalho científico”, e o levantamento da bibliografia pode ser realizado em livros, periódicos, artigos de jornais, sites da internet, entre outras fontes. Aqui, optamos por pesquisar em bases de dados de alguns periódicos científicos.

Bocato (2006 *apud* Brito; Oliveira; Silva, 2021) afirma que a pesquisa bibliográfica tem como um de seus objetivos a resolução de uma questão por meio de diferentes referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as diversas contribuições científicas. Desse modo, entender como o tema foi pesquisado e quais foram os conhecimentos gerados por publicações de diferentes pesquisas pareceu um caminho importante, considerando que se trata de um estudo inicial sobre o tema.

Ainda, Lakatos e Marconi (2003) esclarecem que a pesquisa bibliográfica pretende colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito sobre o assunto investigado, oportunizando a análise de um determinado tema sob outra perspectiva, outro enfoque ou abordagem. Já para Lima e Miotto (2007), uma atitude e uma prática teórica de constante busca definem um processo inacabado e permanente, o que dá visibilidade para a constante pesquisa e produção de conhecimentos sobre os diferentes temas, em especial sobre a temática da gestão e dos processos inclusivos.

Metodologicamente, a investigação proposta segue as seguintes etapas, que serão explicadas na sequência: definição de palavras-chave para serem utilizadas na pesquisa como filtros; escolha das bases de dados de periódicos para realizar a busca; leitura exploratória dos resumos dos artigos encontrados para seleção dos que se enquadram no tema proposto; leitura seletiva dos artigos selecionados para conhecimento do conteúdo e organização das principais informações em uma planilha para análise; leitura interpretativa dos artigos relacionados sobre o tema; descrição dos principais achados referentes aos artigos selecionados; e análise dos dados coletados, organizando-os em duas categorias.

Na etapa inicial, definiu-se como filtro as palavras-chave para a realização da busca de artigos relacionados com a temática estudada: “gestão escolar” e “inclusão escolar”. Apesar de se restringir a dois termos, entendeu-se no momento que seriam os mais significativos para a investigação proposta e abrangeriam a educação básica. Ainda no início da pesquisa, com o intuito de ampliar o quantitativo possível de estudos sobre o tema, optou-se por pesquisar em periódicos, no recorte temporal de 2012 a 2022. Entende-se que a utilização das palavras-chave selecionadas possa ter limitado a busca de artigos; no entanto, optou-se por mantê-las neste estudo, indicando a necessidade de ampliação em investigações futuras.

Na sequência, utilizando as palavras-chave mencionadas, iniciou-se a busca por artigos relacionados à temática proposta para realizar a leitura, e optou-se pelas bases de dados Scielo, Lume e Portal de Periódicos CAPES. Entendendo as bases de dados como um conjunto organizado de referências bibliográficas de documentos que se encontram armazenados fisicamente em vários locais, compreende-se o quanto as pesquisas puderam avançar em função do uso de tecnologias que permitem o fácil acesso a produções científicas (Brito; Oliveira; Silva, 2021). Nessa linha, entendeu-se que as bases de dados referidas acima poderiam fornecer informações atualizadas acerca de pesquisas realizadas que convergissem com o tema proposto para essa investigação, considerando a credibilidade científica dessas bases.

A realização da busca mostrou o quanto o tema carece de estudos, pois ao todo foram encontrados sete artigos relacionados com as palavras-chave indicadas, dos quais se realizou uma leitura exploratória dos resumos para seleção dos que se enquadram no tema proposto. Considerando a base de dados pesquisadas, foram encontrados quatro artigos no Portal de Periódicos CAPES – dois artigos no portal Lume e um artigo no Scielo.

Considerando essa realidade, a realização de uma leitura seletiva dos artigos selecionados para conhecimento do conteúdo foi a próxima etapa. As principais informações foram organizadas em uma planilha contendo título, tema central, objetivo da pesquisa, conceitos utilizados, referencial teórico, problema de pesquisa, metodologia utilizada, abordagens de análise e conclusões dos estudos. A leitura interpretativa dos artigos relacionados ao tema aconteceu também nesse momento, pois o conhecimento do conteúdo proposto fazia parte da investigação realizada. A seguir foi necessário um momento de apresentação e discussão dos dados, com o intuito de descrever os principais achados referentes aos artigos selecionados. A partir dessa etapa, serão definidas as categorias de análise apresentadas a seguir.

4 Resultados da pesquisa

Conforme as etapas descritas na metodologia, na sequência apresentam-se as duas unidades de análise definidas para este estudo, considerando os artigos encontrados na busca realizada.

4.1 Estudos acerca da gestão escolar e inclusão

Neste subtítulo, serão descritos os artigos encontrados que estão relacionados à gestão escolar e aos processos inclusivos propostos, a fim de identificar estratégias da gestão escolar para promoção dos processos inclusivos na escola.

O primeiro estudo, de Kisielevski (2014), trata sobre a gestão na educação inclusiva e relata um estudo de caso realizado na Rede Municipal de Porto Alegre. O referido estudo teve como objetivo compreender de que forma a gestão escolar busca apoiar e desenvolver os processos inclusivos na rede regular de ensino de Porto Alegre. Para tanto, a metodologia utilizada foi um estudo de caso realizado em três escolas com a participação de três gestores, utilizando-se entrevistas semiestruturadas que serviram como instrumentos para a coleta de dados.

Kisielevski (2014) relata alguns impasses enfrentados pelos gestores na implementação da política de inclusão no município de Porto Alegre. Destaca que a política implantada ainda não é capaz de garantir todos os apoios necessários para a sua efetivação, especialmente porque evidencia a resistência dos professores, a desconfiança das famílias e a dificuldade em elencar as demandas de cada aluno recebido.

Já o estudo de Oliveira (2015) tem como tema a gestão das ações de inclusão dos alunos com necessidades especiais, também em uma escola pública de Porto Alegre. Esse trabalho apresenta os resultados da implantação de um projeto de intervenção que teve como foco tratar da inclusão em uma escola pública estadual de ensino fundamental na Zona Leste do município de Porto Alegre entre 2014 e 2015. Segundo a autora, o projeto se efetivou através da análise dos documentos oficiais da escola, da realização de entrevistas com a comunidade escolar local e do levantamento das observações pontuais dos docentes envolvidos. O objetivo da pesquisa foi identificar e analisar intencionalidades e significados da produção individual das pessoas que trabalham e/ou se envolvem com os alunos com necessidades especiais.

No estudo de Oliveira (2015), foi adotada a metodologia da pesquisa-ação, pois a pesquisadora estava envolvida diretamente com o projeto. O estudo mostra avanços e também interrogações sobre a questão da inclusão no cotidiano da escola estudada. Quanto aos avanços, destaca-se a busca por alternativas para o trabalho cotidiano, em que a ação coletiva permitiu

pensar as práticas de inclusão dos alunos com necessidades especiais. Quanto às limitações, foram evidenciadas a falta de recursos, a ineficiência na comunicação, o despreparo de professores, a escola sem estrutura física e a incapacidade de acompanhar a evolução dos alunos.

Os dois estudos, cujo local de pesquisa foram as redes estadual e municipal da capital do Rio Grande do Sul, evidenciam as dificuldades encontradas pelos gestores no cotidiano das escolas públicas. Um aspecto comum de ambas as pesquisas é a necessidade de formação docente continuada, uma vez que o despreparo parece ser um fator recorrente. Tardif (2002) sinaliza o quanto o professor precisa se engajar na formação, desafiando-se a buscar conhecimentos e a aprender constantemente a fim de enfrentar os desafios cotidianos da inclusão de alunos com deficiência e a necessidade de ensinar os diferentes.

Outro aspecto importante destacado pelos estudos de Kisielevski (2014) e de Oliveira (2015) é a necessidade de adequação dos ambientes escolares, considerando a acessibilidade física e pedagógica. Alves (2007) afirma que o princípio da acessibilidade indica a importância de as escolas adequarem seus ambientes escolares para serem escolas inclusivas e o quanto ainda necessita ser feito nesse sentido, envolvendo a tomada de decisões e das ações dos gestores.

Outro estudo encontrado foi o de Freitas, Teixeira e Rech (2016), que tratou dos alunos com deficiência em situação de acolhimento institucional, apontando os desafios para a gestão e a inclusão escolar. O estudo teve como finalidade investigar e compreender a realidade da gestão escolar diante da inclusão de alunos com deficiência que viviam em situação de acolhimento institucional. Trata-se de uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, com a finalidade de coleta de dados, na qual utilizaram dois instrumentos: a entrevista semiestruturada e a observação. A partir dos dados coletados, os autores verificaram que a escola organizava, de forma limitada, a inclusão dos alunos com deficiência e em situação de acolhimento institucional, pois faltavam recursos como estrutura física e profissionais especializados. Neste estudo, mais uma vez ficou evidente a falta de acessibilidade física e pedagógica, apontadas por Alves (2007) como aspectos imprescindíveis para garantir o acesso, a permanência e o sucesso escolar com qualidade dos estudantes nas escolas.

O tema gestão escolar e educação inclusiva, uma análise da produção científica na área da educação especial, também foi analisado por Nascimento, Penitente e Giroto (2018). Trata-se de um estudo de natureza bibliográfica, que objetivou o mapeamento da produção científica sobre o papel da gestão escolar na perspectiva da educação inclusiva, voltado à escolarização dos alunos público-alvo da educação especial. O recorte temporal da pesquisa foi de 2008 a 2016 – período durante em relação ao qual foi realizada uma revisão bibliográfica sistemática, de natureza descritivo-interpretativa, sob enfoque quali-quantitativo.

As publicações identificadas pelos autores tratam, predominantemente, de temas mais abrangentes, tais como os serviços de educação especial, a educação inclusiva, a formação de professores, as práticas pedagógicas, a acessibilidade e a adaptação curricular, a avaliação, o perfil de professores da educação especial, as políticas públicas, as práticas colaborativas e os direitos humanos, sendo a gestão escolar e sua responsabilização frente ao processo de escolarização dos alunos público-alvo da educação especial um tema abordado como secundário, mencionado de maneira mais implícita do que diretamente considerado como um ponto principal de teorização e/ou análise (Giroto; Nascimento; Penitente, 2018, p. 21).

Nesse sentido, Simon e Rozek (2019) realizaram um estudo acerca da gestão e da inclusão escolar, apresentando as produções científicas do banco de teses da CAPES⁴ de 2006 a 2016. Relatam que, durante a pesquisa, identificaram em torno de mil teses sobre a temática inclusão escolar e exploravam diversos assuntos, tais como a formação de professores, a gestão de processos inclusivos e as atividades docentes. Para a construção do estado do conhecimento apresentado, as autoras elaboraram uma síntese integrativa do conteúdo produzido e publicado, baseada na metanálise de títulos de teses disponíveis no banco de dados pesquisado.

Por meio do contato com as produções acadêmicas que tratavam especificamente da gestão das escolas inclusivas, as autoras destacam um significativo silenciamento, que poderia sugerir uma certa irrelevância do tema para a comunidade científica (Simon; Rozek, 2019). Considera-se importante esse destaque, pois a presente pesquisa também encontrou o mesmo silenciamento, observado pelo número reduzido de artigos referentes ao tema pesquisado. Esse dado indica a premente necessidade de investigar a temática da gestão escolar e dos processos de inclusão na escola.

Outro estudo encontrado foi o de Soares e Ziliotto (2019), que trata sobre o gestor escolar e a inclusão de alunos público-alvo da educação especial de uma rede municipal. O objeto da investigação do referido estudo se concentra na atuação da gestão escolar diante do processo de inclusão de alunos público-alvo da educação especial sob a perspectiva da educação inclusiva e nas diferentes concepções e experiências de diretores e vice-diretores. As autoras realizaram uma pesquisa qualitativa, com abordagem descritiva e de campo, utilizando entrevistas como instrumentos de coleta de dados. Elas relatam que as investigações aconteceram em quatro escolas de ensino fundamental de uma rede municipal não identificada, e que os participantes foram diretores e vice-diretores. Concluíram que, para os diretores, a inclusão precisa de inovações e aprendizado no processo pedagógico, e que ainda é necessário realizar reflexões e ações para que esses alunos permaneçam na escola e consigam aprender.

Para finalizar, analisou-se o estudo de Vieira (2019) sobre gestão escolar, inclusão e os desafios da direção na rede privada de ensino. O objetivo do estudo foi compreender os desafios da gestão escolar na promoção de processos inclusivos em uma rede privada de ensino, a partir das crenças do diretor. Quanto à metodologia, fez-se uma revisão bibliográfica na qual duas etapas metodológicas distintas, porém complementares, foram propostas. A primeira foi de natureza quantitativa, tendo em vista que buscou levantar, de maneira descritiva e por meio de questionário, as crenças de trinta e três diretores de uma rede privada. Em um segundo momento do estudo, foi utilizada uma abordagem qualitativa para aprofundar as questões anteriores, porém por meio da aplicação de uma entrevista com três diretores (Vieira, 2019, p. 6).

Conforme Vieira (2019), analisando-se os principais resultados apresentados, foi possível verificar que a caminhada em busca de uma escola que trabalhe sob a perspectiva inclusiva, pelo menos na rede de ensino focalizada neste estudo, está em um processo progressivo, mas ainda lento. A autora destaca que isso talvez possa ser explicado pelo não enfrentamento mais incisivo de alguns obstáculos, como a falta de estrutura física, o despreparo dos professores, as dificuldades com as famílias e, sobretudo, a falta de um programa institucional mais abrangente.

Apresentados os resultados dos sete estudos identificados na pesquisa realizada, percebem-se alguns pontos de aproximação, seja na ausência de processos inclusivos efetivos, seja na necessidade evidenciada de acessibilidade física e pedagógica e de formação de professores para tratar da inclusão, com qualidade, dos alunos com deficiência nas escolas

⁴ Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, fundada pelo Ministério da Educação.



regulares. Entende-se que há um longo caminho a ser percorrido, apesar dos avanços reconhecidos.

4.2 Estratégias de ação da gestão frente à inclusão

Mas, afinal, quais as principais estratégias desenvolvidas pela gestão escolar para que os processos inclusivos aconteçam na escola? Os estudos identificados sobre o tema nos apresentam algumas pistas sobre os elementos que os gestores consideram estratégias significativas para viabilizar os processos inclusivos nas escolas.

Um desses elementos se encontra na pesquisa de Kisielewski (2014), que trata da gestão na educação inclusiva em um estudo de caso na rede municipal de Porto Alegre. A autora destaca a importância da formação de professores para o sucesso dos processos inclusivos. Na pesquisa, foi solicitado que os gestores falassem sobre essa temática, e evidenciou-se que, apesar de os professores receberem formação pela gestão municipal, os temas abordados nas formações nem sempre atendem às necessidades concretas que surgem em sala de aula.

Sobre esse mesmo tema, Oliveira (2015) destaca o despreparo de professores e a incapacidade de acompanhar a evolução dos alunos. Esse ponto se refere ao quanto ainda são necessárias formações que efetivamente tratam sobre a forma como os em geral alunos aprendem, sendo esses com ou sem deficiência, e, no caso de necessidades específicas, do quanto os docentes, nas classes comuns, precisam estar preparados para utilizar diferentes metodologias e recursos adequados ao alunado da educação especial.

Soares e Ziliotto (2019) afirmam que a inclusão precisa de inovações e aprendizado no processo pedagógico, o que remete à formação docente continuada. As inovações metodológicas requerem ampla e constante atualização e capacitação dos professores para lidar com as diferentes formas de aprender de cada estudante que necessita de recursos adaptados – em especial aqueles com deficiência. Refletir e inovar nas estratégias de ensino é um ponto importante a ser tratado pela gestão da escola.

Nesse sentido, a pesquisa de Nascimento, Penitente e Giroto (2018) traz a necessidade de trabalhar o perfil de professores da educação especial e a formação dos professores de forma continuada como elementos fundamentais das práticas inclusivas.

Vieira (2019) destaca o não enfrentamento mais incisivo de alguns obstáculos, como o despreparo dos professores, o que remete à necessidade de continuamente se utilizar estratégias de capacitação adequadas ao grupo de professores e à realidade do alunado de cada escola, que pode ser distinta. Percebe-se o quanto há necessidade de avançar em termos de efetivar propostas de formação que façam sentido para os professores e os ensinem a ensinar diferentes estudantes.

O estudo de Vieira (2019) evidencia ainda a necessidade de planejar ações que procurem desenvolver a consciência com o grupo docente e de apoio para que a inclusão ocorra de forma mais ampla. A autora destaca que uma das ações é o investimento na participação em reuniões pedagógicas e na formação continuada por parte dos professores.

Nessa perspectiva, Tardif (2002) afirma que a formação do professor é como um processo contínuo e permanente de desenvolvimento e, portanto, cabe aos gestores propor sucessivamente a formação necessária para cada contexto. Além disso, é necessário que o professor esteja disposto a aprender, ou seja, é necessário propor uma formação que o ensine a aprender e a seguir aprendendo.

Na esteira da formação docente, a necessidade de realizar adaptações curriculares também aparece como uma estratégia importante para garantir a aprendizagem dos alunos com deficiência, e essas dependem da capacidade dos docentes em realizá-las, de acordo com Kisielevski (2014) e Oliveira (2015).

Outro campo que necessita de estratégias dos gestores para que a inclusão aconteça é o da acessibilidade. Oliveira (2015) evidencia a falta de recursos e o quanto a escola está sem estrutura física para atender aos alunos com deficiência. Freitas, Teixeira e Rech (2016) trazem a necessidade do acolhimento institucional – também uma forma de garantir o acesso e a permanência dos estudantes com deficiência na escola, pois as atitudes em relação à inclusão fazem toda diferença no cotidiano. A acessibilidade também diz respeito à acolhida, aos valores e às atitudes que a comunidade escolar adota nos processos inclusivos.

A importância do trabalho efetivo e inclusivo com as famílias dos alunos com deficiência fica evidente nos estudos de Kisielevski (2014) e Soares e Ziliotto (2019). Considera-se imprescindível pensar em estratégias que envolvam as famílias do alunado da educação especial nas escolas como parte do processo de acolhida dos alunos com deficiência.

Para finalizar, destaca-se que os estudos identificados na pesquisa realizada apontam a formação continuada como um elemento de evidente necessidade quando se trata dos processos inclusivos de escolarização de crianças com deficiência. Além da formação, a necessidade de viabilizar recursos financeiros para dar conta das estratégias que envolvem a acessibilidade também são destacadas e como parte das demandas da gestão escolar.

Alinhada a isso, a adaptação curricular envolve recursos humanos qualificados, recursos pedagógicos adaptados, salas de recursos multifuncionais para que o atendimento educacional especializado se efetive e todas as demandas que partem da equipe gestora, responsável pelos profissionais e pelos espaços e tempos nas escolas. O envolvimento das famílias para alinhamento das necessidades e garantia do diálogo e comunicação efetivos também foram citados como estratégias importantes para oportunizar a inclusão.

5 Considerações finais

As considerações que serão apresentadas a seguir sinalizam os achados e os limites da pesquisa realizada, pois a temática da gestão escolar e dos processos inclusivos na escola carece de aprofundamento nas pesquisas, conforme indicado. Desse modo, retoma-se o objetivo proposto para este estudo, que foi identificar estratégias de gestão escolar para promoção dos processos inclusivos. É importante destacar que a limitação das palavras-chave e o uso de uma única língua para a busca podem ter limitado os resultados, indicando necessidade de avanço para futuras pesquisas sobre o tema.

Com base nos resultados, verificou-se que, no período determinado para esta investigação nos portais pesquisados, encontraram-se sete estudos alinhados ao tema, com as palavras-chave destacadas. Esse quantitativo mostra a necessidade de se ampliar as investigações sobre o tema, pois evidencia o mesmo silenciamento identificado nos estudos de Simon e Rozek (2019).

A pesquisa permitiu perceber que uma das estratégias mais utilizadas na gestão da escola, quando se trata de processos inclusivos, é a formação dos professores. Ao mesmo tempo, considerando as inúmeras necessidades apresentadas pelos professores que possuem estudantes com deficiência matriculados em suas turmas, as formações oferecidas pelas redes públicas parecem inadequadas frente à demanda. Percebe-se a importância de a gestão se envolver com

os processos inclusivos na escola e promover estratégias mais envolventes e significativas para que essa temática faça parte do cotidiano escolar, contribuindo assim com o aprendizado e inserção dos alunos neste ambiente.

O estudo identificou outras estratégias envolvendo os professores no que diz respeito às adequações curriculares necessárias aos alunos com deficiência, aos recursos pedagógicos adaptados e à parte da acessibilidade pedagógica, que também envolve a acolhida institucional demonstrada por atitudes favoráveis à inclusão.

Outro ponto destacado que demanda ações relacionadas à gestão da escola são as estratégias necessárias para que a acessibilidade física dos ambientes escolares dê conta de incluir todos os alunos. Essas demandas, em geral, envolvem recursos financeiros e investimentos que devem ser pautados pelos gestores e financiados pelas mantenedoras das redes pública e privada. Nem sempre é possível para o gestor tomar decisões considerando o princípio da inclusão escolar, e muitos desafios envolvem essa temática. Nesse sentido, o público-alvo da educação especial encontra-se incluído nesse conceito, ainda que não o esgote: a escola que os recebe deveria realizar ações concretas e efetivas para que todos possam aprender. Dessa forma, a gestão da escola desempenha um importante papel de promoção das ações voltadas para inclusão de todos os estudantes.

A partir do estudo realizado, percebe-se a necessidade de investigações acerca da temática proposta, levando-se em consideração a relevância de se pensar e promover estratégias por parte da gestão para que os processos inclusivos se efetivem na escola.

Referências

- ALVES, D. O. **Inclusão**. In: Revista da Educação Especial. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/rev4web.pdf>. Acesso em: 10 out. 2023.
- ARANHA, M. S. Fábio. **Projeto escola viva: garantindo o acesso e permanência de todos os alunos na escola: necessidades educacionais especiais dos alunos**. Visão Histórica. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Especial, 2005.
- BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo**, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 28 ago. 2023.
- BRASIL. Ministério da Educação. 2008. **Institui Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica**. Disponível em: portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/diretrizes.pdf. Acesso em: 31 ago. 2023.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. 2008. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/politica.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2023.

