Revista Transmutare
ISSN: 2525-6475

https://periodicos.utfpr.edu.br/rtr

Desenvolvimento profissional da equipe gestora escolar em uma perspectiva inclusiva

Ana Mayra Samuel da Silva
ana.mayra.amss@gmail.com
Universidade Estadual Paulista,
Presidente Prudente, São Paulo, Brasil.

Elisa Tomoe Moriya Schlünzen
elisa@eduapps.unesp.br
Universidade do Oeste Paulista
Presidente Prudente, São Paulo, Brasil.

Daniele Aparecida do Nascimento dos Santos
danielle@unoeste.br
Universidade do Oeste Paulista
Presidente Prudente, São Paulo, Brasil.

Ana Virginia Isiano Lima
anaisianolima@gmail.com
Universidade Estadual Paulista,
Presidente Prudente, São Paulo, Brasil.

RESUMO

A equipe gestora escolar, também, é uma das responsáveis pela formação continuada de profissionais que estão em serviço, na unidade escolar. No entanto, essa equipe também necessita de um desenvolvimento profissional, uma vez que se afastam da docência para exercer cargos mais administrativos e burocráticos com interseção com o pedagógico escolar. O objetivo deste estudo, baseado em uma investigação de mestrado, é compreender as nuances do desenvolvimento profissional da equipe gestora escolar em uma perspectiva inclusiva a partir de reflexões sobre o plano de intervenção formativa. A abordagem metodológica da pesquisa é qualitativa. Os participantes são membros da equipe gestora: diretora escolar, vice-diretora-escolar e coordenadora pedagógica. Na coleta de dados foram realizadas observações participantes, plano de intervenção formativa, interação com as participantes, gravações em áudio e relatório de campo da pesquisadora. A equipe gestora escolar participou de formações semanais a partir de um plano de intervenção elaborado com o intuito de promover a apropriação de conceitos relacionados à inclusão escolar e possíveis ações a serem desenvolvidas considerando os desafios e as possibilidades de uma escola pública municipal. A pesquisa permite concluir que a equipe gestora, quando aberta ao desenvolvimento profissional pode compreender e desenvolver ações para a efetivação dos princípios da Educação Inclusiva.

PALAVRAS-CHAVE: Equipe de gestão escolar. Desenvolvimento profissional. Plano de intervenção formativa. Inclusão escolar.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar refere-se aos profissionais que atuam nas instituições de ensino gerindo os demais profissionais que ali atuam (professores e funcionários), recursos financeiros, materiais e imateriais, a fim de garantir o que preconiza os documentos legais: uma educação de qualidade para todos.

Pinto (2011) alega em seus estudos que a gestão escolar possui quatro áreas de atuação distintas fundamentais e indissociáveis que precisam ser compreendidas: a direção da escola e a coordenação do trabalho pedagógico, o desenvolvimento profissional dos educadores e a articulação da escola com a comunidade local. No entanto, atualmente, encontra-se na maioria das escolas brasileiras a equipe de gestão escolar formada por: diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico.

A equipe gestora escolar, também, é uma das responsáveis pela formação continuada de profissionais que estão em serviço, na unidade escolar. No entanto, essa equipe também necessita de um desenvolvimento profissional, uma vez que se afastam da docência para exercer cargos mais administrativos e burocráticos com interseção com o pedagógico escolar.

Nóvoa (1995) reconhece a necessidade de uma formação que seja capaz de auxiliar a pensar, agir, sentir e encarar os desafios que surgem em sua prática. A partir disso, compete à equipe gestora escolar aceitar as inúmeras possibilidades de mudança na organização da escola, que garante o acesso, a permanência e uma educação de qualidade para todos. Aberto a estas possibilidades, é necessário desenvolver estratégias pedagógicas para formar gestores, professores e estudantes mais críticos, criativos, autônomos, independentes, que sejam capazes de defender uma educação mais humanitária, motivadora, enriquecedora e inclusiva.

É importante refletir sobre a formação de gestores relacionada à educação inclusiva, e, investigar como as teorias e práticas inclusivas podem contribuir com estes profissionais. Nóvoa (1995, p. 43) defende que,

> [...] o desenvolvimento pessoal e profissional depende muito do contexto em que exercemos nossa atividade. Todo professor deve ver a escola não somente como o lugar onde ele ensina, mas onde aprende. A atualização e a produção de novas práticas de ensino só surgem de uma reflexão partilhada entre os colegas. Essa reflexão partilhada tem lugar na escola e nasce do esforço de encontrar respostas para problemas educativos.

A escola como ambiente de formação dos profissionais que ali atuam, contribui para a construção de uma cultura de escola inclusiva. Uma vez que as angústias dos gestores em relação às práticas pedagógicas dos professores e à aprendizagem de todos os estudantes, ao como lidar com as diferenças, e suas ansiedades enquanto profissionais que forma seres humanos; podem ser discutidos e refletidos, em âmbito teórico e prático.

De acordo com Mantoan (2000, p. 3) “para que as escolas sejam verdadeiramente inclusivas, ou seja, abertas à diferença, há que se reverter o modo de pensar, e de fazer educação nas salas de aula, de planejar e de avaliar o ensino e de formar e aperfeiçoar o professor”. Isto revela que a escola precisa passar por um processo de mudança, de reestruturação para conviver com as diferenças e auxiliar os profissionais que nela atuam a encarar a inclusão como um desafio em que há muitas possibilidades para ser superado.

Castro e Facion (2009) alegam que a formação dos profissionais que atuam nas escolas, deve propor a criação de espaços que permitam a participação e a reflexão sobre a ação desses profissionais, a fim de que se possa compreender, aprender e adaptar à essa nova realidade da inclusão. Assim, pode-se defender a ideia de que o desenvolvimento profissional deve se basear "[...] na aprendizagem da prática, para a prática e a partir da prática", conforme preconizam Sacristán e Gómez (2000, p. 363).

O desenvolvimento desse estudo permitiu a formação da equipe gestora escolar, a partir de momentos individuais e coletivos de troca de experiências. Foram desenvolvidos encontros semanais com os gestores e professores para refletir sobre as informações e temas que emergiram de um seminário sobre a temática desse estudo. Os encontros semanais possibilitaram reflexões sobre a prática, troca de experiências e, além disso, desencadearam estratégias a serem utilizadas dentro e fora da sala de aula tanto por professores como por gestores.

Para Santos e Schlünzen (2016) o desenvolvimento profissional de gestores e docentes em serviço precisa resgatar meios que possam lhe oferecer autonomia para ensinar, bem como segurança e independência para descobrir outros modos de agir, alterando sua postura enquanto professor, visando sempre favorecer a aprendizagem de todos os estudantes. As autoras afirmam que,

> [...] em sua formação, o professor precisa ser alertado da necessidade de se ter uma finalidade para o uso de qualquer recurso, [...]. É fundamental que o professor acredite realmente na capacidade dos estudantes, respeitando as suas habilidades e especialidades. Nesse momento, o professor pode intervir para dar significado aos conceitos que surgem para o estudante compreender o que faz (SANTOS, SCHLÜNZEN, 2016, p. 135).

Diante do exposto, pode-se perceber que o desenvolvimento profissional da equipe gestora escolar e dos professores em serviço, no que diz respeito à Educação Inclusiva, precisa estar centrado no reconhecimento dos estudantes e de suas diferenças que os caracterizam. Ou seja, é importante que nestes espaços de formação se traga para o grupo elementos que auxiliem na reflexão sobre as práticas que podem ser desenvolvidas, que considerem os anseios educacionais dos estudantes e suas potencialidades. É relevante considerar que este processo não é fácil, porém, também não é impossível.

Este artigo está relacionado à dissertação intitulada "Gestão Escolar: a constituição de uma escola inclusiva mediante a intersetorialidade", desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", campus de Presidente Prudente/SP. A partir dessas premissas, o objetivo é compreender as nuances do desenvolvimento profissional da equipe gestora escolar em uma perspectiva inclusiva a partir de reflexões sobre o plano de intervenção formativa.

DESENHO METODOLÓGICO DA INTERVENÇÃO FORMATIVA

A abordagem metodológica do estudo desenvolvido é qualitativa, pois permite refletir sobre as singularidades do cotidiano escolar. Segundo Richardson (2012, p. 80),

> [...] os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Com essa premissa, o objetivo proposto está relacionado ao conhecimento, compreensão e análise do contexto a ser estudado. A abordagem qualitativa permite entender a natureza de um fenômeno social e buscar compreensões teóricas e práticas para a situação vivenciada. A pesquisa tem autorização ética mediante cadastro no Comitê de Ética e Pesquisa, sendo o protocolo CAAE: 55532916. 0. 0000. 5402.

O estudo foi desenvolvido no âmbito da Escola Municipal de Ensino Fundamental (EMEF) "S", com aproximadamente 380 estudantes, localizada em um município de pequeno porte do interior do oeste paulista. A partir do conhecimento da realidade e do contexto da unidade escolar optou-se por buscar intervir para possibilitar a construção de uma cultura inclusiva mediante o interesse da equipe de gestão escolar, que compreender a diretora escolar (DR), a vice-diretora (VD) e a coordenadora pedagógica (CP), pela temática.

Dessa forma, sentiu-se a necessidade de estudar sistematicamente com a equipe gestora escolar as políticas públicas que tange a Educação Especial na perspectiva da Educação Inclusiva, a fim de compreender e transformar o conceito de inclusão adotado pela unidade escolar. Percebeu-se que a equipe gestora escolar, por possuir um cotidiano permeado por discussões administrativas, burocráticas e pedagógicas, além das intervenções entre estudantes, professores e funcionários, não encontrava tempo para se dedicar aos estudos sobre a inclusão escolar e realizar ações que possibilitasse a construção de uma cultura inclusiva.

Procurou-se intervir com a equipe gestora escolar a partir de leituras e discussões sobre as políticas públicas educacionais referente à inclusão escolar, a fim de que os participantes da pesquisa passassem a refletir sobre a educação inclusiva em sua unidade escolar e (re)pensassem suas ações enquanto gestores da escola, com o intuito de garantir aos estudantes um ambiente educacional inclusivo.

As leituras e discussões emergiram de artigos e excertos de documentos legais:

1. Constituição Federal Brasileira (1988);
2. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9394/1996);
3. Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008);
4. Termo de Ajustamento de Conduta (2014);
5. Plano Municipal de Educação (2015);
6. Projeto Político Pedagógico da Unidade Escolar (2016).

A pesquisa de campo durou três semestres letivos. O campo foi observado a fim de proporcionar leituras e orientações, criar estratégias e estabelecer conversas sistemáticas com a equipe gestora escolar a fim de levantar os desafios

que a unidade escolar enfrenta para refletir sobre ações com o intuito de promover possibilidades para a construção de uma cultura inclusiva. Com a leitura e os diálogos realizados com a equipe gestora escolar, pôde-se refletir sobre a realidade e as possíveis ações a serem desenvolvidas para a constituição de uma escola inclusiva, considerando seus desafios.

Os excertos das políticas públicas que condiziam com a inclusão escola para serem abordadas durante os momentos de formação por meio da reflexão eram organizados previamente. A partir da leitura e interpretação dos excertos, instigava-se as participantes a estabelecerem relação com seu papel enquanto gestoras de uma unidade escolar pública, buscando sempre alternativas diante dos desafios.

Houve a necessidade desenvolver essa intervenção formativa com leituras e estudos sistemáticos sobre as políticas públicas que tangem a inclusão escolar, pois as participantes da pesquisa desconheciam a maioria dos artigos, decretos e leis que são extremamente importantes para sua atuação enquanto gestores, como por exemplo a Política Nacional de Educação Especial na perspectiva da Educação Inclusiva (BRASIL, 2008), e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei 13146/2015).

A falta e conhecimento sobre as políticas foi perceptível durante a etapa de diagnóstico, pois a pesquisadora tentava estabelecer diálogo apresentando os programas e ações do Ministério de Educação (MEC), entre outras possibilidades para promover a inclusão escolar e a equipe gestora escolar alegava desconhecimento. Assim, desenvolveu-se uma formação com a equipe gestora da instituição de ensino.

> A Política de Educação Inclusiva defende o direito de todas as pessoas terem acesso à escola, e um ensino de qualidade que atenda às suas necessidades específicas. A incorporação deste princípio, neste ambiente que tem como produto agregado a aprendizagem, pode promover a instalação e a propagação de comportamentos que sejam consoantes com o princípio inclusivo promovendo mudanças culturais em favor de uma sociedade mais inclusiva (ou seja, a continuidade das contingências entrelaçadas levaria a uma mudança cultura) (GUSMÃO; MARTINS; LUNA, 2011, p. 82).

De acordo com os autores, pode-se perceber que a inclusão requer uma mudança cultural no ambiente escolar. Além das leituras sistemáticas sobre a temática, foi refletido sobre os desafios e as possibilidades enfrentadas pela escola pública para garantir o que preconiza as políticas públicas: o acesso e a permanência com qualidade de todos na escola. A equipe gestora escolar no decorrer dos encontros apresentava todos os seus anseios e dificuldades, relacionados à aprendizagem dos estudantes com deficiência, suas relações entre pares, agressividade, necessidade de formação e apoio.

Ao passo que eram realizadas as leituras sistemáticas e reflexões, a equipe gestora escolar estabelecia relação com casos de estudantes, apresentando a forma como interviram e refletindo sobre como poderiam melhorar sua própria prática. No decorrer dos encontros era importante levar a equipe à compreensão de que cada estudante era único e aprende em sue tempo, dentro de seus limites.

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PLANO DE INTERVENÇÃO FORMATIVA: EQUIPE GESTORA ESCOLAR INCLUSIVA

Ao adentrar no universo escolar, foi possível perceber as necessidades formativas da equipe gestora escolar. Suas necessidades formativas estavam relacionadas às suas ações para promover a organização de uma escola mais inclusiva, que cumprisse seu papel e função social, além de garantir o que preconizam os documentos legais em vigência. Estavam preocupadas, também, com a formação e a atuação de seus funcionários e professores.

Sendo assim, foi necessário elaborar um plano de intervenção formativa direcionado à equipe gestora escolar a fim de que compreendessem de fato as peculiaridades inerentes às suas funções exercidas na escola. Para ter-se maiores subsídios foram estudadas políticas públicas, legislações, decretos e publicações referentes à escola para todos, Educação Especial, Educação Inclusiva e Inclusão Escolar, para que pudessem compreender que as diferenças em nosso cotidiano se constituem por meio de um processo histórico e legal permeado por lutas e debates, que resultaram em conquistas, das quais pode-se usufruir hoje.

As leituras tiveram por intuito compreender o porquê atualmente as escolas atendem a um público heterogêneo e tem por obrigação ofertar igualdade de condições de acesso e permanência com qualidade para todos.

Os estudos sistemáticos previstos no plano de intervenção formativa aconteceram periodicamente com a equipe gestora escolar, que, disponibilizava tempo e espaço para que os mesmos acontecessem.

Conforme o plano de intervenção formativa estava sendo desenvolvido foi possível perceber o interesse e a preocupação da equipe gestora escolar da EMEF “S” em vigorar o que está escrito nos documentos e fundamentos legais sobre educação que amparam e norteiam a proposta escolar e os profissionais que nela atuam, como: Constituição Federal de 1988, Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº 8.069/90), e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN nº 9394/96); que já preconizam a Educação Especial em uma perspectiva de Educação Inclusiva na escola regular.

Os estudos proporcionaram reflexões sobre o contexto em que a escola estava inserida, compreensão da função da escola e seu papel social, consciência das ações que poderiam ser desenvolvidas pela equipe gestora escolar, envolvimento com as questões relacionadas aos estudantes, como o sentimento de pertencimento e a inclusão deles no ambiente escolar.

Ao estudar a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (BRASIL, 2008), mais especificamente as práticas inclusivas que as escolas podem desenvolver, por exemplo, a gestora DR refletiu sobre o cenário educacional em que se encontra e afirmou que,

> *Na prática não acontece da forma como é colocado nas políticas públicas, nem no estado e nem no município, não é uma realidade da nossa cidade. É uma realidade nacional. Nem todas as práticas inclusivas acontecem (DR).*

Ao refletir sobre o excerto e sobre o estudo realizado diante do cenário educacional brasileiro e a inclusão escolar neste contexto, nem todos os municípios e escolas, efetivamente, desenvolvem todas as práticas previstas pelos documentos legais, tendo em vista que, os sistemas de ensino possuem autonomia para discernir e promove ações que estejam de acordo com a sua realidade e que

sejam possíveis diante sua situação. Nesse sentido, após refletir sobre este exceto, buscou-se elevar a autoestima da gestora a fim de que ela compreendesse que é possível incluir e garantir a função social da escola concomitantemente, porém, é necessário atuar de acordo com as possibilidades de cada realidade escolar.

Conforme Ropoli et al. (2010, p. 14) uma das funções da escola é proporcionar aos estudantes a convivência entre seus pares, que são heterogêneos, visto que neste ambiente eles passam a desenvolver "a cooperação e a produção em grupo com base nas diferenças e talentos de cada um e na valorização da contribuição individual para a consecução de objetivos comuns de um mesmo grupo".

No entanto,

> *Para que a inclusão aconteça todos devem estar preparados: a escola, os professores, a família e principalmente a própria criança (DR).*

Conforme exposto pela gestora DR, a forma como os estudantes serão incluídos na escola depende de sua organização, do preparo de seus profissionais e do diálogo com a família. Somado a este fato, a política preconiza que os trabalhos intersetoriais e colaborativos que devem acontecer para promover um processo de ensino e aprendizagem com qualidade para todos e isso está diretamente relacionado à maneira como a escola se organiza para receber os estudantes.

> *Ninguém aprende tudo. Um exemplo bem bobo é a morte, você só vai aprender o que é quando você estiver passando por ela. Não podemos ser tudo nessa vida e não podemos exigir isso das nossas crianças. Na escola nossa função é ensinar. Pensando no futuro dos estudantes o ideal seria que todos saíssem lendo, escrevendo e realizando as quatro operações matemáticas. Mas eu compreendo que isso depende muito do tempo de cada um (DR).*

A organização do espaço escolar precisa considerar o exposto na fala da gestora DR, os estudantes são capazes de aprender, desde que seu tempo e ritmo seja respeitado no processo de escolarização. Mantoan (2002, p. 6) afirma que "a escola é um lugar privilegiado de encontro com o *outro*. Esse *outro* que é, sempre e necessariamente, diferente!". No entanto, saber fazer a inclusão acontecer demanda dedicação e força de vontade, não existem manuais, mas sim princípios norteadores.

Além disso, a autora expõe que,

> Escolas abertas às diferenças e capazes de ensinar a turma toda demandam, portanto, uma ressignificação e uma reorganização completa dos processos de ensino e de aprendizagem. A possibilidade de se ensinar todos os alunos, sem discriminações e sem métodos e práticas de ensino especializados deriva, portanto, de uma reestruturação do projeto político-pedagógico-escolar como u todo das reformulações que esse projeto exige da escola, para que esta se ajuste a novos parâmetros de ação educativa (MANTOAN, 2002, p. 3).

Levando em consideração a apropriação de princípios norteadores elencados em documentos legais, e a necessidade reconhecida em reformular as propostas que orientam as escolas do município, concorda-se com o que expõe Mantoan (2004, p. 3): "uma ruptura de base em sua estrutura organizacional, como propõe a inclusão, é uma saída para que ela possa fluir, novamente espalhando sua ação formadora por todos os que dela participam". Os participantes desse estudo ao serem sujeitos ativos dessa ruptura da base em relação à estrutura organizacional

das escolas se apropriaram de conceitos e processos que são espalhados, como diz a autora, com os demais profissionais que atuam no âmbito educacional.

Após o estabelecimento de parcerias, houve mudanças de postura na unidade escolar, pois a equipe gestora escolar passou a gerenciar melhor as situações que aconteciam cotidianamente na escola com os Estudantes Público-Alvo da Educação Especial. A equipe gestora escolar sempre expunha e defendia seu papel e função enquanto escola:

> *Inclusão, isto não existe! Nós tínhamos que apoiar a APAE[1] ou então formar-nos, como formaram as professoras da APAE para trabalhar lá. Nós não temos formação. Tem que buscar, tem que buscar, tem que buscar. Me fala onde busca que eu vou. Ficar lendo lá no computador, é mentira, porque aquilo lá não forma ninguém. La na APAE sim, temos que dar apoio para a APAE, porque elas sim sabem. E, outra, como a gente já está cansada de falar, lá tem todos os profissionais que essas crianças precisam, aqui não temos nada (Professora 1).*
>
> *Nós não temos a formação que eles têm lá na APAE, mas nós somos professores. Então, nós temos que fazer alguma coisa. Nós não vamos mudar a situação da inclusão, não vamos, então não adianta arrumarmos desculpas para nos livrarmos (DR).*

Verifica-se a partir dos excertos acima uma situação excludente e corriqueira até as intervenções deste estudo, e, que foram vivenciadas pela pesquisadora em seus estágios supervisionados da graduação: professores se queixando de estudantes, por não abandonarem suas práticas pedagógicas tradicionais para reconhecer, problematizar e lidar com as diferenças de suas salas de aulas heterogêneas, solicitando assim o encaminhamento dos estudantes para instituições especializadas. Com o exposto acima pode-se perceber que a gestora alerta a professora o seu papel de função na unidade escolar: ensinar a todos.

ALGUMAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELA EQUIPE GESTORA ESCOLA EM UMA PERSPECTIVA INCLUSIVA

Mittler (2003) defende que para que a escola se constitua enquanto inclusiva, é necessário que os gestores não se restrinjam à parte administrativa da instituição, mas que estejam envolvido também com o processo pedagógico, pois imersos no contexto pedagógico poderão repensar o modelo educativo em vigência, transformar a realidade, valorizar e reconhecer as diferenças, e, assim, constituir a cultura de uma escola inclusiva.

A gestão escolar, embora atenda funções específicas de seu papel na escola, precisavam estar envoltas com as demandas supracitadas por Mittler (2003), uma vez que são responsáveis pela instituição de ensino e pelas as ações nela desenvolvidas. Considerando a constituição da cultura de uma escola inclusiva, ter os gestores envolvidos com as demandas escolares era necessário para facilitar o desenvolvimento de práticas pedagógicas inclusivas, tanto por parte dos professores como por parte dos funcionários, uma vez que se sentiam mais seguros quando obtinham apoio e orientação.

A gestão escolar diante do desafio de constituir a cultura de uma escola inclusiva atuou em sua própria formação, conforme exposto no primeiro eixo desse documento, na formação dos profissionais que atuam em âmbito escolar, na solicitação de programas e ações do MEC e no estabelecimento de parcerias

intersetoriais, conforme previsto pela Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (BRASIL, 2008).

Para tanto, foi necessário instigar para que os gestores tivessem o desejo de transformar as escolas em que atuam e demonstrarem que realmente se preocupam com o desenvolvimento integral de todos os seus estudantes. Lima (2007) afirma que a equipe de gestão escolar necessita de sensatez e sensibilidade para valorizar e reinventar os princípios que norteiam o cotidiano escolar tendo em vista que precisam garantir a convivência e o respeito às diferenças individuais.

A gestão escolar estimulou os profissionais à mudança de postura frente à inclusão, promovia formações contínuas, estabelecia parcerias válidas e participava do processo de solicitação de programas e ações, tanto em âmbito municipal, como estadual e nacional, pois Tezani (2009, p. 3) afirma que,

> o gestor escolar é o grande responsável para que a inclusão ocorra na escola, abrindo espaços e promovendo trocas de experiências importantes, desenvolvendo uma gestão democrática e participativa dentro, é claro, de suas possibilidades e de acordo com o contexto em que atua na comunidade, favorecendo a formação e a consolidação de equipes de trabalho.

Refletindo sobre as dificuldades, desafios e a importância da formação, inclusive da equipe gestora para promover a inclusão no contexto escolar, a diretora escolar ressaltou que:

> *O que estamos tentando fazer é isso, tentar aprender um pouquinho para poder passar para os nossos professores, e indo atrás daquilo que é possível. Tentamos trazer uma sala de recursos multifuncionais itinerante que não conseguimos, trazer a professora Danielle, que é estudiosa, para conversar com os professores. Mas infelizmente nem sempre temos esse apoio e ficamos esbarrando (DR).*

Por meio desta fala, observa-se que o conhecimento para a solicitação de programas e ações do MEC e a formação de professores deve ser eixo central da reflexão. Santos (2011, p. 43) alega que a implementação de políticas públicas que tangem a Educação Especial na perspectiva da Educação Inclusiva passou a exigir novas práticas inclusivas, tanto de professores como de gestores, a fim de garantir a transformação efetiva de uma escola inclusiva que garanta com qualidade e equidade a educação para todos.

No entanto, no excerto, percebe-se as tentativas da gestão escolar em transformar a realidade escolar e constituir uma escola inclusiva por meio daquilo que está ao seu alcance. Infelizmente, como exposto pela gestora, nem todos os objetivos previstos pela Política Nacional de Educação Especial na perspectiva da Educação Inclusiva (BRASIL, 2008), são possíveis em todos os contextos escolares, no entanto cabe aos profissionais da educação de cada instituição ir em busca de alternativas que condigam com a sua realidade, como tentou-se auxiliar a equipe gestora da escola.

Rodrigues (2006, p. 306) alega que a inclusão é um desafio inerente ao exercício da gestão escolar que a assume, visto que,

> a profissão de gestor escolar exige imensa versatilidade, dado que se lhe pede que aja com grande autonomia e seja capaz de delinear e desenvolver planos de intervenção com condições muito diferentes. Para desenvolver está competência tão criativa também uma formação profissional.

Dessa forma, as ações desenvolvidas pela equipe gestora escolar, para além de sua própria formação sobre Educação Especial na perspectiva da Educação Inclusiva que aconteceu com base no plano de intervenção da investigação, foi a formação dos profissionais (docentes e funcionários) da escola, elaboração de um projeto para abertura de uma Sala de Recursos Multifuncionais (SRM) subsidiada pela Divisão Municipal de Educação, elaboração de um projeto para solicitação de duas professoras especializadas em Educação Especial para atuar na SRM e estabelecimento de parcerias intersetoriais com profissionais da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) e do Centro Municipal de Saúde.

CONCLUSÃO

Para construir uma cultura inclusiva em uma escola é necessário fazer com que os que nela atuam compreendam sua função história e socialmente construída, para que assim possa respeitar as diferenças na escola, conviver e valorizar cada indivíduo. Considerando a função da escola em formar integralmente o ser humano e atender as diferenças que o caracterizam, as instituições escolares precisam se organizar de maneira que consigam garantir igualdade e condições de acesso e permanência com qualidade para todos.

Nesse sentido, os gestores podem atuar na organização do espaço escolar. Para constituir uma escola inclusiva, a equipe gestora escolar precisa ter consciência de que atua em um cargo político em que é necessário compreender, analisar de maneira crítica a realidade, interpretar e buscar alternativas para administrar, orientar, coordenar e estimular a busca por soluções para os problemas que surgem cotidianamente. Para tanto, a equipe gestora escolar precisa constantemente atualizar seus conhecimentos sobre todas as áreas que tangem a escola, além de fazer conhecedora dos direitos e deveres de seus professores, funcionários e estudantes.

Considerando o desenvolvimento da investigação científica, não se pode afirmar que a escola tenha se constituído como inclusiva, até mesmo porque os resultados obtidos já estão preconizados em documentos legais, como a Política Nacional de Educação Especial na perspectiva da Educação Inclusiva (BRASIL, 2008), e deveriam estar sendo desenvolvidos em todas as escolas públicas brasileiras desde a sua homologação. No entanto, houve uma mudança de concepção e transformação de ações por meio de uma formação contextualizada e significativa da equipe gestora escolar.

Professional development of the school management team in an inclusive perspective

ABSTRACT

The school management team, too, is responsible for the ongoing training of professionals who are in service at the school unit. In the meantime, this team also needs a professional development, since they move away from teaching to carry out more administrative and bureaucratic positions with an intersection with the school pedagogic. The purpose of this study, based on a master's research, is to understand the nuances of professional development of the school management team in an inclusive perspective from reflections on the training intervention plan. The methodological approach of the research is qualitative. Participants are members of the management team: school director, school vice principal and pedagogical coordinator. Data collection included participant observations, training intervention plan, interaction with participants, audio recordings and field diary. The school management team participated in weekly training based on an intervention plan designed to promote the appropriation of concepts related to school inclusion and possible actions to be developed considering the challenges and possibilities of a municipal public school. The research allows to conclude that the management team, when open to professional development can understand and develop actions for the realization of the principles of inclusive education.

KEYWORDS: School management team. Professional development. Formative intervention plan. School inclusion.

Desarrollo profesional del equipo gestora escolar en una perspectiva inclusiva

RESUMEN

El equipo gestora escolar, también, es una de las responsables por la formación continuada de profesionales que están en servicio, en la unidad escolar. En el tiempo, este equipo también necesita un desarrollo profesional, ya que se alejan de la docencia para ejercer cargos más administrativos y burocráticos con intersección con el pedagógico escolar. El objetivo de este estudio, basado en una investigación de maestría, es comprender los matices del desarrollo profesional del equipo gestora escolar en una perspectiva inclusiva a partir de reflexiones sobre el plan de intervención formativa. El enfoque metodológico de la investigación es cualitativo. Los participantes son miembros del equipo gestora: directora escolar, vicerrectora escolar y coordinadora pedagógica. En la recolección de datos se realizaron observaciones participantes, plan de intervención formativa, interacción con las participantes, grabaciones en audio y diario de campo. El equipo gestora escolar participó de formaciones semanales a partir de un plan de intervención elaborado con el propósito de promover la apropiación de conceptos relacionados a la inclusión escolar y posibles acciones a ser desarrolladas considerando los desafíos y las posibilidades de una escuela pública municipal. La investigación permite concluir que el equipo gestor, cuando está abierto al desarrollo profesional puede comprender y desarrollar acciones para la efectividad de los principios de la educación inclusiva.

PALABRAS-CLAVE: Equipo de gestión escolar. Desarrollo profesional. Plan de intervención formativa. Inclusión escolar.

NOTAS

1 Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais, única instituição destinada às pessoas com deficiência, transtorno do espectro autista e altas habilidades/superdotação, no município em que o estudo foi realizado.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: nº 9394/96. Brasília: 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial**. Política Nacional de Educação Especial na perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília: MEC/SEESP, 2008.

CASTRO, R. C. M.; FACION, J. R. A formação de professores. In: FACION, J. R. (Org.). **Inclusão Escolar e suas Implicações**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2009. p. 165-184.

GUSMÃO, F. A. F.; MARTINS, T. G.; LUNA, S. V. Inclusão Escolar como uma Prática Cultural: uma análise baseada no conceito de metacontingência. **Revista Psicologia da Educação**, São Paulo, n. 32, p. 69-87, 2011.

LIMA, M. R. C. **Paulo Freire e a Administração Escolar:** a busca de um sentido. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

MANTOAN, M. T. E. **O verde não é azul listrado de amarelo:** considerações sobre o uso da tecnologia na educação/reabilitação de pessoas com deficiência. In: Espaço, n.13, p. 55-59, junho 2000.

MANTOAN, M. T. E. Ensinando a turma toda. **Pátio:** Revista Pedagógica, Porto Alegre, Ano V, n. 20, p. 18-23, fev./abr. 2002.

MANTOAN, M. T. E. O direito de ser, sendo diferente, na escola. **Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal**, Brasília, v. 8, n. 26, p. 36-44, jul./set. 2004.

MITTLER, P. **Educação Inclusiva:** contextos sociais. Porto Alegre: Artmed, 2003.

NÓVOA, A. (Org.). **Profissão Professor**. 2. ed. Portugal: Porto, 1995.

PINTO, U. S. Áreas de atuação do pedagogo escolar. In: PINTO, U. S. **Pedagogia Escolar:** coordenação pedagógica e gestão educacional. São Paulo: Cortez, 2011. p. 149-176.

RICHARDSON, R. J. et. al. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. 14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

SACRISTÁN, J. G.; GÓMEZ, A. I. P. **Compreender e transformar o ensino**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SANTOS, D. A. N.; SCHLÜNZEN, E. T. M.S. **Práticas Pedagógicas do Professor:** abordagem construcionista, contextualizada e significativa para uma educação inclusiva. Appris Editora: Curitiba/PR, 2016.

RODRIGUES, D. (Org.). **Inclusão e educação:** doze olhares sobre a educação inclusiva. São Paulo: Summus, 2006.

ROPOLI, E. A.; MANTOAN, M.T.E.; SANTOS, M. T. C. T.; MACHADO, R. **A educação especial na perspectiva da inclusão escolar:** a escola comum inclusiva. Coleção: A Educação Especial na perspectiva da Inclusão Escolar/ Ministério da Educação/ Secretaria de Educação Especial, v. 1 (jan. 2010). Brasília: Secretaria de Educação Especial, 2010.

SANTOS, R. R. S. **Gestão Escolar para Escola Inclusiva:** conquistas e desafios. 2011. 91 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE), Presidente Prudente/SP, 2011.

TEZANI, T. C. R. A Relação entre Gestão Escolar e Educação Inclusiva: o que dizem os documentos oficiais? **Revista Online de Política e Gestão Educacional**, n. 6, 2009. Disponível em: <goo.gl/h7oSnA>. Acesso em: 21 out. 2017.

Recebido: 17 ago. 2018
Aprovado: 23 out. 2018
DOI: 10.3895/rtr.v3n1.8702
Como citar: SILVA, A. M. S.; SCHLÜNZEN, E. T. M.; SANTOS, D. A. N.; LIMA, A. V. I. Desenvolvimento profissional da equipe gestora escolar em uma perspectiva inclusiva. **R. Transmutare**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 109-122, jan./jun. 2018. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rtr>. Acesso em: XXX.
Correspondência:
Ana Mayra Samuel da Silva
Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente, São Paulo, Brasil.
Direito autoral: Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.