

PROJETO DE INCLUSÃO EM UMA ESCOLA FEDERAL DE EDUCAÇÃO BÁSICA DO RIO DE JANEIRO: O PAPEL DA GESTÃO

Janaína Moreira Pacheco de Souza¹
Carolina Barreiros de Lima²
Rômulo Albuquerque³
Fabrício Nelson Lacerda⁴

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar o processo de implantação e manutenção de um projeto de inclusão desenvolvido em uma escola pública federal do Rio de Janeiro, à luz do pensamento dos docentes envolvidos na proposta. Para tal, serão apresentadas as considerações feitas pelo corpo docente durante a aplicação da matriz SWOT na etapa de avaliação interna do projeto, visando discutir caminhos para que a gestão administrativa contribua com a gestão pedagógica. As informações foram coletadas mediante pesquisa bibliográfica e entrevista estruturada. A metodologia de pesquisa utilizada foi qualitativa exploratória. Conclui-se que a gestão do projeto era basicamente pedagógica e que não existia um planejamento estratégico estruturado na escola que permitisse uma gestão administrativa efetiva do projeto. Desta forma, vislumbra-se o aprimoramento de uma gestão administrativa, que contribua para um processo de revisão das culturas, políticas e práticas de inclusão da instituição, melhorando a qualidade e a imagem do projeto perante a comunidade escolar.

Palavras-chave: inclusão em educação, gestão escolar, planejamento estratégico.

INTRODUÇÃO

Este artigo nasceu de uma experiência ocorrida em uma escola federal de ensino fundamental e médio na cidade do Rio de Janeiro, entre os anos de 2014 e 2015, quando um grupo de professores incomodados com o alto índice de reprovação nas turmas de nono ano, em 2013, propôs à direção da escola, um projeto de ensino diferenciado.

¹ Doutora pelo programa de pós-graduação em Educação da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ, janamoreira91@gmail.com;

² Mestre em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Assessora do Instituto de Educação Roberto Bernardes Barroso do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, carolbarreiros@hotmail.com;

³ Mestre pelo programa de pós-graduação em Filosofia do Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Professor do ensino médio do Colégio Brigadeiro Newton Braga, Rio de Janeiro, rrcalbuquerque@gmail.com;

⁴ Mestre pelo programa de pós-graduação em Ciência Tecnologia e Educação do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suco da Fonseca - CEFET/RJ e professor da escola Casa Viva e da rede estadual de educação do estado de Minas Gerais, bibifisica@yahoo.com.br;

Acreditava-se, naquele momento, que os métodos que estavam sendo aplicados há anos não estavam resolvendo os problemas referentes à aprendizagem desses alunos.

Após um ano de implementação do projeto institucional intitulado “Tirando dúvidas e sanando dívidas”, uma série de ações e reflexões foram propostas, no sentido de aprimorar o trabalho e as ações pedagógicas que vinham sendo desenvolvidos. Da reflexão em questão, surgiram várias propostas de naturezas variadas, mas no presente estudo enfocaremos os aspectos vinculados à gestão institucional.

Deste modo, este artigo tem por objetivo descrever a experiência supracitada e discutir as possibilidades de interferência na realidade escolar, tendo como perspectiva o ângulo da gestão. Para tanto, iniciaremos discutindo brevemente sobre os temas aqui interligados, a saber: planejamento, gestão e inclusão. Em seguida, descreveremos a metodologia, apresentaremos os dados e, finalmente, nossas conclusões.

Interligando planejamento, inclusão e gestão

O planejamento é um tema que faz parte do cotidiano de todos nós e que perpassa várias áreas de conhecimento. A influência dele dentro e fora das organizações tem se tornado cada vez mais notória, pois planejar significa a tentativa de superar o imprevisto e pressupõe um conjunto de ações a fim de tornar realidade um objetivo futuro e evitar problemas em sua fase de execução.

Para Paludo e Procopiuck (2011), planejamento é a base para as demais funções administrativas (organizar, dirigir e controlar) e consiste em um método de estabelecer objetivos e buscar uma maneira apropriada de alcançá-los.

As organizações, de uma maneira geral, têm incorporado e utilizado o planejamento estratégico (o que vem da junção dos vocábulos planejamento e estratégia) em seus processos de gestão. Conceituaremos aqui a ferramenta planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente (KOTLER, 1975).

Apesar de o planejamento estratégico ser bastante explorado na indústria, carecemos de uma literatura sobre a temática no campo educacional. Para Libâneo (2013), o ato de planejar é uma tarefa constante de reflexão e ação e, trazendo essa questão para a escola, destacamos que:

No planejamento escolar, o que se planeja são as atividades de ensino e de aprendizagem, fortemente determinadas por uma intencionalidade educativa envolvendo objetivos, valores, atitudes, conteúdos, modos de agir dos educadores que atuam na escola. (p. 125)

Na implantação e manutenção de um trabalho educativo que discute o processo de inclusão de alunos que possuem dificuldades de aprendizagem e defasagem série/idade, pareceu-nos adequado, naquele momento, recorrer à análise SWOT, que consiste na análise das forças (ou pontos fortes), fraquezas (ou pontos fracos), oportunidades e ameaças de um projeto que foi criado e vinha sendo desenvolvido durante o ano de 2014, em uma escola tradicional (como ela é definida em seu Projeto Político Pedagógico), pública e federal do Rio de Janeiro.

Vale dizer que, apesar do modelo de análise utilizado ser uma ferramenta empresarial, ela vem sendo utilizada em educação até mesmo pelo próprio Ministério da Educação. Esta ferramenta foi a escolhida porque tratou-se de decisão coletiva da equipe de professores do projeto. Temos consciência de que, perante a perspectiva de inclusão que defendemos, talvez esta não fosse a ferramenta mais adequada. No entanto, também cremos que os problemas não são as coisas em si, mas como são apropriadas por nós. Assim, acatamos a decisão da maioria e utilizamos a ferramenta, mantendo em mente que não poderíamos perder de vista os objetivos próprios da escola, em particular esta, que é pública.

Desta forma, implantar um trabalho desta natureza em uma escola autointitulada tradicional implica transgredir a cultura escolar conteudista sustentada pela instituição há anos, caracterizada por práticas pedagógicas tradicionalistas que, muito mais do que preocupadas com a aprendizagem qualitativa de seus alunos, pensam que uma educação de qualidade se resume à quantidade de conteúdos supostamente aprendidos por seus alunos, e lutar por algo que hoje é reconhecido nacional e internacionalmente como direito: o esforço que qualquer escola deve fazer para que seus alunos aprendam, e não aplicar práticas excludentes, como, no caso da escola em questão, o jubramento de alunos retidos mais de uma vez na mesma série, porque o mesmo não se adaptou ao ritmo da escola (SANTOS, 2013).

O conceito de inclusão adotado pelos professores envolvidos na proposta converge com o pensamento de Santos (2013):

[...] considerada como um processo, um aporte teórico e prático a partir do qual as relações precisam ser ressignificadas para que se chegue a um objetivo maior: um mundo justo, democrático, em que as relações sejam igualitárias (ou, pelos menos, menos desiguais) e os direitos, garantidos. (p. 3)

Entende-se aqui, portanto, que inclusão não se refere exclusivamente ao grupo de pessoas com deficiência e, sim, à luta em prol da defesa de todo e qualquer indivíduo ou grupo em risco, ou em situação, de exclusão.

Mais especificamente no contexto da instituição estudada, vimo-nos de acordo com o que traz Libâneo (1994):

Quando um aluno não consegue aprender, abandona os estudos ou se interessa pouco pela escola, considera-se que são problemas individuais dele, descartando-se outras explicações como as condições sócio-econômicas, a desigualdade social e a responsabilidade da própria escola. (p. 36)

Acreditamos que, sem o apoio da gestão, o trabalho docente pode sofrer dificuldades, pois como defende Libâneo (2013) as tarefas de educação e ensino nas escolas se realizam pelas atividades pedagógicas, curriculares e docentes, estas, por sua vez, viabilizadas pelas formas de organização e de gestão.

Diante dessas reflexões, a gestão pode ser considerada como um aspecto central em uma instituição que deseja promover a inclusão? Qual o seu papel nesse processo? Qual a importância do planejamento e da gestão escolares para a promoção da inclusão?

Para tanto, o cerne deste trabalho é analisar as considerações feitas pelo corpo docente durante um processo de aplicação da matriz SWOT e discutir caminhos para que a gestão administrativa contribua com a gestão pedagógica, auxiliando, assim, para um processo de revisão das culturas, políticas e práticas de inclusão da instituição.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, pois diz respeito à qualidade das questões apresentadas, sem que haja a pretensão de generalizar os dados. É um estudo de caso, pois neste trabalho busca-se o descobrimento e a compreensão de aspectos internos e externos que afetam as atividades desenvolvidas no projeto “Tirando dúvidas e sanando dúvidas”. Quanto ao objetivo da pesquisa, esta pode ser classificada

como exploratória, com o intuito de apenas levantar dados preliminares sobre um determinado objeto (SEVERINO, 2007).

As informações foram coletadas mediante pesquisa bibliográfica e questionário aplicado a quinze professores do referido projeto, durante um dos encontros semanais cuja pauta era a realização de um diagnóstico do trabalho proposto para os alunos. Foram usadas questões abertas, o que significa que as respostas foram elaboradas de forma não predefinida. As perguntas realizadas tinham como objetivo levar os profissionais a (re)pensarem o que afeta direta ou indiretamente as ações propostas e praticadas pelo grupo de professores.

A ferramenta utilizada para realização do diagnóstico foi a Matriz SWOT, cuja sigla deriva de quatro palavras da língua inglesa: S - Strengths (Forças); W - Weakness (Fraquezas); O - Opportunities (Oportunidades) e T - Threats (Ameaças). Esse modelo de análise é um instrumento de apoio utilizado no planejamento estratégico para subsidiar uma empresa a mapear seus ambientes internos e externos. Neste caso, consideramos como ambiente interno o próprio projeto e, ambiente externo, a escola na qual a proposta vem sendo desenvolvida.

Para tanto, as definições das análises dos ambientes internos e externos ao projeto foram passadas ao corpo docente, a fim de auxiliá-los no preenchimento do questionário. Tais definições e questionamentos foram adaptações de parte do manual “Como Elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola” desenvolvido pelo Governo Federal, que é uma ferramenta gerencial e pode ser definido como um guia para as ações estratégicas da escola.

Análise do ambiente interno ao projeto	<ul style="list-style-type: none">- Forças (ou pontos fortes): aquilo que o projeto deveria estar fazendo e já está fazendo bem. São variáveis que a equipe do projeto controla, isto é, tem governabilidade sobre elas, e executa bem. - Fraquezas (ou pontos fracos): aquilo que o projeto deveria estar fazendo e não está fazendo ou não está fazendo bem. São variáveis que a equipe do projeto controla, mas executa mal.
	<ul style="list-style-type: none">- Oportunidades: situações externas ao projeto, não

Análise do ambiente externo ao projeto	<p>controladas pela equipe (de natureza política, econômica, social, tecnológica, legal) que, se conhecidas a tempo, podem ser melhor aproveitadas pelo projeto enquanto perduram.</p> <p>- Ameaças (ou riscos): situações externas ao projeto, não controladas pela equipe (de natureza política, econômica, social, tecnológica, legal), que se conhecidas a tempo podem ter o seu impacto minimizado. As ameaças são situações que podem se concretizar ou não e seus impactos podem afetar ou não o projeto, dependendo de suas condições internas de neutralização.</p>
--	--

O questionário apresentado em seguida das definições era composto das seguintes perguntas, precedidas da fraseologia “na sua opinião”:

1. Quais são as maiores forças do projeto (ambiente interno)?
2. Quais são as principais fraquezas do projeto (ambiente interno)?
3. Quais são as maiores oportunidades que se apresentam ao projeto nos próximos anos (ambiente externo)?
4. Quais são as principais ameaças ou riscos ao desempenho do projeto nos próximos anos (ambiente externo)?
5. Quais são as três tarefas mais importantes que o projeto deve realizar nos próximos anos? Por que são importantes?

Para uma maior percepção dos dados analisados, as entrevistas foram enumeradas de E1 a E15, facilitando assim a transcrição de algumas falas. Algumas situações relacionadas aos professores que responderam ao questionário são relevantes: os educadores possuem diferentes níveis de formação (graduados, especialistas, mestres e doutorandos) e atuam em diferentes áreas do conhecimento (Física, Química, Matemática, Biologia, Língua Portuguesa, Educação Física, Filosofia, Geografia, Língua Inglesa, Sociologia e Serviço de Orientação Psicopedagógica). Além disso, metade desse grupo atua no projeto desde a sua implantação, no ano de 2014 e, a outra metade, passou a atuar no ano de 2015, período da realização desta pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para traçar uma visão geral do que foi apresentado pelos professores no questionário, foram construídas as tabelas abaixo, que demonstram uma primeira visão em relação ao ambiente interno do projeto e mostram os registros que mais apareceram nas falas dos docentes.

No que se refere aos pontos forte e fracos, destacamos os seguintes registros:

Pontos fortes	Número de registros
Comprometimento dos colaboradores	11
Formação e experiência dos colaboradores	10
Discussões semanais com a cultura de planejamento e reflexão	09

Pontos fracos	Número de registros
Ausência de um programa de gerenciamento de dados e informações	08
Falta de comprometimento dos colaboradores	05
Ausência de objetivos e metas	05

Visualizamos, através das colocações, que o ponto forte mais mencionado foi o comprometimento da equipe docente que, por sua vez, aparece com uma alta formação acadêmica e larga experiência. Tal experiência pode ser considerada como a trajetória profissional dos colaboradores, tendo em vista que todos os professores envolvidos nunca trabalharam com uma proposta de inclusão no ensino regular.

A cultura de planejamento e reflexão do corpo docente, o que ocorre semanalmente, através de um encontro coletivo e contabilizado na carga horária de trabalho e, que não ocorre nas demais turmas da escola pesquisada, também aparece na fala de grande parte dos professores que responderam ao questionário como uma das maiores forças do projeto. Tal fato retoma à ideia sobre a importância do planejamento conjunto dentro da instituição como forma de constante de reflexão e ação.

Evidenciaremos aqui as seguintes colocações quando questionados sobre quais são as maiores forças do projeto:

Envolvimento de parte significativa dos profissionais nas decisões mais relevantes. (E12)

A equipe possui formação acadêmica de excelência. (E2)
Qualidade dos profissionais. (E3)
Discussão semanal sobre as turmas e trabalho docente. (E10)
A conquista dos tempos de reunião. (E5)
Grande interesse na reflexão. (E12)
Momentos de reunião que se tornaram formação continuada. (E4)
Cultura de planejamento. (E9)

Partindo para a análise das fraquezas internas do projeto, destacamos as seguintes colocações:

Ausência de um programa de gerenciamento de dados e indicadores. (E8)
Falta de comprometimento e identificação com o projeto por parte de alguns membros do grupo. (E1)
Ausência de objetivos e metas. (E14)
Falta de definição dos objetivos do projeto. (E8)

A ausência de um programa de gerenciamento de dados e informações também vai de encontro à ideia de uma gestão pedagógica que pouco dialoga com a gestão administrativa. Percebemos aqui o quanto o trabalho administrativo objetiva a funcionalidade e a efetivação do trabalho pedagógico.

Curiosamente, o que foi considerado como ponto forte por alguns professores, também foi considerado como ponto fraco por outros: a falta de comprometimento dos colaboradores, talvez por ser tão claro para os membros da equipe que “colaboradores” são todos dentro da escola e não apenas os professores atuantes neste projeto.

A ausência de objetivos e metas refere-se a um projeto escrito e estruturado, o que vai de encontro à definição de planejamento apresentada por Libâneo (2013): explicitação de objetivos e antecipação de decisões para orientar a instituição, prevendo-se o que se deve fazer para atingi-los.

Os pontos fracos dizem muito ao grupo, pois eles indicam os caminhos de melhoria de um trabalho que vem sendo desenvolvido. Deste modo, eles são vistos como fundamentais para o desenvolvimento da proposta de inclusão com a qual trabalhamos.

No que se refere às oportunidades e ameaças, foram elencados os seguintes pontos:

Oportunidades	Número de registros
---------------	---------------------

Realização de parcerias com outras instituições	05
Parceria com outros projetos que vem sendo desenvolvidos na escola	04
Acesso às novas tecnologias	02
Maior envolvimento das famílias	02
Estrutura física da escola	02
Autonomia para a condução do projeto	02
Busca de financiamento	01
Importância da escola para a comunidade	01
Visualização do projeto pela academia	01
Inserção da proposta na cultura organizacional da escola	01

Ameaças	Número de registros
Incerteza sobre o futuro da escola	09
Instabilidade política dos dirigentes	05
Ingresso de alunos	04
Não reconhecimento institucional do projeto	03
Falta de apoio das famílias dos alunos	03
Falta de infraestrutura e organização da escola	03
Descrédito da escola em relação ao projeto	02
Perda de força pela troca da coordenação do projeto	01
Falta de objetivos e metas da própria escola	01
Tempo curto para atingir os objetivos almejados	01
Estereotipação das turmas do projeto	01
Situação econômica do país	01

Refletindo sobre as situações externas ao projeto, isto é, aquelas não controladas pela equipe, no que tange às oportunidades que se apresentam ao projeto nos próximos anos, destacam-se as seguintes falas:

- Parceria com algumas instituições de ensino para promovermos capacitação de professores. (E5)
- Turmas de projeto que minimizem os jubilados. (E13)
- Preocupação dos responsáveis em relação à vida escolar do aluno. (E13)
- Visualização do projeto pela academia, por meio dos trabalhos aprovados e apresentados pelos professores do projeto e sobre o projeto. (E10)

Muitas foram as parcerias com outras instituições de ensino realizadas no ano de 2015, o que permitiu um intercâmbio de saberes extremamente válido, como apontado pelos professores. Parcerias estas realizadas com instituições públicas e militares de ensino. Além disso, aparecem como oportunidades os demais projetos desenvolvidos pela escola, como as turmas preparatórias para exames e concursos. Questões como a participação da família, as novas tecnologias e a estrutura física da escola em questão também surgiram nas colocações apresentadas.

Analisando as principais ameaças ou riscos ao desempenho do projeto nos próximos anos, as seguintes colocações dos docentes foram destacadas:

- Possibilidade de fechamento do colégio em virtude de questões político econômicas. (E8)
- Falta de apoio e reconhecimento pelos gestores da escola. (E4)
- Ingresso de alunos com muitas defasagens educacionais. (E3)
- Instabilidade política da gestão. (E12)
- Falta de comprometimento dos pais na vida escolar dos filhos. (E4)
- Falta de compreensão de parte da escola sobre o que é o projeto. (E12)

As falas sobre a incerteza do futuro da escola referem-se ao fato de existirem, na época, rumores de que a instituição encerraria suas atividades em virtude de questões políticas e econômicas, o que não ocorreu. A instabilidade política dos dirigentes retrata uma preocupação com um processo nada democrático de escolha dos gestores, que se deu, posteriormente, de maneira indicada e sem uma eleição direta e que contemplasse a participação de toda a comunidade escolar. Outras falas apontam para as situações que podem se concretizar ou não e seus impactos podem afetar ou não a escola, como a

participação das famílias e a divulgação e o reconhecimento do trabalho que vem sendo desenvolvido.

Quando questionados sobre quais são as três tarefas mais importantes que o projeto deve realizar nos próximos anos, os docentes destacaram os seguintes pontos:

Tarefas	Número de registros
Estruturação do projeto	06
Estabelecer critérios de ingresso de alunos novos	05
Ter uma liderança mais participativa	03
Implementação de formação continuada para os docentes	03
Ter sucesso nas avaliações externas	02
Realização de concurso para admissão de professores	02
Melhoria da infraestrutura	02
Reforçar a relação escola x família	01
Produzir projetos interdisciplinares	01
Padronizar métodos de avaliação	01
Maior divulgação acadêmica do trabalho desenvolvido	01
Divulgação do projeto para toda comunidade escolar	01
Acabar com a diferenciação existente entre professores concursados e professores contratados	01

Todas as falas indicam que muitas ações ainda precisam ser estruturadas no projeto. Questões que perpassam pela cultura institucional, apoio da gestão escolar e implementação das práticas pedagógicas são sempre pontos de análises para o grupo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os métodos de pesquisa utilizados neste trabalho foi possível identificar alguns fatores do ambiente interno e externo do ambiente escolar que causaram influências no projeto “Tirando dúvidas, sanando dívidas”. Buscou-se, sem preconceitos, nas teorias organizacionais, diretrizes para a compreender um pouco sobre

o papel da gestão escolar nas questões pedagógicas desenvolvidas na escola. Foi possível concluir que essa estratégia empresarial pode contribuir significativamente para um processo educacional, não deixando de lado as especificidades pedagógicas de uma instituição de ensino.

Conclui-se, através da reflexão sobre as considerações feitas pelos docentes envolvidos na proposta, que a gestão do projeto era basicamente pedagógica e que não existia uma comunicação eficiente com a gestão administrativa. Desta forma, é possível observar que o aprimoramento da gestão administrativa é necessário para contribuir para um processo de revisão das culturas, políticas e práticas de inclusão da instituição, a fim de melhorar a qualidade do trabalho que vem sendo desenvolvido, que zela por uma formação inclusiva de melhor qualidade.

REFERÊNCIAS

BRANDEN, N. *Autoestima e seus pilares*. 5ª ed. Saraiva. São Paulo, 2000.
Como Elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola. In: ftp://ftp.fnde.gov.br/web/fundescola/publicacoes_manuais_tecnicos/pde_escola.pdf
Brasília: FNDE, 2016.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1975.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e Gestão da Escola – Teoria e Prática*. São Paulo: Heccus, 2013.

LIBÂNEO, J. C. *Didática*. São Paulo: Cortez, 1994.

MIRANDA, S. de. *Afetividade e autoestima da criança*. 1ª ed. Fortaleza: Editora IMEPH. 2010

PALUDO, A. V; PROCOPIUCK, M. *Planejamento Governamental: Referencial Teórico, Conceitual e Prático*. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, M. P. *Dialogando sobre inclusão: contando casos e (des)casos*. Curitiba: CRV, 2013.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do Trabalho Científico*. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, J. M. P; LIMA, C. B. *Autoestima e aprendizagem – uma relação necessária ao processo de inclusão escolar de alunos com defasagem série/idade*. In: IV Colóquio Internacional Educação, Cidadania e Exclusão: Didática e Avaliação. Universidade Estadual do Rio de Janeiro, 2015.