

# Gestión escolar y la articulación intersectorial para incluir a estudiantes

## School management and intersectorial articulation aiming the student's inclusion

Ana Mayra Samuel da Silva\*

Elisa Tomoe Moriya Schlünzen\*\*

Danielle Aparecida do Nascimento dos Santos\*\*\*

Ana Maria Osório Araya\*\*\*\*

Ana Virginia Isiano Lima\*\*\*\*\*

Recibido: 01-08-2017

Aceptado: 25-08-2017

### Resumen

Este estudio se basa en una investigación de Maestría y tiene como objetivo analizar las estrategias desarrolladas por el equipo directivo de una Escuela Pública de Educación Básica para mejorar el proceso de inclusión, de acuerdo con los principios de Educación Inclusiva y articulación intersectorial. El enfoque metodológico de la investigación es cualitativo. En la recolección de datos se realizaron observaciones participante y grupo de discusión, constituyendo debates sobre la importancia de la articulación intersectorial. A través de la triangulación de datos, llegamos a la conclusión preliminar de que el equipo directivo, cuando está abierto a un proceso democrático, puede desarrollar acciones para la realización de los principios de la educación inclusiva, a través de la articulación intersectorial. La articulación intersectorial tiene como objetivo descentralizar el poder ejercido por el equipo directivo y evidencia la necesidad de ejercer un trabajo colectivo y colaborativo que involucre a los profesionales de salud y asistencia social ya la familia.

**Palabras Clave:** Educación Inclusiva, Gestión Escolar, Articulación Intersectorial.

---

\*Académico de la Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Especialista en Educación Especial e Inclusiva. Correo: [ana.mayra.ss@gmail.com](mailto:ana.mayra.ss@gmail.com).

\*\*Académico de la Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Doctor en Educación. Correo: [elisa@fct.unesp.br](mailto:elisa@fct.unesp.br).

\*\*\*Académico de la Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE), Doctor en Educación. Correo: [danielle@unoeste.br](mailto:danielle@unoeste.br).

\*\*\*\*Académico de la Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP),  
Doctor em Ciências. Correo: [amoa@fct.unesp.br](mailto:amoa@fct.unesp.br).

\*\*\*\*\*Académico de la Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”  
(UNESP), Magister en Educación. Correo: [anaisianolima@gmail.com](mailto:anaisianolima@gmail.com)

### **Abstract**

This study is grounded in a Master's research and aimed to analyze the strategies developed by the management team of a Basic Education Public School to improve the inclusion process, in accordance with the principles of Inclusive Education and intersectoral articulation. The research methodological approach is qualitative. In the data collection were made participant observations and discussion group, constituting debates about the importance of intersectoral articulation. Through the data triangulation, we came to the preliminary conclusion that the management team, when open to a democratic process, can develop actions for the realization of the inclusive education principles, through intersectoral articulation. The intersectoral articulation aims at decentralizing the power exercised by the management team and evidences the need to exercise a collective and collaborative work, involving health and social assistance professionals and the family.

**Keywords:** Inclusive Education, School Management, Intersectoral Articulation.

## **Resumo**

O objetivo deste estudo, baseado em uma pesquisa de mestrado, é: analisar as estratégias desenvolvidas pela equipe gestora de uma escola de educação básica pública visando melhorar o processo de inclusão, de acordo com os princípios da Educação Inclusiva e da articulação intersetorial. A abordagem metodológica da pesquisa é qualitativa. Na coleta de dados foram realizadas observações participante, grupo de discussão, constituindo debates sobre a importância da articulação intersetorial. Por meio da triangulação dos dados podemos concluir preliminarmente, que a equipe gestora, quando aberta a um processo democrático, pode desenvolver ações para a efetivação dos princípios da educação inclusiva, por meio da articulação intersetorial. A articulação intersetorial visa descentralização do poder exercido pela equipe gestora e evidencia a necessidade de exercer um trabalho coletivo e colaborativo, que envolva os profissionais da saúde, da assistência social e a família.

**Palavras-chave:** Educação Inclusiva, Gestão Escolar, Articulação Intersetorial.

## **INTRODUCCIÓN**

La aceptación y la valorización de todas las personas, de acuerdo con sus especificidades, es un presupuesto de la educación escolar en curso en todo el mundo. Esta educación debe ser dirigida al desarrollo de un proceso inclusivo. La gestión escolar tiene

un papel fundamental para la organización de la escuela, así como para la transformación y mejora de su estructura en términos de los paradigmas de la inclusión.

En esta perspectiva, entender la escuela como un espacio adecuado para vivir con las diferencias nos permite entender el concepto de educación inclusiva. Según la UNESCO,

Un concepto amplio de la Educación Inclusiva puede ser concebida como un principio y una orientación general para fortalecer la educación con miras al desarrollo sostenible, el aprendizaje durante toda la vida para todos y la igualdad de acceso de todos los niveles de la sociedad a las oportunidades de aprendizaje. (UNESCO, 2008, p. 22, nuestra traducción)

Para que este concepto sea efectivo en nuestras escuelas, es importante que el equipo de gestión apoye las prácticas innovadoras y sepa buscar el apoyo de los diferentes sectores a través de un trabajo de colaboración con las equipas intersectoriales para mejorar la escuela, desconviniendo una estructura compartida entre los educadores, profesionales y familias. Este apoyo es llamado, por la Política Nacional de Educación Especial en la Perspectiva de la Educación Inclusiva (2008), como interseccionalidad, es decir, puede desencadenar a través de un trabajo de colaboración entre equipos intersectoriales: gestores, educadores, trabajadores de la asistencia social, la salud y las familias.

Un movimiento de gestión escolar más democrática y abierta, que tiende a viabilizar la formación de los profesionales actuantes en la escuela, además de una preparación del ambiente escolar en lo que se refiere a la convivencia con las diferencias, puede caracterizar la intersectorialidad. La escuela puede adaptarse a un servicio más eficaz y comprometido con las personas, con la adición de principios pedagógicos válidos para todos los estudiantes, lo que resulta naturalmente en la inclusión escolar.

De acuerdo con la Política Nacional de Educación Especial en la Perspectiva de la Educación Inclusiva (2008), para asegurar el enfoque intersectorial es necesario el desarrollo de proyectos en colaboración con otras áreas, con el fin de proponer una amplia y efectiva atención a los estudiantes público de la Educación Especial, por profesionales del área de la salud, acciones de asistencia social, inserción en el mercado de trabajo y justicia, además del apoyo familiar.

El papel del equipo de gestión de la escuela en el proceso de inclusión es ejercer un trabajo colectivo y de colaboración, que involucra discusiones y acciones sobre los desafíos y posibilidades que las políticas públicas ofrecen a las escuelas, reflexionando siempre sobre la escuela que queremos construir y los individuos que podemos formar.

Es importante recordar que la educación inclusiva es una conquista diaria para la escuela y para los que de ella forman parte, y, para alcanzar el ideal, hay que trabajar con lo que es posible. La escuela necesita ser reorganizada en su conjunto, para que el trabajo sea realmente articulado, colaborativo y todos pueden desempeñar su papel para contribuir con una educación cada vez más inclusivas.

A partir de estas premisas, la investigación realizada en el magister, titulada "Gestión escolar: los desafíos experimentados para la consolidación de la interseccionalidad en una perspectiva inclusiva", tiene como objetivo analizar las estrategias desarrolladas por el equipo de gestión de una escuela pública de educación básica visando la articulación intersectorial para mejorar el proceso de inclusión de conformidad con los principios de la Educación Inclusiva.

La investigación está siendo realizada entre los años 2016-2018, financiada por la "Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nivel Superior" (CAPES), y se inserta en la línea de investigación "Processos Formativos, Ensino e Aprendizagem do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho", en el campus de Presidente Prudente/São Paulo/Brasil.

La escuela y las participantes fueron seleccionadas para formar parte de la investigación, pues, durante la Graduación en Pedagogía, la investigadora realizó sus estadios obligatorios en la unidad escolar y no percibió iniciativas para que la inclusión ocurriera, por el contrario, presencié actitudes excluyentes, como la transferencia de un estudiante a una institución especializada, sin justificación ni consulta a la familia.

Sin embargo, después de que la directora escolar realizara el curso de especialización en Gestión Escolar, ofrecido en la *Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho*, en el campus de Presidente Prudente/São Paulo/Brasil, y conocer a algunos investigadores del grupo de investigación "Ambientes Potenciadores para Inclusión" (API), durante las clases, pasó a cambiar su mirada en relación a la inclusión de todos los estudiantes en el contexto escolar. Además, en el año 2015, la escuela fue campo de una

investigación de Iniciación Científica sobre gestión escolar, desarrollada por una profesora de la Universidad, lo que facilitó el contacto entre la investigadora y el equipo de gestión escolar.

De esta forma, a finales de 2015, la gestora solicitó al grupo API una visita a la escuela, que envió a dos investigadores, la primera y la tercera autora de este trabajo. Inicialmente el equipo gestor, representada por la directora, apuntó las dificultades en incluir a determinados estudiantes con discapacidad o con dificultad de aprendizaje y la necesidad reconocida en revisar su papel para conseguir recursos, estrategias y formar la comunidad escolar.

En el momento de diálogo sobre esas dificultades y necesidades, la investigadora, que estaba pasando por el proceso selectivo del curso de Maestría en Educación, se ofreció en apoyar al equipo gestor, ya que percibió anhelos de transformación que antes no pertenecían al equipo de profesionales de aquella de la escuela, y además reside en la misma ciudad en que la escuela está situada.

Según Veiga (2014) el papel del gestor demanda investigaciones que consideran acciones necesarias y primordiales para ofrecer una enseñanza que atienda la diversidad y tener una escuela pautada en la gestión democrática en que se toma en serio la cuestión de la inclusión. En ese sentido los participantes son fundamentales para que el cambio necesario y la inclusión se efectúen en el contexto de las escuelas públicas. Dado que "la inclusión es una reacción a los valores de la sociedad dominante y al pluralismo, entendido como una aceptación del otro e incorporación de la diferencia, sin conflicto, sin confrontación" (MANTOAN, 2011, p. 104, nuestra traducción).

Así, la justificación para esta investigación está en la real necesidad de pensar sobre las cuestiones que fueron explicitadas. Es decir, la necesidad de comprender cómo el equipo gestora escolar puede favorecer y contribuir a que la inclusión escolar se efectúa.

En este artículo se pretende analizar las estrategias desarrolladas por el equipo gestor de una escuela de educación básica pública para la articulación intersectorial para mejorar el proceso de inclusión, de acuerdo con los principios de la Educación Inclusiva.

Inicialmente se presentará el marco teórico sobre la gestión de la escuela, la educación inclusiva, y el enfoque intersectorial, basado en la ley Brasileira. En continuación, se presenta la metodología utilizada para la recolección de datos, y, por

último, los resultados preliminares sobre el enfoque intersectorial que se ha establecido en virtud de una escuela pública brasileña.

## MARCO TEÓRICO

La escuela regular actual asume el compromiso de desarrollar y promover un proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad a todos los estudiantes que la frecuentan. Sin embargo, para que todos sean acogidos y atendidos de acuerdo a sus necesidades y especificidades, los objetivos propuestos por la educación escolar deben estar dirigidos a conocer a los estudiantes y, por eso, establecer relaciones afectivas con los mismos.

Según el Ministerio de Educación (MEC) de Brasil, la escuela debe ser considerada como,

[...]El espacio en el que se debe favorecer a todos los ciudadanos el acceso al conocimiento y el desarrollo de competencias, es decir, la posibilidad de aprehensión del conocimiento históricamente producido por la humanidad y de su utilización en el ejercicio efectivo de la ciudadanía. Es en el día a día escolar que niños y jóvenes, como actores sociales, tienen acceso a los diferentes contenidos curriculares, los cuales deben ser organizados de forma a efectivizar el aprendizaje. Para que este objetivo sea alcanzado, la escuela necesita ser organizada de forma a garantizar que cada acción pedagógica resulte en una contribución al proceso de aprendizaje de cada estudiante. (BRASIL, 2004, p.7, nuestra traducción).

Desde esta perspectiva, se reconoce la función democrática de la escuela y las políticas públicas educativas sobre educación especial en la perspectiva de la educación inclusiva. Martins (2006, p. 14, nuestra traducción) explica que la propuesta de inclusión de los estudiantes públicos de la educación especial en las escuelas de la red regular de enseñanza comprende,

La educación como un recurso que integra el individuo al entorno social y también le da una mayor capacidad de autonomía, y por lo tanto ejercer su ciudadanía. El principio fundamental es que todas las personas con

discapacidad deben tener sus necesidades especiales atendidas, siendo que en el atendimento de la diversidad esta la democracia.

El autor también asegura que en este contexto de lucha por la igualdad de condiciones para el acceso y permanencia con calidad, que se "orienta la propuesta de inclusión y se basan los principios de la práctica inclusiva, que anhela la construcción de la ciudadanía y la democracia" (Martins, 2006, p. 49, nuestra traducción).

Nos damos cuenta en las ideas de Glat (2007) que uno de los elementos centrales para que ese entorno educativo inclusivo se legitime, es el equipo de gestión, principal ejecutor de los aspectos constitutivos de la escuela y de las políticas públicas existentes en el contexto brasileño.

La educación inclusiva significa un nuevo modelo de escuela en el que es posible el acceso y la permanencia de todos los alumnos, y donde los mecanismos de selección y discriminación, hasta entonces utilizados, son sustituidos por procedimientos de identificación y remoción de las barreras para el aprendizaje. Para llegar a ser inclusiva la escuela necesita formar a sus profesores y equipo de gestión, y revisar formas de interacción vigentes entre todos los segmentos que la componen y que en ella interfieren, necesita realimentar su estructura, organización, su proyecto político pedagógico, sus recursos didácticos, Metodologías y estrategias de enseñanza, así como sus prácticas de evaluación. La propuesta de educación inclusiva implica, por lo tanto, un proceso de reestructuración de todos los aspectos constitutivos de la escuela, involucrando la gestión de cada unidad y los propios sistemas educativos. (GLAT, 2007, p. 16, nuestra traducción).

La escuela inclusiva requiere el reconocimiento de las diferencias, proporcionando a los estudiantes un aprendizaje de calidad, condiciones de acceso y permanencia para todos. Considerando las políticas públicas educativas brasileñas en vigencia, esos son los grandes desafíos del escenario educativo brasileño: modificar acciones para garantizar que todos sean incluidos y aprendan a partir de sus posibilidades.

Pacheco (2007) apunta que el término educación inclusiva hace referencia a los innumerables intentos, a veces frustrados, de atender a la diversidad total de las necesidades educativas de los estudiantes. Por eso es importante que el equipo de gestión incentive a las prácticas innovadoras y sepa buscar el apoyo de los diferentes sectores a través del

trabajo colaborativo entre equipos intersectoriales para la mejora de la educación pública, desarrollando una estructura común para los educadores, los profesionales y las familias.

Silva y Facion (2009) hacen hincapié en que la inclusión establece para el sistema educativo, desafíos, como: la sensibilización de la sociedad en general; inversión en la formación continua de los maestros; estructuración de métodos, técnicas y recursos; participación de la familia y la comunidad, así como la articulación intersectorial.

Santos (2011) afirma que partiendo de la propuesta de inclusión, la escuela tiene que someterse a cambios en su organización, por ejemplo en la forma de enseñanza y evaluación de los estudiantes, y las adaptaciones arquitectónicas y mobiliarias, la formación de profesionales capaces de responder a la diversidad. Todos estos cambios están directamente relacionados con el papel del equipo de gestión.

Como se dijo anteriormente, el papel del equipo de gestión es fundamental para un buen rendimiento escolar. Los profesionales de la educación que actúan en las escuelas deben concentrarse en la reflexión y (re)descubrir nuevas formas de enseñanza y aprendizaje, proporcionando así una cultura inclusiva en el contexto escolar.

El MEC recomienda que,

La dirección de la escuela debe ser dinámica, comprometida y motivadora para la participación de todos los actores sociales. Ella necesita saber delegar poderes y estimular la autonomía, mejorando el rendimiento y la producción de cada uno. Tiene que ser una figura presente, punto de referencia de la personalidad y misión de la escuela. También debe ser respetuosa en relaciones interpersonales, incluso en momentos en los que tiene que promover ajustes en el camino de cada agente (BRASIL, 2004, p. 13, nuestra traducción).

Farfus (2008, p. 119, nuestra traducción) afirma que "el gestión debe tener una mirada audaz a su realidad, para ir más allá de los muros de la escuela y correlacionarse con toda la comunidad de su entorno, convirtiéndose en un socio de sus acciones". La intersectorialidad establecida por el equipo de gestión, además de ser un principio de educación inclusiva, ayuda a construir una gestión más democrática y participativa, considerando la comunidad escolar.

Sin embargo, este principio debe estar descrito en el Proyecto Político Pedagógico (PPP), ya que esto,

Debe ser utilizado como un instrumento que organiza la escuela, porque se debe tener en cuenta en su elaboración todo lo que ya existe: leyes, conceptos teóricos, los contenidos y métodos; y también lo que se va a crear, define, establece, reorganiza, establece una cultura de organización. (Farfus, 2008, p. 93, nuestra traducción)

Según el autor, cuando el equipo de gestión de la escuela está abierta a la participación intersectorial y la comunidad escolar, la autonomía y la democracia surgen resultando en equipos eficaces dirigidos a un objetivo común: un proceso de inclusión eficaz para todos los que frecuentan el cotidiano escolar.

Para la construcción de una gestión democrática y una escuela más inclusiva, la participación de diversos sectores y la comunidad de la escuela es crucial. La escuela para hacerse más inclusiva, necesita valorar acciones que promuevan la aceptación de las diferencias. Por lo tanto, el PPP debe cumplir con la diversidad y proporcionar oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes, pero para ello, es necesario desarrollar un trabajo en equipo.

Warschauer y Carvalho (2014, p. 193, nuestra traducción) creen que la intersectorialidad puede ser comprendida como "la articulación entre sujetos de sectores diversos, con diferentes saberes y poderes con miras a enfrentar problemas complejos". De esta forma la intersectorialidad no puede ser entendida o simplificada como un trabajo en conjunto simple o por medio de una relación de jerarquía y poder, pues, Feuerwerker y Costa (2000, p. 26, nuestra traducción), afirman que "es una nueva forma de trabajar, de gobernar y de construir políticas públicas que pretende posibilitar la superación de la fragmentación de los conocimientos y de las estructuras sociales para producir efectos más significativos" para el proceso de inclusión escolar.

Fiorentini (2012, p. 246, nuestra traducción) sostiene que,

Esta alianza colaborativa entre diferentes profesionales se ha constituido en una instancia catalizadora del desarrollo de un tipo de profesionalidad que Fullan y Hargreaves (1997) llaman de interacción y deliberativa y que consiste en el desarrollo de la capacidad de los profesionales para trabajar colaborativamente en un ambiente de diálogo e interacción, donde discuten, analizan, reflejan e investigan sobre su trabajo, buscando comprenderlo y transformarlo.

Para el autor, el desarrollo de acciones colaborativas entre profesionales actuantes en el contexto escolar y profesionales de otros sectores, puede facilitar transformando prácticas excluyentes en inclusivas.

Los sectores involucrados en la intersectorialidad pueden englobar profesionales del área social, judicial y de la salud como psicólogos, fonoaudiólogos, psicopedagogos, terapeutas ocupacionales, entre otros. Cada profesional involucrado con la escuela necesita ejercer su función en colaboración para el aprendizaje de los estudiantes. Es necesario que este profesional esté siempre en contacto con los profesores y gestores para que haya un intercambio de informaciones tanto en relación al desarrollo del estudiante como de formación del profesor y del gestor para lidiar con las diferencias cotidianamente en las aulas de clase heterogénea. Los profesionales pueden articularse a partir de reuniones colectivas, feedbacks escritos, momentos como la Hora del Trabajo Pedagógico Colectivo entre los profesores y gestores, entre otros.

La Política Nacional de Educación Especial en la Perspectiva de la Educación Inclusiva (BRASIL, 2008, p. 13, nuestra traducción) alega que,

Para asegurar la intersectorialidad en la implementación de las políticas públicas la formación debe contemplar conocimientos de gestión del sistema educativo inclusivo, teniendo en vista el desarrollo de proyectos en asociación con otras áreas, buscando la accesibilidad arquitectónica, las atenciones de salud, la promoción de acciones de asistencia social, trabajo y justicia.

Es decir, los profesionales involucrados en la intersectorialidad en una perspectiva inclusiva necesitan tener el conocimiento que actúan a favor de un objetivo común. Luck (2004, p. 5) declara que todos deben participar en la constitución de la escuela, "tomando decisiones en conjunto, orientadas por el compromiso con valores, principios y objetivos educativos elevados, respetando a los demás participantes y aceptando la diversidad de posicionamientos". Recordando siempre que las necesidades, los desafíos y las posibilidades de las escuelas siempre deben ser tenidos en cuenta por todos los involucrados.

Libâneo (2008) señala que la gestión abierta a la interseccionalidad, construye relaciones sociales más justas, así como proporciona la valoración del trabajo colectivo,

colaborativo y participativo, ya que las experiencias de cada profesional involucrado se consideran en las acciones realizadas en el ámbito escolar.

En su investigación, Brizzola (2006) establece que para la formación de un ambiente inclusivo en la escuela es necesaria que los administradores de la escuela organicen demandas de trabajo que favorezcan la colaboración de varios segmentos. Por otra parte, el trabajo colaborativo y la interseccionalidad presuponen el establecimiento de la cultura de una escuela inclusiva.

A partir de estas premisas, presentamos el marco metodológico y los resultados preliminares de la investigación del magister en andamiento, que considera que el establecimiento de una escuela inclusiva y la construcción de una gestión democrática y participativa, es todavía un reto que enfrentan los sistemas educativos de Brasil, y que requieren la colaboración de diversos sectores.

## **MARCO METODOLÓGICO**

El abordaje metodológica de la investigación es cualitativo, como colocado por Richardson (2012, p. 80, nuestra traducción)

Los estudios que emplean una metodología cualitativa pueden describir la complejidad de determinado problema, analizar la interacción de ciertas variables, comprender y clasificar procesos dinámicos vividos por grupos sociales, contribuir en el proceso de cambio de determinado grupo y posibilitar, en mayor nivel de profundidad, Entendimiento de las particularidades del comportamiento de los individuos.

A través del abordaje cualitativo, es posible entender la naturaleza de un fenómeno social y buscar soluciones teóricas y prácticas para la situación vivida. A partir de un enfoque cualitativo, la investigación se ve comprometida con el seguimiento y análisis sobre las acciones del equipo gestor de una escuela pública.

La investigación tiene autorización ética mediante registro en el Comité de Ética e Investigación, el protocolo de aprobación: 55532916.0.0000.5402. El contexto de investigación es una escuela municipal de enseñanza fundamental situada en un municipio brasileño del interior paulista de pequeño porte. La escuela atiende a estudiantes del 1º al 5º

año de la Enseñanza Fundamental. Actualmente trabaja en dos períodos (matutino y vespertino), con aproximadamente trescientos ochenta estudiantes matriculados<sup>1</sup>.

Los participantes son miembros del equipo gestor, comprendiendo: directora escolar, vicerrectora escolar y coordinadora pedagógica. En ese sentido los participantes son fundamentales para que el cambio necesario y la inclusión se efectúen en el contexto de las escuelas públicas.

Además del análisis documental de la unidad escolar y del Proyecto Político Pedagógico (PPP), en la recolección de datos se utilizaron: la observación participante, grabaciones de audio y de informe de campo. También fue constituido un grupo de discusión con los participantes, promoviendo debates acerca de la necesidad de incluir a los estudiantes y la importancia de la articulación intersectorial.

De acuerdo con Lüdke y André (1986, p. 38, nuestra traducción) el análisis de documentos "puede constituirse en una técnica valiosa de abordaje de datos cualitativos, ya sea completando las informaciones obtenidas por otras técnicas, ya sea desvelando aspectos nuevos de un tema o problema " El análisis de documentos, utilizada como una etapa de la pesquisa exploratoria, permitió la identificación de información relevante sobre cómo se configura la institución. Con este procedimiento buscamos recoger datos sobre los contenidos que pueden subsidiar la investigación, buscando informaciones que apunte a la metodología y las estrategias utilizadas para incluir a los estudiantes.

La observación permite la recogida de información para examinar los fenómenos estudiados. De acuerdo con Marconi y Lakatos (2010, p 176, nuestra traducción), en la observación sistemática "el observador sabe lo que necesita y lo que no es importante en una situación dada; debe ser objetivo, reconocer errores potenciales y eliminar su influencia sobre lo que ve o recoja". Así, la observación nos permitió entender los detalles de la realidad escolar y las dificultades del equipo de gestión en el tratamiento de esos casos diariamente.

Según Fabra y Domènech (2001), el grupo de discusión formado por un grupo de personas que tienen características en común, se reúne con el fin de interactuar en una conversación sobre temas relacionados con el objeto de la investigación, durante un período de tiempo. La discusión permite la recopilación de diversos datos, informaciones, opiniones

---

1 Información extraída del Proyecto Político Pedagógico (PPP) de la unidad escolar.

y puntos de vista, lo que permite una profundización de los temas, ya que la interacción envuelve desde el investigador hasta los participantes.

Después de la identificación de los patrones relevantes, es decir, temas recurrentes durante el período de recolección de campo, se construyeron previamente tres ejes temáticos, a fin de interpretar y seleccionar los datos y las informaciones contenidas en cada etapa de la investigación, lo que auxilia en la comprensión Y equiparación de los datos. Segundo Bogdan e Biklen (1994, p. 221, nuestra traducción) definir ejes temáticos implica "recorrer sus datos en la búsqueda de regularidades y patrones así como de temas presentes en los datos y, a continuación, escribe palabras y frases que representan estos mismos tópicos y patrones".

Para ello, se realizó la triangulación de datos, que, de acuerdo con Azevedo, Oliveira, Gonzalez e Abdalla (2013, p. 4, nuestra traducción), tiene por objeto "combinar métodos y fuentes de recolección de datos cualitativos [...], así como diferentes métodos de análisis de los datos". El objetivo es enriquecer la comprensión de la situación estudiada, permitiendo emerger nuevas o más profundas dimensiones, pues permite que sea examinado el fenómeno bajo la mirada de múltiples perspectivas.

Así, vamos a presentar en el próximo ítem algunos resultados obtenidos y analizados a la luz de la teoría estudiada, que concaten al eje temático denominado "La Consolidación de la Intersectorialidad en una Perspectiva Inclusiva".

## **RESULTADOS**

El equipo gestora de la escuela pública de educación fundamental, ubicada en un municipio brasileño de pequeño porte del Estado de São Paulo, procuró los investigadores del grupo de investigación "*Ambientes Potencializadores para Inclusão*" (API) pues deseaban recibir asesoramiento para mejorar el proceso de inclusión en su escuela, porque tenían vivencias anteriores con los miembros de ese grupo.

Inicialmente, el equipo gestor, representado por la directora, señaló las dificultades de inclusión de ciertos estudiantes con discapacidades o dificultades de aprendizaje y la necesidad de revisar su papel de gestora para obtener recursos, estrategias y formar la comunidad escolar. En el momento del diálogo sobre estas dificultades y necesidades, el

investigador se colocó a disposición para dar apoyo al equipo gestor. Es importante destacar que la investigadora reside en el mismo municipio en la escuela está localizada, lo que facilitó la recolección de datos.

Teniendo en cuenta un análisis en profundidad del documento de la Política Nacional de Educación Especial en la Perspectiva de la Educación Inclusiva, publicada en 2008 y el *locus* de la gestión escolar que figura en el documento, se optó por comprender inicialmente las posibilidades de la articulación de los diferentes sectores y el papel del equipo gestora en el proceso formativo de la comunidad, buscando la inclusión efectiva de los estudiantes público de la educación especial matriculados en la unidad escolar.

Desde el contacto inicial, el investigador achó necesario la constitución de una articulación intersectorial entre la Universidad y la Escuela. Por lo tanto, dos profesores investigadores fueron invitados a realizar un momento de reflexión y formación con los profesores de la unidad escolar. Entendiendo que la experiencia formativa sería extremadamente importante para todos los profesionales de la educación de la red Municipal de Enseñanza, el equipo de gestión e investigador se pusieron en contacto con el Departamento Municipal de Educación con el fin de extender la invitación a todas las escuelas, de inmediato él aceptó la propuesta.

Se organizó un evento de capacitación con el tema "Educación inclusiva". Los investigadores invitados fueron instruidos por el investigador y secretario de educación, para abordar las políticas públicas de educación especial en el contexto de la educación inclusiva, presentando así la inclusión en el ámbito de las escuelas públicas y presentar las prácticas docentes para la enseñanza de matemáticas en una perspectiva inclusiva.

Esta experiencia formativa animó a profesionales de la educación para reflexionar sobre su propia práctica y conocer las posibilidades de la escuela pública para la inclusión de todos los estudiantes desde los aspectos legales hasta los aspectos de la práctica.

A partir de la formación, los profesionales que actúan en la escuela, incluyendo el equipo de gestión escolar y los profesores sintieron la necesidad de revisar el PPP de la unidad escolar. Una vez que el objetivo de la escuela y el concepto de inclusión escolar necesitaban ser bien definidos.

Conforme al PPP de la unidad escolar, que fue construido colectivamente por el equipo gestora y profesores de la escuela, la inclusión es un desafío permanente en los días

actuales, en ese sentido, trabajar en la perspectiva de la inclusión de forma amplia significa ofrecer múltiples y singulares Las condiciones para el desarrollo y el aprendizaje de cada estudiante. Para ello, es necesario considerar las diferencias de los sujetos, es decir, las especificidades de sus culturas, diferentes modos y tiempos de aprender, garantizando la equiparación de oportunidades y permanencia estudiantil.

Según el documento, ese es el desafío que la Red Municipal, en la que la escuela está vinculada ha asumido. El objetivo asumido por la escuela es el de estimular un aprendizaje significativo, proporcionando la construcción de nuevos conocimientos y el desarrollo de la capacidad cognitiva, desarrollando el ejercicio consciente de la ciudadanía y preparando a todos sus estudiantes para la vida.

Es evidente el interés y la preocupación del equipo de gestión, en efectivizar lo que está escrito en el PPP, uno de los documentos guía de las actividades de la escuela, que está apoyado por los fundamentos legales acerca de educación, tales como la Constitución Federal de 1988, Estatuto del Niño y del Adolescente - Ley N ° 8069 de 1990 y la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional (LDBEN) N° 9394 de 1996; que han puesto en manifiesto la educación especial e inclusiva en las escuelas regulares. Destacando que esas políticas públicas rigen en el ámbito educativo brasileño.

Sin embargo, el municipio no ofrece Atención Educativa Especializada (AEE) para los estudiantes públicos de la educación especial, y por lo tanto le corresponde a cada escuela colocar todos sus esfuerzos para garantizar la inclusión efectiva y un proceso de enseñanza y aprendizaje eficaz y de calidad para todos.

De acuerdo con el PPP La Unidad escuela, la Red de Educación Municipal y el equipo de gestión de la escuela, reciben el asesoramiento de los profesionales que trabajan con los estudiantes del grupo objetivo de la educación especial. Esta acción tiene la intención de construir conjuntamente un proceso de inclusión efectiva, que ofrece el enfoque intersectorial se propugna en la política Nacional de Educación Especial desde la perspectiva de la educación inclusiva (2008).

Sage (1999, p.131, nuestra traducción) afirma que "lograr una educación inclusiva requiere una percepción del sistema escolar como un todo unificado." Es decir, es necesario que el equipo gestor crea que la inclusión es deseable y posible, y transmita esta "visión a través de su comportamiento público, tanto en palabras como en los hechos." Esta

perspectiva de articulación intersectorial presente en el PPP de la escuela, manifiesta el deseo del equipo de gestión y de la comunidad escolar para constituir una cultura escolar inclusiva.

El papel del equipo de gestión es provocar cambios en el contexto escolar. Machado y Labegalini (2007, p.75, nuestra traducción) reconocen en el contexto de este cambio, la participación, el involucramiento y la articulación intersectorial.

La escuela cuenta con dos profesoras auxiliares con grado en Pedagogía y curso de especialización en Educación Especial. Ambas están divididas entre los turnos de funcionamiento de la institución escolar para atender las necesidades que puedan surgir, tales como la falta de un profesor, y la asistencia a algún estudiante de educación especial o estudiante con problemas de aprendizaje. Sin embargo, la función principal de estos profesionales en las escuelas es la sustitución de los profesores.

Con el fin de realizar la articulación intersectorial, el equipo de gestión se reunió con los líderes de la Dirección Municipal de Educación para establecer un proyecto, cuyo objetivo es cambiar el estado que determina la función de los profesores auxiliares en las escuelas para que ellos atiendan a los estudiantes con dificultad de aprendizaje en un día determinado de la semana. Es decir, este profesional estaría exento, una vez a la semana, de actividades de sustitución, para atender los estudiantes y buscar apoyo pedagógico con los profesionales de la salud que trabajan en el área de la educación. El diseño está en funcionamiento y se ha llevado a cabo satisfactoriamente.

Otra iniciativa del equipo de gestión para promover el enfoque intersectorial fue la participación de los profesionales de derecho sobre las cuestiones a que se refieren al proceso de inclusión de los estudiantes. Esto se debe a que estos profesionales exigen que los artículos 205, 206 y 208 de la Constitución Federal de 1988, se apliquen en las escuelas, pero no conocen algunos documentos que orientan la educación especial desde la perspectiva de la educación inclusiva. Por ejemplo, tener un tutor o cuidador para los estudiantes que no son el público objetivo de la educación especial y no tienen dificultades para permanecer en el entorno escolar, como se describe en el documento preparado por la Secretaría de Educación de Sao Paulo, el Término de Ajuste de Conducta (TAC) de 2013, que regula ciertos criterios para esta solicitud.

Dada la situación, analizamos cómo el equipo de gestión, profesores y otros profesionales de la educación se han organizado, a menudo de manera improvisada, para atender los estudiantes de educación especial.

En esta perspectiva, desarrollamos un grupo de discusión con el equipo de gestión escolar y los profesores de la unidad escolar, para comprender mejor el concepto de inclusión y reflexionar sobre las posibilidades de la escuela pública para incluir a los estudiantes públicos de la educación especial. Considerando que la posibilidad más viable para el contexto de la realidad investigada sería la articulación intersectorial.

A partir de las observaciones y conversaciones informales con el equipo de gestión, se siente la necesidad de profesionales de la educación, la escuela pública activa, hacerte conocedor de las políticas públicas relacionadas con la educación especial en la perspectiva de la educación inclusiva, para proporcionar una buena formación de los profesores para proporcionar un proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad para todos los estudiantes. Y, además, aprender a establecer el enfoque intersectorial para contribuir a la inclusión de todos los estudiantes en el contexto escolar.

Por lo tanto, se realizó el trabajo de campo, un trabajo de colaboración entre el investigador y el equipo de gestión para proporcionar un grupo de discusión y asegurar un espacio para el diálogo y el estudio colectivo de los maestros.

A partir de las lecturas y discusiones con el equipo de gestión de las políticas de educación con respecto a la inclusión escolar que rige la educación municipal con el fin de generar una reflexión sobre la acción relacionada con la educación inclusiva en sus escuelas y en la (re)pensar en sus acciones mientras gestión escolar con el fin de dar a los estudiantes un ambiente educativo inclusivo.

Vale la pena señalar que la red municipal que la educación escolar es parte establece en su Plan de Educación Municipal algunas metas a corto, mediano y largo plazo, con partidos a la educación inclusiva, entre las que podemos mencionar la oferta de servicio educativo especializada, incluso inexistente, y la capacitación de los maestros en servicio. Por otra parte, a partir de los datos obtenidos a través de las lecturas realizadas por el investigador y por el equipo de gestión identificamos que hay algunas lagunas que deben cumplirse en el Plan Municipal de Educación, con respecto a la educación inclusiva. A través de los datos recogidos y seleccionados del investigador busca instigar la reflexión

sobre los resultados obtenidos y, junto con el equipo de gestión se sistematizará a presentar sugerencias a la Secretaría de Educación del Ayuntamiento.

Con el fin de hacer que los participantes reflejar y repensar sus prácticas con todos los estudiantes de la unidad escolar, se seleccionaron dos temáticas para ser abordadas en los tres encuentros del Grupo de Discusión (GD) y en los tres encuentros de Hora del Trabajo Pedagógico Colectivo (HTPC) formativos, a saber: concepto de inclusión escolar y posibilidades ante los desafíos. Las acciones de la investigadora y del equipo de gestión escolar en esta etapa de investigación resultaron en un trabajo colaborativo, ya que la investigadora fue responsable de realizar los cuestionamientos del GD, a partir del saber previo de los participantes, contribuyendo así a la investigación, mientras que el equipo de investigación La gestión escolar seleccionaba textos reflexivos y artículos científicos para ser discutidos en el HTPC y que instigara a los participantes buscar soluciones para sus cuestionamientos. Se destaca que tanto para la planificación del GD como del HTPC, investigadora y equipo de gestión participaban, opinaba y reflexionaba sobre cómo abordar la temática de este estudio en estos momentos. Los textos trabajados en los HTPC se revelarán posteriormente, junto con la presentación de los resultados y el análisis de estos momentos de formación.

Después de cada encuentro en el GD y en el HTPC el equipo gestante se reunía con la investigadora para discutir sobre sus impresiones, posibles dudas de los profesores, posibilidades de prácticas pedagógicas inclusivas, cambios de postura, nuevas acciones, entre otros. Este fue un momento muy rico para la recolección de datos de la investigación, pues ayudó a comprender que la constitución de una escuela inclusiva no depende exclusivamente de un individuo dentro de la escuela, sino de todos los que forman parte, que pertenecen a aquel ambiente. Así, se comprende el equipo gestor como facilitadores del proceso de inclusión escolar, pues puede auxiliar a los profesores a reflexionar sobre sus prácticas, construir colaborativamente nuevas maneras de lidiar con las situaciones, y proponer soluciones ante las posibilidades de la escuela.

Después del establecimiento de alianzas, hubo algunos cambios de postura en la unidad escolar, pues el equipo gestor pasó a administrar mejor las situaciones que sucedían cotidianamente en la escuela con los estudiantes público objetivo de la educación especial. La descentralización de las acciones del equipo gestora atribuida al apoyo de otros

profesionales contribuyó para que el desafío de la inclusión fuera considerado de manera positiva. Además, el equipo gestora siempre exponía y defendía su papel y función como escuela:

*¡Inclusión, esto no existe! Nosotros teníamos que apoyar la APAE<sup>2</sup> o formarnos, como formaron las profesoras de la APAE para trabajar allí. No tenemos formación. Tiene que buscar, tiene que buscar, tiene que buscar. Me habla donde busca que voy. Al leer en el ordenador, es mentira, porque eso no forma a nadie. En la APAE sí, tenemos que dar apoyo a la APAE, porque ellas sí lo saben. Y otra como la gente ya está cansada de hablar, allí tiene todos los profesionales que estos niños necesitan, aquí no tenemos nada. (Profesora 1)*  
*No tenemos la formación que tienen allí en la APAE, pero nosotros somos profesores. Entonces, tenemos que hacer algo. No vamos a cambiar la situación de la inclusión, no vamos, entonces no sirve para disculparnos para liberarnos. (Directora)*

Se verifica a partir del extracto arriba una situación excluyente y corriente hasta las intervenciones de este estudio, y que fueron vivenciadas por la investigadora en sus etapas supervisadas de la graduación: profesores que se quejan de estudiantes, por no abandonar sus prácticas pedagógicas tradicionales para reconocer, problematizar Y tratar las diferencias de sus aulas heterogéneas, solicitando así el encaminamiento de los estudiantes a instituciones especializadas. Con lo expuesto arriba se puede percibir que la gestora alerta a la profesora su papel y función en la unidad escolar: enseñar a todos.

La perspectiva es contribuir en el contexto de la escuela pública a la que el equipo de dirección para guiar a su grupo de educación profesional para incluir todos los estudiantes en el contexto del aula y de la escuela en su conjunto, teniendo en cuenta el esperado intersectorial en las políticas educativas que guían la educación brasileña.

## **CONCLUSIÓN**

La constitución de una escuela inclusiva, no se restringe sólo al espacio escolar, depende de otras instancias, así como intercambios de informaciones con profesionales, que, son imprescindibles para la mejora de la calidad de la atención pedagógica a los estudiantes público objetivo de la educación especial, que Asisten a la escuela.

---

<sup>2</sup> Asociaciones de Padres y Amigos de los Excepcionales (APAE) es una institución especializada y excluyente para personas con discapacidad en Brasil.

Los datos presentados en este artículo nos permiten comprender la relevancia de investigación y el desarrollo de acciones para que a intersectorialidad se consolide en el contexto, ya que la inclusión escolar es un reto que hay que superar por la escuela y por otras instituciones educativas brasileñas.

Experimentar el ambiente de la escuela ha sido muy importante para darse cuenta de los verdaderos obstáculos enfrentados por una institución que está dispuesta a ofrecer un proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad para todos los estudiantes, sus luchas para establecer asociaciones, redes de apoyo y intersectorialidad como se prevé en la política pública educativa brasileña.

Cuando el equipo de gestión se abre a un proceso democrático, se pueden desarrollar acciones para efectivizar los principios de la educación inclusiva, mediante la coordinación intersectorial. El trabajo de colaboración entre el equipo directivo y el equipo intersectorial, que contribuya con las necesidades de las escuelas, puede traer beneficios tanto para las perspectivas teóricas como prácticas, centradas en la educación especial desde la perspectiva de la educación inclusiva.

A través de la investigación, se observó que el equipo de gestión ha reflexionado sobre su propia práctica, creando una conciencia de que es posible reivindicar políticas educativas a favor del sistema y hacer una clase inclusiva dentro de las posibilidades de una escuela pública.

Considerando la articulación entre la Universidad y la Escuela Pública, que ocurrió a partir de este estudio, podemos afirmar que trabajo desarrollado tuvo un carácter colaborativo. La investigadora tuvo total acceso y colaboración para desarrollar las intervenciones necesarias para la investigación, recibiendo siempre el apoyo del equipo de gestión escolar, que opina y contribuía significativamente al desarrollo de la recolección de datos. Además, hubo muchos intercambios de experiencia y toma de decisiones colaborativas, en que gestión e investigadora participaban.

Cabe señalar que, para que la intersectorialidad no venga a fracasar generando la medicalización de la enseñanza y un trabajo desarticulado, los sujetos deben ser conscientes de los principios de la gestión democrática y del trabajo colaborativo. Así, se cree que el distanciamiento entre la escuela y los profesionales de áreas distintas será minimizado, a través del diálogo sobre las dificultades enfrentadas y soluciones a los problemas.

La coordinación intersectorial está dirigida a la descentralización del poder ejercido por el equipo de gestión y pone de relieve la necesidad de ejercer un trabajo colectivo y de colaboración entre los profesionales de la salud, la asistencia social y familiar en favor del proceso inclusivo.

## REFERÊNCIAS

- Azevedo, C. E. F.; Oliveira, L. G. L.; Gonzalez, R. K.; Abdalla M. M. (2013). *A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo*. V Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e contabilidade (ANPAD). Brasília.
- Bogdan, R.; Biklen, S. (1994) *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto editora.
- Brasil. (1990). *Estatuto da Criança e do Adolescente: Lei Federal nº 8.069/90*.
- Brasil. (1988). Constituição. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal.
- Brasil. (2004). *Educação inclusiva: a escola*. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Especial, v. 3.
- Brasil. (2008). Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. *Política Nacional de Educação Especial na perspectiva da Educação Inclusiva*. Brasília: MEC/SEESP.
- Brasil. (1996). Senado Federal. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: nº 9304/96*. Brasília.
- Brizolla, F. A (2006). *Gestão da Educação Inclusiva: artes e ofícios da administração escolar*. In: *Gestão escolar democrática: concepções e vivências*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Fabra, M. L., Domènech, M. (2001). *Hablar y escuchar: relatos de profesor@s y estudiant@s*. Barcelona: Paidós.
- Farfus, D. (2008). *Gestão Escolar: teoria e prática na sociedade globalizada*. Curitiba: Ibpx.
- Feuerwerker, L. M.; Costa, H. (2000). *Intersetorialidade na rede UNIDA*. In: *Divulgação em Saúde para Debate*, Rio de Janeiro, n. 22, p. 25-35, dez.

- Fiorentini, D. (2012). *Investigar e Aprender em Comunidades Colaborativas de Docentes da Escola e da Universidade*. In: Anais do XVI ENDIPE – Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino. UNICAMP, Campinas/SP.
- Glat, R. (2007). *Educação inclusiva: cultura e cotidiano escolar*. Rio de Janeiro: 7Letras. (Questões atuais em Educação Especial IV).
- LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa, 2008.
- Lück, H. (2004). *A dimensão participativa da gestão escolar*. Gestão em Rede (Brasília), Curitiba, v. 57, n. out, p. 1- 6.
- Ludke, M; André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*, São Paulo: EPU.
- Machado, L. M.; Labegalini, A. C. F. B. (2007). *A Educação Inclusiva na Legislação de Ensino*. Marília: Edições M3T Tecnologia e Educação.
- Mantoan, M. T. E. (2011). *O Sentido das Diferenças*. Inc. Soc., Brasília, DF, v. 4 n. 2, p.103-104, jan./jun.
- Marconi, M. A; Lakatos, E. M. (1992). *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Atlas.
- MARTINS, A. E. M. (2006). *Representações de docentes sobre a inclusão de alunos com deficiências na rede municipal de ensino*. 150 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista, Assis.
- Pacheco, J. (2007). *Caminhos para a inclusão: um guia para o aprimoramento da equipe escolar*. Porto Alegre: Artmed.
- Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. 14. reimpr. São Paulo: Atlas.
- Sage, D. D. (1999). *Estratégias Administrativas para a Realização do Ensino Inclusivo*. In: Stainback, W., Stainback, S. *Inclusão: um guia para educadores*. Porto Alegre: Artes Médicas do Sul.
- Santos, R. R. S. (2011). *Gestão Escolar para uma Escola Inclusiva: conquistas e desafios*. Dissertação (Mestrado em Educação) 90 f. Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE), Presidente Prudente/SP.
- Silva, M. F. M. C.; Facion, J. R. (2008). *Perspectivas da Inclusão Escolar e sua Efetivação*. In: Facion, J. R. *Inclusão Escolar e suas Implicações*. 2 ed. Curitiba: Ibpex.

Unesco. (2008). *48<sup>th</sup> International Conference on Education - Conclusions and Recommendations*. Geneve: IBE.

Veiga, L. C. L. (2014). *O Papel do Gestor Escolar no Processo de Inclusão de Alunos com Necessidades Educativas Especiais*. Brasília/DF. Disponível em: <http://goo.gl/72yMgx> Acesso em: 01 ago. 2016.

WARSCHAUER, M.; CARVALHO, Y. M. (2014). *O Conceito “Intersetorialidade”*: contribuições ao debate a partir do Programa Lazer e Saúde da Prefeitura de Santo André/SP. In: *Revista Saúde e Sociedade*, São Paulo, v. 23, n.1, p. 191 – 203. Disponível em: [goo.gl/xB7SUT](http://goo.gl/xB7SUT). Acesso em: 18 mar. 2017.