

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA

**A ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA PROMOÇÃO DA EDUCAÇÃO
INCLUSIVA**

LAURA APARECIDA FERREIRA BORGES
RAFAEL ALEXANDRE DOS SANTOS

MARIANA

2026

LAURA APARECIDA FERREIRA BORGES

RAFAEL ALEXANDRE DOS SANTOS

**A ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA PROMOÇÃO DA EDUCAÇÃO
INCLUSIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito para aprovação na disciplina de Seminário VII: Conclusão de curso, na Licenciatura em Pedagogia pela Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP.

Professor da disciplina: Dr. Erisvaldo Pereira dos Santos.

Professora Orientadora: Dra. Aline Cristina de Souza.

MARIANA

2026



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO



FOLHA DE APROVAÇÃO

Laura Aparecida Ferreira Borges

Rafael Alexandre dos Santos

A atuação da gestão escolar na promoção da educação inclusiva

Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Pedagogo (a).

Aprovada em 03 de março de 2026

Membros da banca

Doutora Aline Cristina de Souza - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto
Doutor Erisvaldo Pereira dos Santos - Universidade Federal de Ouro Preto

Aline Cristina de Souza, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 23/03/2026



Documento assinado eletronicamente por **Aline Cristina de Souza, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 23/03/2026, às 16:24, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1080168** e o código CRC **30A78078**.

RESUMO

Este estudo, denominado como “A atuação da gestão escolar na promoção da educação inclusiva”, tem por objetivo compreender, por meio de revisão bibliográfica, quais os desafios dos gestores escolares na mobilização da efetivação da inclusão escolar, contribuindo para a formação acadêmica e valorizando um tema ainda pouco explorado na área. Atualmente, a inclusão escolar passa por um processo de evolução, considerando o acesso a todos, mas também enfrenta desafios que implicam na permanência de alunos deficientes nas escolas de educação regular do Brasil. A metodologia utilizada para a produção deste trabalho apoia-se na revisão de literatura sobre o tema, através da análise de artigos, teses e dissertações que abordam o tema de forma direta. A partir dos resultados desta pesquisa, serão discutidas possíveis estratégias contra os desafios vivenciados por gestores de escolas de educação básica do Brasil, principalmente as de rede pública, na efetivação da inclusão escolar. Desse modo, esta pesquisa busca fornecer subsídios para melhoria das práticas de gestão escolar, contribuindo para que as mesmas se tornem cada vez mais efetivas em incluir e garantir a permanência de alunos com deficiência no sistema educacional regular.

Palavras-chave: Educação inclusiva; Gestão escolar; Inclusão escolar; Desafios da gestão educacional.

ABSTRACT

This study, entitled "The Role of School Management in Promoting Inclusive Education," aims to understand, through a literature review, the challenges faced by school administrators in mobilizing the effective implementation of school inclusion, contributing to academic training and highlighting a topic that is still little explored in the field. Currently, school inclusion is undergoing a process of evolution, considering access for all, but it also faces challenges that affect the permanence of students with disabilities in regular education schools in Brazil. The methodology used for this work is based on a literature review on the subject, through the analysis of articles, theses, and dissertations that address the topic directly. Based on the results of this research, possible strategies to combat the challenges experienced by administrators of basic education schools in Brazil, especially those in the public network, in the effective implementation of school inclusion will be discussed. Thus, this research seeks to provide support for improving school management practices, contributing to making them increasingly effective in including and guaranteeing the permanence of students with disabilities in the regular education system.

Keywords: Inclusive education; School management; School inclusion; Challenges of educational management

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1.	Gestão Escolar	7
2.2.	Gestão Escolar e a Perspectiva Inclusiva	10
3	METODOLOGIA.....	14
3.3.	Coleta de Dados.....	15
3.4.	Análise de Dados	16
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	17
4.4.	Políticas públicas de inclusão escolar.....	18
4.5.	O papel do gestor na Inclusão Escolar	21
4.6.	A gestão e o pedagógico no processo de Inclusão Escolar.....	25
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
	<u>REFERÊNCIAS</u>	<u>28</u>

1 INTRODUÇÃO

A inclusão escolar é um tema que tem gerado muitos debates e desafios em torno da educação escolar, tanto para aqueles que estão ensinando em salas de aula e gerindo escolas, como para aqueles que estão sendo educados. A Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei n. 9.394/96 (Brasil, 1996) – estabelecem que a educação é direito de todos e que o público da educação especial deve ter atendimento educacional “preferencialmente na rede regular de ensino”, garantindo atendimento educacional especializado (AEE) às pessoas com deficiência. Entretanto, o termo indicado anteriormente - preferencialmente - deixa lacunas em sua interpretação, o que acarreta em dúvidas quanto ao locus educacional.

De acordo com (FABRI, 2022), no artigo: Concepção e humanização do currículo: A abordagem docente na educação especial, a inclusão escolar não se trata apenas de garantir acesso, mas sim de oferecer atendimento educacional de forma à atender as necessidades específicas de cada aluno:

A inclusão escolar pode ser compreendida como a garantia de um efetivo processo de escolarização para todo e qualquer aluno, a despeito de suas condições peculiares de aprendizagem. Portanto, inclusão não é só garantia de presença em sala de aula, é atendimento às necessidades apresentadas respeitando as competências individuais adequadamente a fim de favorecer uma educação de qualidade a todos os alunos. (FABRI, 2022, p. 3).

Assim sendo, apesar dos avanços em relação ao acesso de todos na escola regular, a permanência de pessoas com deficiência ainda se constitui como um desafio educacional no cenário brasileiro, pois falta à maior parte das escolas da rede regular de ensino estrutura adequada para receber e garantir a permanência de pessoas com deficiência e educadores preparados para lidar com a inclusão de pessoas, visto que, apenas a formação inicial em pedagogia não é suficiente para isso. Dessa maneira, este trabalho de projeto de conclusão do curso de Pedagogia, (TCC), tem por objetivo, por meio de revisão bibliográfica, entender quais são os desafios dos gestores escolares na mobilização da efetivação da inclusão escolar.

Neste trabalho, os autores analisam os desafios para promover a inclusão escolar no Brasil, destacando que, embora a constituição de 1988 e a LDB garantam o direito à educação para todos e a inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais “preferencialmente” na rede regular de ensino, isto ainda não se concretiza completamente na prática de muitas escolas brasileiras. Portanto, através desta pesquisa,

os autores visam refletir sobre as práticas de inclusão de gestores escolares e propor alternativas para superar os desafios enfrentados pelos mesmos.

Acredita-se que a temática seja relevante, pois atualmente vivemos em um cenário de desafios na promoção da inclusão escolar, em que o acesso a pessoas com deficiência no sistema regular de ensino é garantido legalmente, mas não é concretizado, devido à falta de qualidade e estrutura do sistema educacional, além de lacunas formativas para todos os profissionais da escola, incluindo os gestores escolares. Sendo assim, acredita-se que este estudo contribuirá para a formação acadêmica ao se aprofundar na análise das dificuldades encontradas por gestores educacionais, a fim de promover a inclusão escolar. Por se tratar de um assunto pouco aprofundado academicamente, julga-se necessário discutir quais são os desafios vivenciados pelos gestores educacionais na promoção da educação inclusiva, visto que, muitas vezes se foca somente no professor como agente da inclusão escolar e se esquece que o gestor tem papel essencial neste processo.

Diante disso, o presente estudo tem como problema de pesquisa:

- Quais os desafios dos gestores escolares na mobilização da efetivação da inclusão escolar?

Para responder este questionamento, tem-se como objetivo geral compreender, por meio de revisão de literatura, quais os desafios vivenciados pelos gestores escolares na efetivação da inclusão escolar, a fim de contribuir para a construção de gestões inclusivas. Enquanto que os objetivos específicos são:

- Descrever o cenário de inclusão escolar no Brasil;
- Identificar, por meio de revisão de literatura, os possíveis desafios vivenciados pelos gestores escolares com relação à inclusão escolar;
- Compreender, por meio de revisão de literatura, como tais desafios podem vir a impactar na efetivação da inclusão escolar.

A fim de cumprir com o desenho delimitado acima, a pesquisa foi desenhada como qualitativa, exploratória e descritiva.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gestão Escolar

A Administração Escolar, historicamente voltada para o cenário brasileiro, associado aos aspectos técnicos e burocráticos da organização educacional, vem sendo ressignificada diante das exigências do contexto educacional contemporâneo. Torna-se,

portanto, imprescindível considerar as relações humanas, a participação coletiva e o diálogo entre os diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar (Drabach e Mousquer, 2009), pontuam que:

Em uma trajetória educacional de mais de 500 anos, a administração escolar estrutura-se como campo de estudos acadêmicos há menos de um século. Os primeiros escritos teóricos no Brasil reportam-se à década de 1930 (p.3).

Logo, neste processo, percebe-se que os registros administrativos educacionais não foram plenamente acessíveis, o que compromete a análise histórica das instituições e, conseqüentemente, limita a compreensão das práticas de gestão escolar ao longo do tempo (Drabach e Mousquer, 2009), dialogam dizendo que:

No entanto, a ausência de um sistema de ensino para a população, fruto do descaso dos governantes daquele período, não favoreceu o desenvolvimento de um corpo teórico em relação à administração educacional (Drabach Mousquer, 2009 p.3)

Portanto, o Brasil, desde os primórdios da educação formal, enfrenta desafios relacionados à administração escolar. Embora tenham ocorrido avanços significativos ao longo do tempo, ainda persistem problemas estruturais e organizacionais que comprometem a gestão eficaz das instituições educacionais, refletindo um cenário que permanece parcialmente inalterado.

Nesse contexto, emerge o conceito de Gestão Escolar, que ultrapassa a lógica meramente administrativa e passa a enfatizar práticas democráticas, participativas e colaborativas, reconhecendo que as relações interpessoais constituem elemento central para o alcance dos objetivos educacionais e para a promoção de um ambiente escolar mais inclusivo e humanizado.

A gestão escolar está intrinsecamente ligada à atuação do diretor como liderança central para o pleno funcionamento da instituição educacional. Esse profissional constitui a principal referência nos âmbitos administrativo, pedagógico e organizacional, sendo responsável por articular ações, mediar relações e assegurar condições adequadas ao processo de ensino e aprendizagem. Nessa perspectiva, Nhansambu (2021), enfatiza dizendo que o diretor deve ser:

[...] atento, comunicativo, conciliador, consciencioso, disponível, firme, justo, motivador, responsável, imparcial, tolerante, coerente, competente, compreensivo, criativo, verdadeiro, humilde, simples e profundo, sagaz, autêntico, metódico, conselheiro, altruísta, simpático, realista, nômico , objetivo, claro, transparente, decisivo, flexível e comprometido [...] (p19).

Entretanto, no cotidiano escolar, o diretor enfrenta múltiplos desafios e demandas urgentes que exigem resoluções imediatas, assumindo frequentemente a função de mediador constante das situações imprevistas. Dessa forma, situações diárias que deveriam ser resolvidas por outros profissionais da escola, muitas vezes recaem sobre o gestor, e isso impacta diretamente no cumprimento de suas funções primordiais, que vão sendo adiadas.

O cenário anterior, por vezes, pode gerar conflitos entre os funcionários da escola, pois nem sempre o gestor estará à disposição para mediar todas as situações imprevistas, ele pode atender a necessidade de alguns, mas não suprirá as demandas de todos. Desse modo, pode-se gerar entre os membros da equipe, sensação de abandono da gestão, e, conseqüentemente, conflitos na equipe escolar e até entre os alunos. Nhuanambu (2021, p.90):

[...]O conflito no ambiente escolar influencia de forma significativa o ritmo normal da vida não só do aluno, mas também do professor e dos demais funcionários [...] (NHUANAMBU, 2021, p.90)

Tais fatos podem levar uma instituição escolar à atingir seu ápice de conflitos, o que empobrece a construção de uma escola democrática e inclusiva. Isto reforça a necessidade de suporte institucional, trabalho colaborativo e políticas de apoio que possibilitem o exercício mais equilibrado e eficaz da gestão escolar, a fim de tornar a escola um lugar de escuta atenta, diálogo e, conseqüentemente, de promoção do progresso coletivo.

Com o passar dos anos, diversas leis foram criadas para assegurar o direito à educação de todos os estudantes, garantindo igualdade de acesso e proteção legal às necessidades educacionais, o que representa um avanço significativo na promoção da justiça e da inclusão no sistema escolar brasileiro. Segundo a Lei de Diretrizes e Bases (LDB - Lei 9.394/1996) detalhada pela Constituição Federal de 1988 (Art. 205), descreve que:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988, art. 205 p.s/p).

Desse modo, compreende-se ser direito de todos os estudantes o acesso a uma educação de qualidade, sendo responsabilidade da gestão escolar garantir que esse direito seja efetivamente assegurado. Isso implica na organização adequada das instituições, na

capacitação dos profissionais e na oferta de recursos pedagógicos e infraestrutura que promovam aprendizado equitativo e inclusivo.

Nesse mesmo sentido, há uma equipe responsável por garantir o funcionamento pleno da escola. Conforme descrito, o diretor exerce o papel de líder e, juntamente com os demais profissionais, os liderados, atua de forma integrada no corpo educacional, contribuindo para a organização, o desenvolvimento e a efetividade das ações pedagógicas e administrativas. Dentro do contexto da gestão escolar, os servidores têm a responsabilidade de assegurar que os direitos de todos os estudantes sejam respeitados e garantidos. Isso inclui promover condições adequadas de aprendizagem, equidade no acesso a recursos e atenção às necessidades individuais, de modo a fortalecer a justiça e a qualidade no ambiente educacional.

Juntamente com a implementação da gestão escolar, o Projeto Político Pedagógico (PPP) estabelece o planejamento de toda a jornada educativa da escola. Nesse sentido, o documento assume caráter inclusivo, ao orientar práticas pedagógicas que respeitam a diversidade, garantem a participação de todos os estudantes e promovem a equidade no acesso, na permanência e na aprendizagem, fortalecendo o compromisso da escola com uma educação democrática e de qualidade. Para Rodrigues (2021):

[...]O documento norteador é denominado Projeto por ser uma união de sugestão de atividades, como meta principal a realização da proposta pedagógica da instituição, a ser efetivada no decorrer de um determinado tempo. É denominado Político por necessidade da instituição em ser um ambiente livre ao diálogo, que trabalha na formação de cidadãos de voz ativa na comunidade, como também sujeitos conscientes responsáveis e críticos. E é denominado Pedagógico porque apresenta e determina as atividades e planos educativos que serão realizados no processo de aprendizagem dos alunos. [...] (p7).

Concomitantemente, todo o processo de planejamento escolar deve ser concebido de forma inclusiva, abrangendo todos os estudantes. Para isso, é fundamental que a escola organize e implemente o Projeto Político Pedagógico (PPP) de maneira clara e linear, garantindo que suas diretrizes orientem efetivamente as ações pedagógicas e administrativas.

2.2. Gestão Escolar e a Perspectiva Inclusiva

Ao pensar sobre gestão escolar e a perspectiva inclusiva, se faz necessária uma reflexão acerca da gestão democrática. Esse princípio possui extrema importância para toda escola, pois à norteia desde a criação do Projeto Político Pedagógico (PPP), e

considera como fundamental a inclusão de todos os sujeitos ligados à comunidade escolar no processo de construção desse documento. Tal concepção encontra respaldo no artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), ao estabelecer que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, p.s/p).

Diante do exposto, faz-se necessário compreender o princípio da gestão democrática. Conquistado com a promulgação da Constituição Federal de 1988, esse princípio representou um avanço significativo em relação aos modelos de gestões anteriores. Estes modelos caracterizam-se pelo autoritarismo, decisões vindas de forma vertical, falta de transparência e de diálogo, ou seja, tudo era decidido desconsiderando as opiniões e realidades dos sujeitos diretamente envolvidos no ambiente escolar.

Em contraste aos modelos mais tradicionais, usados como base educacional por muitos anos, a gestão democrática se caracteriza tendo como essencial para o seu funcionamento: a coletividade, o diálogo e a transparência em seus mais amplos sentidos e processos educacionais. Entre os autores que trabalham com essa temática temos Souza (2009), que define a gestão democrática como:

[...] um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. (SOUZA, 2009, p. 125).

Dessa forma, a gestão democrática abre um armário, outrora fechado por considerar somente o saber dos gestores educacionais, e começa a considerar o saber de todos os sujeitos presentes na escola, independentemente de seu *status* na instituição, seja ele funcionário, aluno ou gestor. A implementação dessa mudança, ao promover um trabalho em conjunto, desde o início de trabalho em uma escola, possibilita a construção de uma educação mais efetiva, significativa e inclusiva em sua totalidade.

Além da participação daqueles presentes no dia a dia, tem-se também a comunidade a qual pertence a instituição, trata-se de outro grupo que precisa estar presente na escola. Normalmente, essa participação se dá por meio do conselho escolar,

mas não se restringe somente a ele. Os conselhos são mecanismos importantes para que a gestão democrática trabalhe também com as famílias de seus alunos e a comunidade em geral, pois a opinião deles, certamente, irá representar novos olhares importantes para a manutenção de uma escola democrática. No entanto, cabe dizer que, dentro e fora da escola, nem todos estão interessados em participar ativamente de gestões democráticas.

Entendendo que a participação da comunidade escolar, funcionários, alunos, pais e professores não deve ocorrer somente nas etapas escolares decisórias, Souza (2025) revisita seu próprio conceito sobre gestão democrática, e o atualiza, ao dizer que:

[...] a participação democrática recai sobre a definição da pauta, ou, dito de outra forma, sobre a identificação de problemas e questões de debate. Estende-se às discussões e ao planejamento, passando pela tomada de decisões e alcançando o acompanhamento, a avaliação e o controle sobre os encaminhamentos, além da execução e dos resultados das ações definidas de forma conjunta (SOUZA, 2025, p. 4).

Diante do exposto, vê-se que a participação na gestão democrática não pode ocorrer de forma ocasional, mas sim de forma processual e ativa, e isso exige acompanhamento. Nesse sentido, a escola, portanto, os gestores, devem promover condições para que essa participação se efetive na prática. Para isso, torna-se fundamental a transparência, assim, cabe à escola que se propõe democrática, oferecer acesso às informações desde o planejamento às avaliações, além de condições para que tais pessoas acompanhem, de perto, a rotina escolar.

Do mesmo modo que a sociedade brasileira se define como democrática, a escola, em especial de rede pública, tende a reproduzir esse mesmo modo de ser, pois, visto que os sujeitos que compõem a sociedade e a escola, em certa medida, são os mesmos, não há como separar esses dois fenômenos. Do mesmo modo que a sociedade, em sua esfera política, enfrenta desafios para alcançar os interesses de toda a população, as instituições escolares, quanto mais democráticas, mais desafios terão que enfrentar para garantir os direitos e interesses de todos os sujeitos nelas presentes.

Em geral, os grupos minoritários, assim como na sociedade, tendem a ser menos ouvidos. Outrossim, é que a adesão por parte da comunidade aos conselhos nem sempre acontece, pois muitos não estão dispostos a assumir responsabilidades. Além disso, estabelecer condições para que todos interessados em participar ativamente de gestões democráticas façam isso com organização e efetividade não é uma tarefa simples. Portanto, cabe à gestão, visando o princípio da equidade, alcançar grupos minoritários, como por exemplo, pais de crianças deficientes, e estabelecer condições para que todos atuem ativamente na escola.

Em consonância temporal, ocorre o movimento de inclusão de todos, que possibilita o acesso dos sujeitos com deficiência na escola comum regular. Entretanto, esse movimento ainda não condiz com o todo, pois, antes de incluir, é preciso pensar na perspectiva inclusiva, ou seja, quem é esse sujeito que se está incluindo dentro da pluralidade da escola?

A perspectiva inclusiva é uma mudança de paradigma, ou seja, uma mudança no modo de ser e pensar a educação. É pensar a escola como única, e acabar com as separações que geram exclusão. É saber que todos os alunos são iguais em ser diferentes, ao invés de classificar aqueles que não se encaixam no sistema regular de ensino e segregá-los. É mudar o sistema regular de ensino, a fim de que o mesmo seja capaz de incluir e garantir a permanência de todos os alunos.

De acordo com Ropoli (2010): “na perspectiva da inclusão escolar, as identidades são transitórias, instáveis, inacabadas” (p.7). Desse modo, enxergar os alunos sob a perspectiva inclusiva é não os classificar por suas diferenças, mas aceitar, que em uma escola, seja ela especial ou não, todos são diferentes. A perspectiva inclusiva, portanto, é o entendimento de que o diferente é normal em nossa sociedade e escola. O autor informa ainda que em uma escola que se baseia na perspectiva inclusiva, os alunos são vistos como:

[...] únicos, singulares, mutantes, compreendendo-os como pessoas que diferem umas das outras, que não conseguimos conter em conjuntos definidos por um único atributo, o qual elegemos para diferenciá-las (ROPOLI, 2010, p. 9).

Entretanto, pode se dizer, que esse aluno que se inclui atualmente na pluralidade da escola é visto, muitas vezes, como anormal para aquele ambiente. No dia a dia, geralmente, criam-se padrões de alunos, como os alunos ideais, alunos comuns, alunos especiais, alunos bagunceiros, alunos comportados, e muitas práticas educacionais consideradas comuns nas escolas regulares, são, na verdade, excludentes.

Na perspectiva inclusiva, a responsabilidade de garantir uma educação de qualidade é de todos, ou seja, não é só do professor regente, mas também dos funcionários e da família. Essa responsabilidade começa também com o estabelecimento de políticas de inclusão que ofereçam não só o acesso, mas também condições de trabalho que garantam a permanência. Entretanto, para que essas políticas funcionem na prática, o gestor deve mobilizar a equipe escolar, a fim de que todos trabalhem com o mesmo objetivo.

Portanto, é importante ressaltar novamente, que o (PPP), quando criado e usado da forma correta, ou seja, construído com a participação de toda a comunidade escolar e funcionários, e usado ativamente, sem ser esquecido, possui extrema importância para que uma escola, efetivamente, seja inclusiva. Conforme diz Ropoli (2010), o PPP é:

[...] o instrumento por excelência para melhor desenvolver o plano de trabalho eleito e definido por um coletivo escolar; ele reflete a singularidade do grupo que o produziu, suas escolhas e especificidades (ROPOLI, 2010, p.10).

Dessa forma, o coletivo escolar deve estar empenhado para que a inclusão funcione. Porém, o gestor educacional, e equipe pedagógica, entre todos que estão envolvidos na construção de uma instituição escolar inclusiva, possuem poder decisivo para tornar possível ou impossível este trabalho. Nesse sentido, estes profissionais, para além de conduzir a escola com base nos princípios democráticos, devem pensar também sob a perspectiva inclusiva, pois a escola irá, em certa medida, refletir aquilo que sua gestão é.

É sob essa perspectiva de gestão escolar inclusiva que este estudo se desenvolve, considerando que as escolas regulares, em sua maioria, não estão preparadas para incluir e garantir a permanência de todos, e que muitos diretores não conseguem efetivar a inclusão devido a inúmeras barreiras, como infraestrutura, recursos humanos, materialidade, dentre outros aspectos. É sob esse enfoque que os pesquisadores irão se debruçar no percurso metodológico deste estudo, buscando compreender o papel do gestor e a sua contribuição para a efetivação da perspectiva inclusiva.

3. METODOLOGIA

O presente artigo adota uma abordagem metodológica de natureza bibliográfica, com enfoque qualitativo, de caráter exploratório e descritivo visando compreender, de forma analítica, o conceito central da gestão escolar voltada à inclusão no contexto da educação brasileira. A pesquisa foi desenvolvida a partir da análise de contribuições teóricas e estudos já consolidados na literatura acadêmica, os quais possibilitaram a reflexão sobre o papel da gestão educacional na promoção de práticas inclusivas, bem como sobre os desafios e as barreiras que interferem no acesso, na permanência e na participação de alunos com deficiência no ensino regular.

De acordo com Gil (2017), “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado” e [...] “desenvolve-se ao longo de uma série de etapas” (p. 34 e 43). Deste modo, a natureza desta pesquisa a define como bibliográfica, pois adotou-se um conjunto de etapas bem estruturadas desde o início do trabalho, e a discussão

desenvolvida fundamenta-se na revisão de produções previamente publicadas no meio acadêmico.

Gil (2017), também escreve que: “nas pesquisas qualitativas, os resultados são apresentados mediante descrição verbal” (p.41). Dessa forma, é importante mencionar que este trabalho é de cunho qualitativo, posto que, em seus resultados e discussões, apresenta de forma descritiva as reflexões e hipóteses construídas no decorrer da pesquisa.

Em seus propósitos mais gerais, esta pesquisa se qualifica como exploratória e descritiva. Com base na definição de Gil (2017), “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (p.33).

Deste modo, compreende-se esta pesquisa como exploratória, pois busca identificar e entender, por meio de revisão bibliográfica, a realidade enfrentada por gestores escolares para promover a inclusão de alunos deficientes no sistema regular de ensino brasileiro. Além da compreensão deste fenômeno, este trabalho busca refletir e proporcionar a construção de hipóteses sobre o problema estudado a fim de contribuir para a construção de gestões mais efetivas na inclusão e permanência de alunos deficientes na escola regular.

Conforme Gil (2017), “as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (p.33). Sendo assim, considera-se também uma pesquisa de caráter descritivo, pois os autores apresentam e analisam o cenário da inclusão escolar no Brasil, destacando suas principais características tanto ao longo da história brasileira, quanto no cenário atual.

Somado a isso, no processo de revisão bibliográfica, foram utilizados artigos para entender o cenário da inclusão escolar e os desafios enfrentados por gestores para promovê-la no Brasil. Além disso, tais materiais são úteis também para conhecer e refletir sobre práticas que visam eliminar preconceitos e combater culturas capacitistas presentes no cenário educacional. Portanto, os materiais priorizados para análise e reflexão são aqueles que abordam o tema de forma direta.

3.3. Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio da plataforma científica brasileira Periódicos CAPES, considerada uma das principais bases de dados para pesquisas acadêmicas no país. Para delimitar e refinar o escopo do estudo, foram aplicados filtros específicos, tais como: artigos disponíveis em acesso aberto, publicações em Língua

Portuguesa e recorte temporal compreendido entre os anos de 2020 e 2025. Além disso, foram utilizados descritores previamente definidos, a fim de direcionar a busca para produções diretamente relacionadas à temática investigada.

Após a aplicação desses critérios, constatou-se um número reduzido de publicações que atenderam integralmente aos parâmetros estabelecidos, evidenciando que ainda há poucos estudos disponíveis dentro desse recorte específico.

- Gestão escolar inclusiva;
- Gestão escolar x perspectiva inclusiva;
- Desafios x Gestão Escolar x inclusão;
- Inclusão Escolar x Gestão; Gestão x Perspectiva Inclusiva.

3.4. Análise de Dados

Os dados obtidos por meio da plataforma Periódicos CAPES encontram-se descritos a seguir, organizados conforme os critérios de busca previamente estabelecidos.

Quadro 01. Quantitativo de documentos selecionados

DESCRIPTOR	CAPES
Gestão Escolar Inclusiva	04
Gestão Escolar x Perspectiva Inclusiva	03
Desafios x Gestão Escolar x Inclusão	04
Inclusão Escolar x Gestão	01

Fonte: próprios autores, 2026

Por meio do quadro apresentado, observa-se um quantitativo considerado mediano de produções localizadas no Portal de Periódicos CAPES, totalizando 12 artigos. Entretanto, durante a análise dos resultados, identificou-se que um dos estudos aparecia de forma duplicada em diferentes descritores, razão pela qual foi excluído, a fim de evitar inconsistências na sistematização dos dados.

Quadro 02. Quantitativo final de documentos selecionados

DESCRIPTOR	CAPES
Gestão Escolar Inclusiva	2
Gestão Escolar x Perspectiva Inclusiva	2
Desafios x Gestão Escolar x Inclusão	4
Inclusão Escolar x Gestão	1
Total	9

Fonte: próprios autores, 2025.

Foram selecionados, então, 12 documentos, mas após a filtragem de leitura de título, leitura de resumo e leitura completa, delimitou-se nove artigos para a discussão final deste TCC. O quadro 3 apresenta os artigos selecionados para esta discussão.

Quadro 03. Artigos selecionados – Periódicos Capes

TÍTULO	AUTOR	ANO
O papel da gestão escolar na construção da educação infantil inclusiva.	Mércia M. de M. Reinehr	2022
Gestão escolar e a proposta de uma escola inclusiva: o que consta nos documentos oficiais.	Paulo Henrique Alves	2021
Formação e atuação do gestor escolar na perspectiva da educação inclusiva.	Flaviane Pelloso Molina Freitas Jáima Pinheiro de Oliveira	2021
Educação inclusiva: o professor enquanto gestor frente aos processos de inclusão no âmbito educacional.	Alessandra P. Carvalho.	2022
Apontamentos de uma pesquisa com ações para o ensino inclusivo.	Bruna Linhati de Oliveira	2022
Além dos professores especializados: a gestão escolar na Educação Inclusiva.	Anderson de Araújo Reis	2023
Educação Especial na perspectiva da educação inclusiva: um diálogo com Alexandra Ayach Anache.	Washington C. S. Nozu	2024
A relevância da gestão escolar democrática para a inclusão de alunos com deficiência.	Antonia E. L. da S. Canja	2024
A importância da gestão democrática e participativa para a inclusão escolar de alunos com deficiência.	Raimundo C. da Silva Neto	2024

Fonte: próprios autores, 2026

Os documentos estão listados anteriormente, apresentam diferentes perspectivas discursivas, a fim de aprofundar a discussão eles serão agrupados por categorias temáticas. A análise temática é entendida por Rosa e Mackdanz (2021) como temas ou padrões dentro dos dados podem. Além disso, os autores indicam ainda que a análise temática “nos dá a possibilidade de fornecer uma descrição mais detalhada e diferenciada sobre um determinado tema específico ou grupo de temas, dentro da análise de dados” (p.11). As categorias listas estão descritas no próximo item.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os textos selecionados para compor a discussão englobam a Gestão Escolar atrelada à Educação Especial, seja no âmbito da política pública, seja no papel da gestão ou na estruturação da instituição para a aplicabilidade da inclusão escolar. Para tanto, listou-se três principais categorias de análise para aprofundar a discussão.

- Políticas Públicas de Inclusão Escolar;

- O papel do gestor na Inclusão Escolar e;
- A gestão e o pedagógico no processo de Inclusão Escolar

4.4. Políticas públicas de inclusão escolar

Diante dos estudos realizados, foi possível compreender que existem diversas políticas públicas em relação à inclusão de alunos público alvo da educação especial no sistema regular de ensino que estão em vigor no país. Entretanto, o gestor escolar ainda enfrenta diversos desafios em relação à apropriação e uso dessas políticas, pois as mesmas, não proporcionam todas as condições necessárias para sua consumação na prática escolar.

A obra de Alves, 2021, intitulada como: Gestão escolar e a proposta de uma escola inclusiva: o que consta nos documentos oficiais, busca esclarecer o que dizem os documentos oficiais sobre a inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais. O primeiro documento citado é a Declaração Mundial Educação para Todos, promulgada na Tailândia em 1990, que demonstra, entre seus objetivos, a satisfação das necessidades básicas de todos os alunos. Entre os países que concordaram com as diretrizes dessa declaração, estava o Brasil.

Neste documento, o gestor aparece como um dos responsáveis por efetivar a educação para todos, o que não exclui a responsabilidade dos poderes federais, estaduais e municipais de oferecer recursos, contratar bons profissionais e oferecer capacitação para todos os profissionais da escola, a fim de cumprir as diretrizes educacionais. No entanto, no cenário de inclusão escolar brasileiro, a responsabilidade por incluir recai somente sobre o professor e gestor, quando muitas vezes, falta infraestrutura e recursos necessários para atender as necessidades básicas de todos os alunos.

A Declaração de Salamanca (BRASIL, 1997), um compromisso internacional que inclui o Brasil, visa buscar soluções para a inclusão de todas as pessoas com necessidades educacionais especiais no sistema regular de ensino. Este documento reconhece a grande necessidade universal de mudança para efetivar a inclusão nos sistemas regulares de ensino.

Esta mudança em todo o sistema educacional, ainda é necessária até os dias atuais, visto que a escola pública ainda não é capaz de incluir à todos com efetividade. Ressalta-se que a mesma está acontecendo, mas de forma lenta diante das novas demandas que os alunos com necessidades educacionais especiais apresentam à escola regular. Este fato

justifica, portanto, o trabalho das APAES e a missão que as mesmas têm se empenhado em cumprir até os dias atuais.

Entre todas as funções demandadas ao gestor na Declaração de Salamanca, destaca-se a função de promover a cooperação entre os sujeitos internos e externos da escola, com relação à educação inclusiva. Outrossim, é que a inclusão deve ser pauta prioritária no uso dos recursos escolares administrados pelo gestor, e a oferta de formação continuada é indispensável para toda equipe escolar.

A obra cita também a LDB, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996. Esta lei estabeleceu que o ensino do aluno com necessidades educacionais especiais deveria ocorrer, preferencialmente, na rede regular de ensino. Além disso, a LDB busca a inclusão e permanência de todos no sistema regular de ensino, mas sabe-se que a realidade ainda não contempla todas as diretrizes desta lei.

A gestão democrática é citada como proposta para valorizar os profissionais da educação, nela, o Projeto Político Pedagógico (PPP) é considerado como instrumento primordial para promoção de mudanças significativas e efetivação das diretrizes da LDB. Todos os funcionários e comunidade escolar possuem o direito e devem participar da construção do PPP. Além disso, este documento deve ser posto em prática, e segundo (ALVES, 2021), isto se resume em: um processo de ação-reflexão-ação constante e que necessita da participação de todos (p.160).

Sendo assim, é importante ressaltar que o PPP consiste em um documento, e como tal, compreende-se que deve ser usado de forma ativa na escola para que tenha efeito sobre as práticas pedagógicas. Só assim tal documento terá sentido e fará diferença no trabalho que está sendo desenvolvido.

Os Parâmetros Curriculares Nacionais – Adaptações Curriculares: estratégias para educação de alunos com necessidades especiais (BRASIL, 1998), buscam oferecer estratégias para que o aluno público alvo da educação especial seja incluído e permaneça no sistema regular de ensino. Com este propósito, propõem adaptações curriculares que são divididas em significativas, mudanças de grande porte, feitas por todos envolvidos no processo educacional e não significativas, feitas pelo professor no cotidiano.

Apesar dessa estratégia ofertada pelos Parâmetros Curriculares Nacionais, ainda existe um congelamento no currículo de grande parte das escolas públicas brasileiras. Desse modo, configura-se como um desafio ao gestor, tornar o currículo flexível e moldável. Conclui-se que os currículos devem ser adaptáveis, mas isto exige dedicação e tira da zona de conforto a equipe escolar como um todo, em especial a gestão.

A noção de que ninguém transforma o mundo se não for capaz de transformar-se, é frequentemente atribuída à Paulo Freire e este pensamento dialoga diretamente com o que estabelece as Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica sobre a gestão. As diretrizes dizem que a gestão deve ser flexível, primeiro, em seu modo de pensar, depois, em seu modo de trabalhar e se relacionar.

O documento também aborda a criação de uma equipe multifuncional para atendimento do aluno e diz que o sistema de ensino deve bancar tal movimento. Em geral, essa equipe multifuncional é representada nas escolas pela sala de recursos multifuncionais, que quando bem usada é um espaço valioso para a inclusão. Todavia, o gestor precisa ter em mente, que para tornar uma escola inclusiva, não basta uma sala, é necessário que em cada canto da escola, todos tenham este mesmo objetivo.

Aborda-se também nesta obra a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (BRASIL, 2007). A mesma visa garantir o acesso dos alunos com necessidades educacionais especiais no ensino comum; recomenda que haja AEE conforme a necessidade de cada aluno; continuidade dos estudos nos níveis mais altos de ensino; Formação continuada do professor para o AEE; transversalidade do ensino entre educação especial e regular.

Esta política não aborda diretamente como deve ser a atuação do gestor escolar na promoção da educação inclusiva. Porém, ela propõe mudanças, como a oferta de formação continuada para o AEE, que vão de encontro diretamente com a atuação do gestor, pois o mesmo é o principal responsável por coordenar as ações escolares e organizar a instituição.

A Lei 13.146, de 6 de julho de 2015, institui a Lei brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência também é abordada na obra de (ALVES, 2021), e estabelece os direitos de tais pessoas no país. Informa também que é dever do Estado, da família, da comunidade escolar, e da sociedade garantir uma educação de qualidade, reforçando que o gestor educacional não é o único responsável por promover a inclusão.

Diante dessas atribuições legais, surge então o desafio de construir um trabalho conjunto entre equipe escolar, Estado, família e comunidade. Ressalta-se em relação à família, um triste fato que ocorre em algumas realidades escolares, que é a falta de acompanhamento e esforço junto à escola para efetivar a inclusão. Em resumo, é quando a família vê a escola como um respiro, e quer distância da instituição toda vez que deixa seu filho para estudar. Desse modo, é um desafio do gestor escolar, proporcionar um ambiente organizado e favorável à participação da família e comunidade e conscientizar

os responsáveis de que eles possuem grande importância em todo o processo educacional dos filhos.

Por fim, faz-se um adendo à obra de Canja, 2024, intitulada como a relevância da gestão escolar democrática para a inclusão de alunos com deficiência. Esta trata-se de uma pesquisa quantitativa sobre a eficácia de 5 gestões escolares brasileiras em ser inclusivas, e revela que a gestão democrática ainda encontra desafios em relação aos poderes legislativo, executivo e judiciário, pois muitas decisões que são tomadas nestas instâncias indicam resistência nas relações de poder, e ameaças para a efetivação da gestão democrática, conseqüentemente, da inclusão escolar.

4.5. O papel do gestor na Inclusão Escolar

De acordo com Reinehr (2022), o papel do gestor escolar na construção da Educação Infantil inclusiva vai além das funções meramente administrativas. Embora, em muitos contextos, o gestor permaneça mais envolvido com demandas burocráticas, sua atuação é fundamental para orientar a perspectiva inclusiva da escola. Assim, é ele quem estabelece o direcionamento institucional e influencia a cultura organizacional.

Além disso, no que se refere à dimensão pedagógica, o artigo destaca que a gestão deve criar condições para o desenvolvimento de práticas inclusivas. Para isso, torna-se necessário incentivar o planejamento coletivo, promover a formação continuada dos professores e reorganizar as ações pedagógicas sempre que necessário. Portanto, ainda que o gestor não atue diretamente em sala de aula, sua liderança impacta significativamente a efetivação da inclusão.

No que diz respeito às políticas públicas, a autora ressalta que cabe ao diretor interpretar e implementar as diretrizes legais no contexto escolar. Nesse sentido, a gestão atua como mediadora entre as políticas educacionais e a realidade da escola. Contudo, esse processo apresenta desafios, tais como a limitação de recursos, a falta de formação específica e as dificuldades estruturais. Dessa forma, embora as políticas públicas representem avanços no campo normativo, sua concretização depende do comprometimento e da capacidade organizativa da equipe gestora.

Em síntese, o artigo evidencia que a inclusão escolar não se efetiva apenas por meio de legislações ou da disponibilidade de recursos materiais. Ao contrário, exige liderança, planejamento, participação coletiva e a construção de uma cultura escolar democrática e acolhedora.

Observa-se que o principal aspecto evidenciado é a centralidade da liderança do gestor escolar para a efetivação da Educação Infantil inclusiva. A inclusão não se concretiza apenas por meio de normativas legais ou da disponibilidade de recursos materiais, mas depende, sobretudo, de uma gestão comprometida, capaz de mobilizar a comunidade escolar, promover a formação continuada dos docentes e organizar práticas pedagógicas alinhadas aos princípios inclusivos.

O artigo realizado por Nozu (2024) descreve a entrevista realizada pelo pesquisador Washington C. S. Nozu no ano de 2024 com a professora e pesquisadora Alexandra Ayach Anache, cuja trajetória acadêmica está vinculada aos estudos sobre políticas públicas, formação docente e Educação Especial na perspectiva inclusiva. Na entrevista, a autora apresenta reflexões fundamentadas acerca dos avanços normativos e conceituais da Educação Especial no Brasil, situando-a como modalidade transversal que perpassa todos os níveis e etapas da educação básica e superior.

No desenvolvimento da entrevista, são abordados diversos temas relacionados à Educação na Perspectiva Inclusiva, enfatizando-se que a Educação Especial constitui uma modalidade transversal de ensino. Nessa concepção, não se trata de um sistema paralelo, mas de uma dimensão que deve perpassar toda a educação básica, garantindo que o ensino seja inclusivo para todos, conforme assegurado pela Constituição Federal de 1988. A entrevistada, Alexandra, destaca que a perspectiva inclusiva pressupõe a reorganização das práticas pedagógicas, curriculares e avaliativas, de modo a assegurar não apenas o acesso, mas a participação efetiva e a aprendizagem dos estudantes público-alvo da Educação Especial.

Em continuidade, Alexandra analisa a avaliação da educação na perspectiva inclusiva no Brasil, reconhecendo avanços significativos, sobretudo no que se refere ao aumento das matrículas de estudantes com deficiência nas escolas públicas. Entretanto, ressalta que ainda persistem lacunas estruturais, como a insuficiência de investimentos em políticas públicas, a necessidade de melhores condições de aprendizagem, a formação docente adequada e a superação da precarização do trabalho docente.

Ao finalizar a entrevista, a pesquisadora enfatiza que a Educação Especial deve estar articulada à educação comum, uma vez que, em muitos contextos, o plano educacional individualizado não é efetivamente implementado, o que pode resultar em processos de “inclusão excludente”, caracterizados pela presença física do estudante sem a garantia de aprendizagem significativa. Alexandra (2024) destaca ainda que:

É preciso mudar a cultura escolar, rompendo com as práticas capacitistas e criar novos processos de aprendizagens para os estudantes, considerando as suas dimensões cognitivas, afetivas e criativas. A escola tem que ser viva! Rica de possibilidades! (ANACHE, 2024, p.06).

Contudo, apesar dos avanços legais e do aumento das matrículas de estudantes com deficiência, a efetivação da Educação Inclusiva ainda enfrenta desafios significativos. A entrevista evidencia que não basta garantir o acesso à escola, sendo necessário assegurar a participação e a aprendizagem de todos. Nesse sentido, destaca-se a importância da mudança da cultura escolar, do investimento em formação docente e da reorganização das práticas pedagógicas.

O estudo intitulado “A importância da gestão democrática e participativa para a inclusão escolar de alunos com deficiência”, realizado por Silva Neto (2024), demonstra que a gestão escolar baseada na participação coletiva é fundamental para promover a inclusão. Ao envolver toda a comunidade escolar nos processos de decisão, a escola amplia suas possibilidades de superar barreiras e desafios, garantindo uma educação mais acessível e de maior qualidade para todos os estudantes.

Nesta perspectiva, o diretor deixa de ser apenas alguém que manda e passa a atuar como mediador, ouvindo ideias, promovendo diálogo e construindo decisões junto com professores, alunos e famílias. Essa forma de gestão valoriza a participação coletiva, o respeito, a mediação de conflitos e o exercício da cidadania. Além disso, é importante investir na formação dos professores, na colaboração entre equipe escolar e na construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico. Assim, a escola se torna mais inclusiva, acolhedora e preparada para atender todos os alunos. Em resumo, a autora destaca que uma gestão democrática e participativa é essencial para garantir uma educação inclusiva.

Assim, o estudo apresenta fundamentação consistente ao defender a gestão democrática e participativa como eixo estruturante da educação inclusiva. A análise evidencia que a efetivação da inclusão requer liderança articuladora, planejamento coletivo e investimento contínuo na formação docente, superando a compreensão restrita ao cumprimento de normas legais. Dessa forma, o texto contribui de maneira relevante para o debate educacional, ao reforçar que a qualidade da inclusão está diretamente vinculada à organização interna da escola e ao compromisso institucional (Silva Neto, 2024).

Já o artigo de Freitas e Oliveira (2021) apresenta uma abordagem histórica da Educação Especial no Brasil, destacando três estágios que marcaram a trajetória da Educação Inclusiva. O primeiro, denominado período da negligência ou estágio pré-

cristão, foi caracterizado pela exclusão, maus-tratos e ausência de direitos às pessoas com deficiência. O segundo estágio corresponde à influência do cristianismo, marcado por uma perspectiva assistencialista fundamentada na caridade e na piedade, com o acolhimento dessas pessoas em instituições. Posteriormente, o terceiro estágio se deu com os avanços legais, especialmente a partir da Constituição Federal de 1988, consolidou-se o direito à matrícula no ensino regular, fortalecendo a perspectiva da educação inclusiva.

Diante dessa trajetória histórica e dos avanços legais conquistados, torna-se fundamental compreender como as instituições escolares têm se organizado para efetivar, na prática, os princípios da inclusão. As autoras enfatizam como a efetivação no processo da inclusão escolar depende de uma gestão comprometida com a formação integral dos estudantes, esse processo envolve planejamento coletivo, organização e, quando necessário, reorganização das práticas escolares, muitas vezes estruturadas nos bastidores antes de chegarem à sala de aula. Nesse contexto, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) assume papel central, pois orienta as ações da escola por meio de princípios e diretrizes que organizam e dão sentido às atividades desenvolvidas.

Além disso, a gestão de recursos — materiais, humanos e financeiros — é fundamental para garantir a inclusão. O planejamento prévio possibilita que a escola esteja preparada para atender a todos os alunos, evitando que os recursos sejam providenciados apenas após a identificação de necessidades específicas. Dessa forma, a escola se estrutura para acolher e ensinar a todos, compreendendo que os recursos adquiridos não pertencem exclusivamente à educação especial, mas beneficiam toda a comunidade escolar.

Para além dos recursos materiais, sabe-se que a inclusão escolar não depende exclusivamente da atuação de alguns professores ou de uma iniciativa isolada da gestão escolar. Trata-se de um compromisso coletivo, que exige a construção de uma cultura escolar inclusiva, pautada na democratização das decisões e na corresponsabilidade entre equipe gestora e corpo docente. Quanto mais democrática for a escola, maiores serão as possibilidades de se tornar efetivamente inclusiva, pois a abertura para todos pressupõe a democratização do ensino e das práticas pedagógicas.

A mudança necessária à consolidação da inclusão não pode ser imposta apenas por meio de legislações, nem ocorrer de forma obrigatória e descontextualizada. É preciso reconhecer que o medo diante das transformações faz parte do processo. Nesse sentido, o

gestor escolar exerce papel fundamental ao apoiar os professores, encorajar novas práticas e fortalecer os esforços coletivos em direção a uma educação inclusiva.

As autoras concluem que, para além de materiais e recursos, a inclusão depende principalmente de uma gestão comprometida, de relações colaborativas e de uma postura institucional que favoreça a participação, o diálogo e a construção conjunta de uma escola para todos (Freitas e Oliveira, 2021).

Constata-se, então, que apesar dos avanços históricos e legais conquistados no campo da Educação Inclusiva no Brasil, sua concretização depende, sobretudo, da organização interna das instituições escolares. Destaca-se como aspecto central a atuação da gestão escolar na promoção de uma cultura democrática, no planejamento coletivo e na mobilização de recursos humanos e materiais em favor da inclusão. Desse modo, compreende-se que a inclusão não se limita ao cumprimento das legislações, mas requer compromisso institucional, liderança articuladora e corresponsabilidade entre todos os envolvidos no processo educativo.

4.6. A gestão e o pedagógico no processo de Inclusão Escolar

No estudo de caso de Carvalho (2022), a autora aponta que a gestão tem como característica específica o aperfeiçoamento da realidade escolar. Entretanto, apesar do gestor ter função primordial na escola, essa função de aperfeiçoamento não pode estar associada somente a ele, mas sim à todos interessados em uma educação de qualidade. A responsabilidade, portanto, deve ser atribuída ao Estado e à toda equipe educativa.

Entende-se através dos estudos feitos nesta pesquisa, que o gestor escolar é responsável por muitas funções escolares burocráticas. Desse modo, conclui-se que nem sempre ele consegue acompanhar de perto os processos escolares. Isto reforça a necessidade da criação de uma cultura escolar inclusiva para que essa responsabilidade não recaia só sobre o gestor, mas sim sobre toda a equipe gerida.

A pesquisa de Oliveira (2022), ao coletar dados sobre professores, gestores e famílias de uma instituição pública de ensino básico, indicou que educadores de escolas regulares, em geral, possuem dificuldade para avaliar de forma inclusiva. Todavia, com a análise dos resultados encontrados, compreende-se que a avaliação inclusiva deve ser antecipada por diversos fatores. Primeiro, é necessário entender o aluno a quem se quer avaliar, quais estratégias devo trabalhar a fim de proporcionar um aprendizado

significativo, quais são os recursos disponíveis e considerar o que a família espera que esse aluno aprenda.

Neste processo de avaliação inclusiva, é de extrema importância o acompanhamento diário, e esta função cabe ao professor. Evidencia-se também na obra, a necessidade de reflexão constante e a possibilidade de um plano de trabalho que considere como responsável pelo aprendizado não só o docente, mas toda a equipe escolar e familiar. Conclui-se então que, avaliar de forma inclusiva é função primordial do docente, mas o mesmo deve estar treinado para tal, e o acompanhamento de toda a equipe e família enriquece o processo tornando-o mais efetivo.

No estudo de Oliveira (2022), foi possível enxergar a pluralidade social das famílias presentes na escola e a baixa adesão das mesmas em ações promovidas pela instituição. Entretanto, sabe-se que a participação dos responsáveis na tomada de decisões e acompanhamento dos processos escolares é de extrema importância para tornar a escola mais democrática. Portanto, torna-se necessário ao gestor, compreender que antes de ser inclusiva, a escola precisa ser democrática.

Foi possível observar, por meio das respostas, que a equipe escolar estudada apontou para a diversificação de metodologias, como práticas individuais já utilizadas por educadores. Nesse sentido, vemos a importância de a gestão escolar inclusiva cumprir uma de suas funções básicas que é proporcionar diálogo na escola. Ao promover esse diálogo entre sua equipe, o gestor pode enriquecer a prática de todos os professores, através do compartilhamento de experiências e ações inclusivas que funcionam.

As respostas do grupo familiar pesquisado nessa instituição, evidenciaram que esse grupo tem dificuldades para entender o que é ensino inclusivo, relacionando-o somente com o AEE e não entendendo que na sala de aula comum o ensino inclusivo também é desenvolvido. Este registro aponta para outro desafio no contexto da gestão e suas funções pedagógicas no processo de inclusão escolar, que é também de instigar o diálogo entre profissionais e famílias. Este movimento é essencial para esclarecer para as famílias o que a escola objetiva alcançar e como o faz, para assim, consequentemente, tornar mais viável a inclusão na prática.

Com a análise do artigo de (REIS, 2023), os resultados encontrados apontaram que após a promulgação da LBI, Lei Brasileira de Inclusão nº 13.146/2015, os sistemas de ensino começaram a se importar mais com a inclusão e também a buscar meios para efetivá-la. De fato, muitas mudanças estão acontecendo para tornar possível a inclusão de

todos na escola regular, mas o sistema público educacional brasileiro ainda está longe de garantir permanência e aprendizado significativo a todos.

Um desafio central que os gestores enfrentam, foi evidenciado na obra de Reis (2023), quando a mesma afirma que a função de gestor escolar não é desejada pela maioria dos educadores, devido à baixa recompensa pela complexidade do trabalho. O gestor é cobrado, muitas vezes, por soluções que não tem formação ou autonomia para resolver, ainda mais em contextos inclusivos. Além disso, a função de gerir exige alto nível de dedicação e produz alto estresse. Uma alternativa, portanto, é o aumento da remuneração do gestor, considerando o risco à saúde. Sabe-se que tal modificação por si só não é capaz de promover a inclusão de todos, considerando a complexidade desse movimento, mas pode promover a formação de mais gestores escolares dispostos a cumprir esse papel educacional.

A educação inclusiva é algo relativamente novo no Brasil, visto que a educação no país foi utilizada, por muito tempo, como instrumento de exclusão. Outrossim, é que o movimento de inclusão no Brasil se inspirou em modelos internacionais, aplicados em contextos diferentes dos que se encontram na sociedade nacional. Tal fato por si só, reverbera a dificuldade que este movimento tem de ter sucesso na prática.

Por fim, cabe mencionar que o gestor deve contrapor as expressões capacitistas presentes na escola através da ressignificação de conceitos como: normal, capaz, produtivo. Através desse movimento, deve também trabalhar em prol da desconstrução de padrões de normalidade na escola, afinal, este é o lugar das diferenças.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das discussões desenvolvidas ao longo desta pesquisa, conclui-se que os desafios enfrentados pela gestão escolar, no processo de inclusão, ultrapassam o momento de ingresso da criança na instituição, exigindo planejamento prévio, organização institucional e compromisso coletivo. Nessa perspectiva inclusiva, torna-se essencial a construção de uma cultura escolar fundamentada no diálogo, na escuta ativa, no respeito às diferenças e na valorização da diversidade como princípio educativo.

Verificou-se que a consolidação de uma gestão democrática e inclusiva não depende apenas de dispositivos legais, mas do engajamento efetivo de toda a comunidade escolar, da formação continuada dos profissionais da educação e do fortalecimento da gestão como espaço de articulação, mediação e construção compartilhada de decisões.

Assim, a atuação do gestor precisa ir além das demandas burocráticas, assumindo também uma dimensão pedagógica, humana e social.

Ao gestor escolar inclusivo cabe exercer uma liderança participativa, capaz de mobilizar a equipe em torno de objetivos comuns e promover mecanismos de comunicação que garantam a participação de professores, funcionários, estudantes e famílias nos processos escolares. Sua função envolve conhecer a legislação, compreender as necessidades educacionais dos alunos, especialmente daqueles com deficiência, e manter-se aberto às constantes transformações do contexto educacional.

Com a perspectiva democrática, as decisões passam a ser construídas de forma colaborativa, superando práticas centralizadoras e hierarquizadas. O diretor deixa de ocupar uma posição exclusivamente administrativa para assumir o papel de mediador de ideias, facilitador do diálogo e articulador de consensos, promovendo a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar. Assim, a gestão participativa consolida-se como elemento indispensável à efetivação da inclusão, uma vez que é por meio do envolvimento coletivo que se viabilizam práticas pedagógicas mais equitativas, sensíveis às singularidades dos estudantes e comprometidas com a garantia de direitos

Dessa forma, conclui-se que a construção de uma escola verdadeiramente inclusiva e democrática se configura como um processo contínuo, dinâmico e coletivo, que exige não apenas adequações estruturais, mas, sobretudo, a transformação de concepções, práticas e atitudes no interior da instituição escolar. Tal construção pressupõe compromisso ético com a promoção do direito à educação para todos, respeito à diversidade humana e reconhecimento das particularidades de cada sujeito, reafirmando a inclusão como princípio orientador da ação educativa.

REFERÊNCIAS

ALVES, Paulo Henrique. Gestão escolar e a proposta de uma escola inclusiva: o que consta nos documentos oficiais. **Saberes Pedagógicos, Revista do Curso de Graduação de Pedagogia - Unesc**. Criciúma, v. 5, nº2, maio/agosto 2021.

ANACHE, Alexandra Ayach; NOZU, Washington César Shoití. Educação Especial na perspectiva da Educação Inclusiva: diálogos com Alexandra Ayach Anache. **Eventos Pedagógicos**, Sinop, v. 15, n. 3, p. 1511-1517, ago./dez. 2024.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Art. 205.

_____. **Declaração de Salamanca e Linhas de Ação sobre Necessidades Educativas Especiais.** Brasília: Ministério da Justiça/Secretaria Nacional dos Direitos Humanos, 2. ed., 1997.

_____. **Declaração Mundial sobre Educação para Todos.** Brasília: Ministério da Educação, 1990.

_____. **Lei Brasileira de Inclusão das Pessoas com Deficiência nº 13.146** (Estatuto da Pessoa com Deficiência) de 06 de julho de 2015. Diário Oficial da União, Brasília, Ano 152, nº 127, 7 de julho de 2015, Seção 1, p. 2-11.

_____. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

_____. **Parâmetros Curriculares Nacionais – Adaptações Curriculares: estratégias para educação de alunos com necessidades especiais.** Brasília: Ministério da Educação e do Desporto; Secretaria de Educação Fundamental, 1998.

_____. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva.** Versão preliminar, 2007.

CANJA, Antônia Edvânia Lima da Silva. A relevância da gestão escolar democrática para a inclusão de alunos com deficiência. **VERBUM**, v. 13, n. 2, p.221-233, ago. 2024.

CARNEIRO, Relma Urel Carbone. Educação especial e inclusão escolar: desafios da escola contemporânea. **Cadernos de Pesquisa em Educação**, São Paulo, n. 43, p. 72-87, 31 jul. 2016.

CARVALHO, Alessandra Pedroso. Educação inclusiva: o professor enquanto gestor frente aos processos de inclusão no âmbito educacional. **Revista Ilustração**, Cruz Alta, v.3, n.2, p.17-34, 2022.

DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, v. 9, n. 2, p. 258–285, jul./dez. 2009.

FABRI, Lucineia Teresinha Colecha, Concepção e humanização do currículo: A abordagem docente na educação especial. **BOCA - Boletim de Conjuntura**, ano IV, v. 10, n. 29, Boa Vista, 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** (GEN) Grupo Editorial Nacional. 6. ed. – São Paulo : Atlas, 2017.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **A educação especial no Brasil – Da exclusão à inclusão escolar.** Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Laboratório de Estudos e Pesquisas em Ensino e Diversidade – LEPED/Unicamp, 2015.

MENDES, Enicéia Gonçalves. A radicalização do debate sobre inclusão escolar no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 11 n. 33 set./dez. 2006.

NKUANSAMBU, Afonso. **Gestão escolar: entre a escola que temos e a escola que queremos**. Jundiaí, SP: Paco Editorial / Paco e Littera, 2021. 156 p

NOZU, Washington Cesar Shoiti. Entrevista, Educação especial na perspectiva da educação inclusiva: um diálogo com Alexandra Ayach Anache. **Revista Even. Pedagóg.**, Sinop, v. 15, n. 3 (40. ed.), p. 1511-1517, ago./dez. 2024.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

OLIVEIRA, Bruna Linhati; Apontamentos de uma pesquisa com ações para o ensino inclusivo. **Rev. Edu. Foco**, Juiz de Fora Vol. 27, Fluxo Contínuo, 2022.

OLIVEIRA, Jáima Pinheiro; Formação e atuação do gestor escolar na perspectiva da educação inclusiva. **Revista Imagens da Educação**, v. 11, n. 1, p. 133-155, jan./mar. 2021.

REINEHR, Mércia Marques de Mesquita; RIPA, Roselaine. O papel da gestão escolar na construção da educação infantil inclusiva. **Revista Estudos Aplicados em Educação**, São Caetano do Sul, v. 7, n. 13, p. 160-177, 2022.

REIS, Anderson de Araújo; Além dos professores especializados: a gestão escolar na Educação Inclusiva. **Revista Devir Educação**, Lavras, vol.7, n.1, e-673, 2023.

RODRIGUES, Ana Claudia; GOMES, Mirelly Rejane dos Santos; SÁ, Marizélia Barros de Carvalho e. O Projeto Político Pedagógico e sua importância na prática pedagógica no ambiente escolar. **Id on Line Revista de Psicologia**, v. 15, n. 57, p. 665–674, out. 2021.

ROSA, Liane Serra da; MACKDANZ, Luís Fernando. A análise temática como metodologia na pesquisa qualitativa em educação em ciências. **Revista Atos de Pesquisa em Educação**, Blumenau, v.16, e8574, 2021

ROPOLI, Edilene Aparecida. **A educação especial na perspectiva da inclusão escolar: A Escola Comum inclusiva**. Secretaria da Educação Especial: [Fortaleza]: Universidade Federal do Ceará, v.1. (Coleção A Educação Especial na Perspectiva da Inclusão Escolar, out. 2010.

SANTANA, Adriele. A gestão escolar no contexto da educação inclusiva: a educação especial em questão. **Revista de educação do Vale do Arinos - RELVA**, Juara/MT/Brasil, v. 2, n. 1, p. 55-82, jan./jun. 2015.

SILVA NETO, Raimundo Cazuza da et al. A importância da gestão democrática e participativa para a inclusão escolar de alunos com deficiência. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 17, n. 1, 2024.

SOUZA. Ângelo Ricardo. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v.25, n.03, p.123-140, dez. 2009.

_____. Revisitando e reconstruindo um conceito de gestão democrática da educação. **Educ. Rev.**, Belo Horizonte, v.41, e51123, 2025.