


A GESTÃO ESCOLAR NA PROMOÇÃO DA INCLUSÃO DE ALUNOS COM DEFICIÊNCIA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES NO COTIDIANO ESCOLAR

SCHOOL MANAGEMENT IN PROMOTING THE INCLUSION OF STUDENTS WITH DISABILITIES: CHALLENGES AND POSSIBILITIES IN EVERYDAY SCHOOL LIFE

 <https://doi.org/10.63330/sasciencesv6n2-055>

Submetido em: 27/06/2026 e Publicado em: 06/07/2026

SAS: e26276

Mario Marcos Lopes

Doutorando em Educação (UFSCar)
Docente Centro Universitário Barão de Mauá
E-mail: lopesmmarcos@gmail.com
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2762399354355001>

Marcelo Jamyson de Paulo Mendes

Mestre em Educação Inclusiva (UFRR)
E-mail: marcelo25itapua@gmail.com
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3351652933892492>

Itamar dos Santos Fonseca

Mestrando em Ensino de Física (UNIFESSPA)
E-mail: itamar2022_santos@unifesspa.edu.br
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3140810757285791>

Paulo Vinícius Bezerra Manoel

Especialista em Relações Internacionais (UNILA)
E-mail: paulovinicius.com@hotmail.com
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0259145151105533>

Jefferson Costa de Oliveira

Mestre em Química (UFMS)
E-mail: jjson.costaa@gmail.com
Lattes: <https://lattes.cnpq.br/7813817331799047>

Diônataam Silva Borges

Licenciado em Ciências Biológicas (UFMS)
E-mail: dionatamborges@gmail.com
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8380857666258936>

Resumo

Este estudo analisa o papel da gestão escolar na promoção da inclusão de alunos com deficiência nas escolas regulares brasileiras, destacando os desafios enfrentados no cotidiano escolar e as possibilidades de práticas transformadoras. A pesquisa, de caráter qualitativo e bibliográfico, fundamenta-se em autores renomados e nas normativas que regem a educação inclusiva no Brasil. Embora o país possua um arcabouço legal robusto



que assegura o direito à educação em igualdade de condições, a efetivação da inclusão ainda é limitada por fatores como infraestrutura inadequada, falta de formação específica, barreiras atitudinais e resistências culturais. O gestor escolar, portanto, desempenha papel estratégico, indo além das funções administrativas para atuar politicamente e pedagogicamente, articulando a comunidade escolar em torno de um projeto educativo que valorize a diversidade e a justiça social. A promoção de uma cultura inclusiva requer a elaboração de projetos políticos-pedagógicos participativos, formação continuada, acessibilidade física e pedagógica, e o fortalecimento das redes de apoio envolvendo famílias e serviços públicos. O estudo também destaca a importância da liderança ética, da escuta ativa e da mediação de conflitos para superar as barreiras à inclusão. Por fim, enfatiza a necessidade de políticas públicas integradas que ofereçam suporte financeiro e técnico às escolas. Sugere-se a inclusão da temática da gestão escolar inclusiva nos currículos de formação de professores e gestores, bem como a realização de pesquisas empíricas em diferentes contextos para aprofundar o entendimento sobre a efetividade dessas práticas. Conclui-se que a gestão escolar é indispensável para a construção de uma escola democrática, plural e acolhedora, capaz de garantir o direito à educação para todos os alunos.

Palavras-chave: Educação inclusiva; Gestão escolar; Liderança educacional; Políticas públicas educacionais.

Abstract

This study analyzes the role of school management in promoting the inclusion of students with disabilities in Brazilian mainstream schools, highlighting the challenges faced in everyday school settings and the possibilities for transformative practices. The research, qualitative and bibliographic in nature, is grounded in renowned authors and in the regulations governing inclusive education in Brazil. Although the country has a robust legal framework that guarantees the right to education under equal conditions, the effective implementation of inclusion remains limited by factors such as inadequate infrastructure, lack of specialized training, attitudinal barriers, and cultural resistance. School administrators, therefore, play a strategic role, going beyond administrative functions to act politically and pedagogically, articulating the school community around an educational project that values diversity and social justice. Promoting an inclusive culture requires the development of participatory pedagogical-political projects, continuing education, physical and pedagogical accessibility, and the strengthening of support networks involving families and public services. The study also highlights the importance of ethical leadership, active listening, and conflict mediation in overcoming barriers to inclusion. Finally, it emphasizes the need for integrated public policies that provide financial and technical support to schools. It is suggested that the topic of inclusive school management be incorporated into teacher and school administrator training curricula, as well as that



empirical research be conducted in different contexts to deepen the understanding of the effectiveness of these practices. The study concludes that school management is indispensable for building a democratic, pluralistic, and welcoming school environment capable of ensuring the right to education for all students.

Keywords: Educational leadership; Educational public policies; Inclusive education; School management.

1 INTRODUÇÃO

A inclusão escolar de alunos com deficiência representa um dos maiores desafios contemporâneos da educação brasileira, especialmente no que se refere à implementação efetiva das diretrizes previstas em leis e políticas públicas. A Constituição Federal de 1988, o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN – Lei nº 9.394/1996) garantem o direito universal à educação, assegurando igualdade de condições e oportunidades. Contudo, assegurar o acesso, a permanência, a participação e a aprendizagem dos estudantes com deficiência em escolas regulares requer mudanças profundas nas estruturas físicas, curriculares, práticas pedagógicas e, principalmente, nos processos de gestão escolar.

Nesse cenário, a gestão escolar é peça-chave, pois articula recursos, orienta profissionais, organiza o cotidiano e define prioridades institucionais. Para além de funções administrativas, ela deve assumir uma dimensão pedagógica, ética e democrática, promovendo uma cultura de inclusão no ambiente escolar. Paro (2007) destaca que a gestão educacional deve focar nas necessidades dos alunos, reconhecendo suas singularidades e respeitando sua dignidade como sujeitos de direitos.

A educação inclusiva não se limita à presença física de estudantes com deficiência na sala de aula comum, mas valoriza a diversidade, rompe paradigmas excludentes e busca garantir oportunidades de aprendizagem para todos. Segundo Mantoan (2006), a inclusão exige reestruturação do sistema educacional em todos os níveis, demandando nova postura de gestores, professores e demais envolvidos.

Apesar das fundamentações legais e teóricas, a realidade das escolas brasileiras ainda é marcada por obstáculos e contradições. Gestores enfrentam dificuldades para implementar práticas inclusivas, seja pela falta de formação específica, carência de recursos materiais e humanos, ausência de apoio institucional ou resistências culturais que associam deficiência à incapacidade. Carvalho (2011) ressalta que a inclusão requer um olhar renovado para o processo educativo, viabilizado por um projeto político-pedagógico comprometido com a justiça social.

Além de assegurar direitos legais, a gestão escolar deve atuar como articuladora, integrando setores da escola e da comunidade na inclusão. Essa responsabilidade não cabe exclusivamente a professores ou profissionais de apoio, mas deve ser entendida como missão coletiva. É fundamental que gestores promovam formação continuada, garantam acessibilidade arquitetônica e pedagógica, elaborem estratégias



avaliativas adequadas e fortaleçam vínculos com famílias e serviços especializados. Canja (2024) enfatiza que o sucesso das ações inclusivas depende de abordagem democrática e colaborativa, com participação de todos os agentes escolares. Libâneo (2013) reforça que liderança democrática e participativa é essencial para enfrentar coletivamente os desafios da inclusão.

Outro ponto fundamental é a escuta ativa dos sujeitos envolvidos — alunos, professores, funcionários, famílias e comunidade. Criar ambiente escolar verdadeiramente inclusivo exige diálogo, reconhecimento dos saberes diversos e acolhimento dos conflitos como oportunidades de aprendizagem institucional. Nóvoa (1992) já destacava a necessidade de repensar o gestor como aquele que cria condições para a escola ser espaço de emancipação e transformação social.

Por fim, a gestão escolar deve ser analisada no contexto histórico e social da escola pública brasileira. Políticas inclusivas são implementadas frequentemente em cenários de desigualdades, precariedades e sobrecarga institucional. Entretanto, experiências exitosas demonstram que práticas inclusivas são possíveis, mesmo em ambientes adversos, desde que haja compromisso institucional, planejamento consciente e sensibilidade da gestão. Santos e Almeida (2017) ressaltam que a eficácia da inclusão está na articulação entre equipes pedagógicas, formação continuada, adaptação dos espaços e envolvimento comunitário, demonstrando que a inclusão é tarefa coletiva e estratégica.

Diante disso, este estudo tem como objetivo refletir sobre o papel da gestão escolar na promoção da inclusão de alunos com deficiência, enfatizando desafios e possibilidades no cotidiano das escolas regulares, por meio de abordagem teórica e analítica, buscando compreender como a gestão contribui para a consolidação da educação inclusiva como princípio da escola democrática e social.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza bibliográfica, com o objetivo de analisar a relação entre gestão escolar e inclusão de alunos com deficiência na educação básica. A abordagem qualitativa justifica-se pela complexidade do fenômeno, que envolve aspectos subjetivos, sociais e institucionais, não quantificáveis, mas passíveis de compreensão por meio da interpretação crítica de textos e contextos (Minayo, 2001).

Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica permite examinar contribuições teóricas já publicadas sobre determinado tema, utilizando livros, artigos científicos, teses e documentos oficiais para fundamentar a análise. O presente artigo fundamenta-se em autores reconhecidos nas áreas de educação, gestão escolar e inclusão, como Mantoan (2006), Carvalho (2011), Libâneo (2013), Paro (2007) e Nóvoa (1992), além de normas legais, como a LDBEN, a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008) e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (2015).



O *corpus* documental foi selecionado a partir de buscas em bases acadêmicas como *SciELO*, Google Scholar e repositórios de universidades públicas, priorizando publicações dos últimos vinte anos que abordam diretamente ou transversalmente a gestão educacional e a inclusão de pessoas com deficiência. Foram incluídos também documentos oficiais do Ministério da Educação (MEC) e da Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão (SECADI).

A análise dos dados bibliográficos seguiu a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), que possibilita organizar, categorizar e interpretar textos conforme os objetivos da pesquisa. Estabeleceram-se três categorias analíticas para guiar a discussão: (1) o papel do gestor na construção de uma escola inclusiva; (2) os desafios enfrentados pela gestão no cotidiano escolar; e (3) as possibilidades de superação e inovação por meio da prática gestora.

Assim, o estudo não busca respostas prontas ou soluções universais, mas contribui com uma reflexão crítica sobre o papel estratégico da gestão escolar na promoção de uma educação inclusiva, pautada em direitos humanos, justiça social e valorização da diversidade.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA INCLUSIVA

Construir uma cultura inclusiva em escolas regulares vai muito além de adaptações físicas ou da simples matrícula de alunos com deficiência. Trata-se de um processo complexo e contínuo que demanda uma transformação institucional profunda, com a equipe gestora desempenhando papel central na articulação das práticas pedagógicas, promoção de relações humanas respeitadas e consolidação de valores democráticos. Pimentel e Nascimento (2016) ressaltam que essa construção depende da atuação coletiva da gestão, que deve liderar a reorganização escolar para atender às diversas necessidades dos estudantes, promovendo mudanças culturais e estruturais essenciais para garantir a inclusão efetiva. Assim, a responsabilidade pela inclusão ultrapassa o trabalho isolado de professores e profissionais de apoio, configurando-se como um compromisso coletivo e estratégico de toda a instituição.

No contexto brasileiro, este desafio é ainda mais significativo devido ao histórico educacional excludente, que por décadas marginalizou pessoas com deficiência em instituições segregadas. Portanto, a gestão escolar deve assumir um papel ético e político, comprometida com o direito universal à educação e com a valorização da diversidade como princípio pedagógico. Conforme Mantoan (2006), o gestor precisa liderar processos de mudança institucional, rompendo com lógicas meritocráticas e seletivas ainda presentes em muitas escolas.

A cultura escolar inclusiva se expressa na linguagem, símbolos, práticas cotidianas e nas expectativas projetadas sobre os estudantes. A gestão deve atuar como mediadora dessas construções simbólicas, promovendo ações que incentivem o respeito às diferenças e a colaboração entre os sujeitos.



Libâneo (2013) destaca que a liderança democrática é fundamental para transformar a escola em espaço de aprendizagem para todos, superando o modelo tradicional centrado no ensino homogêneo.

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) constitui um instrumento fundamental para essa cultura inclusiva, devendo ser elaborado de forma participativa e alinhado aos princípios da educação inclusiva. Ele deve incorporar objetivos, metas e ações concretas que garantam o direito à aprendizagem de todos os alunos. Silva, Silva e Guimarães (2018) apontam que o PPP deve nortear as ações educacionais inclusivas, promovendo práticas pedagógicas, relações humanas e valores democráticos que envolvam toda a comunidade escolar. A gestão é responsável por coordenar a elaboração, implementação e avaliação do PPP, envolvendo professores, funcionários, estudantes e famílias.

Além disso, a gestão precisa incentivar a formação continuada voltada à inclusão. Muitos professores sentem insegurança diante do desafio de atender alunos com deficiência, o que pode gerar resistências e práticas pedagógicas pouco eficazes. Cabe ao gestor oferecer apoio técnico, estimular o trabalho colaborativo e fomentar uma cultura que valorize a formação permanente como parte do cotidiano escolar (Carvalho, 2011).

Outro aspecto essencial é o fortalecimento dos conselhos escolares e das instâncias de participação democrática. A gestão deve criar espaços que possibilitem a escuta ativa e a deliberação coletiva, valorizando as vozes das famílias, estudantes e profissionais da escola. Essa prática é fundamental para construir políticas internas alinhadas às necessidades da comunidade e para fomentar o sentimento de pertencimento e responsabilidade coletiva em relação ao ambiente escolar. Santos (2025) enfatiza que os conselhos escolares são espaços-chave para a gestão democrática e a participação efetiva da comunidade escolar.

Por fim, a construção de uma cultura inclusiva também passa pela postura diária da gestão frente a conflitos, preconceitos e desafios do ambiente escolar. O gestor, como mediador, formador e agente político, desempenha papel decisivo para transformar a escola em espaço efetivamente democrático, onde a diversidade seja não apenas tolerada, mas reconhecida e valorizada como elemento essencial do processo educativo.

3.2 DESAFIOS ENFRENTADOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA

Apesar da ampla divulgação do discurso inclusivo nas políticas públicas brasileiras, sua efetivação nas escolas encontra diversos desafios estruturais, pedagógicos, culturais e institucionais. A gestão escolar ocupa posição estratégica para viabilizar condições que permitam que a inclusão seja mais que uma diretriz legal — um compromisso coletivo e uma prática cotidiana.

A formação dos profissionais da educação é um dos principais obstáculos. Muitos gestores e professores não se sentem preparados para lidar com a diversidade, principalmente no caso de deficiências



múltiplas ou complexas. A formação inicial ainda é marcada por uma abordagem genérica, pouco sensível às especificidades da inclusão. Programas de formação continuada, quando existem, são muitas vezes pontuais, desconectados das demandas reais das escolas e insuficientes para promover mudanças pedagógicas significativas. Tavares, Santos e Freitas (2016) destacam que, apesar do discurso político, as práticas formativas permanecem frágeis e desarticuladas, incapazes de transformar o cotidiano escolar inclusivo.

Outro desafio crucial é a infraestrutura das escolas públicas. A acessibilidade física é um pilar da inclusão, mas no Brasil ainda há grande carência nesse aspecto. Dados do Censo Escolar 2023 indicam que apenas 54,7% das escolas possuem rampas de acesso e 52,8% banheiros adaptados, enquanto cerca de 25% não dispõem de recursos mínimos de acessibilidade (Painel de Indicadores da Educação Especial, 2023). Essa discrepância entre normas legais e realidade prejudica o direito à aprendizagem e evidencia a urgência de ações da gestão para superar barreiras físicas e simbólicas.

A falta de recursos pedagógicos acessíveis e tecnologias assistivas também compromete a inclusão. Materiais adaptados, softwares de leitura, impressoras Braille e dispositivos de comunicação alternativa são insuficientes ou inexistentes em muitas escolas. Mesmo quando disponíveis, a ausência de formação adequada limita seu uso efetivo. Santos Borges (2025) aponta que muitos professores desconhecem tanto os dispositivos quanto os conceitos básicos para utilizá-los, o que prejudica a implementação plena dessas tecnologias. Garantir a presença desses recursos é condição necessária, mas não suficiente: a formação docente deve contemplar seu uso dentro de uma cultura institucional inclusiva.

A resistência atitudinal é um entrave frequente e, por vezes, invisibilizado. Essa resistência se manifesta em negligência, baixa expectativa sobre a capacidade dos alunos com deficiência e justificativas que culpam a suposta falta de preparo da escola. Crochík et al. (2011) mostram que essas atitudes refletem uma cultura escolar excludente, pautada na busca pela homogeneidade. Superar tais posturas demanda ações intencionais da gestão que promovam formação crítica, diálogo coletivo e reconstrução de valores educacionais.

A sobrecarga de trabalho dos gestores também é relevante. Muitas equipes acumulam funções administrativas, pedagógicas e financeiras, dificultando o planejamento estratégico e o acompanhamento das práticas inclusivas. A escassez de profissionais de apoio e a rotatividade docente agravam a instabilidade do processo inclusivo. Paro (2007) ressalta a necessidade de preservar a centralidade pedagógica da gestão diante dessas múltiplas demandas.

A falta de articulação entre escola e serviços da rede de proteção social limita a inclusão. A inclusão frequentemente exige suporte multidisciplinar — saúde, assistência social, psicologia —, mas a fragmentação dos serviços e a ausência de parcerias dificultam a ação integrada. Oliveira (2025) destaca a importância da colaboração intersetorial, como a Busca Ativa Escolar, para garantir o acesso, permanência



e desenvolvimento dos estudantes vulneráveis. A gestão deve promover vínculos com conselhos tutelares, centros de reabilitação, serviços especializados e organizações da sociedade civil, criando uma rede de apoio efetiva.

Por fim, aspectos curriculares e avaliativos também representam desafios. Currículos padronizados e avaliações uniformes pouco consideram as singularidades dos estudantes. A gestão inclusiva deve fomentar discussões sobre flexibilização curricular, diversificação de estratégias e critérios avaliativos que reconheçam esforços e avanços individuais (Carvalho, 2011).

Reconhecer esses desafios não invalida os avanços, mas evidencia a complexidade da inclusão e a necessidade de um compromisso institucional real e contínuo. Superá-los requer uma gestão reflexiva, participativa e ética, capaz de articular recursos, ouvir a comunidade e transformar dificuldades em oportunidades.

3.3 CAMINHOS POSSÍVEIS PARA UMA GESTÃO INCLUSIVA TRANSFORMADORA

Frente aos desafios identificados na implementação da educação inclusiva, torna-se essencial repensar os caminhos possíveis para uma gestão escolar que não apenas administre a diversidade, mas que a incorpore como valor central do projeto pedagógico da instituição. Uma gestão inclusiva transformadora requer práticas pautadas na escuta, na participação coletiva, no compromisso com os direitos humanos e na superação das barreiras que historicamente excluíram sujeitos com deficiência do processo educacional.

Uma das principais estratégias para avançar na efetivação da educação inclusiva é investir na formação continuada da equipe gestora e dos professores, com foco na educação inclusiva e na compreensão dos diversos tipos de deficiência. Essa formação não deve ser pontual ou genérica, mas construída de forma contextualizada, dialogando com os desafios concretos da escola e valorizando os saberes da prática docente. Arruda e Coelho (2023) demonstram que programas de formação continuada baseados na reflexão crítica, pesquisa e partilha de vivências no contexto escolar favorecem o desenvolvimento de atitudes inclusivas e estratégias pedagógicas eficazes, capazes de promover a aprendizagem de todos os estudantes. Esses processos formativos permitem que docentes e gestores concebam ações educacionais mais sensíveis à diversidade, transformando práticas excludentes em oportunidades de participação e desenvolvimento coletivo.

A valorização do trabalho colaborativo constitui um eixo fundamental para a efetivação da educação inclusiva nas escolas. Cabe à gestão escolar fomentar uma cultura institucional que estimule o planejamento conjunto, a troca de experiências e o apoio mútuo entre os profissionais da educação. A articulação entre professores regentes, profissionais do Atendimento Educacional Especializado (AEE), coordenadores pedagógicos e demais funcionários da escola favorece a construção de práticas mais integradas e sensíveis à diversidade. Como afirmam Medeiros et al. (2024), a atuação do gestor escolar é essencial para consolidar



espaços de participação coletiva e colaboração entre os sujeitos escolares, promovendo uma organização institucional que potencialize o acolhimento e a aprendizagem dos estudantes público da educação especial nas escolas comuns.

Além disso, a gestão escolar deve atuar como mediadora do diálogo entre escola, família e comunidade, reconhecendo que a participação ativa dos responsáveis é essencial para o êxito do processo educativo de estudantes com deficiência. Essa escuta qualificada deve ser garantida por meio de reuniões, conselhos escolares e espaços institucionais de participação. O envolvimento das famílias, quando articulado de forma colaborativa com os profissionais da escola, favorece a construção de vínculos, o acompanhamento pedagógico e a tomada de decisões mais contextualizadas. Conforme evidenciam Nascimento et al. (2024), a integração entre família, escola e comunidade amplia o compromisso coletivo com a inclusão, fortalece o pertencimento dos sujeitos ao ambiente escolar e contribui significativamente para o desenvolvimento integral dos estudantes com deficiência.

A reestruturação dos espaços e tempos escolares é outro aspecto que exige atenção. Uma gestão inclusiva deve planejar o uso dos recursos disponíveis de forma estratégica, priorizando ações que garantam a acessibilidade física, comunicacional e pedagógica. Isso inclui a aquisição e uso adequado de tecnologias assistivas, a organização de salas de recursos multifuncionais, a flexibilização dos horários de atendimento e o suporte individualizado conforme as necessidades de cada estudante.

O papel da gestão também envolve a promoção de práticas avaliativas mais justas e formativas, que reconheçam os processos de aprendizagem em sua pluralidade. Isso implica rever critérios rígidos de avaliação e adotar metodologias que respeitem o ritmo, os estilos e os avanços individuais dos estudantes com deficiência. Como destaca Carvalho (2011), a avaliação inclusiva não se restringe à mensuração do desempenho, mas deve considerar o desenvolvimento global do aluno e seu engajamento no processo de aprendizagem.

A gestão escolar transformadora deve, ainda, enfrentar de forma proativa as barreiras atitudinais presentes no ambiente educativo, promovendo um *ethos* institucional pautado pela empatia, pelo respeito à diversidade e pela equidade. Isso pode ser realizado por meio de campanhas internas, rodas de conversa, projetos interdisciplinares e ações participativas que envolvam toda a comunidade escolar na desconstrução de estigmas e preconceitos. Silva e Canêjo (2019), em estudo sobre escolas que se autodenominam inclusivas, evidenciam que essas barreiras — frequentemente manifestadas na forma de separação de classes especiais — persistem devido à resistência institucional e cultural. Eles destacam que, mesmo em contextos com políticas inclusivas, a permanência de práticas excludentes só é superada por meio de intervenções contínuas que promovam conscientização e transformação coletiva da cultura escolar.

Por fim, destaca-se a importância da liderança pedagógica comprometida com os princípios da inclusão e da justiça social. O gestor não deve ser apenas um executor de normas, mas um agente político



e pedagógico que inspira, mobiliza e transforma. Como defendem Nóvoa (1992) e Paro (2007), o diretor escolar deve assumir sua função como articulador de um projeto educativo emancipador, sensível às singularidades e comprometido com a formação de sujeitos críticos e autônomos.

Nesse contexto, a gestão inclusiva não é uma tarefa isolada, mas um processo coletivo e contínuo, que exige sensibilidade, escuta, planejamento e coragem para romper com lógicas excludentes. A escola pública brasileira tem demonstrado, em diversas experiências, que é possível avançar, mesmo diante de condições adversas, desde que haja comprometimento ético e político com a construção de uma sociedade mais justa, igualitária e democrática.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o papel da gestão escolar na promoção da inclusão de alunos com deficiência, abordando tanto os desafios cotidianos enfrentados nas escolas quanto as possibilidades para práticas transformadoras. A partir de uma abordagem qualitativa e bibliográfica, fundamentada em autores reconhecidos e nas normativas que regem a educação brasileira, foi possível evidenciar que a gestão escolar é peça fundamental para consolidar a educação inclusiva.

Embora o Brasil disponha de um robusto arcabouço legal que assegura o direito à educação em condições de igualdade, ainda há um longo caminho para que a inclusão seja efetivamente praticada no dia a dia escolar. Os desafios identificados — desde a precariedade da infraestrutura até as barreiras atitudinais presentes na cultura escolar — ressaltam a complexidade do processo inclusivo e a necessidade de ações planejadas, sensíveis e contínuas por parte das equipes gestoras.

Conforme abordado, o gestor escolar não pode restringir sua atuação à esfera administrativa ou burocrática. Sua função deve ser compreendida numa perspectiva política e pedagógica, articulando os diversos sujeitos da comunidade escolar em torno de um projeto educativo comprometido com a equidade, justiça social e valorização da diversidade. A literatura analisa resalta que a gestão inclusiva requer liderança ética, escuta ativa, mediação de conflitos e promoção da formação continuada dos profissionais.

A promoção de uma cultura inclusiva exige uma atuação intencional e articulada da gestão em múltiplos níveis: elaboração e implementação do projeto político-pedagógico, organização de espaços acessíveis, mobilização de recursos humanos e tecnológicos e construção de redes de apoio junto às famílias, serviços públicos e comunidade. Ações isoladas e descontextualizadas podem, inadvertidamente, reproduzir lógicas excludentes, mesmo em contextos que se definem como “inclusivos”.

Apesar das dificuldades enfrentadas pelas escolas públicas brasileiras, destacam-se possibilidades concretas de transformação, especialmente quando a gestão escolar assume papel catalisador de processos formativos e de construção coletiva. Os estudos evidenciam que o protagonismo da equipe gestora, aliado



ao engajamento dos professores e da comunidade, favorece práticas pedagógicas inovadoras, sensíveis às diferenças e comprometidas com o direito de aprendizagem de todos.

Ressalta-se, ainda, que superar as barreiras à inclusão requer não só mudanças internas nas escolas, mas também políticas públicas que garantam investimentos adequados, formação profissional, produção de materiais acessíveis e ampliação das redes intersetoriais. Assim, o gestor escolar deve atuar para além dos muros da escola, como interlocutor entre a instituição e os sistemas de ensino, defendendo condições dignas e equitativas para todos os estudantes.

Como contribuição prática, este estudo reforça a importância de programas de formação continuada específicos para gestão escolar inclusiva, que integrem aspectos técnicos, pedagógicos e éticos. Sugere-se, ainda, que os currículos de licenciatura e pedagogia incluam disciplinas que abordem a educação inclusiva em diálogo com a gestão escolar, superando a fragmentação entre teoria e prática.

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras investiguem experiências concretas de gestão escolar inclusiva em diferentes contextos — rurais, urbanos, periféricos e indígenas — e analisem o impacto da liderança escolar na aprendizagem e permanência de alunos com deficiência. Também seria importante aprofundar o estudo sobre o papel das tecnologias assistivas e dos sistemas avaliativos na mediação entre currículo e inclusão.

Em síntese, a gestão escolar é condição indispensável para a efetivação da educação inclusiva no Brasil. Embora os desafios sejam muitos, é possível avançar na construção de uma escola pública democrática, plural e acolhedora, desde que haja liderança comprometida com a transformação social, sensível, planejada e dialogada.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, E. R. da S. A.; COELHO, V. C. Formação continuada de professores em perspectiva inclusiva. **Revista Educação Pública**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 2, 17 de janeiro de 2023. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/23/2/formacao-continuada-de-professores-em-perspectiva-inclusiva>. Acesso em: 22 jun. 2026.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 2 jun. 2026.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm. Acesso em: 2 jun. 2026.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 2 jun. 2026.



CANJA, A. E. L. da S. A relevância da gestão escolar democrática para a inclusão de alunos com deficiência. **Verbum: Revista Científica da PUC-SP**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 221–233, 2024. DOI: 10.23925/2316-3267.2024v13i2p221-233. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2316-3267.2024v13i2p221-233>. Acesso em: 6 jun. 2026.

CARVALHO, R. E. de. **Educação inclusiva**: com os pingos nos “is”. Porto Alegre: Mediação, 2011.

CROCHÍK, J. L.; PEDROSSIAN, D. R. dos S.; ANACHE, A. A.; MENESES, B. M. de; LIMA, M. de F. E. M. Análise de atitudes de professoras do ensino fundamental no que se refere à educação inclusiva. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 565–582, set./dez. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/h5zsRbtKBdyzDtGFSSWmBQ/>. Acesso em: 21 jun. 2026.

OLIVEIRA, M. S. S. A intersectorialidade na Busca Ativa Escolar: a colaboração entre educação, saúde e assistência social. **International Integralize Scientific**, v. 5, n. 47, maio 2025. Disponível em: <https://iiscientific.com/artigos/07f9fd/>. Acesso em: 22 jun. 2026.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2013.

MANTOAN, M. T. E. **Inclusão escolar**: o que é? Por quê? Como fazer? São Paulo: Moderna, 2006.

MEDEIROS, R. T.; MAFEZONI, A. C.; VIEIRA, A. B.; BRAGA, V. A. Gestão escolar e inclusão dos estudantes público da educação especial nas escolas comuns. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 105, e6017, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbeped/a/yHH4DCkHf3tT97GGsNpHH8b/>. Acesso em: 2 jun. 2026.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2001.

NASCIMENTO, A. B. do; FREIRES, K. C. P.; SOUZA, A. M. C.; PEREIRA, R. N.; NUNES, C. P.; SILVA, M. C. da. Impactos da integração entre família, escola e comunidade na inclusão de estudantes com deficiência: uma análise bibliográfica. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. e1065, 2024. DOI: 10.23900/2359-1552v13n2-180-2024. Disponível em: <https://journalppc.com/RPPC/article/view/1065>. Acesso em: 3 jun. 2026.

NÓVOA, A. **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

PAINEL DE INDICADORES DA EDUCAÇÃO ESPECIAL; Instituto Rodrigo Mendes. Painel de indicadores atualizado com dados do Censo Escolar 2023. Disponível em: <https://diversa.org.br/noticias/painel-de-indicadores-da-educacao-especial-e-atualizado-com-dados-do-censo-escolar-2023/>. Acesso em: 15 jun. 2026.

PARO, V. H. **Educação, administração escolar e democracia**. São Paulo: Cortez, 2007.

PIMENTEL, S. C.; NASCIMENTO, L. J. A construção da cultura inclusiva na escola regular: uma ação articulada pela equipe gestora. **EccoS Revista Científica**, v. 39, p. 101–114, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/eccos/article/view/15628>. Acesso em: 7 jun. 2026.



SANTOS BORGES, C. O uso da tecnologia assistiva e suas implicações no processo de inclusão escolar. **Revista Eletrônica Sala de Aula em Foco**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 71–87, 2025. DOI: 10.36524/saladeaula.v14i1.3092. Disponível em: <https://ojs.ifes.edu.br/index.php/saladeaula/article/view/3092> . Acesso em: 16 jun. 2026.

SANTOS, C. S.; ALMEIDA, Y. de S. Inclusão na educação infantil: desafios e possibilidades através das práticas pedagógicas. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, p. 1423–1432, 2017. DOI: 10.22633/rpge.v21.n3.2017.10170. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/10170>. Acesso em: 6 jun. 2026.

SANTOS, J. K. F. dos. A participação democrática do conselho escolar no ambiente educativo. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, Miami, v. 14, n. 4, p. 1–27, 2025. DOI: 10.55905/rcssv14n4-011. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10128745.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2026.

SILVA, A. S.; SILVA, C. M. F. da; GUIMARÃES, O. M. de S. O papel da gestão escolar e do projeto político pedagógico no processo de inclusão educacional. **Revista Administração Educacional**, v. 9, n. 2, p. 57–72, jul./dez. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/ADED/article/download/239954/31476/135552>. Acesso em: 10 jun. 2026.

SILVA, F. de S.; CANÊJO, L. de L. A influência das barreiras atitudinais nas práticas da gestão e pedagógicas: a realidade de uma escola de Vitória de Santo Antão. **Revista Semana Pedagógica**, Recife, v. 1, n. 1, p. X–Y, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/revistasemanapedagogica/article/view/243231>. Acesso em: 3 jun. 2026.

TAVARES, L. M. F. L.; SANTOS, L. M. M. dos; FREITAS, M. N. C. Formação de professores para a inclusão: entre a intencionalidade política e a fragilidade das práticas. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, v. 22, n. 4, p. 527–542, out./dez. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbee/a/NPXMqY7W5L7jRr6DwDCLZBw/?lang=pt>. Acesso em: 13 jun. 2026.