



## A Participação da Gestão Escolar no Processo de Inclusão da Pessoa com Deficiência: Um Estudo sobre Práticas Inclusivas

### *The Participation of School Management in the Inclusion Process of People with Disabilities: A Study on Inclusive Practices*

**Andréa Karla de Souza Gonzaga**

*Mestra em Educação pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). João Pessoa – PB – Brasil*

**Tatiana Lília do Carmo Irineu**

*Mestra em Educação pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). João Pessoa – PB – Brasil*

**Américo Germano da Silva Nascimento**

*Graduação em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário - Uniesp. João Pessoa – PB – Brasil*

**Flávia Sousa de Sena**

*Mestra em Educação pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). João Pessoa – PB – Brasil*

**Jailson Batista dos Santos**

*Doutorando em Educação pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). João Pessoa – PB – Brasil*

**Kyssha de Lima Silva**

*Licenciada em Pedagogia pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Especialista em Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Evangélica Cristo Rei (FERC). João Pessoa – PB – Brasil.*

**Williane da Silva Macena**

*Mestranda no Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). João Pessoa – PB – Brasil.*

**Giselle Coatti**

*Licenciada em Pedagogia pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Especialista em Supervisão e Orientação Educacional. Especialista em Psicopedagogia Institucional e Clínica. João Pessoa – PB – Brasil.*

**Tarciany Alves Pereira**

*Mestra em Formação de Professores e Práticas Interdisciplinares pela Universidade de Pernambuco (UPE), Campus Petrolina. Petrolina – PE – Brasil*

**Aline Félix Nascimento dos Santos**

*Graduada em Pedagogia licenciatura- UFPB. João Pessoa – PB – Brasil.*

**Resumo:** As transformações educacionais no Brasil, especialmente após a Constituição Federal de 1988, impulsionaram a democratização do acesso à educação e a inclusão de estudantes historicamente excluídos, como aqueles com deficiência. No entanto, mesmo com respaldo legal, persistem problemáticas como a falta de formação adequada de professores e gestores, barreiras atitudinais e estruturais e a fragilidade da articulação institucional entre os diferentes atores da comunidade escolar. Diante dessas problemáticas, questiona-se: Como a gestão escolar pode contribuir para a efetivação de práticas inclusivas na educação básica pública, diante dos desafios impostos pela realidade educacional brasileira? Para isso, busca-se analisar o papel da gestão escolar na implementação de práticas inclusivas voltadas aos estudantes com deficiência na educação básica pública. A metodologia adotada foi de natureza qualitativa, com abordagem bibliográfica, desenvolvida a partir da análise de

teses e dissertações disponíveis no Catálogo da CAPES, selecionadas com os descritores “inclusão escolar”, “gestão escolar” e “educação inclusiva”. Como resultados, o estudo identificou que a atuação do gestor escolar é estratégica e vai além da função administrativa: ele é articulador de práticas pedagógicas, mediador das políticas públicas e promotor de uma cultura institucional inclusiva. As pesquisas analisadas revelam que, para que a inclusão se efetive, é necessário investir na formação continuada de gestores, fortalecer a participação da comunidade escolar, integrar o AEE ao cotidiano pedagógico e superar as barreiras institucionais que impedem a inclusão plena.

**Palavras-chave:** gestão escolar; educação inclusiva; relação família-escola; formação continuada.

**Abstract:** Educational transformations in Brazil, especially after the enactment of the 1988 Federal Constitution, have driven the democratization of access to education and the inclusion of historically excluded students, such as those with disabilities. However, despite the legal framework, challenges remain, including the lack of adequate training for teachers and school leaders, attitudinal and structural barriers, and weak institutional articulation among the various actors in the school community. In light of these issues, the following question arises: How can school management contribute to the implementation of inclusive practices in public basic education, given the challenges posed by the Brazilian educational context? To address this, the study aims to analyze the role of school management in implementing inclusive practices directed at students with disabilities in public basic education. The adopted methodology was qualitative in nature, with a bibliographic approach, developed through the analysis of theses and dissertations available in the CAPES database, selected using the descriptors “inclusive education”, “school management”, and “inclusive schooling”. As results, the study identified that the role of the school principal is strategic and goes beyond administrative functions: they act as an articulator of pedagogical practices, a mediator of public policies, and a promoter of an inclusive institutional culture. The studies analyzed reveal that, for inclusion to be effectively implemented, it is necessary to invest in the continuing education of school leaders, strengthen the participation of the school community, integrate Specialized Educational Support (AEE) into everyday pedagogical practices, and overcome the institutional barriers that hinder full inclusion.

**Keywords:** school management; inclusive education; family-school relationship; continuing education.

## INTRODUÇÃO

A presente pesquisa insere-se no contexto das transformações educacionais no Brasil, sobretudo a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, que estabeleceu a democratização do acesso à educação básica e assegurou o direito de todos à aprendizagem. Desde então, o sistema educacional passou a enfrentar novos desafios, sobretudo com o ingresso de sujeitos historicamente excluídos, como as pessoas com deficiência, exigindo das escolas, dos professores e dos gestores o desenvolvimento de práticas pedagógicas e administrativas que garantam a inclusão.

A inclusão escolar, nesse sentido, deve ser compreendida como parte de um processo amplo de reconhecimento e valorização da diversidade presente

nas instituições educacionais, permitindo o acesso físico à escola e garantindo condições de permanência, participação e aprendizagem de todos os estudantes. Conforme destaca Mantoan (2003), a inclusão escolar é a inserção de alunos com deficiência em classes regulares, como também, uma transformação do sistema educacional em sua totalidade. Isso implica rever uma série de ações, entre elas, o currículo, visando a reformulação de práticas pedagógicas e o investimento na formação de todos os profissionais da escola.

Apesar do amparo legal, os desafios são múltiplos: persistem barreiras físicas, arquitetônicas e atitudinais; o currículo ainda se mostra inflexível frente às necessidades diversas; e a formação inicial e continuada de professores nem sempre prepara adequadamente para a educação inclusiva. Como aponta Vieira (2019), muitas escolas não estão equipadas para receber estudantes com deficiência, o que limita sua participação. Também persiste a resistência de parte do corpo docente, aliada à ausência de estratégias pedagógicas diferenciadas, o que compromete a construção de um ambiente educacional inclusivo.

É nesse cenário que o papel da gestão escolar se torna como elemento estratégico para a efetivação de práticas inclusivas. A gestão não atua apenas no plano administrativo, mas tem papel decisivo na criação de uma cultura institucional voltada para a equidade. Autores como Mantoan (2003), Lück (2009) e Libâneo (2012) reforçam que cabe ao gestor fomentar um ambiente que acolha as diferenças, assegure recursos e oportunidades de formação e articule parcerias que viabilizem o atendimento das especificidades dos estudantes.

Lück (2009), por exemplo, destaca que o gestor escolar é responsável por organizar a escola como um espaço coletivo, definindo diretrizes pedagógicas e promovendo um ambiente democrático e participativo. A gestão, nesse sentido, deve buscar romper com modelos burocráticos e autoritários, assumindo um caráter colaborativo e comprometido com a inclusão como princípio ético e político. Isso implica garantir formação continuada aos professores, estruturar os espaços físicos, viabilizar recursos pedagógicos e atuar em rede com outras instituições.

A partir dessa compreensão, busca-se investigar como a gestão escolar pode contribuir para a implementação de práticas inclusivas? Diante disso, esta pesquisa propõe-se a analisar o papel da gestão escolar na efetivação de práticas inclusão de estudantes com deficiência na educação básica pública, considerando as legislações vigentes e as dificuldades enfrentadas no cotidiano escolar.

O estudo está estruturado em quatro partes. Inicia com a introdução, seguida da fundamentação teórica com abordagem bibliográfica, baseada na análise de teses e dissertações disponíveis na Plataforma CAPES. No desenvolvimento, apresenta o mapeamento das produções acadêmicas, incluindo dados quantitativos, classificação por área do conhecimento e por eixo temático, além de uma análise qualitativa centrada na atuação da gestão escolar no contexto da inclusão. Por fim, a seção de discussão sistematiza os principais achados, destaca as contribuições das pesquisas analisadas e propõe caminhos para o fortalecimento da gestão inclusiva, indicando também temas relevantes a serem aprofundados em pesquisas futuras.

## METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza qualitativa, pois busca explorar e compreender as nuances e complexidades da inclusão escolar de alunos com deficiência. De acordo com Minayo (2001), a pesquisa qualitativa preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com significados, motivações, aspirações, crenças e valores. Essa abordagem permite a análise das percepções, experiências e práticas adotadas por educadores, alunos e gestores, possibilitando uma compreensão mais aprofundada sobre o tema.

Considerando que a pesquisa qualitativa pode ser conduzida de diferentes maneiras, como afirmam Tavares e Richardson (2015), neste estudo optou-se pela abordagem bibliográfica. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida por meio da análise de produções teóricas já existentes, na busca de compreender o fenômeno da inclusão escolar a partir das contribuições da literatura especializada.

A pesquisa bibliográfica, neste caso, consiste em uma revisão sistemática da produção acadêmica que aborda a inclusão escolar e a participação da gestão no processo inclusivo. Essa abordagem tem como objetivo identificar conceitos, práticas e desafios recorrentes no debate acadêmico, como destaca Gonçalves (2003, p.34) na citação abaixo: “Gonçalves Caracteriza-se a pesquisa bibliográfica pela identificação e análise dos dados escritos em livros, artigos de revistas, dentre outros. Sua finalidade é colocar o investigador em contato com o que já se produziu a respeito do seu tema de pesquisa”.

Quanto aos procedimentos, para o desenvolvimento deste estudo bibliográfico, foram coletadas diversas pesquisas que abordam a inclusão de alunos com deficiência na educação, utilizando como fonte principal o Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, no mês de março de 2025. Para a busca, foram utilizados os seguintes descritores: “inclusão escolar”, “educação inclusiva”, “práticas pedagógicas para alunos com deficiência” e “barreiras à inclusão educacional”.

O mapeamento inicial resultou em 1.208 trabalhos, entre dissertações de mestrado acadêmico, profissional e teses de doutorado. A análise quantitativa dessas produções permitiu traçar um panorama geral da produção científica sobre o tema, distribuído por área de conhecimento, por instituição e por eixo temático. Para isso, foram produzidos gráficos e diagramas com base nos dados extraídos da plataforma, construídos e organizados pela autora.

A segunda etapa consistiu em uma análise qualitativa dos 100 primeiros registros de pesquisas, com foco específico nas que abordam a gestão escolar no contexto da inclusão de alunos com deficiência. A partir do uso do descritor “gestão e inclusão escolar”, foram selecionadas sete dissertações e duas teses que trataram diretamente da atuação de gestores na promoção da inclusão. As obras selecionadas foram organizadas em quadros com informações sobre ano de publicação, título, autor(a), objetivos e metodologia, permitindo uma sistematização dos dados e facilitando a identificação de recorrências temáticas e metodológicas.

## Mapeamento das Teses e Dissertações Sobre a Inclusão de Alunos com Deficiência com Foco no Quantitativo das Produções

Este tópico tem como objetivo desenvolver uma revisão bibliográfica, com base em pesquisas realizadas no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, utilizando o descritor 'inclusão de alunos com deficiência na educação'. A busca resultou em 1.208 trabalhos, conforme ilustrado no gráfico a seguir.

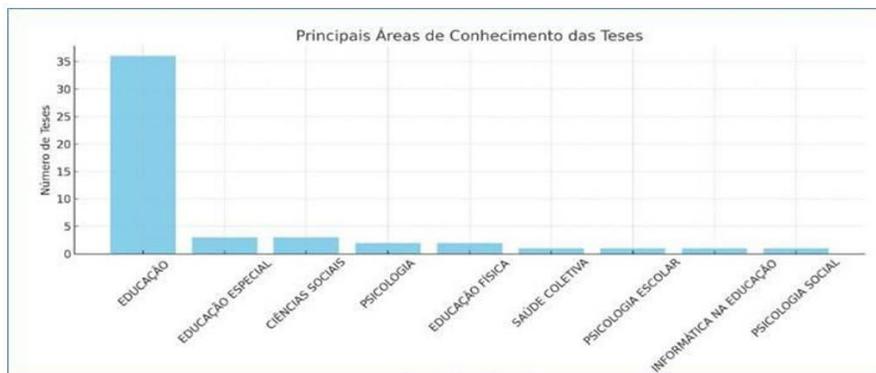
**Gráfico 1 - Quantitativo das pesquisas.**



**Fonte: desenvolvido pela autora com base no catálogo de teses e dissertações da Capes.**

O gráfico revela que a maioria das pesquisas sobre a inclusão da pessoa com deficiência na educação são dissertações de mestrado, totalizando 753 trabalhos, um número superior quando comparado às teses de doutorado, que somam 205, e às dissertações de mestrado profissional, com 249. Desses quantitativos, a maioria das pesquisas concentram-se na área da educação, como é possível perceber no gráfico abaixo.

**Gráfico 2 - Quantitativo das pesquisas por área de conhecimento.**



**Fonte: desenvolvido pela autora com base no catálogo de teses e dissertações da Capes.**

O gráfico apresenta a distribuição das produções acadêmicas por área do conhecimento, com base na análise de uma amostra composta pelos 100 primeiros registros de teses e dissertações, selecionados entre os 1.208 trabalhos encontrados sobre a inclusão de alunos com deficiência na educação, disponíveis no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. Observa-se que, entre os trabalhos analisados, a maioria pertence à área da Educação. Observa-se que a área de Educação se destaca, concentrando 36 produções.

Essa concentração está diretamente relacionada à estrutura acadêmica das universidades, onde se encontram cursos de graduação e programas de pós-graduação em Educação que desenvolvem diferentes linhas de pesquisa. Dentro dessas linhas, atuam professores orientadores e grupos de pesquisa dedicados ao estudo da pessoa com deficiência no contexto educacional. Por esse motivo, as universidades que mais publicam sobre inclusão geralmente possuem linhas específicas ou vinculadas a temáticas como políticas educacionais, práticas pedagógicas ou educação especial, que abrem espaço para o aprofundamento da discussão sobre inclusão.

Como a inclusão da pessoa com deficiência é uma temática ampla e multifacetada, buscou-se identificar os principais eixos temáticos que orientam essas pesquisas acadêmicas na área. Como resultado, foi possível observar que os estudos se distribuem, predominantemente, em torno dos seguintes eixos, como mostra o diagrama abaixo.

**Figura 2 - Teses e dissertações por eixos temáticos.**



**Fonte: desenvolvido pela autora com base no catálogo de teses e dissertações da Capes.**

A figura mostra que os eixos temáticos dizem respeito à formação de professores, políticas públicas e legislação, e às barreiras e desafios enfrentados no processo de inclusão, sejam elas de ordem atitudinal, arquitetônica ou pedagógica. Também se destaca o eixo das práticas pedagógicas e metodologias, com foco em estratégias de ensino inclusivo, uso de tecnologias assistivas e formas de avaliação que valorizem a aprendizagem dos estudantes com deficiência.

Por fim, destaca-se o eixo da gestão escolar e participação, considerado o mais relevante neste estudo, pois será aprofundado no próximo tópico. Esse eixo mostra o papel das equipes gestoras na promoção de uma cultura institucional inclusiva.

## **Análise Qualitativa das Teses e Dissertações com Foco no Papel da Gestão Escolar sobre a Inclusão de Alunos com Deficiência**

Durante a busca na plataforma capes, onde o ponto de partida foi em um descritor de busca mais abrangente, citado acima “inclusão de alunos com deficiência na educação”, seguida foi utilizado o descritor “gestão e inclusão escolar” que possibilitou identificar de maneira minuciosa, pesquisas relevantes para este trabalho. Podemos identificar na tabela abaixo:

**Quadro 1 - dissertações.**

<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Autor(a)</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>
2022	A gestão escolar na perspectiva da educação inclusiva a partir do Programa Escola Digna do Maranhão	Abdoral Cardoso Santos Júnior	Compreender como o documento “Escola Digna” orienta os gestores da rede estadual do Maranhão sobre educação inclusiva.	Bibliográfica e documental, com análise de orientações pedagógicas e histórico da gestão escolar no Brasil.
2022	O papel da comunidade escolar no processo de inclusão dos estudantes com deficiência do IF Baiano de Alagoinhas	Adrina Mendes Barbosa	Investigar a implementação das políticas de inclusão e o preparo da comunidade escolar para atuar com alunos com deficiência.	Pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva e exploratória, com entrevistas semiestruturadas.
2014	Gestão e inclusão escolar: a formação do gestor escolar no Programa “Educação Inclusiva: Direito à Diversidade” (2003–2013)	Flaviane Pelloso Molina Freitas	Analisar a formação de gestores proposta pelo Programa e sua relação com a efetivação de escolas inclusivas.	Qualitativa, bibliográfica e documental, com análise crítica de dez documentos oficiais.

Ano	Título	Autor(a)	Objetivo	Metodologia
2018	Gestão escolar: a consolidação de uma escola inclusiva mediante a intersetorialidade	Ana Mayra Samuel da Silva	Analisar como a gestão escolar pode promover formação continuada e articulação intersetorial para efetivar a inclusão.	Qualitativa, com análise documental, observações, entrevistas, intervenções formativas e grupos de discussão.
2023	Práticas de gestão escolar: enfrentando barreiras para uma educação inclusiva	Leilane Victório Oliveira	Compreender como gestores enfrentam barreiras na implementação da inclusão escolar.	Qualitativa interpretativa, com entrevistas semiestruturadas com gestores e docentes.
2019	A participação da família de estudantes com deficiência na gestão da escola: implicações no processo de inclusão escolar	Carla Cassiana Lima de Almeida Ribeiro	Analisar a participação das famílias de alunos com deficiência na gestão escolar e suas implicações para a inclusão.	Estudo de caso com abordagem qualitativa, entrevistas, observações e análise documental.
2022	Modelagem de um aplicativo para a colaboração e gestão da educação inclusiva: acompanhamento e suporte pedagógico das instituições de ensino no município de São Pedro da Cipa/MT	Maria Aparecida de Souza Santos	Analisar entraves na comunicação e gestão dos serviços de apoio à inclusão e propor um aplicativo como solução.	Estudo de caso qualitativo, com entrevistas a gestores, professores e familiares de alunos da educação especial.

**Fonte: desenvolvido pela autora com base no catálogo de teses e dissertações da Capes.**

#### Quadro 2 Teses.

Ano	Título	Autor(a)	Objetivo	Metodologia
2009	Formar formando-se nos processos de gestão e inclusão escolar	Edson Panta-leão Alves	Trabalho anterior à Plataforma Sucupira. Não há informações detalhadas disponíveis no resumo.	Não especificada.
2006	Formação em serviço sobre gestão de escolas inclusivas para diretores de escolas de educação infantil	Relma Urel Carbone Carneiro	Trabalho anterior à Plataforma Sucupira. Indica contribuição à discussão sobre a gestão de escolas inclusivas.	Não especificada.

**Fonte: desenvolvido pela autora com base no catálogo de teses e dissertações da Capes.**

As pesquisas aqui identificadas trata-se da prática do gestor escolar para gerir e liderar uma escola na perspectiva inclusiva com diferentes enfoques metodológicos e contextuais. Sobre isso, podemos destacar inicialmente que a obra de Santos (2022), ao fazer análise documental do Programa Escola Digna, no estado do Maranhão, revelou a tentativa do poder público de orientar os gestores escolares para práticas inclusivas por meio de documentos oficiais. A pesquisa buscou problematizar o caráter performativo dessas políticas destacando que, muitas vezes, elas não se concretizam na realidade cotidiana das escolas, como mostra a citação a seguir:

O documento, por meio de suas narrativas, condiciona os sujeitos e principalmente os gestores escolares à forma de condução de sua gestão baseada na educação inclusiva. Dito isto, observa-se também a presença da representação, cultura, identidade e diferença (in/exclusão e governamentabilidade), principalmente o conceito da governamentabilidade que expõe como os gestores devem regular suas ações sobre as práticas culturais embutidas na educação inclusiva (Santos, 2022, p. 11)

A citação revela que os documentos oficiais não são neutros, pelo contrário exerce poder na medida em que orientam e moldam o modo como os gestores devem agir, conduzindo os gestores escolares a internalizarem formas específicas de pensar e agir sobre a inclusão. Diferente da pesquisa de Santos (2022) que focou no documento e na relação de poder que o documento exerce, o estudo de Barbosa (2022) aplicou entrevista com professores enfatizando o papel da comunidade escolar no processo de inclusão de estudantes com deficiência realizada no IF Baiano de Alagoinhas. Por meio de entrevistas com professores, técnicos, estudantes com e sem deficiência, a autora identificou lacunas de formação e orientação entre os profissionais, o que compromete a qualidade das práticas inclusivas. Um dos principais achados foi que, embora existam iniciativas inclusivas, elas ainda estão concentradas nas ações individuais de alguns profissionais, especialmente da professora do AEE, revelando uma fragilidade de uma comunidade escolar comprometida com a inclusão. Nesse sentido, a autora afirma que:

Na pesquisa foi observado que a comunidade escolar precisa ser mais presente no processo de inclusão dentro das instituições de ensino. E um fator ressaltado é que a ideia de comunidade escolar não é estabelecida dentro do Instituto Federal. Esse ideal de coletividade não é consolidado entre os membros da própria comunidade e o processo de inclusão que acontece é feito muito a partir das práticas individuais dos professores e dos técnicos. E o elo desses personagens dentro do Instituto é feito pela ação contínua do AEE, na figura da professora que faz o atendimento e que articula o envolvimento das famílias, dos docentes e dos alunos, executando intervenções, de forma pontual dentro do instituto, mas que faz toda a diferença, sendo recorrente a sua presença na fala dos entrevistados (Barbosa, 2022, p. 91)

Essa citação mostra que a comunidade escolar precisa ser mais presente no processo de inclusão dentro das instituições de ensino, porque a ideia de comunidade escolar não está consolidada, pois não há um sentimento coletivo estabelecido entre seus membros. É possível observar que o processo de inclusão ocorre, em grande parte, a partir de práticas individuais de professores e técnicos, sem uma articulação institucional mais ampla. Exemplo disso é no Atendimento Educacional Especializado (AEE), representado pela professora responsável, buscando articulação entre famílias, docentes e estudantes. Suas intervenções, mesmo pontuais, foram importantes para o andamento do processo inclusivo na instituição, revelando que tais iniciativas, por mais importantes que sejam, precisa consolidar uma cultura de coletividade e corresponsabilidade para que a inclusão se efetive de forma estruturada e sistêmica.

Em contraste com estudo de Barbosa (2022), a pesquisa de Freitas (2014) concentrou-se na formação de gestores escolares para promover práticas inclusivas, analisando um programa de formação continuada desenvolvido com base em necessidades formativas identificadas, por meio de análise documental e grupos focais. Diferente de Barbosa (2022), que aponta para a fragilidade da coletividade institucional, Freitas (2014) parte do pressuposto de que a qualificação da gestão é para efetivar práticas inclusivas, mostrando que, quando há investimento na formação dos gestores, é possível observar mudanças nas atitudes e no conhecimento desses profissionais, como afirma a autora:

Ficou evidente que a formação continuada desenvolvida proporcionou momentos ímpares de reflexão e ação, de teorização e prática, oportunizando espaços e tempos para que gestores escolares pudessem, no encontro com seus pares, refletir, partilhar e problematizar seus saberes e práticas, a respeito das suas atribuições como gestores de escolas na perspectiva inclusiva (Freitas, 2014, p. 8).

As pesquisas de Freitas (2014) e Oliveira (2023) se articulam em torno da temática da gestão escolar, convergindo na defesa de que a atuação do gestor é determinante para consolidar práticas, políticas e culturas escolares que promovam a inclusão de estudantes com deficiência. Oliveira (2023) apresenta uma investigação mais recente que reforça e complementa os achados de Freitas (2014) ao identificar a atuação dos gestores escolares frente aos desafios da inclusão, destacando ações voltadas à criação de uma cultura inclusiva, à implementação de políticas e ao desenvolvimento de práticas pedagógicas. A pesquisa também mostra as dificuldades estruturais e institucionais, como a escassez de profissionais especializados e a frágil relação com as famílias, elementos que impactam diretamente a qualidade da inclusão. Apesar dos avanços nas políticas, os desafios persistem, especialmente no que diz respeito ao número reduzido de profissionais especializados e à necessidade de fortalecer a parceria com as famílias dos estudantes com deficiência.

A pesquisa desenvolvida Santos (2022), por sua vez, teve como foco a modelagem de um aplicativo para apoiar a colaboração e a gestão da educação

inclusiva em escolas do município de São Pedro da Cipa/MT. Seu objetivo foi analisar os entraves na comunicação, colaboração e gestão dos serviços de apoio que dificultam o processo de inclusão de estudantes público-alvo da educação especial e propor uma ferramenta tecnológica como solução. Os resultados evidenciaram que a comunicação falha entre professores da sala regular e da sala de recursos multifuncionais, aliada à falta de tempo e de formações, compromete o planejamento conjunto e o desenvolvimento de ações inclusivas. A autora defende que a criação do aplicativo “SRM Inclusão” pode contribuir para superar esses obstáculos, ao promover a integração entre os profissionais da educação e os familiares dos estudantes.

Complementando essa perspectiva, a dissertação de Ribeiro (2019) teve como objetivo analisar a participação da família de estudantes com deficiência na gestão da escola e as implicações dessa participação no processo de inclusão escolar. O estudo, realizado em uma escola pública do município de Barreiras – BA, revelou que, embora existam mecanismos institucionais para a participação escolar, estes não incluem, os familiares de estudantes com deficiência. A pesquisa identificou fatores internos e externos que inibem ou potencializam essa participação, mas destacou que há um consenso sobre sua importância para a construção de uma gestão democrática e inclusiva. De acordo com a autora:

Os resultados evidenciam: existência de mecanismos de participação escolar, todavia, sem a representação das famílias de estudantes com deficiência; presença de fatores internos e externos que inibem e potencializam a participação familiar na escola; reconhecimento da importância e das implicações da participação da família de estudantes com deficiência na gestão escolar em prol da inclusão (Ribeiro, 2019).

Já a dissertação de Silva (2016) busca analisar os desafios enfrentados pelos gestores no cotidiano escolar destacando que a atuação dos mesmos ainda se mostra fragilizada diante da complexidade das demandas, em razão da carência de formação continuada, desconhecimento da legislação e ausência de apoio técnico especializado. A pesquisa revela que o gestor precisa ultrapassar a lógica burocrática e assumir um papel de liderança pedagógica, articulando a comunidade escolar em torno de um projeto político-pedagógico que valorize a diversidade. Todas essas pesquisas possibilitam reflexões que contribuem para o desenvolvimento de práticas inclusivas no ambiente escolar, o que será discutido no próximo tópico.

## **Gestão e suas Práticas Inclusivas**

Tais pesquisas evidenciam que o gestor ocupa um papel central no processo das práticas inclusivas, deixando de ser uma ação pontual desenvolvida por algum professor para que se efetive de forma estruturada pela figura do gestor. O gestor aqui defendido é como alguém que deve coordenar esforços coletivos e promover uma gestão participativa, na qual todos (professores, funcionários, alunos, pais) são convidados a participar das decisões e da construção da escola, atuando como ponte entre diferentes setores, ouvindo, mobilizando e valorizando os sujeitos da

comunidade escolar. É como diz Madeiro (2015, p14): “Não cabe o autoritarismo, a imposição ou a ditadura do chefe, mas uma gestão participativa em que todos sejam convidados a decidir e a se envolver”.

As pesquisas analisadas contribuíram para repensar as práticas de uma gestão escolar mais inclusiva ao mostrar que a efetivação da inclusão depende de múltiplos fatores: formação dos gestores, articulação institucional, presença da comunidade escolar, apoio técnico e uso de tecnologias de apoio. A pesquisa de Santos (2022), por exemplo, mostra como os documentos oficiais podem exercer uma função reguladora sobre a atuação dos gestores, moldando suas práticas a partir de discursos institucionais sobre inclusão, muitas vezes sem considerar a realidade das escolas.

Já Barbosa (2022) mostra que, sem o fortalecimento do sentimento de coletividade e corresponsabilidade da comunidade escolar, as ações inclusivas acabam recaindo sobre poucos profissionais, especialmente aqueles do AEE. Freitas (2014) demonstra que a formação continuada de gestores escolares promove mudanças na forma como compreendem e atuam diante da inclusão, reforçando a importância de espaços de reflexão e troca entre os pares. Complementando essa visão, Oliveira (2023) diz que o papel do gestor é fundamental na consolidação de uma cultura inclusiva, ao mesmo tempo em que chama atenção para os desafios institucionais, como a escassez de profissionais especializados e a frágil relação com as famílias. A pesquisa de Santos (2022), com a proposta do aplicativo “SRM Inclusão”, inova ao apresentar soluções tecnológicas que visam superar entraves de comunicação e planejamento entre profissionais e familiares, enquanto Ribeiro (2019) ressalta a importância da participação das famílias de estudantes com deficiência na gestão escolar como estratégia para uma inclusão efetiva. Por fim, Silva (2016) relata que os gestores precisam ultrapassar a lógica burocrática e assumir uma liderança pedagógica que articule a escola em torno de um projeto político-pedagógico pautado na valorização da diversidade. Em conjunto, essas pesquisas apontam caminhos, tensionamentos e possibilidades que permitem aos gestores repensar suas práticas, reconhecendo a inclusão como um processo coletivo, estruturado e permanente, que exige compromisso ético, formação continuada e articulação com todos os segmentos da comunidade escolar, como é apresentado na síntese do quadro abaixo.

**Quadro Síntese – Contribuições das pesquisas para práticas de gestão escolar inclusiva.**

<b>Autor(a) / Ano</b>	<b>Foco da Pesquisa</b>	<b>Principais Achados</b>	<b>Contribuições para uma Gestão Inclusiva</b>
Santos (2022)	Análise documental do Programa Escola Digna (MA)	Documentos oficiais moldam a atuação dos gestores, orientando práticas inclusivas a partir de um discurso performativo.	Reflete sobre o poder normativo dos documentos oficiais e a necessidade de análise crítica das políticas educacionais.

<b>Autor(a) / Ano</b>	<b>Foco da Pesquisa</b>	<b>Principais Achados</b>	<b>Contribuições para uma Gestão Inclusiva</b>
Barbosa (2022)	Entrevistas no IF Baiano sobre inclusão de alunos com deficiência	Inclusão depende de ações individuais, sobretudo da professora do AEE; ausência de senso de comunidade e atuação coletiva.	Destaca a fragilidade institucional da coletividade e a necessidade de fortalecer o trabalho em rede e a corresponsabilidade.
Freitas (2014)	Formação continuada de gestores para práticas inclusivas	Formação promove mudanças nas atitudes e saberes dos gestores, favorecendo reflexão e articulação com seus pares.	Reforça que a formação continuada é fundamental para consolidar práticas e posturas inclusivas no cotidiano escolar.
Oliveira (2023)	Atuação de gestores diante dos desafios da inclusão escolar	Identifica ações em prol da inclusão, mas aponta dificuldades como falta de profissionais e baixa articulação com famílias.	Sugere a formação de uma cultura inclusiva e a superação de barreiras estruturais e institucionais.
Santos (2022)	Desenvolvimento do aplicativo “SRM Inclusão” (MT)	Comunicação ineficiente e falta de tempo comprometem o planejamento conjunto; app busca integrar profissionais e famílias.	Aponta a tecnologia como aliada da gestão, melhorando a comunicação e o planejamento colaborativo.
Ribeiro (2019)	Participação da família de estudantes com deficiência na gestão escolar	Mecanismos de participação existem, mas famílias com filhos com deficiência estão excluídas das decisões escolares.	Reforça a importância da participação ativa das famílias como base para uma gestão democrática e inclusiva.
Silva (2016)	Desafios da gestão escolar frente à inclusão	Falta de formação, desconhecimento da legislação e ausência de apoio especializado enfraquecem a atuação do gestor.	Defende o gestor como líder pedagógico e articulador do PPP, superando a lógica burocrática para promover a valorização da diversidade.

O quadro apresentado sintetiza os principais aportes de diferentes pesquisas sobre a atuação do gestor escolar na perspectiva da inclusão. Ele, aliado a toda a discussão desenvolvida, evidencia que, ao analisar o papel da gestão escolar na efetivação de práticas inclusivas voltadas aos estudantes com deficiência na educação básica pública, torna-se possível identificar um conjunto de ações desenvolvidas no interior das escolas que reforçam a importância da figura do gestor. Destaca-se, sobretudo, o papel estratégico desse profissional na articulação

com os diversos atores da comunidade escolar, demonstrando que a inclusão pode ser concretizada quando há uma gestão comprometida, participativa e capaz de integrar esforços coletivos em prol de uma educação inclusiva.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi visto, a presente pesquisa teve como objetivo analisar o papel da gestão escolar na efetivação de práticas inclusivas voltadas aos estudantes com deficiência na educação básica pública. A partir de uma abordagem qualitativa, do tipo bibliográfica, o estudo investigou como a atuação dos gestores escolares se articula com a construção de uma cultura institucional inclusiva, considerando os desafios impostos pela realidade educacional brasileira e os avanços promovidos pelas políticas públicas desde a Constituição de 1988.

O estudo está estruturado em quatro capítulos.

A análise das pesquisas revelou ainda que o papel do gestor vai além da função administrativa: ele é articulador de práticas, condutor de processos formativos e mediador entre as políticas públicas e a realidade escolar. Quando atua de forma democrática, comprometida e colaborativa, sua presença favorece o engajamento da comunidade escolar em torno de um projeto de educação inclusiva.

Como conclusão, reforça-se que a construção de uma gestão inclusiva demanda investimentos permanentes em formação, o fortalecimento da cultura escolar de participação e corresponsabilidade, e a articulação de diferentes setores para garantir as condições de acesso, permanência e aprendizagem dos estudantes com deficiência. A presença ativa do gestor nesse processo é transformar o espaço escolar em um ambiente acolhedor, equitativo e democrático. Portanto, esta pesquisa se soma a um conjunto de estudos que fortalecem o entendimento de que a inclusão escolar é um processo coletivo, sustentado por práticas políticas, pedagógicas e gestoras que valorizam a diversidade e promovem o direito à educação de qualidade para todos.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Adrina Mendes. **O papel da comunidade escolar no processo de inclusão dos estudantes com deficiência do IF Baiano de Alagoinhas**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional).

FREITAS, Flaviane Peloso Molina. **Gestão e inclusão escolar: a formação do gestor escolar no Programa “Educação Inclusiva: Direito à Diversidade” (2003–2013)**. 2014. Dissertação (Mestrado).

LÜCK, Heloísa. **Gestão escolar e qualidade da educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Cortez, 2012.

MADEIRO, Eraldo. **O papel do gestor escolar na motivação do aluno e do professor: demandas e desafios de duas escolas municipais.** Rio de Janeiro: PoD, 2015.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar: o que é? Por quê? Como fazer?** São Paulo: Moderna, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

OLIVEIRA, Leilane Victorio. **Práticas de gestão escolar: enfrentando barreiras para uma educação inclusiva. 2023.** Dissertação (Mestrado).

RIBEIRO, Carla Cassiana Lima de Almeida. **A participação da família de estudantes com deficiência na gestão da escola: implicações no processo de inclusão escolar. 2019.** Dissertação (Mestrado).

SANTOS, Abdoral Cardoso. **A gestão escolar na perspectiva da educação inclusiva a partir do Programa Escola Digna do Maranhão. 2022.** Dissertação (Mestrado).

SANTOS, Maria Aparecida de Souza. **Modelagem de um aplicativo para a colaboração e gestão da educação inclusiva. 2022.** Dissertação (Mestrado Profissional).

SILVA, Ana Mayra Samuel da. **Gestão escolar: a consolidação de uma escola inclusiva mediante a intersetorialidade.** 2016. Dissertação (Mestrado).

TAVARES, Maria das Graças; RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2015.