

## A GESTÃO ESCOLAR E O DESENVOLVIMENTO DE ALUNOS COM DEFICIÊNCIAS

Simone Alves Pessoa Frazão<sup>1</sup>

Sérgio da Costa Durán<sup>2</sup>

Rozineide Iraci Pereira da Silva<sup>3</sup>

**RESUMO:** A temática deste estudo diz respeito à atuação da gestão escolar no contexto da educação inclusiva, com ênfase no desenvolvimento de alunos com deficiência. O objetivo geral do estudo foi analisar de que forma a gestão escolar pode contribuir para o desenvolvimento integral de estudantes com deficiência. A metodologia adotada foi a revisão de literatura de caráter qualitativo, com base em pesquisa em livros, artigos científicos, monografias e demais produções disponibilizadas e indexadas em bases de dados eletrônicos. Os resultados apontam que, embora haja avanços normativos e aumento das matrículas de alunos com deficiência na rede regular de ensino, ainda existem barreiras estruturais, culturais e formativas que limitam a efetivação da inclusão. Verificou-se que a gestão escolar tem papel fundamental na elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP), na formação continuada de professores, no uso estratégico de recursos e na mediação de relações com a comunidade escolar e intersetorial. Conclui-se que a consolidação de uma gestão democrática, sensível à diversidade e comprometida com os direitos humanos, é condição essencial para o fortalecimento de práticas inclusivas e para a construção de uma escola que promova a cidadania, a autonomia e o desenvolvimento pleno de todos os alunos.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Educação inclusiva. Deficiência. Práticas pedagógicas.

**ABSTRACT:** The theme of this study concerns the role of school management in the context of inclusive education, with an emphasis on the development of students with disabilities. The general objective of the study was to analyze how school management can contribute to the comprehensive development of students with disabilities. The methodology adopted was a qualitative literature review, based on research in books, scientific articles, monographs and other productions made available and indexed in electronic databases. The results indicate that, although there are regulatory advances and an increase in the enrollment of students with disabilities in the regular education system, there are still structural, cultural and formative barriers that limit the implementation of inclusion. It was found that school management plays a fundamental role in the elaboration of the Political-Pedagogical Project (PPP), in the ongoing training of teachers, in the strategic use of resources and in the mediation of relationships with the school community and intersectoral. It is concluded that the consolidation of democratic management, sensitive to diversity and committed to human rights, is an essential condition for strengthening inclusive practices and for building a school that promotes citizenship, autonomy and the full development of all students.

3171

**Keywords:** School management. Inclusive education. Disability. Pedagogical practices.

<sup>1</sup>Cursando o Mestrado pela Christian Business School-CBS. Formação em Licenciatura Plena em Pedagogia com habilitação em Supervisão Escolar -Universidade Federal de Rondônia. Especialista em Gestão Escolar e Psicopedagogia.

<sup>2</sup>Cursando o Mestrado pela Christian Business School-CBS. Formação em Pedagogia com a habilitação em séries iniciais pela Universidade Federal de Rondônia. Formação Superior de Licenciatura em História pelo Centro Universitário Internacional-UNINTER. Especialista em Gestão Escolar.

<sup>3</sup>PhD, doutora em ciências da educação, mestra em ciências da educação, especialista em escrita científica avançada, psicopedagoga, pedagoga, Professora do ensino superior e professora orientadora da Christian Business School - CBS.

## I INTRODUÇÃO

A temática da educação inclusiva tem ganhado centralidade nos debates educacionais e nas políticas públicas dos últimos anos, refletindo um avanço importante na compreensão dos direitos educacionais de pessoas com deficiência. O movimento em prol da inclusão escolar está ancorado em princípios de justiça social, equidade e respeito à diversidade, rompendo com modelos tradicionais que historicamente marginalizaram sujeitos considerados com necessidades especiais e/ou limitações. A partir de normas como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN nº 9.394/96) e a Lei Brasileira de Inclusão (2015), a escola passou a ser desafiada a se transformar em um espaço acessível, acolhedor e capaz de garantir o aprendizado de todos.

A mera existência de leis é insuficiente para garantir que a inclusão seja uma realidade no dia a dia da escola. Para que ela se concretize, são necessárias transformações profundas na estrutura, na pedagogia e na cultura das instituições de ensino, o que exige a participação proativa de todos os envolvidos, sobretudo dos líderes da escola. Nesse contexto, a gestão escolar é fundamental, pois cabe a ela fomentar uma cultura inclusiva, mobilizar os recursos necessários e liderar a formação contínua, impactando diretamente a qualidade do ensino oferecido aos estudantes com deficiência.

3172

Apesar dos progressos legais e pedagógicos, muitos alunos com deficiência ainda encontram obstáculos que impedem seu desenvolvimento integral na escola. A gestão, que é responsável por criar as condições ideais de aprendizado, nem sempre possui o preparo adequado para a inclusão efetiva (Souza, 2023). Isso nos leva à seguinte questão: Quais são as ações práticas e estratégicas que a gestão escolar pode adotar para colaborarativamente com a inclusão e o desenvolvimento educacional dos alunos com deficiência no ambiente escolar?

A inclusão escolar de alunos com deficiência é um direito garantido pela legislação nacional. No entanto, a efetivação desse direito depende da mobilização de todos os agentes escolares, especialmente da gestão, que atua de forma estratégica na organização dos recursos, no apoio pedagógico e na formação dos profissionais. Estudar a atuação da gestão escolar nesse contexto é fundamental para fortalecer políticas educacionais mais justas e equitativas, contribuindo para uma sociedade mais inclusiva.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo contribui para a ampliação do conhecimento sobre práticas inclusivas na gestão escolar, oferecendo subsídios que podem fundamentar ações e políticas institucionais, sistematizando saberes já produzidos, e apontando lacunas ainda

existentes na área, incentivando novos estudos e reflexões no campo da educação inclusiva e da gestão escolar.

Sendo assim, o objetivo geral proposto para este estudo foi analisar o papel da gestão escolar no processo de inclusão e no desenvolvimento educacional de alunos com deficiência. Conjuntamente, buscou-se identificar as atribuições da gestão escolar no contexto da educação inclusiva; compreender os desafios enfrentados pelas equipes gestoras na promoção de uma escola inclusiva; e descrever práticas e estratégias no âmbito da gestão escolar que favoreçam o desenvolvimento de alunos com deficiência.

A metodologia adotada consiste na revisão de literatura, de caráter qualitativo, com base em livros, legislações e artigos científicos disponibilizados e indexados em bases de dados eletrônicos da CAPES, Redalyc e Google Acadêmico, que abordem a temática da gestão escolar e da educação inclusiva.

## 2 EDUCAÇÃO INCLUSIVA: A EVOLUÇÃO E OS DESAFIOS PERSISTENTES

O direito à educação das pessoas com deficiência foi historicamente negligenciado no Brasil, marcado por uma atitude de exclusão e falta de compromisso com a formação desse público. Até a metade do século XX, a educação dessas pessoas era uma responsabilidade quase exclusiva das famílias ou de organizações de caridade, com pouca ou nenhuma participação ativa do Estado. Esse período foi dominado por um paradigma segregacionista, onde os alunos com deficiência eram mantidos afastados do sistema de ensino regular e, frequentemente, confinados a instituições especializadas. Tais práticas pedagógicas tinham seu foco na deficiência e não no processo de aprendizagem (Miranda, 2019).

3173

Lopes *et al.* (2018) e Miranda (2019) relatam que a partir dos anos 1950 e, especialmente, na década de 1980, o debate em torno da inclusão começou a ganhar visibilidade, impulsionado por movimentos sociais, avanços acadêmicos e acordos internacionais. O Ano Internacional da Pessoa Deficiente, em 1981, representou um marco simbólico para a conscientização sobre os direitos desse público, incentivando a organização política e social das pessoas com deficiência.

No cenário internacional, a Declaração de Salamanca (1994) e a Conferência Mundial de Educação para Todos (1990) reforçaram a necessidade de garantir o acesso universal à educação, princípios incorporados pelo Brasil em suas políticas públicas.

A Constituição Federal de 1988 marcou um progresso crucial, ao garantir o direito à educação de pessoas com deficiência, priorizando sua matrícula em escolas regulares com o

necessário suporte especializado. Esse mandamento foi reforçado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/96), que integrou a educação especial como uma modalidade a ser implementada, de preferência, no ensino comum, assegurando a provisão de recursos e a capacitação de professores.

No entanto, visto que nem a Constituição nem a LDB impuseram a inclusão como obrigatória, permitiu-se a continuidade de práticas de segregação. A Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008) surgiu para preencher essa lacuna, fortalecendo a inclusão total e instituindo o Atendimento Educacional Especializado (AEE) como suporte essencial por toda a vida escolar (Santos; Moreira, 2021).

Apesar dessas vitórias, o panorama atual é de incerteza. Segundo Brígida e Limeira (2021), o Decreto nº 10.502/2020 gerou intensa reprovação de especialistas e ativistas dos direitos humanos. Isso ocorreu porque o decreto propôs alternativas à inclusão na escola comum, sendo visto como um retrocesso que reavivava a segregação. Essa iniciativa, influenciada por uma visão médica da deficiência, afronta a equidade e o espírito da inclusão, ao sugerir que a convivência em classes regulares não seria benéfica para certos alunos.

Em que pese tais aspectos, o cenário da educação inclusiva no Brasil tem apresentado avanços relevantes nos últimos anos, refletidos especialmente no aumento do número de matrículas. Em 2024, o país registrou aproximadamente 2,1 milhões de estudantes matriculados nessa modalidade, o que representa um crescimento de 58,7% em relação ao ano de 2020. (INEP, 2025)

3174

Esse progresso é particularmente expressivo no ensino fundamental, que concentra 61,9% dessas matrículas, e na educação infantil, com um salto notável nas creches (252,1%) e pré-escolas (235,1%). Além disso, houve um incremento considerável na inclusão de estudantes com deficiência, transtorno do espectro autista (TEA) ou altas habilidades/superdotação em classes comuns, superando a marca de 90% em quase todas as etapas da educação básica e chegando a 99,8% na educação profissional concomitante ou subsequente, conforme dados do INEP (2025).

Esse avanço dialoga diretamente com a Meta 4 do Plano Nacional de Educação (PNE), que visa garantir o acesso universal à educação para crianças e adolescentes de 4 a 17 anos com deficiência, TEA ou altas habilidades. Entre os anos de 2020 e 2024, o percentual de alunos com deficiência inseridos em turmas regulares subiu de 93,2% para 95,7%, enquanto o acesso ao Atendimento Educacional Especializado (AEE) dentro dessas turmas cresceu de 37,2% para

42,6%. No entanto, apesar das estatísticas animadoras, os desafios para consolidar a educação inclusiva de maneira equitativa e qualitativa permanecem significativos.

O Brasil abriga aproximadamente 17,3 milhões de pessoas com algum tipo de deficiência ou limitação funcional (Leal, 2021). Desse vasto grupo, cerca de 67,6% não concluiu o ensino fundamental ou sequer possui qualquer tipo de escolaridade formal. Tais números evidenciam que, apesar do crescimento nas matrículas, não tem sido possível superar as barreiras históricas que impedem o acesso e a permanência plena desse público no ambiente escolar. Um dos entraves mais significativos, segundo Lopes et al. (2018), reside na insuficiência de políticas públicas bem estruturadas e na persistência de uma cultura de exclusão que ainda permeia grande parte das instituições de ensino.

As condutas excludentes infelizmente são reflexo de uma formação carente de humanidade da nossa sociedade e das políticas públicas. Ainda pouco tolerantes com as diferenças e diversidades, as instituições de ensino equilibram-se entre o manejo com o público de pessoas com deficiência e das sem deficiências. Embora essa realidade esteja aos poucos se transformando, ainda há muitas pessoas com deficiência que se veem excluídas da sociedade.

Mesmo diante dos avanços percebidos pelo crescimento das matrículas, ainda é possível perceber nas instituições escolares a persistência de práticas que, direta ou indiretamente, promovem a exclusão.

3175

A falta de preparo adequado dos profissionais da educação, somada à carência de infraestrutura acessível e recursos pedagógicos adaptados, contribui para dificultar a efetivação de uma educação verdadeiramente inclusiva. Brígida e Limeira (2021) destacam que a complexidade humana tem sido reduzida por um sistema educacional que, ao invés de acolher, tende a excluir, mantendo um modelo ultrapassado que ainda classifica, segregá e limita as possibilidades de desenvolvimento de muitos estudantes.

É fundamental, neste contexto, repensar a função da escola como local de formação que reconhece a diversidade não como um problema, mas como uma riqueza inerente ao processo educativo. Para tal, é imperativo superar a pedagogia excludente e adotar uma abordagem centrada no indivíduo, priorizando seus potenciais. A diversidade, uma constante em toda escola, precisa ser o princípio norteador das práticas, alicerçando uma inclusão que vá além da matrícula, garantindo aprendizagem, desenvolvimento e participação plena. Ainda se observam exclusões veladas no dia a dia da escola, particularmente contra aqueles cuja aprendizagem ou comportamento não seguem as normas estabelecidas.

Freire (2019) postula que a educação é um instrumento poderoso para a transformação e a desconstrução de opressões, promovendo a inclusão e a justiça. Desse modo, a educação

inclusiva é um dever ético e político, focado na celebração das diferenças e na criação de uma escola aberta a todos. Lopes et al. (2018) reforçam que inclusão verdadeira é assegurar acesso a oportunidades de aprendizagem em paridade com os outros alunos, e não apenas permitir a presença do estudante com deficiência.

O avanço das políticas inclusivas é uma resposta às exigências crescentes por justiça e equidade social. Consequentemente, a inclusão deve ser um compromisso transversal a todas as esferas da escola — administrativa, pedagógica e de convivência —, fomentando uma cultura de respeito mútuo. No entanto, o cenário é de alerta: existem propostas que sugerem o isolamento de alunos com deficiência em espaços de ensino especializados, o que é um perigo de retrocesso que desrespeita os princípios inclusivos e o direito fundamental à convivência no ambiente educacional comum.

Assim, ainda que os dados recentes apontem melhorias quantitativas, o país enfrenta o desafio de garantir uma inclusão efetiva, que não se limite a índices, mas que se materialize em ações concretas e transformadoras. Para isso, é fundamental investir na qualificação contínua dos profissionais da educação, na ampliação do acesso a recursos pedagógicos adaptados, na implementação de políticas públicas eficazes e, sobretudo, na consolidação de uma concepção de educação que reconheça a dignidade, o valor e a capacidade de todos os estudantes, sem exceção, destacando-se a atuação da gestão escolar neste contexto.

3176

### 3 A GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA

Compreendida como um campo de atuação que articula planejamento estratégico, organização institucional, liderança participativa, mediação de conflitos, coordenação pedagógica, monitoramento de processos e avaliação de resultados, a gestão escolar ou educacional, tem por finalidade assegurar a efetividade das ações educacionais e promover a aprendizagem significativa dos educandos. (Perpétuo, 2024)

Segundo Holanda (2021), a gestão escolar pode ser compreendida como um processo de administração e tomada de decisões orientado à consecução dos objetivos institucionais e à promoção do bem-estar coletivo no ambiente escolar. Para Araújo, Meneses e Vasconcelos (2021), trata-se de um campo dinâmico, constantemente desafiado a planejar, articular e implementar estratégias que garantam uma educação com identidade, sentido e relevância social.

A gestão escolar se faz presente tanto nas redes de ensino públicas quanto nas privadas, tratando-se de uma ferramenta indispensável para o bom funcionamento das instituições, como bem ressalta Lück (2009, p. 23):

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

A gestão escolar concentra-se nas tarefas de planejar, organizar, liderar, orientar, mediar, monitorar e coordenar todos os processos que visam o desenvolvimento e a aprendizagem dos alunos.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) confere às escolas a autonomia para responder às necessidades específicas de seu corpo discente e ao contexto local, desde que sigam as normas do sistema de ensino. O Artigo 3º, inciso VIII, da LDB (Brasil, 1996), prevê que o modelo administrativo da escola deve ser a gestão democrática, baseada na participação coletiva.

Uma gestão escolar democrática e participativa exige que o líder escolar mantenha um diálogo contínuo com todos os segmentos da comunidade. Este é um modelo que valoriza a escuta, o consenso e a construção conjunta de decisões, com o objetivo de fomentar práticas pedagógicas que formem indivíduos autônomos, críticos e engajados nos valores democráticos. 3177  
Bedendi (2003) define essa visão como uma educação voltada para a democracia, centrada no exercício das liberdades individual e coletiva.

Portanto, a responsabilidade pela gestão não é exclusiva do diretor ou da equipe gestora, mas sim compartilhada por toda a comunidade educativa, incluindo professores, coordenadores, funcionários, alunos e, especialmente, as famílias. O envolvimento familiar é vital para fortalecer o projeto pedagógico e promover uma cultura mais colaborativa e inclusiva na escola (Bedendi, 2003).

Nesse panorama, Souza (2023) argumenta que uma gestão pensada para a educação inclusiva deve ir muito além do simples cumprimento de leis ou da instalação de recursos de acessibilidade. Ela demanda um reposicionamento institucional e pedagógico, fundamentado na perspectiva de direitos humanos, que trate igualdade e diferença como princípios inseparáveis.

Não se trata, portanto, apenas de inserir estudantes com deficiência nos espaços escolares, mas de transformar a cultura institucional, os currículos e as práticas pedagógicas

para que todos, independentemente de suas condições físicas, cognitivas, emocionais ou sociais, possam aprender, conviver e se desenvolver de forma plena.

Dante do atual cenário educacional, Lück (2009) aduz que é imprescindível que as escolas adotem uma nova concepção paradigmática para a elaboração e implementação de seus projetos pedagógicos. A gestão escolar exerce papel estratégico nesse processo, sendo responsável por nortear as decisões que definem tanto a identidade quanto a prática educacional da escola. Cabe à gestão promover caminhos que possibilitem maior aderência às necessidades dos estudantes, favorecendo a construção de uma educação mais coerente com os desafios contemporâneos.

Na mesma linha de raciocínio, Arroyo (2014) enfatiza que reconhecer os estudantes como legítimos membros da escola significa criar condições, tanto materiais quanto simbólicas, para que eles se apropriem desse ambiente como sendo deles. Para isso, as instituições precisam cultivar uma visão mais atenta e moderna, revisando seus modelos de gestão para alinhá-los aos preceitos da educação inclusiva. Tal ajuste requer sensibilidade institucional e a prontidão para mudar rotinas e conceitos baseados em paradigmas obsoletos.

Para Santos (2018), os requisitos de implementação de políticas inclusivas são incompatíveis com modelos de direção centrados no tecnicismo e na rigidez burocrática. Por essa razão, é crucial que a gestão demonstre flexibilidade, sensibilidade e compromisso coletivo para atender às variadas demandas da realidade educacional contemporânea, o que justifica a determinação da LDB por uma gestão escolar democrática.

Em ambientes verdadeiramente inclusivos, a função dos líderes educacionais é mobilizar, conectar e distribuir as responsabilidades entre todos os membros da comunidade escolar, definindo objetivos e estratégias que promovam o desenvolvimento pleno de cada aluno. Lima (2016) aponta que um dos maiores obstáculos para a direção é gerir as tensões e contradições inerentes ao cotidiano, especialmente porque os valores da escola tradicional persistem, mesmo em instituições que se declaram inclusivas. Superar esses desafios implica aceitar que as divergências devem ser discutidas e resolvidas por meio de processos coletivos e dialógicos.

Diante da complexidade envolvida, é pertinente destacar, de acordo Lima (2016), a necessidade de ressignificar o papel dos gestores escolares. A gestão não pode mais ser centralizadora; ao contrário, deve operar como instância articuladora das ações e dos sujeitos,

promovendo uma liderança democrática pautada na construção participativa de uma educação voltada para todos.

Essa perspectiva encontra respaldo na Declaração de Salamanca (1994), que enfatiza a importância de modelos de administração escolar comprometidos com a inclusão, a equidade e a valorização da diversidade como princípios estruturantes das políticas educacionais.

Segundo as diretrizes da Declaração de Salamanca (1994), as decisões acerca dos arranjos institucionais e do papel dos envolvidos no processo educativo devem ser pautadas pelo diálogo e pela construção coletiva, assegurando a participação de todos os sujeitos comprometidos com a aprendizagem. Tal compromisso, embora voltado aos estudantes com necessidades educacionais especiais, deve ser estendido a todos os alunos, considerando que cada indivíduo carrega em si características únicas. Criar um ambiente baseado na cooperação é, portanto, um exercício democrático que fortalece os direitos educacionais e amplia o sentido de pertencimento no espaço escolar.

Assumir uma postura de liderança compartilhada requer competência para enfrentar os múltiplos desafios que envolvem a implementação de uma proposta inclusiva. Isso significa reconhecer que a função da escola vai além da mera instrução: ela se estende ao acolhimento, à valorização das diferenças e à garantia do direito à aprendizagem para todos. Nesta perspectiva, o gestor deve atuar como um agente promotor e incentivador das transformações, mobilizando a equipe escolar em torno do projeto pedagógico e fomentando ações que promovam a equidade. Segundo os entendimentos de Lück (2009), a junção entre competência técnica e comprometimento ético é o que assegura ao líder educacional a confiança necessária para exercer sua influência com legitimidade e credibilidade.

É nesse contexto que se destaca a centralidade do gestor escolar na efetivação de práticas educacionais inclusivas. Sua atuação é decisiva para o êxito das propostas pedagógicas e para o fortalecimento de uma cultura institucional que acolha a diversidade como princípio. Embora muitos desafios persistam, pensar uma escola inclusiva implica adotar novos referenciais de gestão, capazes de romper com modelos excludentes e de garantir a formação de todos os profissionais da educação, inclusive os que exercem funções de liderança. A transformação só é possível com gestores comprometidos, preparados e abertos ao diálogo, que compreendam a escola como um espaço de justiça, cidadania e desenvolvimento humano.

## 4 PRÁTICAS E ESTRATÉGIAS EM PROL DO DESENVOLVIMENTO DE ALUNOS COM DEFICIÊNCIA

A gestão escolar detém uma posição crucial para promover e consolidar o desenvolvimento integral de alunos com deficiência, excedendo as responsabilidades administrativas habituais. Por isso, a função do gestor assume uma natureza predominantemente pedagógica, política e social, atuando como um líder que direciona, mobiliza e transforma as rotinas da instituição.

Araújo, Nascimento Júnior e Pinheiro (2021) esclarecem que a atuação da gestão deve ser guiada por um compromisso ético com a equidade e com o apreço pela diversidade humana. O objetivo é criar um ambiente educacional que aceite as singularidades dos indivíduos e garanta a todos os estudantes oportunidades concretas de aprendizado, convivência e participação total.

Entre os pilares da ação gestora em prol da inclusão, sobressai o Projeto Político-Pedagógico (PPP). Ele não deve ser visto apenas como um documento formal, mas como a ferramenta que orienta a identidade e a intencionalidade educativa da escola. Souza (2023) afirma ser essencial que a elaboração e as revisões do PPP materializem os princípios, valores e metas que sustentam a prática escolar, refletindo o empenho da instituição em oferecer uma educação de qualidade e, acima de tudo, genuinamente inclusiva.

3180

Nesse processo, a gestão exerce um papel de destaque ao liderar e articular a elaboração coletiva do PPP, promovendo o engajamento de todos os segmentos da comunidade escolar, ou seja equipe docente, corpo técnico, estudantes e suas famílias, na construção de um plano que contemple, de modo efetivo, as necessidades específicas dos alunos com deficiência. Sobre esse aspecto Souza (2023, p. 46) destaca:

No PPP recaem as ações com o propósito educativo, assim como, o documento aponta caminhos para o trabalho coletivo/collaborativo na unidade escolar, proporcionando o atendimento adequado e significativo a todos os sujeitos, consolidando a educação inclusiva, evidenciada no recebimento, atendimento e acolhimento de todos.

Para garantir uma educação genuinamente inclusiva e o desenvolvimento pleno dos alunos com deficiência, uma estratégia fundamental é a elaboração e revisão do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Este documento deve expressar e direcionar todas as práticas escolares para que contemplem e atendam às necessidades desse público específico.

A consolidação da inclusão nas escolas exige uma equipe gestora proativa e engajada em promover adaptações curriculares e metodológicas. A inclusão vai além da simples matrícula do estudante com deficiência; ela demanda um ambiente escolar preparado para reconhecer, acolher e responder à diversidade da sala de aula (Perpétuo, 2024). Este é um processo contínuo

que implica a reformulação das práticas pedagógicas para que valorizem as potencialidades, o ritmo e as particularidades de cada aluno, impulsionando seu desenvolvimento nos âmbitos emocional, cognitivo, social e ético.

Nesse panorama, o gestor escolar precisa atuar como o articulador das ações pedagógicas. Segundo Souza (2023) e Perpétuo (2024), cabe a ele fomentar uma cultura institucional que priorize a formação continuada dos professores e o constante aperfeiçoamento das práticas educativas. O gestor deve criar espaços de estudo e reflexão crítica, estimulando a revisão dos métodos de ensino para a construção de estratégias didáticas mais inclusivas, inovadoras e sensíveis às diversas formas de aprender. Ao incentivar a criatividade, a iniciativa e a autoconfiança dos estudantes, o líder escolar fortalece uma pedagogia emancipadora, contribuindo para uma escola mais democrática, equitativa e socialmente comprometida.

A formação continuada dos profissionais da educação representa um eixo estratégico indispensável à efetivação da educação inclusiva, sendo reiteradamente apontada como um dos maiores desafios enfrentados pelas instituições escolares. Cabe à gestão escolar assumir uma postura proativa na promoção de programas permanentes de capacitação, que envolvam tanto o corpo docente quanto a equipe gestora, com vistas à construção de práticas pedagógicas que respondam, com sensibilidade e competência, à complexidade imposta pela diversidade dos sujeitos em processo de escolarização. (Santos, 2018) 3181

No entanto, essa formação não deve restringir-se a aspectos técnicos ou metodológicos; é imprescindível que envolva também dimensões éticas, políticas e atitudinais, promovendo reflexões críticas sobre os discursos e práticas que historicamente sustentam a exclusão. Assim, o investimento na qualificação profissional contínua deve promover uma ruptura com modelos excludentes, favorecendo a construção de um novo paradigma educacional que valorize as diferenças como potência e reconheça o papel transformador da escola na constituição de uma sociedade mais justa, equitativa e democrática. (Souza, 2023)

Além disso, segundo Costa e Fasssheber (2024), a gestão escolar deve atuar como mediadora na superação das resistências e preconceitos que possam surgir na comunidade escolar. O processo de inclusão exige que a sociedade e a comunidade escolar se adaptem às necessidades das pessoas com deficiência, e não o contrário. A gestão tem o papel de desconstruir os discursos pautados na exclusão e no preconceito, fomentando um ambiente em que a diversidade seja celebrada e o respeito mútuo enfatizado.

Quando o professor coloca em dúvida suas concepções e práticas diante das situações que envolvem a inclusão de pessoas com deficiência, por exemplo, a equipe gestora se torna fundamental como provocadora e mediadora de práticas reflexivas, atuando a serviço do âmbito pedagógico para atender às necessidades dos estudantes e às carências dos professores. (Vargas, 2023)

A gestão estratégica dos recursos, sejam eles humanos, materiais ou financeiros, é outra atribuição essencial para a efetivação da educação inclusiva. A escola deve possuir e fazer uso de materiais pedagógicos específicos para atender os estudantes com deficiência, adaptados às suas particularidades e potencialidades. A escassez desses recursos pode dificultar a implementação eficaz das práticas inclusivas, exigindo da gestão a capacidade de alocar recursos de maneira eficiente e buscar apoio externo, quando necessário. (Costa; Fassheber, 2024)

Importante destacar que a criação de um ambiente escolar acolhedor e inclusivo vai muito além das adaptações físicas, como rampas e banheiros adaptados, para os casos de deficiências físicas (Perpétuo, 2024). Embora essenciais para garantir a acessibilidade e o direito de ir e vir com autonomia, essas modificações estruturais devem ser acompanhadas de uma reconfiguração subjetiva da profissão docente e de uma transformação de atitudes e representações internalizadas sobre a deficiência. A gestão escolar deve promover um clima propício ao desenvolvimento educacional, valorizando a diversidade e promovendo a convivência colaborativa. (Santos, 2018)

3182

Outro ponto de destaque na efetividade de uma gestão escolar na perspectiva de uma educação inclusiva é o fortalecimento da relação com as famílias dos alunos. A gestão escolar deve atuar sempre visando melhorar a relação entre família e escola, atingindo interesses mútuos de educação e aprendizagem, além de influenciar em melhores hábitos e atitudes dos estudantes. Essa parceria se torna ainda mais importante para o desenvolvimento integral do educando, especialmente quando a família se mostra resistente ou tem dificuldades em compreender a condição e a necessidade e/ou limitação do aluno. (Souza, 2023)

A atuação do gestor escolar é permeada por valores éticos e de responsabilidade social, posicionando-o como líder que vai além do mero cumprimento normativo para agir com equidade e justiça. Para Costa e Fassheber (2024) é papel do gestor inspirar a equipe pedagógica e administrativa a adotar posturas que valorizem a dignidade humana e suas singularidades, combatendo práticas desmoralizantes e discriminatórias.

Além das ações internas, a gestão deve promover a articulação intersetorial com políticas públicas de saúde, assistência social e direitos humanos, em estreita parceria com as famílias, visando à construção de redes de suporte que garantam a continuidade e integralidade do atendimento ao aluno com deficiência. Assim, a capacidade do gestor de estabelecer vínculos com a comunidade e com a administração do sistema educacional configura-se como competência imprescindível para a promoção de uma educação inclusiva efetiva. (Araújo; Nascimento Júnior; Pinheiro, 2021)

Dessa forma, a gestão escolar é imprescindível para a efetividade de uma educação verdadeiramente inclusiva, exigindo uma liderança sensível e integrada, capaz de coordenar os diversos aspectos pedagógicos, administrativos e humanos, assegurando a oferta de uma educação de qualidade que promova a autonomia, a cidadania e o pleno desenvolvimento de todos os estudantes, reafirmando sua importância social e institucional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco deste estudo foi analisar o papel da gestão escolar no processo de inclusão e no desenvolvimento educacional de alunos com deficiência. Os resultados encontrados ao longo da pesquisa apontam que, embora haja avanços significativos nas normas e políticas públicas voltadas à inclusão, como a ampliação das matrículas de estudantes com deficiência na rede regular de ensino e o fortalecimento do Atendimento Educacional Especializado (AEE), ainda persistem desafios estruturais, culturais e pedagógicos que dificultam a concretização de uma inclusão plena.

3183

A presença física desses estudantes nas escolas não garante, por si só, o acesso equitativo às aprendizagens, tampouco assegura sua permanência com qualidade. Nesse contexto, a gestão escolar é convocada a desempenhar um papel articulador, sensível e transformador.

Verificou-se que a gestão escolar deve assumir um papel de liderança pedagógica, para além da administração, capaz de impulsionar a comunidade em direção a práticas mais participativas, humanizadas e colaborativas. O escopo dessa atuação é vasto, abrangendo a formulação do PPP, a promoção de capacitações, o gerenciamento de recursos acessíveis, o fortalecimento da relação com as famílias e a mediação de conflitos e resistências diárias. Uma gestão democrática e estratégica, baseada em valores éticos e na justiça social, é crucial para que a diversidade se estabeleça como um recurso de ensino, e não como um obstáculo.

Ademais, ficou claro que a efetivação da inclusão exige não só adequações de infraestrutura, mas, sobretudo, a mudança de mentalidade e postura de todos os profissionais. A gestão tem a responsabilidade de fomentar uma cultura de respeito e acolhimento, desmantelando preconceitos e incentivando metodologias de ensino que considerem as diferentes formas e tempos de aprendizado. Nesse sentido, a inclusão é um esforço conjunto que se sustenta no compromisso, no diálogo, na formação contínua e na capacidade de escutar ativamente.

Conclui-se, portanto, que a gestão escolar é indispensável para a efetivação da educação inclusiva, sendo seu compromisso com a equidade, a dignidade e a valorização da diversidade um fator determinante para a construção de uma escola justa, acessível e acolhedora, capaz de promover um ambiente adequado para o desenvolvimento de alunos com deficiência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Antônia Silva; MENESES, José Marques; VASCONCELOS, Francisco Lucas Venuto. Os desafios da gestão educacional democrática no cenário de pandemia. *Ensino em Perspectivas*, v. 2, n. 3, p. 1-12, 2021.

ARAÚJO, Maria das Graças Sandes; NASCIMENTO JUNIOR, Ivaldo Sales; PINHEIRO, Ivaci Bonfim. Gestão escolar e educação inclusiva: uma relação, um compromisso. *Revista Entre Saberes, Práticas e Ações*, Palmeira dos Índios, AL, v.1 n.1, p. 1-180, 2021. 3184

ARROYO, Miguel G. *Imagens quebradas: trajetórias e tempos de alunos e mestres*. 8 ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

BEDENDI, Teresa do Carmo Ferrari. *Resistência e práticas pedagógicas*. 2003. 143f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, 2003.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 de out. 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 30 maio 2025.

BRASIL. Decreto nº 10.502, de 30 de setembro de 2020. Dispõe sobre a Política Nacional de Educação Especial: Equitativa, Inclusiva e com Aprendizado ao Longo da Vida. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1º out. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou-/decreto-n-10.502-de-30-de-setembro-de-2020-280529948>. Acesso em: 22 maio 2025.

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). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 jul. 2015. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Censo Escolar da Educação Básica 2024: Resumo Técnico. Brasília, 2025.

BRASIL. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 20 dez. 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 20 jun. 2025.

BRIGIDA, Izane Flexa; LIMEIRA, Carolline Septimio. Educação inclusiva: dos avanços à legalização do retrocesso. *Diálogos e Diversidade*, v. 1, p. e12436-e12436, 2021.

COSTA, Paulo Damasceno; FASSHEBER, Daniela Monteiro. Gestão escolar e os desafios da educação especial e inclusiva. *Revista Acadêmica Digital*, v. 1, n. 73, p. 1-16, 2024.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2019.

HOLANDA, Juliane Pereira. Breves considerações sobre gestão escolar. *Brazilian Journal of Development*, v. 7, n. 5, p. 44466-44477, 2021.

LEAL, Arthur. Quase 70% das pessoas com deficiência no Brasil não concluíram ensino fundamental, e apenas 5% terminaram a faculdade. *O Globo*, 26 de agosto de 2021. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/direitos-humanos/quase-70-das-pessoas-com-deficiencia-no-brasil-nao-concluiram-ensino-fundamental-apenas-5-terminaram-faculdade-25170593>. Acesso em: 25 maio 2025.

3185

LIMA, Elis Cristina Vieira. Gestão Escolar e Política Educacional de Inclusão na Rede de Ensino Municipal de Manaus: uma reflexão à luz da teoria crítica. 2016. 142f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016.

LOPES, Joseuda B. C. et al. Educação inclusiva. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

LÜCK, Heloísa. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo, 2009.

MIRANDA, Fabiana Darc. Aspectos Históricos da Educação Inclusiva no Brasil. *Pesquisa e Prática em Educação Inclusiva*, v. 2, n. 3, p. 11-23, 2019.

PERPÉTUO, Elizabeth. Gestão escolar e a relação entre professor e aluno na educação inclusiva. In: *Gestão educacional na educação básica em Minas Gerais: desafios, perspectivas e práticas* / Mauricio dos Reis Brasão (Organizador). – Rio de Janeiro: e-Publicar, 2024. p. 93-104.

SANTOS, Maria Margareth Rodrigues dos. Educação inclusiva: desafios, possibilidades e enfrentamentos na prática de gestão escolar. 2018. 140f. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, São Leopoldo, 2018.

VARGAS, Neide Beatriz Rodrigues. Gestão participativa, para uma educação inclusiva. *Saberes em Foco*, v. 6, n. 1, p. 139-157, 202