Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação — REASE

OPEN ACCESS

doi.org/10.51891/rease.v12i11.31745

GESTÃO ESCOLAR INCLUSIVA NA ERA DIGITAL: O PAPEL DAS TECNOLOGIAS NA GARANTIA DO DIREITO DE APRENDER E NA CONSTRUÇÃO DO PERTENCIMENTO ESCOLAR

INCLUSIVE SCHOOL MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE: THE ROLE OF TECHNOLOGIES IN ENSURING THE RIGHT TO LEARN AND FOSTERING A SENSE OF SCHOOL BELONGING

GESTIÓN ESCOLAR INCLUSIVA EN LA ERA DIGITAL: EL PAPEL DE LAS TECNOLOGÍAS EN LA GARANTÍA DEL DERECHO A APRENDER Y EN LA CONSTRUCCIÓN DEL SENTIDO DE PERTENENCIA ESCOLAR

Maria Luciana da Silva Farias[1]
Francisco José Paiva Vieira Pordeus[2]
Marcus Américo Lavor Cruz[3]
Stefania Rodrigues de Sousa[4]
Maria Cristiane Costa dos Santos[5]
Maria Rosely Soares Moreira[6]

RESUMO: O presente artigo analisa o papel da gestão escolar inclusiva na utilização das tecnologias digitais para garantir o direito de aprender e fortalecer o pertencimento escolar. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, fundamentada em estudos sobre gestão democrática, educação inclusiva, acessibilidade, tecnologias educacionais e participação escolar, além de documentos legais brasileiros. A análise evidencia que as tecnologias digitais podem ampliar as possibilidades de aprendizagem, favorecer a acessibilidade pedagógica e diversificar as estratégias de ensino, desde que sejam articuladas a práticas inclusivas e aos objetivos educacionais. Entretanto, sua contribuição depende da atuação da gestão escolar na formação continuada dos professores, na promoção da acessibilidade, na disponibilização de recursos e no enfrentamento das desigualdades de acesso. Compreende-se, ainda, que a inclusão não se limita à presença física dos estudantes ou à oferta de ferramentas tecnológicas, exigindo condições efetivas de participação, aprendizagem e reconhecimento das diferenças. Conclui-se que a gestão escolar inclusiva desempenha papel estratégico na construção de ambientes educacionais democráticos, acessíveis e acolhedores, nos quais a tecnologia constitui um meio para assegurar o direito à educação e fortalecer o sentimento de pertencimento.

Palavras-chave: Gestão escolar inclusiva. Tecnologias digitais. Pertencimento escolar.

ABSTRACT: This article analyzes the role of inclusive school management in using digital technologies to ensure the right to learn and strengthen school belonging. It is a qualitative bibliographic study based on research on democratic management, inclusive education, accessibility, educational technologies, and school participation, as well as Brazilian legal documents. The analysis indicates that

[1] Licenciada em Educação Física pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e doutoranda em Ciências da Educação pela UNADES.
[2] Licenciado em História pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA) e doutorando em Ciências da Educação pela UNADES.
[3] Graduado em Geografia pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e doutorando em Ciências da Educação pela UNADES.
[4] Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e doutoranda em Ciências da Educação pela UNADES.
[5] Licenciada em Letras – Inglês pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e doutoranda em Ciências da Educação pela UNADES.
[6] Licenciada em Química pela Universidade Estadual do Ceará (UECE) e doutoranda em Ciências da Educação pela UNADES.

digital technologies can expand learning opportunities, promote pedagogical accessibility, and diversify teaching strategies when integrated into inclusive practices and educational objectives. However, their contribution depends on school management's efforts to provide continuing teacher education, promote accessibility, ensure the availability of resources, and address inequalities in access. Inclusion is understood as extending beyond students' physical presence or the provision of technological tools, requiring effective conditions for participation, learning, and recognition of differences. The article concludes that inclusive school management plays a strategic role in building democratic, accessible, and welcoming educational environments in which technology serves as a means of ensuring the right to education and fostering a sense of belonging.

Keywords: Inclusive school management. Digital technologies. School belonging.

RESUMEN: Este artículo analiza el papel de la gestión escolar inclusiva en el uso de las tecnologías digitales para garantizar el derecho a aprender y fortalecer el sentido de pertenencia escolar. Se trata de una investigación bibliográfica de enfoque cualitativo, fundamentada en estudios sobre gestión democrática, educación inclusiva, accesibilidad, tecnologías educativas y participación escolar, así como en documentos legales brasileños. El análisis evidencia que las tecnologías digitales pueden ampliar las oportunidades de aprendizaje, favorecer la accesibilidad pedagógica y diversificar las estrategias de enseñanza cuando se articulan con prácticas inclusivas y objetivos educativos. Sin embargo, su contribución depende de la actuación de la gestión escolar en la formación continua del profesorado, la promoción de la accesibilidad, la disponibilidad de recursos y el enfrentamiento de las desigualdades de acceso. Se comprende, además, que la inclusión no se limita a la presencia física del alumnado ni a la oferta de herramientas tecnológicas, sino que exige condiciones efectivas de participación, aprendizaje y reconocimiento de las diferencias. Se concluye que la gestión escolar inclusiva desempeña un papel estratégico en la construcción de entornos educativos democráticos, accesibles y acogedores, en los que la tecnología constituye un medio para garantizar el derecho a la educación y fortalecer el sentido de pertenencia.

Palabras clave: Gestión escolar inclusiva. Tecnologías digitales. Pertenencia escolar.

1 INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas que caracterizam a sociedade contemporânea têm provocado mudanças significativas nas formas de ensinar, aprender, comunicar e organizar os processos educativos, exigindo das instituições escolares novas estratégias de gestão e de promoção do direito à educação. A ampliação do acesso às tecnologias digitais, a incorporação de plataformas educacionais e o desenvolvimento de recursos de acessibilidade têm criado possibilidades para diversificar as práticas pedagógicas, ampliar as formas de participação dos estudantes e responder à pluralidade de necessidades presentes no contexto escolar. Entretanto, a presença desses recursos nas instituições de ensino não assegura, por si só, a democratização das oportunidades de aprendizagem, uma vez que sua efetividade depende das condições de acesso, da formação dos profissionais, da intencionalidade pedagógica e do compromisso institucional com a equidade. Nesse cenário, a gestão escolar assume uma função estratégica na articulação entre inovação tecnológica, inclusão educacional e garantia de direitos, de modo que

as ferramentas digitais sejam incorporadas como meios para enfrentar barreiras à aprendizagem e fortalecer a participação de todos os sujeitos na vida escolar.

A discussão sobre gestão escolar inclusiva na era digital relaciona-se diretamente ao reconhecimento da educação como direito fundamental e à compreensão de que as diferenças humanas constituem uma dimensão inerente à experiência educativa. A Constituição Federal de 1988 estabelece a educação como direito de todos e dever do Estado e da família, enquanto a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/1996, reafirma princípios relacionados à igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola. No campo da educação inclusiva, a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, Lei nº 13.146/2015, fortalece a perspectiva de eliminação de barreiras e de garantia de condições de participação e aprendizagem. Tais dispositivos legais evidenciam que a inclusão não pode ser compreendida apenas como matrícula ou presença física dos estudantes na instituição, mas como compromisso com a oferta de condições efetivas para aprender, participar, desenvolver autonomia e estabelecer relações significativas com a comunidade escolar. Assim, a gestão inclusiva demanda decisões administrativas, pedagógicas e organizacionais orientadas pela valorização das diferenças, pela acessibilidade e pela superação de práticas que historicamente produziram exclusão.

Essa discussão torna-se ainda mais relevante quando se considera o pertencimento escolar como dimensão constitutiva de uma educação efetivamente inclusiva. Pertencer à escola significa reconhecer-se como parte legítima da comunidade educativa, estabelecer vínculos, participar das decisões e atividades coletivas e perceber que sua presença, suas características e suas contribuições são valorizadas. O pertencimento, nessa perspectiva, ultrapassa a integração formal ao espaço institucional, pois envolve experiências de acolhimento, reconhecimento, segurança, participação e reciprocidade nas relações entre estudantes, professores, gestores e demais integrantes da comunidade escolar. As tecnologias digitais podem contribuir para essa construção ao favorecer formas diversificadas de comunicação, ampliar as possibilidades de expressão dos estudantes, facilitar o acesso aos conteúdos e fortalecer a interação entre escola, famílias e comunidade. Contudo, também podem produzir isolamento, exposição indevida, discriminação e novas formas de exclusão quando utilizadas sem critérios éticos, pedagógicos e inclusivos. Cabe, portanto, à gestão escolar estabelecer condições para que os ambientes digitais e presenciais sejam organizados como espaços de convivência democrática, valorização das diferenças e participação coletiva.

A relevância da gestão nesse processo pode ser compreendida a partir de uma concepção democrática e participativa de organização escolar, na qual a liderança institucional não se restringe à administração de recursos materiais e ao cumprimento de procedimentos burocráticos. Conforme as contribuições de Heloísa Lück sobre gestão educacional e de Vitor Henrique Paro acerca da gestão democrática da escola pública, a organização do trabalho escolar exige articulação entre os sujeitos, participação nas decisões e compromisso com as finalidades sociais da educação. Sob essa perspectiva, a incorporação de tecnologias digitais à educação inclusiva requer planejamento institucional, definição de objetivos pedagógicos, formação continuada dos profissionais, participação das famílias, escuta dos estudantes e acompanhamento sistemático das barreiras que dificultam a aprendizagem. O gestor escolar desempenha, assim, um papel articulador na construção de uma cultura institucional inclusiva, capaz de integrar os recursos tecnológicos ao projeto político-pedagógico e de assegurar que as decisões relacionadas à inovação estejam subordinadas ao direito de aprender, à equidade e à valorização da diversidade humana.

A escolha do tema justifica-se pela necessidade de aprofundar a reflexão sobre as responsabilidades da gestão escolar diante da expansão das tecnologias digitais e dos desafios persistentes para a efetivação de uma educação inclusiva. Embora os recursos tecnológicos ampliem as possibilidades de acesso à informação e de diversificação das práticas pedagógicas, sua utilização demanda decisões fundamentadas, investimentos adequados, formação profissional e avaliação contínua de seus efeitos sobre a aprendizagem e a participação dos estudantes. Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para aproximar discussões que frequentemente são tratadas de maneira separada: a gestão escolar, a inovação tecnológica, a acessibilidade e o pertencimento. No âmbito social e educacional, a investigação justifica-se pela importância de identificar princípios e possibilidades de organização institucional que favoreçam a superação de barreiras, o enfrentamento das desigualdades digitais e a construção de ambientes escolares nos quais todos os estudantes tenham oportunidades reais de aprender e participar. Sua relevância também se expressa na possibilidade de subsidiar reflexões de gestores, professores e demais profissionais da educação acerca de práticas comprometidas com a democratização do conhecimento e com a valorização da diversidade.

Diante desse contexto, o estudo é orientado pela seguinte questão-problema: de que maneira a gestão escolar inclusiva pode articular as tecnologias digitais às práticas pedagógicas e organizacionais para contribuir com a garantia do direito de aprender e com a construção do

pertencimento escolar? A partir dessa indagação, estabelece-se como objetivo geral analisar, com base na literatura científica e nos referenciais legais pertinentes, o papel da gestão escolar inclusiva na utilização das tecnologias digitais como instrumentos de promoção da aprendizagem, de eliminação de barreiras à participação e de fortalecimento do pertencimento escolar. Busca-se, dessa maneira, compreender as potencialidades e os limites dos recursos tecnológicos no contexto da educação inclusiva, discutir as responsabilidades da gestão na criação de condições institucionais de acessibilidade e participação e identificar princípios que orientem a integração das tecnologias ao projeto político-pedagógico, à formação dos profissionais e às relações estabelecidas entre escola, estudantes, famílias e comunidade.

Para alcançar esse objetivo, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter bibliográfico, fundamentada na análise interpretativa de produções científicas e documentos legais relacionados à gestão escolar, à educação inclusiva, às tecnologias digitais, à acessibilidade e ao pertencimento escolar. O levantamento bibliográfico deverá contemplar livros, artigos científicos, capítulos de livros e publicações acadêmicas pertinentes ao objeto de estudo, selecionados de acordo com sua relevância temática, consistência teórica e contribuição para a compreensão do problema investigado. Poderão ser consultadas bases como Google Acadêmico, utilizando descritores como “gestão escolar inclusiva”, “tecnologias digitais na educação”, “educação inclusiva”, “acessibilidade digital”, “direito à aprendizagem” e “pertencimento escolar”, combinados conforme as necessidades da busca. A análise do material será conduzida por meio de leitura exploratória, seletiva, analítica e interpretativa, com organização dos achados em eixos temáticos que permitam identificar convergências, tensões, possibilidades e limites apontados pelos autores. Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, o estudo não pretende produzir generalizações empíricas sobre instituições específicas, mas construir uma compreensão fundamentada acerca das relações entre gestão, tecnologia e inclusão, contribuindo para o debate acadêmico e para a reflexão sobre práticas escolares comprometidas com o direito de aprender de todos os estudantes.

2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O DIREITO À APRENDIZAGEM

A compreensão da gestão escolar inclusiva na era digital exige reconhecer que a escola é uma instituição social cuja finalidade ultrapassa a transmissão de conteúdos curriculares, envolvendo a formação humana, o exercício da cidadania e a garantia de condições equitativas de aprendizagem. Nessa perspectiva, a gestão educacional precisa articular as dimensões

administrativa, pedagógica e relacional, orientando os recursos disponíveis para a efetivação do direito à educação. A Constituição Federal de 1988 estabelece as bases desse compromisso ao reconhecer a educação como direito de todos e dever do Estado e da família, atribuindo-lhe finalidades relacionadas ao desenvolvimento da pessoa, à cidadania e à qualificação para o trabalho. Consequentemente, a organização escolar deve ser examinada a partir de sua capacidade de assegurar não apenas o ingresso dos estudantes, mas também sua permanência, participação e aprendizagem.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/1996, amplia essa compreensão ao estabelecer princípios que orientam a organização dos sistemas de ensino e as práticas institucionais. Entre eles, encontram-se a igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola, a liberdade de aprender e ensinar, o pluralismo de ideias, a valorização dos profissionais da educação e a gestão democrática do ensino público. Esses princípios constituem referências fundamentais para compreender que o direito de aprender não pode ser condicionado à adequação dos estudantes a um modelo pedagógico homogêneo. Ao contrário, exige que a instituição reconheça as diferenças e desenvolva estratégias organizacionais e pedagógicas capazes de responder às necessidades de uma comunidade escolar plural. A legislação educacional brasileira, portanto, oferece sustentação normativa para a construção de uma gestão comprometida com a equidade, a participação e a qualidade social da educação.

> Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
>
> I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
>
> II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
>
> III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
>
> IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
>
> V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
>
> VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
>
> VII - garantia de padrão de qualidade.
>
> (BRASIL, 1988, art. 206).

O dispositivo constitucional permite compreender que a gestão democrática não constitui apenas um procedimento administrativo, mas um princípio que deve orientar as relações institucionais e a organização do trabalho educativo. Nessa direção, Paro (2016) discute a gestão democrática da escola pública a partir da participação dos sujeitos envolvidos na

atividade educativa e da necessidade de superar formas de organização que concentram as decisões e limitam a atuação coletiva. Aplicada à educação inclusiva, essa perspectiva implica reconhecer estudantes, professores, famílias, profissionais de apoio e demais integrantes da comunidade escolar como participantes legítimos da construção das respostas institucionais às barreiras de aprendizagem. A gestão democrática favorece, assim, a identificação de necessidades concretas e a definição compartilhada de prioridades, inclusive no que se refere à aquisição, à utilização e à avaliação de recursos tecnológicos.

As contribuições de Lück (2009) também são relevantes para essa discussão, especialmente por compreender a gestão escolar como um processo articulado de mobilização de pessoas, recursos e competências em função dos objetivos educacionais. Sob esse entendimento, o gestor não deve limitar sua atuação ao controle de procedimentos burocráticos, à distribuição de tarefas ou à administração dos equipamentos disponíveis. Sua responsabilidade envolve coordenar o planejamento pedagógico, favorecer o trabalho colaborativo, promover o desenvolvimento profissional da equipe e acompanhar as condições necessárias à aprendizagem. Quando essa concepção é articulada à inclusão, a gestão assume a responsabilidade de identificar obstáculos institucionais, estimular práticas acessíveis e assegurar que as decisões administrativas estejam vinculadas às finalidades pedagógicas e aos direitos dos estudantes.

A educação inclusiva fundamenta-se no reconhecimento de que todos os estudantes têm direito a participar dos processos educativos em condições que respeitem suas características, potencialidades e necessidades. Isso significa superar concepções que atribuem exclusivamente ao indivíduo a responsabilidade pelas dificuldades de aprendizagem e considerar também as barreiras presentes no currículo, nas práticas pedagógicas, nas relações interpessoais e na organização institucional. Booth e Ainscow (2011), por meio do *Index para a inclusão*, propõem uma abordagem orientada à transformação das culturas, das políticas e das práticas escolares, enfatizando a ampliação da aprendizagem e da participação. Essa perspectiva contribui para deslocar o foco de uma inclusão meramente formal para um processo contínuo de revisão das condições que favorecem ou restringem o envolvimento dos estudantes na vida escolar.

No contexto brasileiro, a Lei nº 13.146/2015, denominada Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, constitui um marco normativo fundamental para a efetivação desse compromisso. A legislação estabelece a educação como direito da pessoa com deficiência e determina a oferta de um sistema educacional inclusivo, com medidas destinadas a assegurar acesso, permanência, participação e aprendizagem. O alcance dessas disposições exige que as

instituições considerem a acessibilidade como componente constitutivo da organização escolar, e não como providência eventual ou restrita a situações específicas. Dessa forma, a gestão precisa articular recursos pedagógicos, serviços de apoio, formação profissional e adaptações necessárias para eliminar barreiras que comprometam a participação dos estudantes e o acesso ao currículo.

> Art. 27. A educação constitui direito da pessoa com deficiência, assegurados sistema educacional inclusivo em todos os níveis e aprendizado ao longo de toda a vida, de forma a alcançar o máximo desenvolvimento possível de seus talentos e habilidades físicas, sensoriais, intelectuais e sociais, segundo suas características, interesses e necessidades de aprendizagem.
>
> Parágrafo único. É dever do Estado, da família, da comunidade escolar e da sociedade assegurar educação de qualidade à pessoa com deficiência, colocando-a a salvo de toda forma de violência, negligência e discriminação.
>
> Art. 28. Incumbe ao poder público assegurar, criar, desenvolver, implementar, incentivar, acompanhar e avaliar:
>
> [...]
>
> II - aprimoramento dos sistemas educacionais, visando a garantir condições de acesso, permanência, participação e aprendizagem, por meio da oferta de serviços e de recursos de acessibilidade que eliminem as barreiras e promovam a inclusão plena.
>
> (BRASIL, 2015, arts. 27-28).

A interpretação desse marco legal evidencia que a inclusão demanda ações articuladas entre diferentes sujeitos e dimensões da política educacional. A matrícula de estudantes com deficiência em classes comuns, embora essencial, não esgota as responsabilidades da instituição, pois o direito à educação envolve oportunidades concretas de interação, acesso aos conteúdos, participação nas atividades e desenvolvimento da autonomia. Nesse sentido, a gestão escolar precisa identificar as barreiras arquitetônicas, comunicacionais, pedagógicas, tecnológicas e atitudinais que interferem na experiência educativa. A elaboração do projeto político-pedagógico, o planejamento de ações acessíveis e o acompanhamento das necessidades dos estudantes devem integrar uma política institucional permanente, capaz de transformar os princípios legais em condições efetivas de escolarização.

A perspectiva inclusiva também exige superar a compreensão de que a acessibilidade beneficia exclusivamente estudantes com deficiência. Materiais apresentados em diferentes formatos, instruções claras, recursos audiovisuais legendados, alternativas de participação e possibilidades diversificadas de expressão podem favorecer estudantes com diferentes repertórios linguísticos, ritmos de aprendizagem e condições socioculturais. Booth e Ainscow (2011) contribuem para essa compreensão ao relacionar a inclusão à ampliação da participação e à redução dos processos de exclusão presentes no cotidiano escolar. Dessa maneira, a gestão

inclusiva deve considerar a diversidade como elemento constitutivo do planejamento educacional, promovendo práticas que ampliem as oportunidades de aprendizagem sem reduzir as expectativas pedagógicas ou estigmatizar os estudantes que necessitam de apoios específicos.

A presença das tecnologias digitais na educação amplia as possibilidades de acesso à informação, comunicação, produção de conhecimento e diversificação das estratégias pedagógicas. Entretanto, sua contribuição depende das finalidades para as quais são utilizadas e das condições de participação oferecidas aos estudantes. Moran, Masetto e Behrens (2013) discutem as relações entre mediação pedagógica, práticas educativas e tecnologias, contribuindo para compreender que os recursos tecnológicos adquirem significado educacional quando integrados a propostas de ensino intencionais. Sob essa perspectiva, computadores, dispositivos móveis, plataformas digitais e ambientes virtuais não devem ser tratados como fins em si mesmos, mas como instrumentos que podem favorecer a interação, a investigação, a colaboração e a construção do conhecimento, desde que articulados ao currículo e às necessidades dos sujeitos.

A utilização pedagógica das tecnologias exige, portanto, planejamento e acompanhamento por parte da gestão escolar. A aquisição de equipamentos, a contratação de plataformas e a implantação de ambientes digitais precisam estar relacionadas aos objetivos educacionais definidos coletivamente e às condições concretas de utilização por estudantes e professores. É necessário avaliar a compatibilidade dos recursos com tecnologias assistivas, a disponibilidade de conexão, a facilidade de navegação, a segurança das informações e a adequação dos materiais às diferentes formas de acesso ao conhecimento. Além disso, a gestão deve assegurar que os recursos tecnológicos não substituam indiscriminadamente a interação humana, a mediação docente ou as relações de convivência que caracterizam o processo educativo. A inovação torna-se pedagogicamente relevante quando contribui para ampliar as possibilidades de participação e aprendizagem.

No campo específico da inclusão, Rose e Meyer (2002) apresentam o Desenho Universal para a Aprendizagem como uma abordagem que procura responder à variabilidade dos estudantes por meio do planejamento flexível dos objetivos, métodos, materiais e formas de avaliação. A proposta questiona a organização de currículos concebidos para um estudante considerado padrão, cuja estrutura posteriormente recebe adaptações para aqueles que não se enquadram nesse modelo. Em alternativa, recomenda-se considerar a diversidade desde o planejamento inicial, oferecendo diferentes possibilidades de acesso aos conteúdos,

envolvimento nas atividades e demonstração das aprendizagens. Os recursos digitais podem favorecer essa flexibilidade, pois permitem combinar textos, imagens, áudios, vídeos e ferramentas interativas, além de disponibilizar conteúdos em formatos ajustáveis às necessidades dos usuários. Contudo, sua efetividade depende de escolhas pedagógicas fundamentadas e de recursos efetivamente acessíveis.

> Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
>
> I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
>
> II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
>
> III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
>
> IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
>
> VII - valorização do profissional da educação escolar;
>
> VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal;
>
> IX - garantia de padrão de qualidade;
>
> XIII - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida.
>
> (BRASIL, 1996, art. 3º).

A articulação entre esses princípios e o uso das tecnologias digitais permite compreender que a acessibilidade precisa ser considerada desde a seleção dos recursos até a avaliação dos resultados educacionais. Um ambiente virtual, por exemplo, pode ampliar a autonomia de estudantes que utilizam leitores de tela, mas dificultar sua participação quando apresenta imagens sem descrição textual, menus inacessíveis ou documentos incompatíveis com tecnologias assistivas. Da mesma forma, vídeos sem legendas ou transcrições podem restringir o acesso de determinados estudantes, enquanto conteúdos organizados em diferentes formatos podem ampliar as possibilidades de compreensão. A gestão escolar deve, assim, instituir critérios de acessibilidade para a escolha e a utilização dos recursos digitais, envolvendo professores, profissionais de apoio e estudantes na identificação de dificuldades e na avaliação das soluções adotadas.

A expansão das tecnologias digitais não elimina automaticamente as desigualdades educacionais. As diferenças no acesso a dispositivos, à conexão de qualidade, a ambientes adequados de estudo e a recursos acessíveis podem limitar a participação dos estudantes, sobretudo daqueles que se encontram em situações de vulnerabilidade socioeconômica. Além das condições materiais, a desigualdade digital envolve diferenças nas competências necessárias para localizar, compreender, produzir e avaliar informações em ambientes digitais. Por isso, a

incorporação das tecnologias à educação deve ser acompanhada de políticas e práticas institucionais que considerem as condições concretas de acesso e utilização. A gestão escolar precisa evitar que a adoção de plataformas ou atividades digitais transfira às famílias responsabilidades que deveriam ser consideradas no planejamento das políticas educacionais.

A análise dessas desigualdades também exige distinguir a simples disponibilidade de ferramentas da capacidade efetiva de utilizá-las para aprender. Dois estudantes podem ter acesso ao mesmo ambiente virtual e, ainda assim, experimentar oportunidades distintas em razão de suas condições de conectividade, familiaridade com os recursos, necessidades de acessibilidade ou disponibilidade de apoio. Nesse sentido, a equidade não significa oferecer soluções absolutamente idênticas a todos, mas organizar condições para que diferentes sujeitos possam participar e alcançar os objetivos educacionais. A gestão escolar pode contribuir para esse processo por meio do diagnóstico das necessidades da comunidade, da articulação com as redes de ensino, da organização de alternativas de acesso e da priorização de recursos segundo critérios pedagógicos e de acessibilidade. A avaliação dessas ações deve considerar não apenas a quantidade de equipamentos disponibilizados, mas também seus efeitos sobre a participação e a aprendizagem.

A responsabilidade institucional envolve, ainda, o uso ético e seguro das tecnologias digitais. Ambientes virtuais, plataformas educacionais e ferramentas de comunicação podem envolver a coleta, o armazenamento e o compartilhamento de informações sobre estudantes, exigindo atenção à privacidade e à proteção de dados pessoais. A gestão deve orientar os profissionais quanto à utilização responsável desses ambientes, estabelecer procedimentos compatíveis com a legislação e prevenir situações de exposição, constrangimento ou discriminação. Também é necessário considerar que a comunicação digital pode ampliar oportunidades de participação, mas não substitui automaticamente os espaços presenciais de diálogo e acolhimento. A escola inclusiva deve construir uma política de uso das tecnologias que articule inovação, acessibilidade, segurança e respeito à dignidade dos sujeitos, reconhecendo que a garantia do direito de aprender envolve igualmente a proteção das condições necessárias ao desenvolvimento educacional.

O pertencimento escolar constitui uma dimensão importante da experiência educativa porque se relaciona ao reconhecimento do estudante como integrante legítimo da comunidade escolar. Sentir-se pertencente envolve estabelecer vínculos, participar das atividades coletivas, perceber que sua presença é valorizada e encontrar condições para expressar ideias, necessidades

e experiências. Essa dimensão não se confunde com a mera frequência às aulas ou com a matrícula na instituição, pois depende da qualidade das relações estabelecidas no cotidiano e das oportunidades efetivas de participação. A perspectiva inclusiva apresentada por Booth e Ainscow (2011) contribui para essa análise ao relacionar a construção de escolas inclusivas à transformação das culturas, das políticas e das práticas que condicionam a aprendizagem e a participação. Desse modo, o pertencimento deve ser considerado um componente da organização escolar, e não apenas um resultado espontâneo das relações interpessoais.

As tecnologias digitais podem contribuir para o fortalecimento do pertencimento quando ampliam as possibilidades de comunicação, expressão e colaboração entre os integrantes da comunidade educativa. Fóruns, ambientes colaborativos, produções multimodais e canais institucionais de diálogo podem criar oportunidades para que os estudantes compartilhem experiências, participem de projetos coletivos e desenvolvam diferentes formas de autoria. Entretanto, tais possibilidades dependem de ambientes acessíveis, de regras de convivência e de uma mediação pedagógica que valorize a diversidade. A simples criação de grupos virtuais ou a disponibilização de plataformas não assegura que todos os estudantes se sintam incluídos. Para que as tecnologias favoreçam o pertencimento, é necessário considerar quem consegue participar, quais formas de expressão são reconhecidas, como os conflitos são mediados e de que maneira as diferenças são acolhidas nas interações presenciais e digitais.

A gestão escolar possui papel decisivo na construção de uma cultura de pertencimento porque pode articular ações pedagógicas, relacionais e organizacionais voltadas ao acolhimento e à participação. Isso envolve instituir canais de escuta, favorecer o diálogo com as famílias, promover atividades colaborativas e acompanhar situações de isolamento, discriminação ou exclusão. A participação dos estudantes nas decisões que afetam sua experiência escolar também permite identificar obstáculos que nem sempre são percebidos pelos adultos, especialmente aqueles relacionados à acessibilidade e ao uso cotidiano das tecnologias. Nessa direção, a gestão democrática, a formação dos profissionais e a revisão das práticas institucionais devem convergir para a criação de ambientes em que os sujeitos possam participar sem precisar ocultar suas características ou renunciar às próprias formas de comunicação e expressão para serem aceitos.

A relação entre gestão escolar inclusiva, tecnologias digitais e pertencimento exige compreender a inovação como um processo orientado por finalidades educacionais e compromissos éticos. Os recursos digitais podem ampliar o acesso ao conhecimento,

diversificar as estratégias pedagógicas e favorecer a participação, mas seus efeitos dependem das condições institucionais em que são utilizados. A contribuição da gestão consiste em articular planejamento, formação, acessibilidade, participação democrática e acompanhamento das aprendizagens, de modo que as tecnologias sejam integradas a uma política escolar comprometida com a equidade. Assim, o direito de aprender e o pertencimento escolar devem ser considerados dimensões inseparáveis de uma educação inclusiva: não basta disponibilizar conteúdos ou equipamentos se os estudantes não encontram condições para participar, construir conhecimentos, estabelecer vínculos e reconhecer-se como sujeitos de direitos no cotidiano escolar.

3 FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

A presente investigação caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e natureza teórico-interpretativa, cujo propósito consiste em analisar o papel da gestão escolar inclusiva na utilização das tecnologias digitais para a garantia do direito de aprender e a construção do pertencimento escolar. A opção pela pesquisa bibliográfica justifica-se pela necessidade de reunir, examinar e articular conhecimentos científicos já produzidos sobre gestão democrática, educação inclusiva, acessibilidade, tecnologias educacionais e participação escolar, estabelecendo relações entre essas dimensões e os marcos legais que fundamentam o direito à educação no Brasil. Conforme Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, especialmente livros e artigos científicos, permitindo ao pesquisador examinar diferentes contribuições teóricas acerca de determinado problema. A abordagem qualitativa, por sua vez, mostra-se pertinente porque o objeto investigado envolve conceitos, princípios, práticas institucionais e relações sociais cujos significados precisam ser compreendidos e interpretados, não se restringindo à mensuração de variáveis ou à quantificação de resultados.

O levantamento bibliográfico fundamenta-se em produções acadêmicas relacionadas à gestão escolar inclusiva, às tecnologias digitais na educação, à educação inclusiva, à acessibilidade digital, ao direito à aprendizagem e ao pertencimento escolar. O manuscrito estabelece o Google Acadêmico como referência para a busca de publicações científicas e indica livros, artigos, capítulos de livros e outros trabalhos acadêmicos pertinentes como materiais de análise. Para orientar a identificação da literatura, consideram-se os descritores relacionados ao objeto da pesquisa, empregados isoladamente ou em combinações por meio dos operadores

booleanos AND e OR, a exemplo de “gestão escolar inclusiva” AND “tecnologias digitais”, “educação inclusiva” AND “acessibilidade digital” e “direito à aprendizagem” OR “pertencimento escolar”. A combinação desses termos permite contemplar tanto estudos que abordam diretamente a articulação entre gestão e tecnologia quanto investigações que discutem separadamente a inclusão, a participação e as condições de aprendizagem. A descrição das fontes consultadas deve corresponder às buscas efetivamente realizadas, de modo que a identificação das publicações analisadas permaneça coerente com o percurso metodológico da investigação.

A seleção do material bibliográfico orienta-se pela pertinência temática, pela consistência teórica e pela contribuição das publicações para a compreensão do problema investigado. São considerados relevantes os trabalhos que discutem a gestão democrática e participativa, a organização de ambientes escolares inclusivos, o uso pedagógico das tecnologias digitais, a acessibilidade, a formação dos profissionais da educação, a superação das barreiras à participação e o reconhecimento dos estudantes como sujeitos de direitos. Também integram o referencial documentos normativos brasileiros que estabelecem princípios e garantias relacionados ao acesso, à permanência, à participação e à aprendizagem. Em contrapartida, não contribuem diretamente para os objetivos do estudo as publicações que apenas mencionam tecnologias ou inclusão sem estabelecer relação com a problemática investigada, bem como materiais sem procedência identificável ou sem fundamentação suficiente para sustentar a discussão acadêmica. A aplicação desses critérios permite delimitar o corpus de análise de acordo com o objeto e os objetivos da pesquisa, evitando que a discussão se disperse em temas que não contribuem para responder à questão-problema.

A organização do material selecionado ocorre por meio de procedimentos de leitura exploratória, seletiva, analítica e interpretativa, com a finalidade de identificar os argumentos centrais, os conceitos recorrentes e as contribuições de cada produção para o desenvolvimento da investigação. Inicialmente, a leitura exploratória favorece o reconhecimento da pertinência das publicações; em seguida, a leitura seletiva direciona a atenção para os conteúdos relacionados ao problema de pesquisa. Na etapa analítica, são examinadas as concepções de gestão escolar, inclusão, tecnologia, acessibilidade e pertencimento presentes nos textos, considerando suas aproximações, diferenças e implicações educacionais. Por último, a leitura interpretativa possibilita relacionar as contribuições identificadas ao objetivo geral do artigo, favorecendo a construção de uma compreensão articulada do fenômeno estudado. Para organizar as informações, consideram-se os dados bibliográficos das obras, os conceitos

discutidos, os argumentos dos autores e as relações estabelecidas com a legislação educacional. Esse procedimento contribui para dar coerência à análise e permite fundamentar as interpretações apresentadas ao longo da discussão.

A análise da literatura é articulada aos referenciais normativos que asseguram o direito à educação e orientam a organização de sistemas e instituições escolares inclusivos. Nesse sentido, considera-se a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, especialmente os dispositivos relativos à educação como direito de todos e dever do Estado e da família; a Lei nº 9.394/1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional; e a Lei nº 13.146/2015, que institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Esses documentos são examinados em relação às discussões sobre igualdade de condições para acesso e permanência na escola, atendimento às necessidades educacionais, acessibilidade e eliminação de barreiras à participação. A articulação entre literatura científica e legislação permite examinar a gestão escolar inclusiva não apenas como uma orientação pedagógica, mas também como uma responsabilidade institucional vinculada à efetivação de direitos. Sob essa perspectiva, as tecnologias digitais são compreendidas como recursos potencialmente favoráveis à acessibilidade e à aprendizagem, cuja contribuição depende das condições de utilização, do planejamento pedagógico, da formação dos profissionais e do enfrentamento das desigualdades de acesso.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS

A análise e discussão dos resultados fundamenta-se em uma revisão bibliográfica de abordagem qualitativa, orientada pela identificação, seleção, leitura e interpretação de produções científicas e documentos normativos relacionados à gestão escolar inclusiva, às tecnologias digitais, à garantia do direito de aprender e à construção do pertencimento escolar. Para a organização da discussão, consideram-se as contribuições teóricas de Paro (2016), Lück (2009), Booth e Ainscow (2011), Rose e Meyer (2002) e Moran, Masetto e Behrens (2013), em articulação com a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. A análise interpretativa desse referencial permite organizar os principais achados em eixos temáticos, considerando as convergências conceituais, as tensões identificadas na literatura e suas implicações para a organização das instituições educativas. Ressalta-se que os resultados apresentados correspondem a uma síntese

teórico-interpretativa das obras selecionadas, não a resultados de investigação de campo ou a frequências estatísticas de publicações.

O primeiro achado da análise diz respeito à compreensão de que a gestão escolar inclusiva constitui uma dimensão estruturante da garantia do direito de aprender, não podendo ser reduzida à adoção de procedimentos administrativos ou à disponibilização de recursos tecnológicos. A perspectiva de gestão discutida por Lück (2009) permite compreender que os resultados educacionais dependem da articulação entre planejamento, liderança, participação profissional e organização das condições de ensino. Quando essa concepção é relacionada à educação inclusiva, evidencia-se que a responsabilidade institucional envolve identificar barreiras, mobilizar recursos e acompanhar as condições de participação dos estudantes. Desse modo, a tecnologia adquire relevância educacional quando integra um projeto de gestão comprometido com a aprendizagem e com a equidade, e não quando sua incorporação se limita à modernização dos equipamentos ou à digitalização de atividades anteriormente realizadas em outros suportes.

Essa compreensão encontra sustentação nos princípios estabelecidos pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei nº 9.394/1996, que vinculam a educação à igualdade de condições de acesso e permanência, à liberdade de aprender e à gestão democrática do ensino público. A análise desses dispositivos permite afirmar que a garantia do direito à educação requer condições institucionais que possibilitem aos estudantes participar efetivamente dos processos de construção do conhecimento. A igualdade de oportunidades, nesse contexto, não significa necessariamente oferecer recursos idênticos a todos, mas assegurar meios adequados para que sujeitos com diferentes necessidades possam acessar o currículo e desenvolver suas potencialidades. A gestão escolar precisa, portanto, articular os princípios legais às decisões pedagógicas e administrativas, de maneira que a utilização das tecnologias digitais seja orientada pela redução das desigualdades e pela ampliação das oportunidades de aprendizagem.

Outro resultado relevante refere-se à centralidade da gestão democrática na construção de práticas escolares inclusivas. Paro (2016) compreende a gestão democrática como uma perspectiva que pressupõe a participação dos sujeitos na organização da escola pública e nas decisões relacionadas às suas finalidades educativas. Essa abordagem permite problematizar modelos de gestão nos quais as decisões sobre recursos, plataformas digitais e estratégias pedagógicas são tomadas exclusivamente pela direção ou por setores administrativos, sem a participação dos profissionais e estudantes diretamente envolvidos. A incorporação das

tecnologias requer diálogo entre gestores, professores, profissionais de apoio, estudantes e famílias, pois são esses sujeitos que podem identificar dificuldades de acesso, limitações de acessibilidade e necessidades que não são evidentes no planejamento inicial. A participação coletiva, assim, constitui um mecanismo para aproximar as decisões institucionais das condições concretas de aprendizagem.

A articulação entre gestão democrática e inclusão também evidencia a importância do projeto político-pedagógico como instrumento de planejamento institucional. Quando as tecnologias são incorporadas sem relação explícita com os objetivos pedagógicos, corre-se o risco de produzir iniciativas fragmentadas, dependentes de esforços individuais e pouco integradas à rotina escolar. Em contrapartida, sua inserção no projeto político-pedagógico permite estabelecer finalidades, responsabilidades, critérios de acessibilidade e formas de acompanhamento. A partir das contribuições de Lück (2009), compreende-se que a gestão precisa coordenar os diferentes componentes da organização escolar para que as ações não permaneçam isoladas. O planejamento institucional deve prever não apenas a aquisição e a manutenção dos equipamentos, mas também a formação dos profissionais, a disponibilidade de recursos acessíveis, o suporte técnico e a avaliação de sua contribuição para a aprendizagem e a participação dos estudantes.

No que concerne à concepção de educação inclusiva, a análise das contribuições de Booth e Ainscow (2011) evidencia que a inclusão deve ser compreendida como processo contínuo de transformação das culturas, políticas e práticas escolares. Essa perspectiva ultrapassa a presença física dos estudantes na instituição e questiona as condições que limitam sua participação nas atividades educativas. Aplicada ao contexto digital, essa compreensão permite reconhecer que uma escola pode disponibilizar computadores, plataformas virtuais e materiais eletrônicos sem necessariamente assegurar inclusão. Se os recursos não forem acessíveis, se as atividades desconsiderarem as necessidades dos estudantes ou se as relações escolares permanecerem marcadas pela discriminação, a inovação tecnológica poderá coexistir com práticas excludentes. O achado teórico aponta, portanto, para a necessidade de avaliar a inclusão a partir das experiências de participação e aprendizagem, e não apenas da existência de recursos ou da matrícula dos estudantes.

A legislação brasileira reforça essa interpretação ao estabelecer, especialmente por meio da Lei nº 13.146/2015, a obrigação de promover condições de acesso, permanência, participação e aprendizagem, com oferta de serviços e recursos de acessibilidade destinados à eliminação de

barreiras. A análise desse marco normativo demonstra que a acessibilidade não constitui benefício facultativo nem responsabilidade exclusiva dos profissionais especializados, mas parte dos compromissos institucionais necessários à efetivação do direito à educação. No campo das tecnologias digitais, isso implica considerar a compatibilidade de plataformas com leitores de tela, a disponibilidade de legendas, a descrição de imagens, a organização acessível dos documentos e a possibilidade de utilização dos recursos por pessoas com diferentes necessidades. A gestão escolar desempenha papel decisivo ao estabelecer critérios para a seleção dos instrumentos digitais e ao articular os apoios necessários para que sua utilização não se converta em obstáculo à participação.

A análise do Desenho Universal para a Aprendizagem, discutido por Rose e Meyer (2002), permite identificar outra contribuição importante para a gestão inclusiva: a necessidade de antecipar a diversidade no planejamento pedagógico, em vez de tratar a adaptação como providência exclusivamente posterior à identificação de dificuldades individuais. A proposta favorece a reflexão sobre currículos e ambientes de aprendizagem que ofereçam diferentes possibilidades de acesso à informação, engajamento nas atividades e expressão do conhecimento. As tecnologias digitais podem apoiar essa flexibilidade mediante a combinação de textos, imagens, áudios, vídeos e ferramentas interativas. Entretanto, a diversidade de formatos somente produz efeitos inclusivos quando os recursos são pedagogicamente adequados e efetivamente acessíveis. A interpretação desse referencial sugere que a gestão deve favorecer o planejamento colaborativo e a elaboração de orientações institucionais que integrem acessibilidade, objetivos curriculares e avaliação da aprendizagem.

No âmbito da mediação pedagógica, Moran, Masetto e Behrens (2013) contribuem para compreender que a incorporação das tecnologias deve estar vinculada à intencionalidade educativa e à organização das experiências de aprendizagem. A análise dessa perspectiva permite problematizar abordagens que associam inovação à simples utilização de dispositivos digitais ou plataformas de ensino. A presença de ferramentas tecnológicas não assegura, por si só, participação ativa, construção de conhecimentos ou desenvolvimento da autonomia dos estudantes. Seus efeitos dependem da maneira como os recursos são incorporados às atividades, da qualidade da mediação docente e das oportunidades de interação que proporcionam. No contexto inclusivo, essa reflexão assume particular relevância, pois as escolhas metodológicas precisam considerar as diferentes formas de participação, os repertórios dos estudantes e as

condições necessárias para que todos possam compreender os conteúdos e demonstrar suas aprendizagens.

A formação continuada dos profissionais constitui um dos aspectos que atravessam a análise das possibilidades de utilização inclusiva das tecnologias. A seleção de recursos acessíveis, a organização de atividades multimodais e o acompanhamento de estudantes com necessidades distintas demandam conhecimentos que não se restringem ao domínio operacional de equipamentos e programas. É necessário compreender os princípios de acessibilidade, as possibilidades das tecnologias assistivas, os limites das plataformas e as estratégias de mediação pedagógica adequadas a diferentes contextos. Sob a perspectiva da gestão escolar, a formação não deve depender exclusivamente da iniciativa individual dos professores, mas integrar uma política institucional de desenvolvimento profissional. Essa orientação favorece a construção de conhecimentos compartilhados, a reflexão sobre dificuldades recorrentes e a continuidade das práticas inclusivas, reduzindo a dependência de ações isoladas ou de profissionais específicos.

A revisão teórica também permite identificar a desigualdade digital como um fator capaz de limitar a efetividade das iniciativas de inclusão. A disponibilidade de recursos tecnológicos não se distribui de maneira homogênea entre estudantes, famílias e instituições, sendo condicionada por fatores econômicos, territoriais e sociais. A ausência de dispositivos adequados, a conexão instável, a insuficiência de suporte técnico e a falta de ambientes apropriados para estudo podem restringir a participação em atividades digitais. Essas condições evidenciam que a digitalização do ensino, quando não acompanhada de medidas de equidade, pode reproduzir desigualdades anteriores e criar novas barreiras. Para a gestão escolar, o desafio consiste em reconhecer essas diferenças, identificar necessidades concretas e articular alternativas com os sistemas de ensino, evitando que a participação educacional dependa exclusivamente dos recursos privados disponíveis no ambiente familiar.

A desigualdade digital, entretanto, não se limita à dimensão material do acesso. Também envolve as condições de utilização dos recursos, a compreensão das linguagens digitais e a capacidade de interagir com ambientes virtuais de maneira autônoma e crítica. Estudantes que dispõem de equipamentos podem enfrentar dificuldades para utilizar determinadas plataformas, localizar informações, compreender instruções ou acessar materiais incompatíveis com suas necessidades. Por essa razão, a análise da inclusão tecnológica precisa considerar a relação entre acesso, acessibilidade, formação e participação. A gestão escolar deve avaliar se os recursos adotados podem ser efetivamente utilizados pela comunidade e se as atividades

propostas oferecem orientações compreensíveis e alternativas adequadas. Essa abordagem desloca a atenção da mera disponibilidade tecnológica para as condições reais de apropriação dos recursos e de sua contribuição para a aprendizagem.

Outro achado refere-se à necessidade de integrar a avaliação das tecnologias aos objetivos educacionais definidos pela instituição. Indicadores como quantidade de equipamentos adquiridos, número de professores cadastrados em plataformas ou frequência de utilização de ambientes virtuais podem oferecer informações administrativas relevantes, mas não demonstram isoladamente a efetividade pedagógica das iniciativas. Uma avaliação comprometida com a inclusão precisa considerar se os recursos ampliam o acesso aos conteúdos, favorecem a participação, reduzem barreiras e possibilitam maior autonomia aos estudantes. Também deve examinar dificuldades recorrentes, demandas de acessibilidade e diferenças nas oportunidades de utilização. A gestão pode utilizar essas informações para rever escolhas, redefinir prioridades e planejar intervenções, desde que os procedimentos de acompanhamento respeitem a privacidade dos sujeitos e não transformem dificuldades individuais em justificativas para exclusão.

A construção do pertencimento escolar emerge como uma dimensão complementar à análise do direito de aprender. A perspectiva inclusiva de Booth e Ainscow (2011) permite relacionar a participação à transformação das condições institucionais que favorecem ou restringem o envolvimento dos estudantes. Nessa direção, pertencer à escola significa ser reconhecido como integrante legítimo da comunidade educativa, participar das atividades e estabelecer relações nas quais as diferenças sejam respeitadas. A presença física ou digital, isoladamente, não assegura essa experiência, uma vez que o pertencimento depende da qualidade das interações, do reconhecimento das contribuições individuais e das oportunidades de participação. A análise sugere, portanto, que a gestão inclusiva deve acompanhar não apenas o acesso aos recursos pedagógicos, mas também as condições relacionais que permitem aos estudantes sentirem-se acolhidos, respeitados e valorizados no cotidiano escolar.

As tecnologias digitais podem contribuir para a construção do pertencimento ao ampliar as possibilidades de comunicação, expressão e colaboração. Ambientes virtuais, produções multimodais e atividades coletivas mediadas por recursos digitais podem favorecer a participação de estudantes que encontram obstáculos em determinadas formas convencionais de interação, desde que as ferramentas sejam acessíveis e adequadamente mediadas. Contudo, esses recursos também podem produzir isolamento quando as atividades não oferecem

alternativas de participação ou quando as interações são marcadas por discriminação, exposição indevida e desvalorização das diferenças. Assim, a análise não autoriza considerar as tecnologias intrinsecamente inclusivas ou excludentes. Seus efeitos dependem das condições de uso, das relações estabelecidas e das decisões pedagógicas e institucionais que orientam sua incorporação à vida escolar.

Nesse sentido, a gestão escolar precisa reconhecer que o pertencimento não é produzido apenas por iniciativas pontuais de acolhimento, mas pela coerência entre os princípios institucionais e as experiências vividas pelos estudantes. A existência de discursos favoráveis à inclusão perde efetividade quando as práticas cotidianas dificultam a participação, desconsideram necessidades específicas ou responsabilizam individualmente os estudantes pelas barreiras que encontram. A gestão democrática pode contribuir para reduzir essa distância ao criar canais de escuta, favorecer a participação nas decisões e incorporar as experiências da comunidade ao planejamento escolar. No ambiente digital, essa responsabilidade inclui estabelecer regras de convivência, orientar o uso ético das plataformas e desenvolver estratégias de prevenção a práticas discriminatórias. Dessa maneira, o pertencimento deve ser compreendido como resultado de uma cultura escolar que reconhece os estudantes como sujeitos de direitos e participantes da construção da experiência educativa.

A articulação entre tecnologias, inclusão e pertencimento também exige atenção à dimensão ética da gestão. A utilização de plataformas educacionais e ferramentas digitais pode envolver a coleta e o tratamento de informações pessoais, registros de desempenho e dados relacionados às necessidades de apoio dos estudantes. O uso desses recursos demanda procedimentos compatíveis com a legislação de proteção de dados, cuidado na circulação de informações e critérios transparentes para o acompanhamento das atividades. Além disso, a exposição pública de dificuldades, a divulgação indevida de informações pessoais e a utilização de ferramentas sem avaliação de acessibilidade podem comprometer a dignidade e a participação dos estudantes. A gestão inclusiva deve, portanto, considerar a segurança, a privacidade e a prevenção de discriminações como componentes da qualidade educacional, integrando-os ao planejamento e às orientações institucionais para o uso das tecnologias.

A análise conjunta dos referenciais permite identificar uma relação de interdependência entre gestão democrática, acessibilidade, mediação pedagógica e pertencimento escolar. A gestão democrática favorece a participação dos sujeitos na definição das prioridades; a acessibilidade contribui para eliminar barreiras; a mediação pedagógica orienta a utilização dos

recursos em função da aprendizagem; e o pertencimento expressa a qualidade das condições de reconhecimento e participação na comunidade educativa. Essas dimensões não devem ser tratadas como componentes isolados, pois a fragilidade de uma delas pode comprometer os resultados das demais. Uma plataforma acessível, por exemplo, terá contribuição limitada se os estudantes não dispuserem de condições para utilizá-la ou se as práticas pedagógicas não promoverem sua participação. Da mesma forma, iniciativas de acolhimento terão alcance restrito se não forem acompanhadas de condições efetivas de acesso ao currículo e de aprendizagem.

Os achados teóricos também evidenciam que a efetivação de uma gestão escolar inclusiva na era digital depende de continuidade institucional e de articulação entre diferentes níveis de responsabilidade. Embora a gestão escolar desempenhe função central na organização das práticas, muitos desafios relacionados à infraestrutura, à conectividade, à aquisição de tecnologias assistivas e à formação profissional dependem de políticas e investimentos dos sistemas de ensino. Não seria adequado, portanto, atribuir exclusivamente ao gestor ou aos professores a responsabilidade por solucionar desigualdades estruturais que ultrapassam a capacidade de decisão da escola. A atuação institucional precisa combinar iniciativas locais com reivindicações, parcerias e ações articuladas às redes de ensino, mantendo como referência o dever público de assegurar condições de escolarização. Essa compreensão permite evitar interpretações individualizantes dos problemas e situar a inclusão tecnológica no campo mais amplo das políticas de garantia do direito à educação.

Do ponto de vista das implicações para a prática escolar, a análise indica a importância de estabelecer procedimentos permanentes de diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação das iniciativas tecnológicas. O diagnóstico deve identificar as condições de acesso, as necessidades de acessibilidade e as dificuldades relatadas pela comunidade; o planejamento deve definir objetivos pedagógicos, responsabilidades e recursos necessários; a implementação precisa envolver formação profissional e acompanhamento; e a avaliação deve examinar os efeitos sobre a participação e a aprendizagem. Esses procedimentos devem ser articulados ao projeto político-pedagógico e desenvolvidos de forma participativa, permitindo que os resultados observados orientem ajustes nas ações. Trata-se de uma proposta de encaminhamento derivada da síntese teórica, e não de uma intervenção cuja eficácia já tenha sido empiricamente comprovada neste estudo. Sua relevância reside em oferecer critérios para organizar decisões institucionais coerentes com os princípios da educação inclusiva.

Em síntese analítica, a literatura e os marcos normativos discutidos sustentam a compreensão de que as tecnologias digitais podem contribuir para a garantia do direito de aprender e para a construção do pertencimento escolar, desde que sua utilização seja orientada por princípios de equidade, acessibilidade, participação e intencionalidade pedagógica. O principal resultado interpretativo desta revisão consiste em reconhecer que a inclusão digital na escola não se resume ao acesso a equipamentos, mas depende das condições organizacionais, pedagógicas e relacionais que tornam possível a participação efetiva dos estudantes. A gestão escolar assume, nesse processo, a responsabilidade de articular recursos, profissionais, famílias e políticas educacionais, promovendo uma cultura institucional comprometida com a diversidade e com a eliminação de barreiras. Essa compreensão reforça que o direito de aprender e o pertencimento não constituem efeitos automáticos da inovação tecnológica, mas finalidades educacionais que exigem planejamento, acompanhamento e compromisso coletivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar, com base na literatura científica e nos referenciais legais pertinentes, o papel da gestão escolar inclusiva na utilização das tecnologias digitais como instrumentos de promoção da aprendizagem, de eliminação de barreiras à participação e de fortalecimento do pertencimento escolar. A análise desenvolvida permitiu compreender que a relação entre gestão, tecnologia e inclusão ultrapassa a dimensão instrumental dos recursos digitais, exigindo uma abordagem articulada entre planejamento pedagógico, acessibilidade, participação democrática e garantia de direitos. Nesse sentido, o objetivo proposto foi contemplado no plano teórico-interpretativo, ao evidenciar que a contribuição das tecnologias para a educação inclusiva depende das condições institucionais em que são incorporadas e das finalidades educativas que orientam sua utilização.

Os fundamentos teóricos e normativos discutidos demonstraram que a garantia do direito de aprender requer uma gestão escolar comprometida com a identificação e a superação das barreiras que dificultam o acesso ao currículo, a participação nas atividades e o desenvolvimento das potencialidades dos estudantes. As contribuições de Paro (2016), Lück (2009) e Booth e Ainscow (2011) possibilitaram compreender a importância da gestão democrática, do planejamento institucional e da transformação das culturas, políticas e práticas escolares. Em articulação com a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, essa discussão

reafirma que a inclusão não se esgota na matrícula ou na presença física dos estudantes, mas pressupõe condições efetivas de aprendizagem, acessibilidade, participação e reconhecimento.

No que se refere às tecnologias digitais, a análise evidenciou suas potencialidades para diversificar as estratégias pedagógicas, ampliar as possibilidades de comunicação e oferecer diferentes formas de acesso e expressão do conhecimento. As contribuições de Moran, Masetto e Behrens (2013), bem como de Rose e Meyer (2002), fundamentaram a compreensão de que os recursos tecnológicos podem favorecer práticas pedagógicas mais flexíveis e acessíveis quando articulados à mediação docente e às necessidades dos estudantes. Entretanto, também foram identificados limites relacionados às desigualdades de acesso, à insuficiência de recursos de acessibilidade, à formação dos profissionais e à utilização inadequada das plataformas. Desse modo, a inovação tecnológica não deve ser considerada sinônimo de inclusão, uma vez que sua efetividade depende de investimentos, planejamento, formação continuada e avaliação de suas contribuições para a aprendizagem.

A discussão sobre o pertencimento escolar permitiu reconhecer que a participação efetiva dos estudantes envolve não apenas o acesso aos conteúdos, mas também o estabelecimento de vínculos, o respeito às diferenças e o reconhecimento de cada sujeito como integrante legítimo da comunidade educativa. As tecnologias digitais podem contribuir para esse processo ao ampliar as oportunidades de interação, colaboração e expressão, desde que utilizadas em ambientes acessíveis, éticos e acolhedores. Cabe à gestão escolar articular essas possibilidades a práticas democráticas, estratégias de prevenção à discriminação e mecanismos de escuta dos estudantes e de suas famílias. Assim, o pertencimento deve ser compreendido como uma dimensão constitutiva da educação inclusiva, cuja construção depende da coerência entre os princípios institucionais, as práticas pedagógicas e as experiências vivenciadas no cotidiano escolar.

Conclui-se, portanto, que a gestão escolar inclusiva na era digital exige o compromisso permanente com a articulação entre tecnologias, acessibilidade, equidade e participação democrática, de modo que os recursos digitais sejam efetivamente colocados a serviço do direito de aprender e da construção do pertencimento escolar. Como contribuição, o estudo oferece uma reflexão teórica que pode subsidiar gestores, professores e pesquisadores na análise de práticas e políticas voltadas à inclusão educacional. Reconhece-se, contudo, como limitação, o caráter bibliográfico da investigação, que não permite afirmar a eficácia de estratégias específicas em contextos escolares concretos. Recomenda-se, por isso, o desenvolvimento de pesquisas

empíricas que investiguem como as instituições implementam tecnologias acessíveis, quais barreiras persistem e de que maneira estudantes, professores, gestores e famílias percebem seus efeitos sobre a aprendizagem e o pertencimento. Tais investigações poderão aprofundar a compreensão das condições necessárias para que a transformação digital da educação se traduza em práticas inclusivas, socialmente justas e comprometidas com a aprendizagem de todos.

REFERÊNCIAS

BOOTH, Tony; AINSCOW, Mel. **Index para a inclusão:** desenvolvendo a aprendizagem e a participação nas escolas. 3. ed. Rio de Janeiro: LaPEADE, 2011. Disponível em: https://proinclusao.ufc.br/wp-content/uploads/2020/05/index-para-a-inclusao.pdf. Acesso em: 21 out. 2026.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 21 out. 2026.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, *de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 21 out. 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). Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 21 out. 2026.

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

MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos T.; BEHRENS, Marilda Aparecida. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 21. ed. rev. e atual. Campinas, SP: Papirus, 2013.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2016.

ROSE, David H.; MEYER, Anne. **Teaching every student in the digital age**: universal design for learning. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, 2002.