



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS III - GUARABIRA
CENTRO DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA**

ANDRESSA PALHANO ALVES

**A GESTÃO ESCOLAR E OS DESAFIOS PARA UMA EDUCAÇÃO
INCLUSIVA**

**GUARABIRA-PB
2025**

ANDRESSA PALHANO ALVES

A GESTÃO ESCOLAR E OS DESAFIOS PARA UMA EDUCAÇÃO INCLUSIVA

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Profa. Ma. Débora Regina Fernandes Benício

**GUARABIRA-PB
2025**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que, na reprodução, figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

A474h Alves, Andressa Palhano.

A gestão escolar e os desafios para uma educação inclusiva
[manuscrito] / Andressa Palhano Alves. - 2025.
24f.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) -
Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Humanidades, 2025.

"Orientação : Prof. Ma. Débora Regina Fernandes Benicio,
Departamento de Educação - CH".

1. Gestão escolar. 2. Gestão democrática. 3. Educação inclusiva.
I. Título

21. ed. CDD 371.9046

ANDRESSA PALHANO ALVES

A GESTÃO ESCOLAR E OS DESAFIOS PARA UMA EDUCAÇÃO INCLUSIVA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso
de Pedagogia da Universidade Estadual
da Paraíba, como requisito parcial à
obtenção do título de Licenciada em
Pedagogia

Aprovada em: 05/06/2025.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado eletronicamente por:

- **Luciana Silva do Nascimento** (***.797.034-**), em **09/06/2025 20:25:29** com chave **08267ba4458911f09b1b1a1c3150b54b**.
- **Gillyane Dantas dos Santos** (***.938.874-**), em **08/06/2025 14:11:23** com chave **9a6ebd7c448b11f099642618257239a1**.
- **Débora Regina Fernandes Benicio** (***.993.384-**), em **08/06/2025 09:27:58** com chave **02ecfbac446411f09a821a7cc27eb1f9**.

Documento emitido pelo SUAP. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QrCode ao lado ou acesse https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar_documento/ e informe os dados a seguir.

Tipo de Documento: Folha de Aprovação do Projeto Final

Data da Emissão: 09/06/2025

Código de Autenticação: 6d8836



A minha querida e amada sobrinha,
Larissa Palhano Alves (*in memoriam*),
pelo incentivo, carinho e amor, DEDICO.

“A gestão escolar é uma das responsáveis pela construção da escola inclusiva” (Tezani, 2010, p. 287).

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 A GESTÃO ESCOLAR	9
2.1 Da gestão escolar à gestão democrática: apontamentos históricos e conceituais.....	10
2.2 Gestão democrática: o que é?.....	10
3 EDUCAÇÃO INCLUSIVA.....	13
4 METODOLOGIA	15
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	16
5.1 Gestão democrática e inclusão escolar.....	16
5.2 O papel do gestor no processo de inclusão escolar.....	17
6 CONCLUSÃO	19
REFERÊNCIAS	20
AGRADECIMENTOS.....	25

A GESTÃO ESCOLAR E OS DESAFIOS PARA UMA EDUCAÇÃO INCLUSIVA

ALVES, Andressa Palhano*
BENÍCIO, Débora Regina Fernandes**

RESUMO

A efetivação prática do acesso, permanência e desenvolvimento dos alunos com deficiência no espaço escolar não é garantida apenas na disponibilidade de matrículas, fazendo-se necessário a construção de um ambiente adaptável e acessível para a inclusão e aprendizagem do público PcD. Nesse contexto, objetivo do presente trabalho visa destacar a importância da gestão escolar diante dos desafios para uma educação inclusiva. O presente estudo é de natureza qualitativa e foi utilizada como procedimento metodológico a revisão bibliográfica. Como aporte teórico foram consultados autores tais como: Mantoan (2006), Beyer (2012) e Sassaki (1997), além de documentos legais como a Constituição Federal de 1988, a LDB nº 9.394/1996, a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva e o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015). Os resultados obtidos demonstram que diante dos múltiplos desafios que integram a inclusão dos alunos com deficiência, a atuação dos gestores e dos demais profissionais que compõe a gestão faz toda a diferença, contribuindo para o desenvolvimento do público PcD no espaço escolar. O conhecimento das demandas dos alunos matriculados, o planejamento e organização do currículo escolar que atenda às necessidades do público PcD, a mediação entre as famílias e os professores, a solicitação de recursos humanos, pedagógicos e financeiros para auxiliar a aprendizagem dos alunos são todas atribuições da gestão escolar, com destaque para os gestores que devem liderar todas essas atividades. As discussões desenvolvidas no estudo contribuem para o aprofundamento dos estudos acadêmicos no campo da inclusão escolar, principalmente no que se refere ao papel da gestão diante dos desafios vivenciados para a inclusão dos alunos com deficiência.

Palavras-Chave: Gestão escolar; Gestão democrática; Educação inclusiva; Desafios.

* E-mail: palhanoandressa@gmail.com. Graduanda em Pedagogia pela Universidade Estadual da Paraíba – CAMPUS III.

**Orientadora. E-mail: prof.debora@servidor.uepb.com.edu. Professora do curso de Licenciatura em Pedagogia pela Universidade Estadual da Paraíba – CAMPUS III



SCHOOL MANAGEMENT AND THE CHALLENGES FOR INCLUSIVE EDUCATION

ABSTRACT

The practical implementation of access, permanence and development of students with disabilities in the school environment is not guaranteed solely by the availability of enrollments, making it necessary to build an adaptable and accessible environment for the inclusion and learning of the PWD public. In this context, the objective of this work is to highlight the importance of school management in the face of the challenges for inclusive education. This study is of a qualitative nature and a bibliographic review was used as a methodological procedure. As a theoretical contribution, authors such as Mantoan (2006), Beyer (2012) and Sasaki (1997) were consulted, in addition to legal documents such as the Federal Constitution of 1988, LDB nº 9.394/1996, the National Policy for Special Education from the Perspective of Inclusive Education and Law nº 13.146/2015 (Brazilian Law for the Inclusion of Persons with Disabilities). The results obtained demonstrate that, given the multiple challenges involved in the inclusion of students with disabilities, the actions of managers and other professionals who make up the management team make all the difference, contributing to the development of the PWD population in the school environment. Knowledge of the demands of enrolled students, planning and organizing the school curriculum that meets the needs of the PWD population, mediation between families and teachers, and requesting human, pedagogical, and financial resources to support student learning are all responsibilities of school management, with emphasis on managers who must lead all of these activities. The discussions developed in the study contribute to the deepening of academic studies in the field of school inclusion, especially with regard to the role of management in the face of the challenges experienced in the inclusion of students with disabilities.

Keywords: School management; Democratic management; Inclusive education; Challenges.

1 INTRODUÇÃO

A garantia de acesso à educação para todos consolidada na Constituição Federal de 1988 e reafirmada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, 1996), abrange todos os indivíduos, inclusive as pessoas com deficiência (PCD), sejam elas quais forem: deficiências físicas, motoras, cognitivas, intelectuais, transtornos, superdotações, síndromes, entre outras especificidades.

Todavia, a efetivação prática do acesso, permanência e desenvolvimento do público Pcd no espaço escolar é garantida na disponibilidade de matrículas por parte das instituições de ensino, fazendo-se necessário a construção de um ambiente favorável e adaptável para a inclusão e aprendizagem dos alunos com deficiência, com a presença de profissionais, recursos didáticos, materiais, salas de recursos multifuncionais (SRM), entre outras ações que garantam o direito à educação (Machado *et al.*, 2021).

Todas essas demandas e desafios requerem um conjunto de atitudes por parte da gestão escolar para solicitar, adquirir, organizar e garantir as condições necessárias de aprendizagem para cada discente (mediante suas demandas), além de alinhar os professores e demais profissionais em uma conscientização comunitária sobre respeito e inclusão. Azevedo e Cunha (2008) destacam que a gestão escolar e a educação inclusiva não só precisam uma da outra para serem construídas nas escolas, como também são uma parceria emergente e necessária.

Diante de tantas demandas e especificidades que integram o Atendimento Educacional Especializado (AEE) a ser disponibilizado nas escolas regulares, o comprometimento e colaboração dos profissionais da gestão faz-se necessário para concretização dos princípios de inclusão dispostos na LDB n.º 9.394/1996, no Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei n. 13.146, 2015), entre outras legislações e diretrizes inclusivas brasileiras.

Boaventura *et al.* (2008) disserta que é muito difícil produzir inclusão no espaço escolar sem uma relevante atuação e compromisso da gestão, fundamentada nos princípios da gestão democrática, conforme a LDB atual. A necessidade desse modelo de gestão para as instituições de ensino, parte da concepção acerca da relevância da gestão escolar para o sucesso dos objetivos da comunidade educacional, valorizando não só o papel do gestor (diretor) das escolas, como de todos os demais profissionais que integram a gestão.

A gestão democrática deve ser vivenciada na cooperação entre os profissionais visando o gerenciamento total e integrado do espaço escolar, que não se limita (nem mesmo conseguiria) a ação do gestor. Assim, os saberes e competências requeridas para a construção de instituições inclusivas exigem a atuação proposital dos gestores, coordenadores pedagógicos, supervisores, psicopedagogos, neuropsicopedagogos, secretários, professores, entre outros profissionais que integram a gestão, proporcionando alinhamento e colaboração mútua para o alcance das metas inclusivas.

Conforme destacam Freitas, Teixeira e Rech (2016), uma gestão escolar comprometida com suas funções profissionais, também deve estar empenhada com a efetivação dos direitos de inclusão dos alunos com deficiência, compreendendo que a educação inclusiva é uma das finalidades da educação

brasileira a ser garantida nas escolas por meio das legislações e dos profissionais.

A ausência de uma gestão atuante e capacitada diante dos desafios da educação inclusiva compromete diretamente a inclusão do público PcD no espaço escolar e a construção das condições necessárias para a acessibilidade (Guerreiro, 2012).

Este trabalho irá responder ao seguinte problema: qual a importância da gestão escolar diante dos desafios da educação inclusiva?

Nesse contexto, o objetivo geral do presente trabalho visa refletir sobre a importância da gestão escolar diante dos desafios da educação inclusiva. Os objetivos específicos estão estruturados em: discutir os desafios da educação inclusiva no Brasil; analisar a relação entre a gestão escolar e a efetivação da educação inclusiva; e evidenciar o papel do diretor diante das demandas de inclusão escolar.

A justificativa para a escolha dessa temática se deu por meio de todas as experiências e aprendizagens adquiridas no curso de formação inicial em Pedagogia da Universidade Estadual da Paraíba – Campus III. Por meio das discussões e reflexões promovidas em sala de aula, além das experiências vivenciadas nos estágios supervisionados, percebeu-se a importância da atuação da gestão escolar para o alcance de todos os objetivos da escola, inclusive para a inclusão educacional.

Este trabalho é de natureza qualitativa e realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica. Para fins didáticos o texto foi subdividido da seguinte forma: primeiramente, o referencial teórico abordar discussões sobre a gestão escolar no Brasil, o conceito de gestão democrática e os principais fundamentos que integram a inclusão escolar. Em seguida, o tópico “metodologia” apresenta os procedimentos utilizados para a escrita da pesquisa. Os “resultados e discussões” promovem reflexões acerca do papel da gestão para a inclusão escolar, destacando a importância da atuação do gestor em todo esse processo. Por fim, o tópico “conclusão” finaliza a presente pesquisa com os apontamentos finais.

2 A GESTÃO ESCOLAR

Os estudos acerca da gestão escolar integram o contexto das principais questões abordadas no cenário educacional brasileiro (Libâneo, 2013). Compreender o conceito de gestão, o papel do gestor e de sua equipe são saberes essenciais para a prática educativa, fundamentando os princípios de atuação e organização das instituições de ensino.

Com o intuito de entender a importância da gestão para o alcance dos objetivos escolares, faz-se necessário analisar as concepções e modelos de gestão adotados na história da educação no Brasil, refletindo sobre os desafios, avanços e transformações que marcam esse processo, influenciando diretamente a estrutura atual.

2.1 Da gestão escolar à gestão democrática: apontamentos históricos e conceituais

Conforme diretrizes da LDB (1996), a gestão escolar pode ser definida como o conjunto de processos e práticas pedagógicas e administrativas adotadas

por uma instituição de ensino na busca por coordenar, articular, auxiliar e direcionar o processo de ensino-aprendizagem. Ou seja, a gestão se relaciona com todas as áreas e profissionais que integram a comunidade escolar, direcionando e contribuindo com todos os processos desenvolvidos no dia a dia, tornando-se fundamental para o alcance dos objetivos da instituição.

Durante um longo período da história da educação no Brasil, a estrutura da gestão escolar estava fundamentada no modelo centralizado da figura do diretor que atuava como o favorecido dos órgãos centrais, garantindo zelar pela execução das normas e regulamentos propostos na época (Libâneo, 2013).

O trabalho do diretor constituía-se em repassar informações, controlar, supervisionar e dirigir o fazer escolar, de acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino. Ou seja, todas as decisões, direcionamentos, objetivos e pautas relacionadas à gestão das instituições eram geridas unicamente pelo diretor, obedecendo diretrizes gerais (em alguns momentos), e em outros, tomando atitudes segundo sua concepção individual (Andreotti, 2012).

Até meados do século XX, esse era o modelo de gestão estabelecido na maioria das instituições de ensino no país. Diante de estudos realizados no campo educacional e por meio de um conjunto de reivindicações sociais com a finalidade de aperfeiçoar a estrutura de gestão escolar, visando principalmente a fundamentação de um modelo democrático e participativo, ocorreu uma transformação dessa perspectiva tradicional (Libâneo, 2013).

2.2 Gestão Democrática: o que é?

Carvalho (2016) destaca que a concepção de gestão está atrelada a concentração de aptidões, habilidades e vocação coletivamente organizadas numa obra construtiva de seus membros, ligados pelo trabalho associado a reciprocidade da criação do todo, notado pela vontade coletiva e conjunta. Diante disso, a gestão escolar é observada como um instrumento de benefícios para o desenvolvimento e aprimoramento da educação.

A gestão de ensino tem por finalidade contribuir para o melhor funcionamento da organização educacional, independente do departamento a ser trabalhado, pois, a gestão engloba todos os aspectos pertinentes à escola. Ela é a responsável por interligar os objetivos de cada área em um prol comum e igualitário onde todos que a compõem fiquem satisfeitos com o trabalho desenvolvido. Assim, Freitas (2014) reafirma que sem a atuação intencional da gestão das escolas em prol dos objetivos da escola, inclusive da inclusão escolar, as metas e garantias práticas da educação especial serão todas comprometidas.

O princípio e o conceito de gestão democrática do ensino público, com *status* constitucional, é fruto de uma persistente luta dos movimentos sociais e dos educadores pela democratização das escolas públicas brasileiras (Cury, 2002).

Durante o período da Ditadura Militar no Brasil (1964-1985), os profissionais da educação e outros setores da sociedade começaram a reivindicar a implantação de um modelo democrático para a gestão de ensino, onde todos pudessem participar e contribuir para a construção da educação escolar (Bastos, 2022).

Contudo, as políticas e líderes ditatoriais não apoiavam ideais democráticos, reprimindo essa proposta no contexto educacional. Por meio das

mudanças políticas e sociais vivenciadas na sociedade brasileira após o fim da ditadura e principalmente, diante dos avanços dos estudos no campo educacional, percebeu-se a complexidade e as múltiplas exigências que integram o funcionamento de uma comunidade escolar, fundamentando a relevância de uma transformação de princípios e ações no que se refere à gestão de ensino.

A consequência desses estudos, pesquisas e discussões foi a “gestão democrática da educação, reivindicada pelos movimentos sociais durante o período da ditadura militar, e que se tornou um dos princípios da educação na Constituição Brasileira de 1988” (Bastos, 2002, p.7).

Pode-se afirmar que a concepção de uma gestão-participativa foi construída por meio de um longo e contínuo processo de reestruturação da forma de pensar a própria escola, seus objetivos e funcionalidades. Não foi de uma “hora para outra”. A participação, o diálogo e a discussão são características inerentes à concepção democrático-participativa, a qual se baseia numa forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas por todos e não por uma só pessoa (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2003).

Visando implantar esse novo modelo de gestão, os estudos e reivindicações culminaram na postulação da Gestão Democrática em forma de Lei. Ineditamente, a Constituição Federal de 1988 dispôs em seu art. 206 que “o ensino será ministrado com base na gestão democrática do ensino público, na forma da lei;” (Brasil, 1998).

Consequentemente, em 1996, a LDB reafirmou tal princípio no seu artigo 3º, inciso VIII, acrescentando a “gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino” (Brasil, 1996). Não só esse princípio, mas como as demais diretrizes abordadas na Constituição, na LDB e nas posteriores políticas educacionais, fundamentaram a necessidade de um modelo de gestão democrática para as instituições educacionais em todo o país.

A gestão escolar, nesse novo contexto, integra múltiplas funções e bases, com o desafio de atuar na gestão financeira, de pessoas, a pedagógica, de processos, de comunicação e a administrativa. Segundo disserta Carvalho (2016, p. 25)

A gestão escolar tem a responsabilidade de transformar, instituir vínculos, criar decisões coletivas, responsabilidades compartilhadas, com mais atenção às relações pessoais do que às tarefas instituídas. A interação entre as pessoas envolvidas é fundamental para a flexibilidade da gestão; da mesma forma, os objetivos e as responsabilidades devem ser assumidos por todos. É essa interação orgânica entre equipe, direção e toda a comunidade escolar que configura uma gestão democrática.

Ainda segundo a LDB (nº. 9.394/96), as normas de gestão estão descritas da seguinte forma:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão normas de gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes (Brasil, 1996).

Ou seja, a fundamentação da gestão educacional está estabelecida diante da participação de todos os profissionais que integram a instituição, da

comunidade escolar e dos conselhos escolares (ou equivalente). A finalidade é reafirmar a gestão enquanto um processo de exercício profissional colaborativo e não centralizado em uma só pessoa, o gestor. A compreensão da gestão como um processo transforma a forma como essa esfera da educação é percebida, além de seu próprio funcionamento, visto que além do diretor, os demais participantes também são imprescindíveis nas tarefas de cunho pedagógico, financeiro, administrativo, entre outras demandas do dia a dia.

A ideia de processo também pressupõe uma construção contínua que parte desde o planejamento e elaboração do projeto pedagógico, até as avaliações e acompanhamentos das metas estabelecidas. As ações referentes à formação continuada dos educadores, a realização dos projetos escolares, reuniões, encontros de formação, eventos e demais desafios integrados aos desafios de aprendizagem apresentados em sala de aula também fazem parte desse processo.

Santana e Martins (2020) afirmam que os profissionais da educação possuem saberes, habilidades e competências necessárias para cooperar com os gestores no processo de gestão, contribuindo uns com os outros, articulando uma parceria imprescindível para o melhor funcionamento da escola e para a realização de um alinhamento entre os membros da comunidade escolar.

No modelo de gestão democrática do ensino, o conceito de comunidade escolar se torna fundamental (Luck, 2006). O alcance dos objetivos e metas propostos no projeto pedagógico depende da participação e articulação de todos os integrantes da comunidade de ensino: gestores, professores, coordenadores, supervisores, secretários, pedagogos, funcionários, alunos, familiares e demais instituições parceiras da escola.

No cumprimento das funções requeridas de cada integrante, a instituição de ensino consegue desempenhar o seu papel com maior eficácia. Feitosa e Ferreira (2016) apontam para o desafio de promover essa mediação entre as famílias, os alunos e os profissionais, exigindo dos gestores e dos demais colaboradores, um conjunto de estratégias e ações para articular essa cooperação e comunicação no cotidiano.

A realização de reuniões, projetos escolares, encontros de formação profissional, palestras e eventos que promovam a participação da comunidade são exemplos de ações que podem colaborar com essa articulação. O alinhamento e comunicação dos pais/responsáveis com os profissionais da instituição favorece diretamente a aprendizagem dos alunos, possibilitando maior conhecimento de suas demandas e necessidades, construindo caminhos para o seu desenvolvimento.

Conforme Moreira (2021), nisto consiste os objetivos da gestão democrática do ensino: proporcionar uma nova forma de gerir e vivenciar a educação escolar, na qual a participação e cooperação de todos os integrantes é estimulada e valorizada.

3. A INCLUSÃO ESCOLAR

A inclusão escolar é resultado de um intenso processo de reivindicações e transformações no cenário educacional e social. Conforme Beyer (2012), a concepção de educação inclusiva passou por diversas modificações no decorrer da história, tendo como principal alteração o que o autor denomina de “separação

sistêmica”. Essa separação diz respeito a uma forma tradicional de pensar a inclusão escolar, fundamentada na segregação dos alunos com deficiência que eram matriculados em escolas especiais, destinadas exclusivamente para esse público, enquanto que os discentes tidos como “normais”, cursavam as escolas regulares.

Esse modelo educacional perdurou até a segunda metade do século XX, reproduzindo um cenário de exclusão (Beyer, 2012). Matos e Mendes (2014) dissertam que esse modelo é consequência de uma sociedade que sempre negligenciou os direitos das pessoas com deficiência, compreendendo que esse público era inferior aos demais indivíduos.

Nesse sentido, diante das “limitações” dos alunos com deficiência, a forma pensada para conceder o acesso à educação foram as escolas especiais. Todavia, por meio de congressos internacionais dedicados à temática da inclusão, declarações, estudos e reivindicações sociais que marcaram o fim do século XX, essa separação sistêmica foi rompida, substituída por uma visão contrária a concepção anterior (Beyer, 2012).

A Conferência Mundial sobre Educação Especial realizada em 1994, em Salamanca na Espanha impulsionou mudanças significativas no que se refere às concepções de inclusão escolar e às políticas educacionais voltadas para os alunos com deficiência. Cabral (2021) destaca em sua pesquisa a relevância da Declaração de Salamanca para a inclusão educacional em todo o mundo, inclusive no Brasil, promovendo a inserção das diretrizes e ideais inclusivos na Constituição Federal Brasileira de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996.

Ainda conforme o autor,

A nova Lei de Diretrizes e Bases, promulgada em 1996, incorpora os princípios da Declaração de Salamanca e a partir dela verifica-se toda uma alteração na legislação brasileira onde, nota-se a intenção de tornarem-se possíveis, as mudanças sociais necessárias para a construção de uma escola inclusiva. Pela primeira vez foi destinado um capítulo para tratar da educação especial (Capítulo V da L. D. B.), prevendo a oferta de educação preferencialmente na rede regular para os alunos deficientes, a oferta de serviço de apoio especializado na escola regular para atender às peculiaridades da clientela, o início da oferta de educação na educação infantil e restringe o atendimento em classes e/ou escolas especializadas aos alunos cuja deficiência não permitir sua integração na rede regular (Cabral, 2021, p. 21).

A nova concepção de inclusão passou a defender a inserção dos alunos com deficiência nas escolas regulares, proporcionando as condições necessárias para sua aprendizagem (Sassaki, 1997). As instituições de ensino devem fornecer não só o acesso às matrículas, como também todas as condições de permanência e aprendizagem dos alunos com deficiência no espaço escolar, compreendendo que a inclusão, de fato, só irá acontecer por meio desses princípios.

Mantoan (2006) aborda que a nova perspectiva de inclusão não deve ser confundida com uma mera integração. A integração está centralizada na busca por garantir o acesso dos alunos nas escolas por meio da oferta de matrículas, integrando nas escolas regulares os alunos com deficiências que eram anteriormente excluídos e segregados.

A inclusão escolar, porém, não visa apenas a integração, mas sim, uma completa transformação da organização do sistema educacional, efetivando políticas públicas, investimentos, profissionais, recursos e demais ações que possibilitem as condições de aprendizagem para todos os alunos, inclusive os alunos com deficiência (Mantoan, 2016).

Trata-se de uma mudança de paradigma, da forma de pensar a inclusão escolar. Incluir exige o comprometimento da comunidade escolar em combater e superar os preconceitos presentes nas escolas e em toda a sociedade, articulando estratégias de conscientização e aquisição de recursos que assegurem a concretização do direito básico à educação para todos, garantido na Constituição Federal (Brasil, 1988).

Se anteriormente, pensava-se que os alunos com deficiência seriam melhores assistidos em escolas especiais, separados dos demais alunos e experiências vivenciadas nas escolas regulares, nos dias atuais, compreende-se que a forma ideal de inclusão é a radical e completa inserção desses alunos nas instituições da rede regular de ensino, possibilitando toda a assistência necessária para que esses discentes possam desenvolver seus conhecimentos e habilidades na sala de aula e nos demais espaços da escola (Beyer, 2012).

Mantoan (2006, p. 16) afirma que

As escolas inclusivas propõem um modo de organização do sistema educacional que considera as necessidades de todos os alunos e que é estruturado em função dessas necessidades. Por tudo isso, a inclusão implica uma mudança de perspectiva educacional, pois não atinge apenas alunos com deficiência e os que apresentam dificuldades de aprender, mas todos os demais, para que obtenham sucesso na corrente educativa geral.

A partir dessa nova perspectiva, no Brasil, foram criadas no decorrer dos anos diversas políticas educacionais e documentos legais que promoveram importantes avanços e conquistas no contexto de inclusão. Dentre eles, a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008), a Lei nº 10.098, conhecida como a “Lei da Acessibilidade”, o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), são alguns exemplos.

Essas diretrizes possibilitaram uma maior organização do currículo escolar, passando a levar em consideração os princípios e objetivos da educação especial. Além disso, também garantiram um maior investimento de recursos financeiros e pedagógicos destinados para a acessibilidade escolar.

Mesmo diante dos múltiplos desafios e dificuldades ainda presentes no cotidiano das escolas, Silva e Paulino (2018) reafirmam os benefícios desses marcos legais na transformação da história da educação inclusiva no Brasil. A efetivação do atendimento educacional especializado, a criação de salas de recursos multifuncionais (SRM), o maior investimento na formação de profissionais para atuarem no AEE e a redução dos índices de evasão escolar dos alunos com deficiência são conquistas que confirmam tais avanços (Neto *et al.*, 2018).

Araújo, Junior e Pinheiro (2021) abordam em sua pesquisa aspectos práticos que precisam ser desenvolvidos nas escolas para garantir a inclusão escolar. Dentre eles, evidenciam-se a necessidade de adaptação e formulação do currículo escolar fundamentado nos ideais inclusivos, a aquisição de instrumentos didático-pedagógicos para auxiliar na aprendizagem dos alunos com deficiência, a

presença de profissionais do AEE para atuar junto aos professores na prática educativa, a elaboração de projetos interdisciplinares com foco na construção de uma cultura de respeito, tolerância e inclusão e por fim, a elaboração de um projeto pedagógico que estabeleça metas e princípios objetivos no que tange à inclusão escolar.

Conforme os autores, para desenvolver todos esses processos, um aspecto em comum é a atuação da gestão escolar. A soma dos conhecimentos e habilidades dos profissionais que integram a equipe de gestão, permite a construção de um currículo escolar adequado e alinhado com os propósitos de inclusão. Os saberes e competências exercidas por cada profissional auxiliam os gestores na criação de estratégias e projetos pedagógicos, como também colaboram nas intervenções educativas realizadas pelos professores e profissionais do AEE em sala de aula (Azevedo; Cunha, 2008).

4 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do presente trabalho têm como base a revisão bibliográfica (Gil, 2010). A realização da pesquisa bibliográfica é um dos procedimentos fundamentais para a construção de uma pesquisa de caráter científico, fundamentada em autores, conceitos e trabalhos que exploram a temática trabalhada, contribuindo para o aprofundamento da discussão proposta.

Garcia (2016) disserta que a metodologia de um trabalho constitui a estrutura da pesquisa, construindo os caminhos e procedimentos adotados no planejamento e na escrita da produção. Desta feita, o trabalho se propõe a realizar uma pesquisa bibliográfica com base nos autores e pesquisas que discutem sobre a relevância da gestão escolar para a educação inclusiva, além de destacar as legislações brasileiras que fundamentam esta política educacional.

Brito, Oliveira e Silva (2021) abordam que no campo das pesquisas em educação, as revisões de literatura (bibliográficas) são essenciais por possibilitarem um conjunto de reflexões que abrangem diversas correntes do pensamento, teorias, livros, artigos e ideais que somadas, contribuem com o aprofundamento e maior compreensão das discussões.

Acerca da abordagem adotada, a pesquisa é de cunho qualitativo (Lakatos, 2011). Por meio dessa abordagem, torna-se possível refletir não só sobre dados objetivos, como também nos fatores subjetivos vivenciados no contexto das escolas e nos desafios da inclusão escolar.

As referências bibliográficas escolhidas e utilizadas no trabalho foram pesquisadas na plataforma de trabalhos acadêmicos *on-line* “Google Acadêmico”. Essa plataforma permite ao pesquisador o acesso a diversos trabalhos científicos devidamente publicados, contribuindo para a construção de trabalhos em múltiplas áreas, inclusive nas questões referentes à educação inclusiva.

As palavras-chave empregadas na plataforma para o acesso aos trabalhos foram as seguintes: Educação inclusiva; Gestão escolar; Gestão democrática do ensino; Gestão escolar e educação inclusiva; A importância da gestão para a inclusão escolar; O papel do gestor na inclusão escolar.

Os critérios de inclusão e exclusão dos trabalhos escolhidos foram a contribuição e relação com a temática abordada, a disponibilidade em língua portuguesa (idioma) e o período de tempo de publicação entre 2000 a 2025.

Foram encontrados 45 (quarenta e cinco) trabalhos e utilizamos 39 para a elaboração deste trabalho.

Para fundamentar o estudo, também trabalhamos com os textos de Mantoan (2006), Beyer (2012) e Sassaki (1997) para definir inclusão escolar, além de documentos legais como a Constituição Federal de 1988, a LDB nº 9.394/1996, a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (PNEEPEI) e o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015).

Por meio da pesquisa realizada, segue as reflexões desenvolvidas no tópico “resultados e discussões” a seguir.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diante dos estudos realizados na presente pesquisa, tornou-se possível construir reflexões relevantes no que tange ao papel da gestão para a inclusão escolar. Por meio das contribuições dos autores e das legislações abordadas no decorrer do trabalho, a presente seção destaca os resultados alcançados acerca da relevância da gestão de ensino para a efetivação da inclusão e aprendizagem dos alunos com deficiência no espaço escolar.

5.1 Gestão democrática e inclusão escolar

Os princípios fundamentais que integram a gestão democrática do ensino estão diretamente relacionados à construção de uma comunidade escolar inclusiva. Conforme Silva e Paulino (2018), a efetivação do atendimento educacional especializado requer um comprometimento conjunto da equipe de gestão das escolas, auxiliando os alunos com deficiência em todo o seu processo de aprendizagem.

O direito de educação para todos garantido pela Constituição Federal (1988) e regulamentado pelas políticas educacionais brasileiras exige dos sistemas de ensino, das instituições e dos profissionais como um todo, uma articulação em prol da inclusão dos alunos com deficiência.

A equipe de gestão se torna, nesse contexto, o instrumento de articulação e motivação para o alcance dessas finalidades que fazem toda a diferença no cotidiano escolar. A elaboração de planos de ação coletivos, tendo como exemplo a realização de palestras de conscientização, mesas redondas, encontros formativos, rodas de diálogos, projetos interdisciplinares, entre outras propostas, são iniciativas que podem ser desenvolvidas pela gestão escolar para contribuir com a construção de um ambiente de inclusão.

Boaventura *et al.* (2008) reafirma que a inclusão escolar se desenvolve nos corredores das escolas, nos gestos de empatia, na conscientização da comunidade, na formação continuada dos professores em prol de proporcionar o melhor para os alunos, na comunicação e articulações entre os profissionais do AEE com a gestão das instituições, nas relações entre os gestores e as famílias e nas demais atitudes que devem ser realizadas pela equipe de gestão.

A construção de escolas inclusivas promove a necessidade de articular democracia, participação e autonomia (Tezani, 2009). A participação está relacionada a uma maior contribuição dos alunos, familiares e profissionais na

construção de ações que construam um ambiente escolar mais acessível e consciente dos princípios de inclusão. Diante dessa participação, a autonomia dos colaboradores é desenvolvida de forma integrada, auxiliando a equipe de gestão na construção de melhores condições de aprendizagem para os alunos com deficiência (Tezani, 2009).

Dessa forma, esses conceitos e processos que alicerçam a gestão democrática, também norteiam os objetivos centrais para a inclusão escolar, evidenciando a relevância e a relação dessa estrutura de gestão para o alcance da inclusão educacional.

5.2 O papel do gestor no processo de inclusão escolar

Dentre as principais demandas que compõem a gestão escolar, o comprometimento com a educação inclusiva é um dos fatores mais relevantes e determinantes para o alcance dos objetivos da educação especial disponibilizada na rede regular de ensino. Guerreiro (2012) disserta que para a construção de um ambiente favorável à inclusão e acessibilidade, é preciso um conjunto de ações que estão envolvidas diretamente com a gestão, fundamentando os saberes indispensáveis para a inclusão escolar.

É importante destacar que a inclusão educacional pressupõe a garantia de matrículas, acesso, desenvolvimento e permanência dos alunos com deficiência nas escolas, de tal forma que todas as suas necessidades educacionais sejam devidamente atendidas pelos profissionais e recursos didáticos (Brasil, 2015).

Mesmo diante das diversas melhorias alcançadas pelas políticas de inclusão no Brasil, Araújo (2018) destaca o fato de milhares de instituições ainda apresentarem uma estrutura arquitetônica, pedagógica e profissional inadequada para os alunos com deficiência, gerando uma barreira no processo de inclusão.

Alfano e Castro (2024) apresentam dados publicados pelo Censo Escolar (2022) que afirmam os seguintes números: 27% das escolas no Brasil não possuem prédios adaptados e nem funcionários treinados para atender o público PcD. De acordo com esses dados, são quase 48 mil instituições de ensino sem as condições básicas de acessibilidade e inclusão, que são obrigatórias.

Na busca de superar esses desafios, a atuação do gestor faz toda a diferença. O conhecimento das necessidades da escola é uma responsabilidade do gestor, assim como o dever de solicitar e mediar as soluções. Estar atento às reformas estruturais necessárias, à aquisição de materiais e recursos didáticos, à solicitação de profissionais para atuar no AEE, entre outros requisitos importantes para a inclusão escolar é uma tarefa que integra o trabalho dos gestores (Giroto *et al.*, 2014).

Na elaboração democrática e participativa das propostas pedagógicas e do currículo das escolas, com ênfase no PPP, no Regimento Escolar e nos demais planos, cabe à equipe de gestão e aos gestores, impulsionar a participação e colaboração de todos os indivíduos que integram a comunidade de ensino, na busca por construir um projeto pedagógico alinhado com os princípios de inclusão escolar, atendendo às demandas específicas que compõem o cotidiano dos alunos matriculados.

Azevedo e Cunha (2008) apontam para a importância do trabalho coletivo em todos esses cenários. Os gestores não conseguem desenvolver sozinhos, todas essas iniciativas. Por isso, as contribuições dos coordenadores,

supervisores, psicopedagogos, professores e demais colaboradores faz toda a diferença.

Ainda que o envio dos recursos financeiros, pedagógicos e humanos sejam atribuições das secretarias e sistemas de educação (municipais, estaduais e federais), cabe ao gestor o papel de encaminhar as solicitações, buscando melhorias para o ambiente escolar. O modelo de gestão democrática não retira as exigências e a importância da atuação dos gestores, pelo contrário, reafirma esse papel e a necessidade de colaboração dos demais profissionais (Libâneo, 2013).

Sobre outras atribuições do gestor escolar no contexto da inclusão educacional, Tezani (2009, p. 5) disserta o seguinte:

Caracterizar o perfil do alunado;
Mapear o conjunto de necessidades educacionais especiais presentes na unidade, e em cada sala (processo contínuo, no decorrer do ano;
Encaminhar para a Secretaria Municipal de Educação a solicitação das Adaptações Curriculares de Grande Porte que se façam necessárias;
Enviar esforços junto à Secretaria Municipal de Educação e junto ao Conselho Municipal de Educação para que as Adaptações Curriculares de Grande Porte sejam implementadas;
Implementar as Adaptações Curriculares de Grande Porte que forem de sua competência;
Providenciar o suporte técnico-científico de que os professores necessitam (convênios com Universidades, Centros Profissionais, servidores das diversas Secretarias, etc.);
Planejar o envolvimento das famílias e da comunidade no processo de construção da inclusão em sua unidade escolar;
Promover atividades (palestras, projeção de filmes, discussão sobre material audiovisual, etc.) de sensibilização e de conscientização sobre a convivência na diversidade para alunos, professores, famílias e comunidade.

Diante dessas atribuições, evidencia-se o papel do gestor em todo o processo de inclusão escolar, realizando a caracterização e conhecimento de todos os alunos com deficiência matriculados na escola, a organização dos recursos necessários para a aprendizagem desses discentes (mediante o conhecimento do laudo médico), a solicitação e encaminhamento dos recursos humanos, didáticos e financeiros para o desenvolvimento da aprendizagem desse público. Além disso, é importante a realização das adaptações necessárias no currículo escolar com a finalidade de também atender às especificidades da educação inclusiva e por fim, a mediação entre as famílias, os alunos e os profissionais que atuam na escola.

Sendo assim, conforme as diretrizes democráticas postas pela LDB, a ideia de participação e cooperação no cotidiano escolar está centralizada no envolvimento e nas contribuições coletivas que cada agente integrante da instituição pode/deve realizar. É nesse cenário que a educação inclusiva deve ser construída, não só a partir do trabalho dos profissionais do AEE, mas na cooperação de todos os indivíduos que integram a comunidade.

Antes mesmo da garantia e aplicação dessas diretrizes, um dos maiores desafios e trabalhos da comunidade de ensino está estabelecido na conscientização e ressignificação da forma como as pessoas com deficiência são vistas e tratadas.

Uma sociedade inclusiva vai bem além de garantir apenas espaços adequados para todos. Ela fortalece as atitudes de aceitação das diferenças individuais e de valorização da diversidade humana e enfatiza a importância do pertencer, da convivência, da cooperação e da contribuição que todas as pessoas podem dar para construir vidas comunitárias mais justas, mais saudáveis e mais satisfatórias (Sassaki, 1997, p.168-169).

O gestor deve se fazer presente em todas as etapas do processo de inclusão. As estratégias desenvolvidas para tornar a família dos alunos presente no dia a dia da escola é uma das atribuições de maior relevância. No caso do público PcD, o trabalho precisa ser multidisciplinar, envolvendo todos os agentes possíveis, reafirmando a importância dos pais e responsáveis no desenvolvimento desses alunos, acompanhando o passo a passo, cada avanço ou retrocesso, sempre em contato com os profissionais.

Para isso, os gestores podem buscar promover encontros formativos, reuniões, rodas de diálogo, atividades festivas e projetos que estimulem a presença e participação das famílias na escola. Não só os pais dos alunos com deficiência, mas também os demais responsáveis, possibilitando uma conscientização coletiva.

A presença da família no espaço escolar, contribuindo e acompanhando o desenvolvimento dos alunos junto aos professores e demais profissionais é um fator imprescindível para o aperfeiçoamento do processo de ensino-aprendizagem (Carbello, 2013).

Nos casos dos alunos com deficiência, essa participação e integração é ainda mais relevante, facilitando a comunicação e o acompanhamento dos alunos individualmente. Para os professores e profissionais do AEE, é vital o conhecimento da realidade dos discentes, os aspectos e relações que fazem parte do seu cotidiano, do seu bairro e de sua estrutura familiar. Algumas dessas informações constituem-se como respostas para padrões comportamentais expressos em sala de aula, facilitando o planejamento e execução das intervenções educativas.

Proporcionar essa articulação entre os integrantes da comunidade escolar, conhecer as necessidades dos alunos e torna-se um dos principais representantes de sua inclusão é uma incumbência dos gestores escolares. A efetivação prática dessas atribuições fundamenta a importância do gestor e da gestão escolar para a inclusão educacional.

Sendo assim, conforme descrito, o gestor escolar deve atuar como os principais incentivadores de todo o processo de inclusão, tornando-se um exemplo para os demais profissionais, como também para os alunos e familiares. Ao observar o comprometimento e engajamento da equipe de gestão com as metas de inclusão, os alunos com deficiência e seus responsáveis passam a sentir maior confiança e segurança com a educação escolar.

6 CONCLUSÃO

Conclui-se destacando a relevância da gestão escolar para a inclusão educacional. Diante dos múltiplos desafios que integram a inclusão dos alunos com deficiência, a atuação dos gestores e dos demais profissionais que compõe a

gestão faz toda a diferença, contribuindo no acesso, permanência e desenvolvimento do público PcD no espaço escolar.

A atuação dos profissionais do AEE não é suficiente para tornar a inclusão escolar uma realidade. A garantia da efetivação das políticas de inclusão exige o comprometimento de todos os indivíduos que integram a comunidade escolar, contribuindo individualmente e coletivamente segundo suas possibilidades.

Conforme as diretrizes do modelo de gestão democrática do ensino, cabe a equipe de gestão o papel de mediar e impulsionar essa participação. Os princípios de coletividade, democracia, autonomia e participação devem ser vivenciados não só na estrutura de gestão das escolas brasileiras, como também precisam nortear as propostas e ações em prol da inclusão escolar.

Por meio das reflexões abordadas no trabalho, tornou-se evidente o papel da gestão em todas as etapas do processo de inclusão. O conhecimento das demandas dos alunos matriculados, o planejamento e organização do currículo escolar que atenda às necessidades do público PcD, a mediação entre as famílias e os professores, a solicitação de recursos humanos, pedagógicos e financeiros para auxiliar a aprendizagem dos alunos são todas atribuições da gestão escolar, com destaque para os gestores que devem liderar todas essas atividades.

A atuação dos gestores, coordenadores e demais profissionais da gestão proporcionam alinhamento e fortalecimento dos laços entre as famílias, os alunos e a escola como um todo, buscando compreender as demandas de cada discente e as melhores formas de agir visando o seu desenvolvimento.

Diante disso, os resultados e as discussões desenvolvidas na presente pesquisa contribuem para o aprofundamento dos estudos acadêmicos no campo da inclusão escolar, principalmente no que se refere ao papel da gestão diante dos desafios vivenciados para a inclusão dos alunos com deficiência.

Com a finalidade de aprofundar tais conhecimentos, sugere-se a realização de pesquisas futuras que abordem a presente temática por meio de outros métodos e abordagens de pesquisa, a exemplo de estudos quantitativos.

REFERÊNCIAS

ALFANO, Bruno; CASTRO, Mayra. **Apenas 0,1% das escolas brasileiras são totalmente acessíveis.** O Globo. 2024. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/noticia/2024/02/29/apenas-01percent-das-escolas-brasileiras-sao-totalmente-acessiveis-ferramenta-do-globo-mostra-as-que-se-saem-melhor.ghml>. Acesso em: 03 fev. 2025.

ANDREOTTI, Azilde *et al.* **A administração escolar no Brasil:** do diretor ao gestor. Campinas, SP: Editora Alínea, 2012.

ARAÚJO, Larissa Figueredo Machado de. **Acessibilidade na educação: uma análise da inclusão à luz da lei 13.146/15.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2018.

ARAÚJO, Maria das Graças Sandes de; JUNIOR, Ivaldo Sales Nascimento; 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, mar./jun. 2021.

AZEVEDO, Maria Antonia Ramos de; CUNHA, Gracilliani Rosa da. Gestão Escolar e Educação Inclusiva: uma parceria necessária e emergente na escola. **Educação: teoria e prática**, v. 18, n. 31, p. 53-53, 2008.

BASTOS, J. B. **Gestão democrática da educação**: as práticas administrativas compartilhadas. In: BASTOS, J. B. (Org.). **Gestão democrática**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

BEYER, Hugo Otto. **Inclusão e avaliação de alunos com necessidades educacionais especiais**. Porto Alegre: Mediação, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Brasília: Senado, 1996.

BRASIL. Lei n. 13.146, de 6 de jul. de 2015. **Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm. Acesso em: 07 nov. 2023.

BRASIL. Secretaria de Educação Especial. **Plano Nacional de Educação Especial na perspectiva da Educação Inclusiva – PNEEPEI/MEC**. Brasília: Secretaria de Educação Especial, 2008. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/politica.pdf> Acesso em: 17 mai. 2025.

BRITO, Ana Paula Gonçalves; OLIVEIRA, Guilherme Saramago; SILVA, Brunna Alves. A importância da pesquisa bibliográfica no desenvolvimento de pesquisas qualitativas na área de educação. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 44, 2021.

BOAVENTURA, Roberta Silva *et al.* **A gestão escolar na perspectiva da inclusão**. 2008. Disponível em: <http://bdtd.unoeste.br:8080/tede/handle/tede/760>. Acesso em: 11 dez. 2023.

BRITO, Ana Paula Gonçalves; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; SILVA, Brunna Alves da. A importância da pesquisa bibliográfica no desenvolvimento de pesquisas qualitativas na área de educação. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 44, 2021.

CABRAL, Edvania Figueiredo da Silva. **Inclusão e acessibilidade**: contribuições das salas multifuncionais (SRM), na rede pública de Mari-PB. Trabalho de conclusão de curso apresentado à coordenação do curso de licenciatura plena em pedagogia na modalidade a Distância, do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba. 2021.

CARBELLO, Sandra Regina Cassol. A atuação do pedagogo na gestão democrática da escola pública: a participação da comunidade como um desafio. **Revista de Administração Educacional**, v. 4, n. 10, 2012.

CARVALHO, Gislene. **A gestão Democrática na Educação**: uma leitura da produção acadêmica em torno do tema (1996-2015). Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação, em Educação, área de concentração: Pensamento Educacional Brasileiro e a Formação de Professores, na linha de pesquisa: História e Políticas da Educação) da Escola de Educação e Humanidades, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2016.

CURY, C. R. J. **Gestão democrática da educação**: exigências e desafios. RBPAE, Porto Alegre: ANPAE, v.18, n.2., p.163-174, jul./dez. 2002.

FEITOSA, M. E. FERREIRA, G. N. A abordagem participativa na gestão escolar: um olhar para a democratização. **Revista Internacional de Debates da Administração Pública** | Osasco, SP, v.1, n.1, pp. 57-70, maio – ago. 2016.

FREITAS, Patrícia Ramos de. **O papel da gestão escolar na inclusão dos alunos com necessidades educativas especiais**. 2014. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9229/1/2014_PatriciaRamosDeFreitas.pdf. Acesso em: 11 dez. 2023.

FREITAS, Soraia Napoleão; TEIXEIRA, Carolina Terribile; RECH, Andréia Jaqueline Devalle. Alunos com deficiência em situação de acolhimento institucional: desafios para a gestão ea inclusão escolar. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 11, n. 4, p. 2104-2124, 2016.

GARCIA, Elias. Pesquisa bibliográfica versus revisão bibliográfica-uma discussão necessária. **Línguas & Letras**, v. 17, n. 35, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

GIROTO, Claudia Regina Mosca. *et al.* **Servicios de apoyo em educación especial**: una mirada desde diferentes realidades. Alcalá de Henares/España: servicios de publicaciones de la Universidad de Alcalá de Henares. 2014.

GUERREIRO, E. M. B. R. A acessibilidade e a Educação: um direito constitucional como base para um direito social da pessoa com deficiência. In: **Revista Educação Especial**. Santa Maria, v. 25, n. 43, p. 217-232, maio/ago. 2012.

LAKATOS Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

LEAL, Magda Patricia Pereira. **Desafios e dificuldades na implementação da gestão democrática**. 2018. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/14724/TCCE_GE_EaD_2018_LEAL_MAGDA.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 25 abr. 2024.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6.ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LUCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

LUCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Ed. Positivo. 2009.

MACHADO, Luanna Adma Gonçalves *et al.* A educação especial e inclusiva na legislação até o decreto Nº **10.502/2020**. 2021.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar**. O que é? Por quê? Como fazer? 2. ed. São Paulo: Moderna, 2006.

MARCELINO, Rejane Isabel Ferreira. **Formação continuada do gestor escolar**: instrumento facilitador no processo de inclusão de alunos com deficiência nas escolas estaduais de Uberaba. 2019.

MATOS; S. N; MENDES, E. G. Demandas decorrentes da inclusão escolar. **Revista Educação Especial**, Santa Maria, v. 27, n. 48, p. 27-40, jan./abr. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/educacaoespecial/article/view/8796/pdf>. Acesso em: 19 mai. 2025.

MOREIRA, Andrea dos Santos Mangolin *et al.* Educação especial e inclusão. **Projetos Integrados (PI)**, 2022.

MOREIRA, Carlos Felipe Nunes. O debate sobre a democratização da educação pública ea tese da gestão democrática radical da escola. **Educação e Pesquisa**, v. 47, p. e222657, 2021.

NASCIMENTO, Beatriz Aparecida Barboza do; PENITENTE, Luciana Aparecida de Araújo; MOSCA GIROTO, Claudia Regina. Gestão escolar e educação inclusiva: análise da produção científica na área de Educação Especial. **Actualidades Investigativas en Educación**, v. 18, n. 3, p. 517-543, 2018.

NETO, Antenor de Oliveira Silva *et al.* Educação inclusiva: uma escola para todos. **Revista Educação Especial**, v. 31, n. 60, p. 81-92, 2018.

POTI, Daniela Pinheiro Alves. **O papel do gestor escolar e a sua articulação com as práticas pedagógicas**. Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Gestão Escolar. 2014.

SANTANA, K. L; MARTINS, A. M. Desafios profissionais da coordenação pedagógica: o que dizem os estudos da área. **Revista @mbienteeducação**. São Paulo: Universidade Cidade de São Paulo, v. 13, n. 1, p. 31-43 Jan/Abr 2020.

SASSAKI, R. K. Inclusão. **Construindo uma sociedade para todos**. 6ª ed. Rio de Janeiro : WVA, 1997.

SILVA, Amós Santos; PAULINO, Orquídea Maria de Souza Guimarães. Educação inclusiva, gestão escolar e projeto político pedagógico interdependências mobilizadas para a promoção da inclusão escolar. **REIN-REVISTA EDUCAÇÃO INCLUSIVA**, v. 2, n. 1, p. 80-93, 2018.

SILVA, Iderlaine de Oliveira *et al.* **O papel do gestor escolar frente aos desafios criados pela pandemia da covid-19**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Curso de Licenciatura Plena em Geografia, pelo Instituto Federal de Rondônia, 2021.

SILVA, Maria Girlene Callado; SILVA, Maria Iveni de Lima. **Gestão Escolar: concepções e práticas sobre democracia e inclusão**. II CINTEDI: II Congresso Internacional de Educação Inclusiva. II Jornada Chilena Brasileira de Educação Inclusiva. 2016.

TEZANI, Thaís Cristina Rodrigues. A relação entre gestão escolar e educação inclusiva: o que dizem os documentos oficiais?. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, n. 6, p. 41-61, 2009.

TEZANI, Thaís Cristina Rodrigues. Gestão escolar: a prática pedagógica administrativa na política de educação inclusiva. **Educação UFSM**, v. 35, n. 02, p. 287-301, 2010.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelas oportunidades que ele me concedeu e por ser a base das minhas conquistas. Agradeço a minha família, especialmente aos meus pais e a minha irmã, por todo apoio e incentivo. Sem o apoio de vocês, eu não teria conseguido enfrentar todos os desafios e celebrar esta conquista.

Agradeço também ao meu namorado, por todo carinho, compreensão e incentivo. À Wlândia Cristina, por ter me ajudado e apoiado na escolha do curso. Sou eternamente grata por tudo que já me fez.

A minha orientadora, professora Débora. Agradeço pela orientação, paciência e apoio que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Gratidão a todos os membros da banca, pela disponibilidade e tempo dedicado para analisar o meu trabalho.

E por fim, agradeço a todos aqueles que me apoiaram durante o curso.