
LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

BARBARA DE OLIVEIRA DO CARMO

**PRÁTICAS DA GESTÃO ESCOLAR NA
EDUCAÇÃO ESPECIAL NA PERSPECTIVA
INCLUSIVA**



Rio Claro - SP
2025

BARBARA DE OLIVEIRA DO CARMO

**PRÁTICAS DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO ESPECIAL NA
PERSPECTIVA INCLUSIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Biociências – Câmpus de Rio Claro, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, para obtenção do grau de Licenciada em Pedagogia.

Orientador(a): Prof^ª. Dr^ª. Laura Noemi Chaluh

Rio Claro - SP
2025

D636p

do Carmo, Barbara de Oliveira

Práticas da gestão escolar na educação especial na perspectiva inclusiva /
Barbara de Oliveira do Carmo. -- Rio Claro, 2025

47 p.

Trabalho de conclusão de curso (Licenciatura - Pedagogia) - Universidade
Estadual Paulista (UNESP), Instituto de Biociências, Rio Claro

Orientadora: Laura Noemi Chaluh

1. Gestão democrática. 2. Educação especial. 3. Educação inclusiva. 4.
Práticas Inclusivas. 5. Gestão Escolar. I. Título.

BARBARA DE OLIVEIRA DO CARMO

**PRÁTICAS DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO ESPECIAL NA
PERSPECTIVA INCLUSIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Biociências, Câmpus de Rio Claro, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, para obtenção do grau de Licenciada em Pedagogia.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Laura Noemi Chaluh

Prof. Dr. Maria Antonia Ramos de Azevedo

Prof. Dr. Patricia Cristina Rosalen

Aprovado em: 4 de Novembro de 2025

Assinatura do discente

Assinatura do(a) orientador(a)

Dedico este trabalho para “aquele que é capaz de fazer infinitamente mais do que tudo que pedimos ou pensamos de acordo com o seu poder que atua em nós”.

(Efésios 3:20)

Aos meus pais, que mesmo sem terem concluído os estudos, sempre me incentivaram a continuar. Com orgulho, hoje vocês formam uma Pedagoga.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por permanecer ao meu lado em cada instante da minha vida, guiando meus passos, revelando caminhos nos mínimos detalhes e protegendo meu coração, mesmo quando, tantas vezes, deixei de enxergar o Seu amor. Sei que nunca me abandonou e que, silencioso, esteve sempre comigo, mesmo nas tempestades mais intensas.

Aos meus pais, Andreia de Oliveira do Carmo e Rogério Silva do Carmo, que me deram muito mais do que a vida, e ensinaram-me a amar, a perseverar e a acreditar no valor de cada sonho. Sou eternamente grata pelo incentivo, pelas palavras de coragem e pelo exemplo de dedicação que carregarei comigo para sempre.

Às minhas irmãs, Brenda e Beatriz, minhas companheiras de risadas e confidências, obrigada por iluminar os momentos de dificuldade com brincadeiras, apoio e amor, lembrando-me sempre que, mesmo nos dias mais sombrios, a vida pode ser leve e alegre.

Ao meu noivo, Vinicius, que celebra minhas conquistas com alegria sincera e carrega comigo os meus medos, inseguranças e surtos ocasionais. Obrigada por tornar cada passo desta jornada mais leve, mais cheio de amor e significado.

Às amigas que a universidade me trouxe, que compartilharam comigo lágrimas e sorrisos, minha gratidão eterna por segurarem minha mão, acreditarem em mim e me ajudarem a atravessar os dias mais difíceis.

À Universidade Estadual Paulista (UNESP), Câmpus de Rio Claro, e ao Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, que me permitiram sonhar e realizar. Agradeço à diretoria, coordenação e a todos os docentes que, de alguma forma, tocaram minha trajetória, deixando marcas de conhecimento, incentivo e humanidade.

À banca de defesa do meu Trabalho de Conclusão de Curso, minha admiração sincera, por demonstrarem excelência não apenas como profissionais, mas como pessoas que inspiram.

À minha orientadora, Laura Noemi Chaluh, que se tornou uma referência em minha carreira, meu profundo agradecimento. Obrigada por confiar em mim, por guiar-me com paciência e dedicação, e por compartilhar seu conhecimento e carinho. Que eu possa, um dia, tocar meus alunos com a mesma inspiração que recebi.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, caminharam comigo até aqui, deixando rastros de aprendizado, afeto e lembranças que jamais esquecerei. A todos, meu sincero e eterno reconhecimento.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo compreender de que forma a gestão escolar contribui para atender o público-alvo da Educação Especial, analisando práticas, desafios e possibilidades para a construção de uma educação inclusiva de qualidade. A pesquisa se desenvolveu por meio de uma revisão bibliográfica, realizada na plataforma Google Acadêmico entre fevereiro e abril de 2025, utilizando descritores como “Gestão escolar *and* educação especial”, e para assegurar maior especificidade ao tema, recorreu-se à busca avançada, aplicando novos descritores relacionados à temática da pesquisa, como “Gestão escolar *and* práticas inclusivas”. Os resultados evidenciaram a centralidade da gestão escolar na promoção da inclusão, destacando o papel do gestor na mediação de conflitos, na elaboração e execução do Projeto Político-Pedagógico, na valorização da diversidade e na construção de um ambiente democrático e participativo. Também se identificaram desafios persistentes, como lacunas na formação inicial e continuada, dificuldades de diálogo entre os profissionais da escola, escassez de recursos e barreiras estruturais que comprometem a efetivação das políticas inclusivas. Conclui-se que, embora os avanços normativos e acadêmicos reforcem a importância da gestão escolar para a consolidação de práticas inclusivas, ainda há a necessidade de maior investimento em formação, planejamento e recursos, de modo que todas as crianças tenham assegurado o direito de aprender com equidade e respeito às suas especificidades.

Palavras-chave: Educação Especial; Gestão Escolar; Inclusão; Práticas Inclusivas.

ABSTRACT

This study aimed to understand how school management contributes to meeting the needs of students targeted by Special Education, analyzing practices, challenges, and possibilities for building quality inclusive education. The research was developed through a bibliographic review, carried out on Google Scholar between February and April 2025, using descriptors such as “School management and special education.” To ensure greater specificity to the theme, the advanced search tool was used by applying new descriptors related to the research topic, such as “School management and inclusive practices.” The results highlighted the centrality of school management in promoting inclusion, emphasizing the manager’s role in conflict mediation, in the elaboration and implementation of the Pedagogical Political Project, in valuing diversity, and in building a democratic and participatory environment. Persistent challenges were also identified, such as gaps in initial and continuing education, difficulties in dialogue among school professionals, lack of resources, and structural barriers that compromise the effectiveness of inclusive policies. It is concluded that, although normative and academic advances reinforce the importance of school management for the consolidation of inclusive practices, there is still a need for greater investment in training, planning, and resources so that all children may have their right to learn guaranteed with equity and respect for their specificities.

Keywords: Special Education; School Management; Inclusion; Inclusive Practices.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
1 CONTEXTO HISTÓRICO E LEGAL.....	10
1.1 Aspectos Históricos da Educação Especial e sua Legislação.....	11
1.2 A relação entre Gestão Escolar e Educação Inclusiva.....	13
2 METODOLOGIA E RESULTADOS	19
2.1 Metodologia.....	20
2.2 Resultados	21
3 ANÁLISE DAS PRODUÇÕES SELECIONADAS	37
3.1 O Papel da Gestão Escolar na Construção de Práticas Inclusivas e Democráticas	37
3.2 A Formação do Gestor Escolar na Perspectiva da Educação Inclusiva	39
3.3 A Gestão Escolar na Contemporaneidade: Desafios e Práticas Democráticas para a Educação Inclusiva.....	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	43

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objeto de investigação a gestão escolar no contexto da Educação Especial, buscando compreender como as práticas pedagógicas e administrativas contribuem para atender o público-alvo dessa modalidade de ensino. A problemática que norteia esta pesquisa pode ser formulada através da indagação: De que forma a gestão escolar pode efetivamente garantir a inclusão e o ensino-aprendizagem de alunos público-alvo da Educação Especial?

Este conflito é relevante na medida em que persistem desafios relacionados à implementação de práticas inclusivas, lacunas na formação de gestores, além de barreiras estruturais e culturais, justificando, assim, a pertinência de um estudo aprofundado sobre o assunto.

Estar junto na mesma sala não significa que todos irão aprender de forma igualitária, muito menos vivenciar experiências e poder participar da mesma maneira, principalmente em uma perspectiva de inclusão. É notório como existem diversas leis que asseguram e promovem a inclusão das pessoas com deficiência no âmbito educacional, mas será que, na realidade, isso de fato ocorre?¹.

Nesse contexto, a visão sobre a inclusão ganha força nos movimentos sociais, políticos e educacionais, reafirmando a importância de olhar para as diferenças e para a diversidade não de forma igualitária, mas equitativa, respeitando as necessidades e especificidades de cada indivíduo.

Portanto, a Educação Especial, na perspectiva da Educação Inclusiva, não deve se limitar à simples matrícula dos alunos em escolas regulares como forma de comprovar a aplicação da lei. Antes de tudo, é preciso planejar e garantir seu acolhimento considerando suas particularidades, pois todas as crianças têm direito à aprendizagem, independentemente das diferenças que carregam. Dessa forma, torna-se necessário refletir sobre a maneira como lidamos com o processo de escolarização do público-alvo da Educação Especial, distinguindo-o da Educação Inclusiva.

Conforme Azevedo; Cunha (2008), a educação em seu sentido amplo é aquela que torna o indivíduo sensível ao outro, desenvolvendo-se com responsabilidade ao se tratar de direitos e liberdades, oportunizando a descoberta de si e dos outros através da troca de conhecimentos,

¹ Esse tema será retomado no capítulo 2, dedicado especialmente a essa discussão.

atitudes, afetividades e habilidades. Assim, para que possam viver juntos é fundamental aprender a respeitar as diferenças, admitindo a educação em todas as instâncias, ou seja, na família, comunidade, escola e sociedade, e projetar reformas educativas na elaboração de novas políticas públicas e pedagógicas que norteiam a educação inclusiva.

Conforme Azevedo e Cunha (2008, p.59): “O termo inclusão social refere-se à compreensão de que toda a sociedade é constituída por pessoas que são diferentes entre si, e que a diversidade necessita ser valorizada, sentido todos responsáveis pelo convívio e bem-estar”.

Nesse sentido, ao distinguir a educação especial da educação inclusiva é possível observar que a mesma começa com a problemática da exclusão das pessoas com deficiência. A prática da exclusão evidencia que a escola, tal como se apresenta, impõe a padronização das pessoas de acordo com padrões dominantes, focando na deficiência e não na diferença.

Diante disso, o objetivo geral deste trabalho consiste em compreender de que forma a gestão escolar contribui para atender o público-alvo da Educação Especial. Para atingir esse propósito, estabelecem-se como objetivos específicos: conhecer a responsabilidade do gestor escolar diante das práticas inclusivas no ensino, principalmente na Educação Especial em sala de aula, construindo uma visão humanizada com crianças com deficiência, e analisar a produção científica que tematiza a relação da gestão escolar e suas implicações para atender o público-alvo da Educação Especial.

A relevância desta pesquisa justifica-se sob diferentes perspectivas. No âmbito jurídico, o estudo contribui para compreender como políticas públicas e normas educacionais orientam a atuação do gestor; no campo social, torna-se importante na medida que destaca a necessidade de ambientes escolares inclusivos que promovam a equidade e a valorização da diversidade; e, em termos acadêmicos e científicos, torna-se significativo ao fornecer contribuições para a produção do conhecimento e para a reflexão crítica sobre a gestão escolar inclusiva.

Quanto aos procedimentos metodológicos, optou-se por uma pesquisa bibliográfica, de caráter sistemático utilizando-se como métodos de investigação a análise bibliográfica de artigos e dissertações. Tais escolhas metodológicas foram feitas com vistas a coleta de dados a fim de compreender de que forma a gestão escolar contribui para atender o público-alvo da Educação Especial.

Por fim, quanto à estrutura, este trabalho está organizado em quatro capítulos. O primeiro apresenta a fundamentação teórica, com base em autores que discutem a gestão escolar, a educação inclusiva e o contexto histórico da Educação Especial. O segundo capítulo descreve a metodologia adotada, detalhando a abordagem qualitativa, os procedimentos de coleta e

análise de dados e os critérios de seleção da literatura, além de contemplar a apresentação dos resultados obtidos. O terceiro capítulo dedica-se à discussão teórica, relacionando os achados aos referenciais da literatura e refletindo sobre suas implicações. Por fim, apresento as considerações finais, sintetizando os principais resultados, destacando contribuições, limitações do estudo e sugerindo caminhos para futuras pesquisas.

1 CONTEXTO HISTÓRICO E LEGAL

Inicialmente, a Educação Especial pode ser entendida como “[...] uma modalidade de ensino caracterizada por recursos e serviços educacionais que dá suporte e apoio para garantir a educação formal de educandos com deficiência” (Brasil, 1996). Nesse sentido, a inclusão é compreendida como um processo pelo qual a sociedade se adapta para integrar as pessoas com deficiência aos sistemas sociais, ao mesmo tempo em que estas se preparam para exercer seus papéis na comunidade. Para que a inclusão seja efetiva, é necessário que a sociedade se conscientize das necessidades de todos, garantindo igualdade de acesso e oportunidades. A inclusão valoriza a diversidade nas práticas e atitudes cotidianas, sobretudo no ambiente escolar, onde as interações são constantes. Boaventura (2008) ressalta que, atualmente, a sociedade ainda enfrenta dificuldades para se desvincular da lógica de integração e adotar plenamente a inclusão, um processo lento que exige paciência, mas que é essencial para atender às demandas contemporâneas e permitir que o aluno se sinta verdadeiramente incluído na escola.

A escola inclusiva é compreendida como aquele espaço em que a educação e o acesso a ela constituem direitos de todos tendo como objetivo acolher todos os alunos por meio de atitudes humanizadas pautadas em valores e princípios éticos. Tais atitudes vão além de simplesmente matricular e receber alunos público-alvo da Educação Especial, elas garantem que o discurso inclusivo não se limite às palavras, mas se concretize nas ações cotidianas da escola.

As noções apresentadas são pertinentes ao problema de pesquisa, pois efetivar a inclusão escolar por meio da gestão exige que a equipe composta por diretor(a), coordenador(a) e/ou supervisor(a) e orientador(a) pedagógico(a) tenha foco na implantação de um sistema escolar inclusivo. A gestão escolar deve ser a primeira a se conscientizar sobre a organização da escola na perspectiva inclusiva, tornando-se catalisadora do desenvolvimento dos demais profissionais e criando as condições necessárias para que o processo pedagógico ocorra de forma efetiva, especialmente nas salas de aula. Nesse sentido, Freitas; Oliveira (2024) destacam que a reorganização do projeto político-pedagógico é fundamental, pois é por meio dele que se planejam ações relacionadas ao currículo, à formação das turmas, às práticas de ensino e às avaliações, orientando a transição da integração para a inclusão.

Dessa forma, evidenciar que a equipe de gestão está determinada e qualificada para implementar práticas e políticas inclusivas contribui para a construção de uma cultura escolar participativa, na qual todos têm voz e podem expor suas ideias. Quanto mais democrática for a

escola, mais inclusiva ela será, e, ao ser inclusiva para todos, promoverá a autonomia, incentivará a participação e consolidará um ambiente acolhedor para todos os sujeitos envolvidos.

1.1 Aspectos Históricos da Educação Especial e sua Legislação

Ao longo da história da humanidade, o público-alvo da Educação Especial foi frequentemente menosprezado e considerado “diferente”. Na Antiguidade, por exemplo, a deficiência era compreendida a partir de concepções sobrenaturais e associada a doenças mentais, o que resultou na morte de muitas pessoas tidas como inúteis e desprovidas de valor social.

A partir do século XIX, surgiram as primeiras tentativas de institucionalização da Educação Especial no Brasil, com a criação de instituições voltadas ao desenvolvimento e à valorização dessas pessoas. Destacam-se o Instituto Benjamin Constant, fundado em 1854, e o Instituto dos Surdos Mudos, atualmente chamado Instituto Nacional de Educação dos Surdos, criado em 1857 (Lima et al., 2023). No início do século XX, com a fundação do Instituto Pestalozzi, pessoas com deficiência mental passaram a receber atendimento especializado, inicialmente baseado em abordagens médicas, em clínicas isoladas. No âmbito educacional, predominava a separação entre alunos “normais” e “anormais”, sob a justificativa da patologização, o que resultou na segregação social e escolar dessas pessoas (Senna; Santos; Lemos, 2020).

A partir dos estudos de Rosalen (2019), no contexto brasileiro, a Educação Especial também foi marcada por exclusões ao longo de sua trajetória. A história da educação no país remonta à chegada de seis jesuítas em 1549, acompanhando Tomé de Souza, sendo responsabilidade dos padres da Companhia de Jesus por cerca de duzentos anos. A educação oferecida aos indígenas tinha como objetivo a submissão à fé católica e aos costumes europeus, servindo, em última instância, à conquista territorial. Durante o século XX, a Constituição de 1934 incluiu um capítulo sobre educação, atribuindo aos Estados e ao Distrito Federal a organização e manutenção dos sistemas educativos, respeitando as diretrizes estabelecidas pela União. Entre 1937 e 1945, o governo de Getúlio Vargas, durante o período do Estado Novo, centralizou o controle estatal sobre a educação, priorizando o ensino superior e promovendo retrocessos na democratização da educação.

Apesar do avanço significativo, Santos (2011) destaca a distância entre os textos oficiais e a realidade cotidiana nas escolas, sobretudo no que se refere à inclusão efetiva das pessoas

com deficiência. Assim, compreender a trajetória histórica da Educação Especial é essencial para refletir sobre as concepções de cada época e os processos de transformação social e educacional ao longo do tempo.

Na década de 1950, surgem iniciativas de caráter nacional voltadas ao atendimento educacional especializado, combinando esforços governamentais, mobilização da sociedade civil, e pela atuação das famílias e das próprias pessoas com deficiência na defesa de seus direitos. Como afirma Rosalen (2019, p. 41), “É nesse período, mais especificamente em 1954, que assistimos à criação da Associação de Pais e Amigos do Excepcional (APAE) do Rio de Janeiro”.

Com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 4.024/61, a educação da pessoa considerada “excepcional” passou a ser amparada legalmente, assegurando o direito à escolarização na medida em que fosse possível dentro do sistema educacional vigente. Posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases nº 5.692/71 estabeleceu bases legais mais detalhadas para a educação especial, determinando que alunos com deficiência deveriam receber atendimento diferenciado. Contudo, essa legislação contribuiu para consolidar a segregação escolar, direcionando grande parte desses alunos para classes e escolas especiais.

A trajetória da Educação Especial no Brasil encontrou novos direcionamentos com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a qual consolidou uma nova compreensão da educação, reconhecendo-a como um direito social de todos os cidadãos. Nesse contexto, Rosalen (2019), destaca a importância do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), instituído pela Lei nº 8.069/1990, que garante o direito à educação, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, à preparação para o exercício da cidadania e à qualificação para o trabalho, conforme disposto nos artigos 53 e 54.

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
V - acesso à escola pública e gratuita, próxima de sua residência, garantindo-se vagas no mesmo estabelecimento a irmãos que frequentem a mesma etapa ou ciclo de ensino da educação básica. (Redação dada pela Lei nº 13.845, de 2019)
Art. 54. É dever do Estado assegurar à criança e ao adolescente:
III - atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino (Brasil, 1990).

A partir da discussão acima, pode-se concluir que esses marcos legais demonstram a evolução histórica da Educação Especial no Brasil, ao estabelecer direitos fundamentais que norteiam tanto a prática pedagógica quanto a organização das instituições de ensino. Contudo, a concretização desses direitos depende da atuação eficiente da gestão escolar, responsável por

implementar políticas, coordenar recursos e garantir condições adequadas para a inclusão de todos os alunos, aspecto que será estudado no tópico seguinte.

1.2 A relação entre Gestão Escolar e Educação Inclusiva

Aprofundando a análise da Educação Especial e de seu contexto histórico, observa-se que a efetiva implementação das políticas de inclusão depende diretamente da atuação da gestão escolar. O gestor escolar desempenha papel central ao promover uma gestão democrática e participativa, articulando ações administrativas e pedagógicas que assegurem condições adequadas para a inclusão de todos os alunos, contribuindo assim para a construção de uma prática educativa mais equitativa e comprometida com os direitos previstos na legislação. Conforme Tezani (2009),

O gestor escolar que se propõe a atuar numa prática inclusiva envolve-se na organização das reuniões pedagógicas, desenvolve ações relacionadas à acessibilidade universal, identifica e realiza as adaptações curriculares de grande porte e fomenta as de pequeno porte, possibilita o intercâmbio e o suporte entre os profissionais externos e a comunidade escolar (Tezani, 2009, p. 4).

Essa perspectiva reforça que a inclusão não é uma tarefa isolada, mas coletiva, demandando apoio mútuo entre docentes, gestores e demais agentes escolares. Como destacam Hees; Ramírez; Santos (2023, p. 12), “[...] a gestão escolar precisa administrar de modo a estimular e organizar sua equipe docente [...]”, consolidando um ambiente de trabalho colaborativo e comprometido.

A relação entre gestão escolar e educação inclusiva encontra respaldo em documentos oficiais que, embora nem sempre mencionam explicitamente o gestor, atribuem-lhe papel fundamental na garantia do direito à educação. A Declaração Universal dos Direitos Humanos, promulgada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 1948, estabelece que a educação é um direito de todos e deve ser gratuita. Em continuidade, a Declaração Mundial sobre Educação para Todos de 1990 promoveu um compromisso global para enfrentar a crise educacional, destacando a formação continuada dos educadores como essencial para uma resposta pedagógica inclusiva, conforme Rosalen (2019).

No contexto educacional, a partir de 1994, com a Declaração de Salamanca, na Espanha, passou a ser estruturado de forma mais concreta um projeto de escola inclusiva, reforçando o compromisso com a educação para todos e reconhecendo a necessidade de ajustes nos sistemas

educacionais para que a inclusão se concretize. O documento atribui aos gestores escolares a responsabilidade de promover atitudes positivas e cooperativas entre a comunidade interna e externa da escola, incentivando a participação de todos os atores envolvidos no processo educativo, conforme afirma Tezani (2009). Dessa forma, a Declaração de Salamanca não apenas reforça princípios de inclusão, mas também posiciona o gestor como figura central na implementação de práticas pedagógicas que garantam o acesso, a permanência e a aprendizagem de todos os alunos, servindo como referência internacional para políticas e legislações nacionais subsequentes.

No Brasil, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/96, em vigência até os dias atuais, consolidou a Educação Especial como modalidade de ensino, objetivando que todas as crianças têm o direito a permanecer efetivas em uma escola regular, com igualdade de acesso e permanência, “[...] bem como aponta o atendimento educacional especializado gratuito aos educandos com necessidades especiais, preferencialmente na rede regular de ensino” (Rosalen, 2019, p.45). Essa legislação estabelece a necessidade de currículos, métodos, técnicas e recursos específicos, além de capacitação docente para atender às necessidades dos estudantes público-alvo da educação especial, reforçando o papel do gestor na implementação dessas diretrizes.

Art. 58. Entende-se por educação especial, para os efeitos desta Lei, a modalidade de educação escolar oferecida preferencialmente na rede regular de ensino, para educandos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação. (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013)

§ 1º Haverá, quando necessário, serviços de apoio especializado, na escola regular, para atender às peculiaridades da clientela de educação especial.

§ 2º O atendimento educacional será feito em classes, escolas ou serviços especializados, sempre que, em função das condições específicas dos alunos, não for possível a sua integração nas classes comuns de ensino regular.

Art. 59. Os sistemas de ensino assegurarão aos educandos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação: (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013)

I - currículos, métodos, técnicas, recursos educativos e organização específicos, para atender às suas necessidades;

III - professores com especialização adequada em nível médio ou superior, para atendimento especializado, bem como professores do ensino regular capacitados para a integração desses educandos nas classes comuns;

IV - educação especial para o trabalho, visando a sua efetiva integração na vida em sociedade, inclusive condições adequadas para os que não revelarem capacidade de inserção no trabalho competitivo, mediante articulação com os órgãos oficiais afins, bem como para aqueles que apresentam uma habilidade superior nas áreas artística, intelectual ou psicomotora;

V - acesso igualitário aos benefícios dos programas sociais suplementares disponíveis para o respectivo nível do ensino regular (Brasil, 1996).

A construção de uma escola inclusiva exige reflexão crítica sobre práticas pedagógicas e administrativas, considerando que o objetivo só se concretiza mediante a conscientização e valorização das normas coletivas que regem o espaço escolar. Nesse sentido, Hees; Ramírez; Santos (2023) afirmam que o gestor escolar deve mobilizar toda a comunidade para a inclusão plena de todos no processo acadêmico, de modo que os alunos se sintam amparados tanto em sala de aula quanto na sociedade. Ademais, discutem a atuação do gestor na gestão dos ambientes físicos e na preparação pedagógica, abrangendo desde a manutenção do Projeto Político-Pedagógico até a elaboração de novos currículos. Segundo Tezani (2009),

[...] acreditamos que, quando todos participam e se sentem responsáveis bem como compromissados com aquilo que fazem, concretiza-se a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico da unidade escolar. O primeiro passo efetivo deve garantir a gestão democrática e participativa como um dos possíveis caminhos à construção da escola inclusiva (Tezani, 2009, p. 10).

Diante disso, os Parâmetros Curriculares Nacionais – Adaptações Curriculares (Brasil, 1998) oferecem subsídios importantes para a prática pedagógica inclusiva, orientando a realização de adaptações curriculares significativas e a promoção de metodologias que respeitem os ritmos de aprendizagem de cada aluno. Segundo Tezani (2009), destaca que as adaptações curriculares devem ser efetivas, de modo a assegurar que os alunos público-alvo da educação especial tenham acesso pleno ao processo de ensino e aprendizagem no ensino regular. Além disso, aponta que a equipe escolar pode adotar propostas pedagógicas capazes de organizar os conteúdos de acordo com os ritmos de aprendizagem dos estudantes, bem como revisar metodologias, favorecendo a motivação de todos. Tezani (2009, p.13) afirma que “As adaptações curriculares, de grande porte, ou seja, as significativas, são aquelas adotadas pela gestão escolar para auxiliar na prática da educação inclusiva”. Diante dessa afirmação, pode-se compreender que a efetivação da escola inclusiva não depende apenas da adaptação de documentos oficiais, mas também do suporte aos profissionais, da participação da comunidade escolar e das famílias, bem como da disponibilização de recursos e programas que, em conjunto, favoreçam a melhoria da qualidade do ensino.

Conforme Rosalen (2019), no início dos anos 2000 as Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica (Resolução CNE/CEB nº 2/2001) enfatizam a relação entre a gestão escolar e a educação inclusiva, orientando a organização dos sistemas de ensino para o atendimento aos alunos público-alvo da educação especial. Para tanto, prevê a constituição de uma equipe multidisciplinar, composta por representantes da escola, da comunidade e do sistema educacional, cuja atuação pode ocorrer por meio de parcerias ou

convênios. A fim de assegurar que as necessidades desses estudantes sejam efetivamente atendidas, a Resolução dispõe:

Art. 6º Para a identificação das necessidades educacionais especiais dos alunos e a tomada de decisões quanto ao atendimento necessário, a escola deve realizar, com assessoramento técnico, avaliação do aluno no processo de ensino e aprendizagem, contando, para tal, com:

I - a experiência de seu corpo docente, seus diretores, coordenadores, orientadores e supervisores educacionais;

II - o setor responsável pela educação especial do respectivo sistema;

III – a colaboração da família e a cooperação dos serviços de Saúde, Assistência Social, Trabalho, Justiça e Esporte, bem como do Ministério Público, quando necessário.

Art. 7º O atendimento aos alunos com necessidades educacionais especiais deve ser realizado em classes comuns do ensino regular, em qualquer etapa ou modalidade da Educação Básica

Art. 8º As escolas da rede regular de ensino devem prever e prover na organização de suas classes comuns:

III – flexibilizações e adaptações curriculares que considerem o significado prático e instrumental dos conteúdos básicos, metodologias de ensino e recursos didáticos diferenciados e processos de avaliação adequados ao desenvolvimento dos alunos que apresentam necessidades educacionais especiais, em consonância com o projeto pedagógico da escola, respeitada a frequência obrigatória;

IX – atividades que favoreçam, ao aluno que apresente altas habilidades/superdotação, o aprofundamento e enriquecimento de aspectos curriculares, mediante desafios suplementares nas classes comuns, em sala de recursos ou em outros espaços definidos pelos sistemas de ensino, inclusive para conclusão, em menor tempo, da série ou etapa escolar, nos termos do Artigo 24, V, “c”, da Lei 9.394/96 (Brasil, 2001).

Na sequência, a Política Nacional da Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva, prorrogada pela Portaria nº948/2007, estabelece objetivos voltados à inclusão de alunos na aprendizagem no ensino comum, atendimento educacional especializado, acessibilidade, formação continuada de professores, organização dos recursos pedagógicos e a eliminação de barreiras conforme as necessidades de cada aluno. Conforme Tezani (2009),

O documento não faz menção específica ao papel do gestor escolar, mas, ao propor a reorganização dos sistemas e uma nova diretriz na formação dos professores, indica as possibilidades de ação da gestão escolar. Ao tratar sobre as orientações aos sistemas de ensino, recomenda que haja participação dos alunos, professores, gestores, pais ou responsáveis e demais profissionais na elaboração e avaliação de propostas que visam à implementação dessa política; desenvolvimento do trabalho colaborativo e reflexivo entre professores e demais profissionais da educação, valorizando os saberes da comunidade e o percurso escolar dos alunos; fomento às atividades de ensino, pesquisa e extensão visando à inclusão escolar e à educação especial, contribuindo para o desenvolvimento da prática pedagógica e da gestão; celebração de convênios com instituições privadas sem fins lucrativos, condicionada aos projetos que estejam em consonância com o previsto na política nacional de educação especial na perspectiva da educação inclusiva e passíveis de avaliação contínua de seus objetivos e procedimentos pelos sistemas de ensino; constituição de redes de apoio à inclusão, com a colaboração de setores responsáveis pela saúde e assistência social e a participação dos movimentos sociais em todos os municípios (Tezani, 2009, p. 19).

Em 2015 foi aprovada a Lei nº13.146 que institui a Lei Brasileira de Inclusão (LBI) da Pessoa com Deficiência, conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência. Aqui, a deficiência é entendida como “[...] resultado da interação das barreiras impostas pelo meio com as limitações de natureza física, mental, intelectual e sensorial do indivíduo. [...], todavia, as formas de avaliação é que mudam permitindo a compreensão diferenciada” (Rosalen, 2019, p. 51). Embora não trate diretamente das atribuições do gestor, a LBI impacta sua atuação, exigindo que organize recursos pedagógicos, promova formação docente, elimine barreiras e articule a participação da comunidade escolar, garantindo assim a efetividade da inclusão.

Art. 2º Considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas.

§ 1º A avaliação da deficiência, quando necessária, será biopsicossocial, realizada por equipe multiprofissional e interdisciplinar e considerará: (Vigência) (Vide Decreto nº 11.063, de 2022)

I - os impedimentos nas funções e nas estruturas do corpo;

II - os fatores socioambientais, psicológicos e pessoais;

III - a limitação no desempenho de atividades; e

IV - a restrição de participação.

§ 2º O Poder Executivo criará instrumentos para avaliação da deficiência.

(Vide Lei nº 13.846, de 2019) (Vide Lei nº 14.126, de 2021) (Vide Lei nº 14.768, de 2023).

Art. 28. Incumbe ao poder público assegurar, criar, desenvolver, implementar, incentivar, acompanhar e avaliar:

I - sistema educacional inclusivo em todos os níveis e modalidades, bem como o aprendizado ao longo de toda a vida;

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;

III - projeto pedagógico que institucionalize o atendimento educacional especializado, assim como os demais serviços e adaptações razoáveis, para atender às características dos estudantes com deficiência e garantir o seu pleno acesso ao currículo em condições de igualdade, promovendo a conquista e o exercício de sua autonomia;

X - adoção de práticas pedagógicas inclusivas pelos programas de formação inicial e continuada de professores e oferta de formação continuada para o atendimento educacional especializado;

XI - formação e disponibilização de professores para o atendimento educacional especializado, de tradutores e intérpretes da Libras, de guias intérpretes e de profissionais de apoio;

XIV - inclusão em conteúdos curriculares, em cursos de nível superior e de educação profissional técnica e tecnológica, de temas relacionados à pessoa com deficiência nos respectivos campos de conhecimento (Brasil, 2015).

No mesmo ano, foi disponibilizada a 1ª versão da Base Nacional Comum (BNC), mobilizando as escolas para a discussão de sua proposta preliminar. O documento, em sua estrutura inicial, priorizava a formação docente, tanto inicial quanto continuada, e previa mudanças significativas nos materiais didáticos, incorporando recursos audiovisuais e conteúdos específicos. No que se refere à Educação Especial, essa versão inicial dedicou quatro

páginas ao currículo, ao Atendimento Educacional Especializado (AEE) e ao papel do profissional de apoio, indicando a preocupação em assegurar condições de aprendizagem adequadas aos estudantes público-alvo da educação especial (Brasil, 2015).

Posteriormente, em 2017, foi homologada a versão final da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) ao Conselho Nacional de Educação (CNE). Diante da versão preliminar, a BNCC consolidou de forma mais sintetizada os princípios da Educação Inclusiva, estabelecendo competências gerais que visam ao respeito, à diversidade e a promoção da equidade no processo de ensino e aprendizagem. A Educação Especial na Perspectiva Inclusiva nesse documento é exposta de forma a contemplar a eliminação de barreiras, principalmente as de acesso aos conhecimentos, promovendo acessibilidade aos ambientes escolares e a comunicação em todos os níveis de escolaridade. A educação especial deve integrar o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e ter a garantia do Atendimento Educacional Especializado (AEE) (Brasil, 2016).

Através do site oficial do Ministério da Educação, em 2020, o Conselho Nacional de Educação publicou pareceres e diretrizes complementares à BNCC, contemplando de modo mais explícito as práticas inclusivas, sobretudo no Ensino Médio. Ainda em 2020, o Decreto nº 10.502/2020 instituiu a Política Nacional de Educação Especial: Equitativa, Inclusiva e com Aprendizado ao Longo da Vida, que, embora posteriormente suspensa, gerou debates significativos sobre os caminhos da inclusão no Brasil, especialmente no que se refere à organização dos sistemas de ensino e ao papel da gestão escolar na garantia do acesso e da permanência dos estudantes público-alvo da Educação Especial (Brasil, 2018).

Por fim, Tezani (2009) faz menção a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008), que logo em 2020 foi substituída pelo Decreto nº 10.502/2020 e em 2023 foi retomada a fim de garantir o direito à educação para pessoas com deficiência no ensino regular com foco na inclusão, qualidade de ensino e aprendizagem, acessibilidade e reparação histórica.

Nesse sentido, entende-se que a implementação da escola inclusiva não depende apenas da adaptação de documentos legais ou de políticas públicas, mas também do suporte a profissionais, famílias e comunidade escolar, aliado à gestão de recursos e à articulação de práticas colaborativas, promovendo a melhoria contínua da qualidade do ensino e o respeito aos direitos de todos os alunos.

2 METODOLOGIA E RESULTADOS

Para Gil (2002), a pesquisa pode ser compreendida como um procedimento racional e sistemático que tem por finalidade oferecer respostas a problemas previamente formulados. Ela se faz necessária quando não há informações suficientes para solucionar uma questão ou quando os dados existentes se encontram desorganizados, impossibilitando sua adequada interpretação. O autor destaca que a pesquisa pode ser realizada tanto por razões de ordem intelectual quanto por razões práticas, relacionadas à busca de soluções mais eficientes para problemas concretos. Assim, a pesquisa desempenha um papel duplo, contribuindo para o avanço do conhecimento científico e, ao mesmo tempo, possibilita aplicações que podem transformar a realidade social.

A pesquisa bibliográfica desempenha papel fundamental na produção científica, uma vez que possibilita ao pesquisador o contato com diferentes perspectivas teóricas já sistematizadas sobre determinado tema. Segundo Gil (2002), esse tipo de investigação é desenvolvido a partir de materiais já elaborados, como livros, artigos, dissertações e outros registros acadêmicos, permitindo que se estabeleça um diálogo entre diferentes autores e concepções. Dessa forma, a pesquisa bibliográfica não se limita apenas ao levantamento de informações, mas constitui-se como um processo crítico de análise e interpretação que sustenta o desenvolvimento de novos estudos.

Ainda de acordo com o autor, “[...] a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (Gil, 2002, p. 45). Tal característica evidencia sua relevância para estudos que, como este, buscam compreender a contribuição da gestão escolar no atendimento ao público-alvo da Educação Especial. Nesse contexto, a pesquisa bibliográfica possibilita não apenas a sistematização de conhecimentos já produzidos, mas também o confronto entre diferentes visões, favorecendo a construção de uma compreensão mais abrangente e consistente sobre a temática.

Complementando, o autor explica que o delineamento de uma pesquisa bibliográfica envolve a organização sistemática e crítica de materiais já publicados, como livros, artigos e documentos. Para Gil (2002), esse processo exige a definição clara do tema, dos objetivos e das questões de pesquisa, além de critérios rigorosos para a seleção e análise das fontes. Um bom delineamento permite que o pesquisador construa uma base teórica consistente, identifique lacunas na literatura e fundamente suas reflexões de forma organizada e fundamentada, garantindo a relevância e a coerência do estudo.

Assim, este trabalho apoia-se nesse procedimento metodológico, que se configura como base indispensável para a elaboração da fundamentação teórica e da discussão. A partir da análise crítica de produções acadêmicas, como artigos e dissertações, busca-se ampliar e aprofundar a compreensão acerca da gestão escolar e de sua relação com a promoção de práticas inclusivas, de modo a oferecer subsídios para a reflexão sobre os desafios e possibilidades da educação inclusiva no contexto atual.

2.1 Metodologia

O trabalho teve início em fevereiro de 2025, por meio do levantamento de dados realizado na plataforma Google Acadêmico. A partir desse processo, buscou-se descrever de forma sistemática cada etapa realizada até a definição do conjunto de trabalhos selecionados.

Inicialmente, foram utilizados os descritores “Gestão escolar *and* educação especial”, que resultaram em aproximadamente 1.020.000 registros sem aplicação de filtros. Para assegurar maior especificidade ao tema, recorreu-se à busca avançada, aplicando filtros referentes ao período de publicação (2020-2024), ao idioma (português) e ao tipo de produção (artigos revisados por pares). Esse procedimento reduziu os resultados para cerca de 4.470 registros. Em uma segunda busca, foram aplicados novos descritores relacionados à temática da pesquisa, como “Gestão escolar *and* práticas inclusivas”, resultando em aproximadamente 1.310 registros, também filtrados nos mesmos critérios.

No processo de análise por títulos e palavras-chave, verificou-se que cada página apresentava 10 artigos e, em ambas as buscas, a leitura avançou até a oitava página, uma vez que, a partir desse ponto, os trabalhos deixavam de estabelecer relação com a temática investigada, abordando assuntos como síndrome de burnout, rastreamento ocular, ansiedade e autoestima, matemática, pedagogia hospitalar, pandemia e covid-19, plantas medicinais, libras, educação física, ensino religioso e educação empreendedora, entre outros.

Após essa triagem inicial, foram selecionados 21 artigos, dos quais 6 estavam duplicados, resultando em 15 trabalhos. Em seguida, procedeu-se à leitura integral desses textos, o que possibilitou descartar aqueles que não se enquadram na proposta da pesquisa, totalizando 4 artigos diretamente relacionados ao objeto de estudo.

Com base nas referências bibliográficas presentes nesses trabalhos, foi possível identificar e incorporar outros artigos e dissertações pertinentes à temática, ampliando o conjunto de materiais analisados. Além disso, foram resgatados três artigos previamente estudados na disciplina “Administração Escolar”, do curso de Pedagogia. Dessa forma, ao final

do processo de levantamento e seleção, chegou-se a um total de 13 trabalhos que fundamentam a presente investigação, constituindo o conjunto de trabalhos sobre o qual se desenvolverá a análise qualitativa dos dados.

2.2 Resultados

Para tornar explícita a busca pelos artigos mencionados na metodologia deste trabalho, optei por elaborar três quadros. O primeiro quadro apresenta os trabalhos selecionados a partir dos descritores iniciais “Gestão Escolar *and* Educação Especial”. O segundo quadro reúne os artigos encontrados na segunda busca, utilizando os descritores “Gestão Escolar *and* Práticas Inclusivas”. Por fim, o terceiro quadro concentra os trabalhos selecionados após a análise integral dos quadros anteriores, resultando em um total de quatro artigos incluídos no presente estudo.

Quadro 1 - Trabalhos eleitos através dos descritores “Gestão escolar *and* educação especial”

Título e informações complementares do título	Tipo de trabalho	Autoria e ano de publicação	Fonte
A educação inclusiva na educação infantil e a gestão escolar	Artigo	Renata Lima Durães Reis e Leonardo Felipe Gonçalves Duarte. Publicado em: 2023.	@arquivo Brasileiro de Educação, Belo Horizonte, v. 11, n. 20, p. 261–276, 2023.
Formação do pedagogo para a educação especial: um estudo de revisão sistemática	Trabalho de Conclusão de Curso	Alaine do Nascimento da Silva. Publicado em: 2023.	Universidade Federal do Maranhão, do Centro de Ciências de Codo - MA.
Formação de professores e pessoa com deficiência: revisão de literatura e perspectivas para a pesquisa	Artigo	Josivan João Monteiro Raiol; Lucas de Moraes Negri; Rosimeire Maria Orlando. Publicado em: 2022.	Revista Cocar, [S. l.], v. 16, n. 34, 2022.

Práticas pedagógicas na educação inclusiva: revisão sistemática	Artigo	Lêda Gonçalves de Freitas; Cláudia Cristina Fukuda; Carla Cristie de França Silva; Gustavo Francisco Neto. Publicado em: 2021.	Práticas pedagógicas na educação inclusiva: revisão sistemática. <i>Comunicações, [S. l.]</i> , v. 28, n. 1, p. 31–47, 2024.
Os desafios e as possibilidades de refletir a inclusão no contexto escolar	Artigo	Andriele Morais de Santana. Publicado em: 2023	Anais do XVII Colóquio Internacional Educação e Contemporaneidade. Grupo de Pesquisa CNPq/UFS Educação e Contemporaneidade (EDUCON). 2023.
Educação especial na educação infantil: uma revisão sistemática	Artigo	Maria Luzia da Silva Santana e Elisângela Mitiko Higa Kubota Maekawa. Publicado em: 2023.	Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas, <i>[S. l.]</i> , v. 24, n. 1, p. 53–62, 2023.
Formação docente sobre inclusão escolar de alunos público da educação especial no Brasil: uma revisão integrativa	Artigo	Raphaella Duarte Cavalcante Lopes; Débora Alfaia da Cunha; Silvany Ellen Risuenho Brasil; Karla Cristina Furtado Nina; Simone Souza da Costa Silva. Publicado em: 2023.	Revista Educação Especial, <i>[S. l.]</i> , v. 36, n. 1, p. e23/1–37, 2023.

O projeto político pedagógico (PPP) e o processo de inclusão na educação infantil: uma revisão integrativa	Artigo	Ana Grete Alves dos Santos; Cícera Estefane Gomes de Macedo; Claudete Almeida Agra; Edilson Ranieri Gonçalves Pereira; Edileuza Almeida Agra. Publicado em: 2022.	Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.], v. 8, n. 8, p. 1189–1203, 2022.
Revisão de literatura sobre gestão da inclusão escolar	Artigo	Marlucio Carlos de Melo; Carla Regina Rachid Otavio Murad. Publicado em: 30/09/2020	Revista Iniciação & Formação Docente, v. 7 n. 3 (2020): Dossiê Práticas de Inclusão e Exclusão na Educação: Estudos, Relatos e Pesquisas.
Tendências e desafios na gestão das relações entre professores e gestores em escolas públicas.	Artigo	Sibele Selvina de Oliveira Rodrigues Moniz, Emerson Rodrigo Gomes Camelo, Natalina Moraes Santos e Jamison Luiz Barros Santos. Publicado: 11/2023	Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 4, n. 11, p. e4114303, 2023.
Inclusão, Medicalização e Produção de Subjetividade: uma revisão bibliográfica sobre gestão escolar e micropolíticas.	Artigo	Tarcísio Mendel Almeida; Maria Goretti Andrade Rodrigues. Publicado: 05/08/2022	Research, Society and Development, [S. l.], v. 11, n. 10, p. e400111033050, 2022.
A coordenação pedagógica e sua relação com a inclusão educacional: uma revisão integrativa.	Artigo	Gabriela Chem de Souza do Rosário; Silmara de Oliveira Gomes Papi. Publicado: 2023.	Revista Valore, [S. l.], v. 8, p. e-8066, 2023.

Fonte: A autora, 2025.

Quadro 2 - Trabalhos preferidos através dos descritores “Gestão escolar *and* práticas inclusivas”

Título e informações complementares do título	Tipo de trabalho	Autoria e ano de publicação	Fonte
A educação inclusiva na educação infantil e a gestão escolar	Artigo	Renata Lima Durães Reis e Leonardo Felipe Gonçalves Duarte. Publicado em: 2023.	@arquivo Brasileiro de Educação, Belo Horizonte, v. 11, n. 20, p. 261–276, 2023.
Práticas pedagógicas na educação inclusiva: revisão sistemática	Artigo	Lêda Gonçalves de Freitas; Cláudia Cristina Fukuda; Carla Cristine de França Silva; Gustavo Francisco Neto. Publicado em: 2021.	Comunicações, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 31–47, 2024.
Educação inclusiva para além da educação especial	Artigo	Renata Maria da Silva Franco e Claudia Gomes. Publicado em: 2020.	Revista Psicopedagogia, [S. l.], v. 37, n. 113, p. 194–207, 2020.
Práticas educativas inclusivas na educação infantil: uma revisão integrativa de literatura	Artigo	Scimago Institutions Rankings. Publicado em: 2021.	Esta pesquisa faz parte do programa científico do Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia sobre Comportamento, Cognição e Ensino (INCT-ECCE).
Práticas pedagógicas na educação inclusiva no brasil: sistemática revisão (2008-2018)	Artigo	Cintia Pereira e Diogenes José Gusmão Coutinho. Publicado: 2023.	Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.], v. 9, n. 7, p. 236–245, 2023.
Inclusão, Medicalização e Produção de Subjetividade: uma revisão bibliográfica sobre gestão escolar e micropolíticas.	Artigo	Tarcísio Mendel Almeida; Maria Goretti Andrade Rodrigues. Publicado: 05/08/2022	Research, Society and Development, [S. l.], v. 11, n. 10, p. e400111033050, 2022.

A coordenação pedagógica e sua relação com a inclusão educacional: uma revisão integrativa.	Artigo	Gabriela Chem de Souza do Rosário; Silmara de Oliveira Gomes Papi. Publicado: 2023.	Revista Valore, [S. l.], v. 8, p. e-8066, 2023.
Revisão de literatura sobre gestão da inclusão escolar	Artigo	Marlucio Carlos de Melo; Carla Regina Rachid Otavio Murad. Publicado em: 2020	Revista Iniciação & Formação Docente, v. 7 n. 3 (2020): Dossiê Práticas de Inclusão e Exclusão na Educação: Estudos, Relatos e Pesquisas.
Tendências e desafios na gestão das relações entre professores e gestores em escolas públicas.	Artigo	Sibele Selvina de Oliveira Rodrigues Moniz, Emerson Rodrigo Gomes Camelo, Natalina Moraes Santos e Jamison Luiz Barros Santos. Publicado: 2023	Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 4, n. 11, p. e4114303, 2023.

Fonte: A autora, 2025.

Quadro 3 - Trabalhos selecionados após análise na íntegra

Título e informações complementares do título	Tipo de trabalho	Autoria e ano de publicação	Fonte
Inclusão, Medicalização e Produção de Subjetividade: uma revisão bibliográfica sobre gestão escolar e micropolíticas.	Artigo	Tarcísio Mendel Almeida; Maria Goretti Andrade Rodrigues. Publicado: 05/08/2022	Research, Society and Development, [S. l.], v. 11, n. 10, p. e400111033050, 2022.
A coordenação pedagógica e sua relação com a inclusão educacional: uma revisão integrativa.	Artigo	Gabriela Chem de Souza do Rosário; Silmara de Oliveira Gomes Papi. Publicado: 2023.	Revista Valore, [S. l.], v. 8, p. e-8066, 2023.

Revisão de literatura sobre gestão da inclusão escolar	Artigo	Marlucio Carlos de Melo; Carla Regina Rachid Otavio Murad. Publicado em: 30/09/2020	Revista Iniciação & Formação Docente, v. 7 n. 3 (2020): Dossiê Práticas de Inclusão e Exclusão na Educação: Estudos, Relatos e Pesquisas.
Tendências e desafios na gestão das relações entre professores e gestores em escolas públicas.	Artigo	Sibele Selvina de Oliveira Rodrigues Moniz, Emerson Rodrigo Gomes Camelo, Natalina Moraes Santos e Jamison Luiz Barros Santos. Publicado: 11/2023	Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 4, n. 11, p. e4114303, 2023.

Fonte: A autora, 2025.

O artigo “Inclusão, Medicalização e Produção de Subjetividade: uma revisão bibliográfica sobre gestão escolar e micropolíticas” escrito pelos autores Tarcísio Mendel Almeida e Maria Goretti Andrade Rodrigues, foi publicado no ano de 2022 como artigo científico na Revista Research, Society and Development, fazendo parte dos estudos da Universidade Federal Fluminense no Brasil. A pesquisa teve como objetivo principal a realização de uma revisão bibliográfica da literatura para analisar publicações que versam sobre a gestão escolar no contexto da educação inclusiva. A temática central abordada pelo artigo refere-se a gestão escolar e as micropolíticas, e apoia sua perspectiva teórico-metodológica em uma pesquisa quantitativa descritiva realizada por meio de revisão da literatura utilizando a Plataforma Google Acadêmico. Os autores fundamentam suas análises em referenciais teóricos que discutem a temática de forma crítica, entre eles destacam-se Freitas; Oliveira (2021).

Ao me debruçar sobre o artigo “A coordenação pedagógica e sua relação com a inclusão educacional: uma revisão integrativa”, escrito pelas autoras Gabriela Chem de Souza do Rosário e Silmara de Oliveira Gomes Papi, em 2023, desenvolvido na Universidade Estadual de Ponta Grossa, Paraná, Brasil, alguns elementos contribuíram significativamente para o aprofundamento da minha compreensão acerca da temática investigada. O estudo traz uma proposta instigante sobre a coordenação pedagógica e sua relação com a inclusão educacional, que dialoga diretamente com as inquietações que venho construindo ao longo da minha formação. A pesquisa teve como objetivo identificar o que a produção científica traz sobre as ações da coordenação pedagógica voltadas à inclusão escolar de alunos público-alvo da Educação Especial, e foi conduzida a partir de uma revisão integrativa, analisando artigos,

Teses e Dissertações que abordam a temática proposta entre os anos de 2010 e 2018. As autoras fundamentam sua análise a partir de importantes referenciais teóricos, entre eles Azevedo e Cunha (2008), Boaventura (2008), Santos (2016) e Valim (2013). Esses autores contribuíram para a compreensão da temática de forma crítica e contextualizada, o que enriqueceu a leitura e ampliou meu repertório teórico sobre o assunto.

Ainda dentro da temática investigada, o artigo “Revisão de literatura sobre gestão da inclusão escolar”, de autoria de Marlucio Carlos de Melo e Carla Regina Rachid Otavio Murad, elaborado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – IFTM, no estado de Minas Gerais, em 2020, apresenta uma discussão relevante no campo da educação ao tratar da temática da gestão da inclusão escolar. O estudo propõe como objetivo principal verificar modelos de gestão da inclusão escolar do ponto de vista da educação inclusiva, buscando compreender que não há muitos resultados à disposição do público até o momento sobre ações de gestão da inclusão no Brasil ou que não tem havido preocupação por parte do setor em levar ao conhecimento da academia as iniciativas e empreitadas em gestão da inclusão. A pesquisa foi conduzida a partir de uma abordagem quantitativa descritiva realizada por meio de revisão da literatura utilizando a Plataforma Google Acadêmico, em busca de trabalhos somente em língua portuguesa, alinhando-se a um referencial teórico fundamentado em autores como Oliveira; Drago (2012) e Ziliotto; Gisi (2018).

No quarto artigo, publicado em 2023 pela Universidade Internacional Iberoamericana - UNIB e pela Faculdade Interamericana de Ciências Sociais - FICS, a pesquisa apresentada no artigo “Tendências e desafios na gestão das relações entre professores e gestores em escolas públicas”, dos autores Sibeles Selvina de Oliveira Rodrigues Moniz, Emerson Rodrigo Gomes Camelo, Natalina Moraes Santos e Jamison Luiz Barros Santos, contribui ao campo de estudos sobre gestão escolar participativa e democrática. O estudo buscou como objetivo discutir tendências e desafios na gestão das relações entre professores e diretores nas escolas públicas e apresentar sugestões para a melhoria dessa relação e, conseqüentemente, da qualidade da gestão escolar, valendo-se de uma pesquisa de revisão bibliográfica.

Com o intuito de aprofundar ainda mais a pesquisa, apresento a seguir um quadro com as referências consideradas relevantes para este estudo, identificadas nos artigos selecionados e citados no terceiro quadro, o que permite organizar de forma clara as fontes que sustentam a análise e a reflexão desenvolvidas ao longo do trabalho.

Quadro 4 - Trabalhos selecionados através das referências bibliográficas dos artigos

Título e informações complementares do título	Tipo de trabalho	Autoria e ano de publicação	Fonte
Formação e atuação do gestor escolar na perspectiva da educação inclusiva	Artigo	Flaviane Pelloso Molina Freitas e Jáima Pinheiro de Oliveira. Publicado em: 2021.	<i>Imagens da educação</i> , 11(1), 133-155. Programa de Pós-Graduação em Educação - Universidade Estadual de Maringá.
Gestão escolar e educação inclusiva: uma parceria necessária e emergente na escola	Artigo	Maria Antonia Ramos de Azevedo e Gracilliani Rosa da Cunha. Publicado em: 2008.	Educação: teoria e prática, [s. l.], v. 18, n. 31, p. 53, 2009. Universidade de São Paulo (USP) e Universidade Franciscana (UNIFRA).
A gestão escolar na perspectiva da inclusão	Dissertação	Roberta Silva Boaventura. Publicado em: 2008.	Universidade do Oeste Paulista - UNOESTE - Presidente Prudente - SP, 2008.
Gestores educacionais para a educação inclusiva: arranjos e tramas na contemporaneidade	Dissertação	Carolina Pereira Noya. Publicado em: 2016.	Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, RS, 2016.
Gestão escolar para uma escola inclusiva: conquistas e desafios	Dissertação	Regina Rita da Silva Santos. Publicado em: 2011.	Universidade do Oeste Paulista - UNOESTE - Presidente Prudente - SP, 2011.
Práticas colaborativas no trabalho com alunos público-alvo da educação especial (pae): o cotidiano de uma escola polo	Dissertação	Patrícia Cristina Rosalen. Publicado em: 2019.	Universidade Estadual Paulista (Unesp), Instituto de Biociências, Rio Claro.

Fonte: A autora, 2025.

O artigo “Formação e atuação do gestor escolar na perspectiva da educação inclusiva” escrito por Flaviane Pelloso Molina Freitas e Jáima Pinheiro de Oliveira, foi publicado em 2008 através do Programa de Pós-Graduação em Educação - Universidade Estadual de Maringá. A pesquisa teve como objetivo principal identificar o papel de atuação do gestor escolar na escola inclusiva e levantar qual a formação indicada para essa prática, recorrendo da revisão

bibliográfica e da técnica de revisão narrativa em sua metodologia. A temática central abordada pelo artigo foca na inclusão escolar, como ensino e aprendizagem para todos os alunos da escola, evidenciando o papel do gestor escolar e sua formação para atuação. Os autores destacam o papel do gestor escolar frente ao dia a dia da escola, traduzindo o ideal de liderança dos gestores. As análises em referenciais teóricos que discutem a temática são feitas mediante autores como Mantoan (2003), Tezani (2004), Paro (2008), Chacon (2001), Cruz; Glat (2014), Deimling (2013), Franco (2014), Macedo (2010), Redig; Glat (2011).

Nessa temática, o estudo intitulado “Gestão escolar e educação inclusiva: uma parceria necessária e emergente na escola” produzido pelas autoras Maria Antônia Ramos de Azevedo e Gracilliani Rosa da Cunha produzido em 2008, na Universidade de São Paulo (USP) e na Universidade Franciscana (UNIFRA), insere-se no campo de pesquisas sobre a Educação Inclusiva, com o objetivo de contribuir para a reflexão sobre o papel da equipe de gestão escolar frente a temática, estruturando sua análise a partir de uma revisão da bibliográfica que tem alertado a complexidade desta interface no contexto brasileiro apontando uma análise sobre as políticas públicas envolvendo a educação inclusiva. A pesquisa é orientada por referenciais teóricos para a Educação Inclusiva como Mantoan (1988, 1994), Mazzota (1882), Sasaki (1997), e referente à gestão escolar, o estudo foi fundamentado por Libâneo (2003), Veiga (1995), Grinspun (2002), entre outros que oferecem suporte às análises desenvolvidas e possibilitam a compreensão crítica dos dados coletados.

Iniciando com as análises de dissertações, teremos o total de 4 resultados. A dissertação intitulada “A gestão escolar na perspectiva da inclusão”, de autoria de Roberta Silva Boaventura, defendida em 2008 na Universidade do Oeste Paulista - UNOESTE - Presidente Prudente – SP, teve como objetivo principal estudar a Gestão Escolar na perspectiva da Inclusão e suas implicações para os gestores escolares, em duas escolas estaduais do Município de Tupã, estruturando-se a partir de uma abordagem descritiva qualitativa, com o objetivo de realizar um diagnóstico. No que se refere aos procedimentos metodológicos, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e observações livres direcionadas aos gestores escolares, tais quais são o diretor, vice-diretor e coordenador.

Já, a leitura detalhada da dissertação “Gestores educacionais para a educação inclusiva: arranjos e tramas na contemporaneidade”, produzida por Carolina Pereira Noy e apresentada em 2016 na Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, RS, 2016, desenvolve uma reflexão aprofundada acerca de como a formação de gestores para a Educação Inclusiva vem sendo produzida nos discursos educacionais contemporâneos. O estudo tem como finalidade problematizar a circulação dos

discursos que têm, na aliança entre a gestão educacional e a inclusão escolar, estruturando-se a partir de uma abordagem qualitativa fundamentada em referenciais teórico-metodológicos inspirados nos Estudos Foucaultianos em Educação, a partir do pensamento pós-estruturalista.

A terceira dissertação de Regina Rita da Silva Santos, publicada em 2011 na Universidade do Oeste Paulista - UNOESTE - Presidente Prudente - SP, 2011, intitulada “Gestão escolar para uma escola inclusiva: conquistas e desafios”, tem como objetivo principal identificar as ações desenvolvidas pela gestão escolar com vistas a construir uma escola inclusiva, em uma escola pública da Diretoria de Ensino da Região de Presidente Prudente e usa de uma abordagem qualitativa através de entrevistas individuais com roteiros previamente elaborados e análise documental. Os sujeitos entrevistados são constituídos por profissionais que atuam na escola, distribuídos entre diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico do ensino fundamental e coordenador pedagógico do ensino médio. Os resultados alcançados indicam que o entendimento sobre os conceitos que norteiam a proposta de educação inclusiva na unidade escolar ainda não está bem definido pelos gestores. O trabalho possibilita diálogo com autores como Michels (2006), Paro (2011), Tezani (2011), Mantoan et al. (2004), entre outros.

Por último, mas não menos importante, a dissertação da autora Patrícia Cristina Rosalen, escrita em 2019, na Universidade Estadual Paulista (UNESP), Instituto de Biociências, Rio Claro, apresentada sob o título de “Práticas colaborativas no trabalho com alunos público-alvo da educação especial (PAEE): o cotidiano de uma escola polo”, tem o propósito de compreender de que forma a estrutura organizativa da escola onde ela atuou possibilitou o trabalho com os alunos o público-alvo da educação especial para a efetivação da proposta de educação verdadeiramente inclusiva. Apresentando uma análise significativa sobre as experiências vividas no contexto escolar para ampliar e sistematizar a importância de promover espaços coletivos para que todos se sintam confiantes ao trabalhar com alunos PAEE, além de promover o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os envolvidos na escola. A pesquisa é de abordagem narrativa embasada nas formulações teóricas de Mikhail Bakhtin, Benjamin e Ginzburg, e os dados foram produzidos a partir de materiais escolares como diários de bordo dos professores, atas de Horários de Trabalho Pedagógico Coletivo e Individual (HTPC e HTPI), e os registros avaliativos dos pais dos alunos sobre o trabalho na escola.

Já, o quinto quadro foi elaborado com o objetivo de ampliar ainda mais a pesquisa, trazendo contribuições adicionais relacionadas ao tema, a partir da recuperação de três artigos estudados em uma disciplina do curso de Pedagogia denominada “Administração Escolar”

Quadro 5 - Trabalhos selecionados através da disciplina “Administração Escolar”

Título e informações complementares do título	Tipo de trabalho	Autoria e ano de publicação	Fonte
Responsabilidades e desafios do gestor escolar diante das práticas inclusivas no ensino regular	Artigo	Luciane Weber Baia Hees; Germana Ponce de Leon Ramírez; Vanessa Santana Santos. Publicado em: 2020.	Anais do Congresso Internacional de Investigação e Experiência Educativa 2020., 2020. v.1.
O Papel do Gestor Escolar no Processo de Inclusão dos Alunos Público-alvo da Educação Especial	Artigo	Gustavo Falcão Santana; Letícia Soares Fernandes; Allana Ladislau Prederigo; Bárbara Rebecca Baumgartem França; Mariangela Lima de Almeida. Publicado em: 2022.	VII Seminário Nacional de Educação Especial e XVIII Seminário Capixaba de Educação Inclusiva, v. 4 n. 4, p. 120-135, 2022.
A relação entre gestão escolar e educação inclusiva: o que dizem os documentos oficiais?	Artigo	Thaís Cristina Rodrigues Tezani. Publicado em: 2009.	Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, n. 6, p. 41-61, 2009.

Fonte: A autora, 2025.

Ao longo da disciplina de “Administração Escolar”, tive a oportunidade de entrar em contato com algumas produções acadêmicas que discutem o papel do gestor escolar diante a educação inclusiva. Entre elas, destaco o artigo “Responsabilidades e desafios do gestor escolar diante das práticas inclusivas no ensino regular” de autoria de Luciane Weber Baia Hees, Germana Ponce de Leon Ramírez e Vanessa Santana Santos, publicado em 2020 pelos Anais do Congresso Internacional de Investigação e Experiência Educativa. A pesquisa tem como foco debates sobre intervenções, possibilidades e dificuldades do gestor escolar ao buscar alternativas para a inclusão de alunos com necessidades especiais no ensino regular, buscando como objetivo principal identificar responsabilidades e desafios do gestor escolar inerentes ao processo inclusivo. A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa de natureza descritiva. O texto fundamenta-se em autores como Mantoan (2006), Kassar (2011), Luck (2017), que oferecem suporte para a discussão.

No artigo “O Papel do Gestor Escolar no Processo de Inclusão dos Alunos Público-alvo da Educação Especial”, os autores Gustavo Falcão Santana, Letícia Soares Fernandes, Allana Ladislau Prederigo, Bárbara Rebecca Baumgarten França e Mariangela Lima de Almeida, publicado em 2022 no VII Seminário Nacional de Educação Especial e XVIII Seminário Capixaba de Educação Inclusiva, discutem a Educação Especial como modalidade da educação escolar no Brasil. Eles destacam que se trata de um direito público subjetivo, responsabilizando a comunidade escolar e o poder público por oferecer uma educação de qualidade aos alunos público-alvo da Educação Especial. O estudo tem como objetivo compreender as principais contribuições bibliográficas dos anos de 2020 e 2021 sobre o papel do gestor escolar no processo inclusivo. Além disso, aponta as convergências e divergências entre os autores quanto a esse papel.

A pesquisa foi realizada a partir de estudos em Habermas e pesquisas bibliográficas nos anais de eventos brasileiros, o que permitiu um aprofundamento sobre as lacunas da formação inicial e das práticas docentes, levantando as possibilidades de superação das barreiras existentes na escola e na modalidade em si.

Por fim, o artigo “A relação entre gestão escolar e educação inclusiva: o que dizem os documentos oficiais?”, da autora Thaís Cristina Rodrigues Tezani, publicado em 2009 na Revista online de Política e Gestão Educacional, em Araraquara, aborda a escassez de trabalhos relacionados a relação entre a gestão escolar e a educação inclusiva frente às orientações dos documentos oficiais, buscando apresentar o que dizem os documentos oficiais sobre a relação entre gestão escolar e a proposta de educação inclusiva. A investigação foi conduzida com uma abordagem qualitativa a partir de uma revisão bibliográfica dos documentos oficiais. A análise se apoia em referências básicas para o desenvolvimento do texto como Brasil (1997, 1998, 2000, 2001a/b, 2007), Sage (1999), Aranha (2001), Tezani (2004), Sant’Ana (2005) e Carneiro (2006), que oferecem sustentação teórica para a discussão apresentada. Os resultados indicam que a atuação do gestor escolar tem grande valia na tarefa de construir uma escola para todos, evidenciando a ratificação das barreiras arquitetônicas, facilitação do transporte escolar e promoção de ações que facilitem a comunicação. A leitura do artigo evidencia o contato constante entre família e profissionais, tanto da escola quanto da saúde, reforçando a importância do tema e a necessidade de aprofundamento em futuras pesquisas.

Os artigos aqui selecionados contemplaram autores de grande importância para promover ações de não patologização do público-alvo da Educação Especial, trazendo conscientização sobre comportamentos que anulam vidas e classificam-nas como diferentes, anormais, ou, o mais visto até então, os “alunos da inclusão”.

Por fim, o sexto e último quadro apresenta a totalidade dos artigos selecionados, servindo como base para que a discussão desenvolvida neste trabalho possa ocorrer de forma consistente e fundamentada.

Quadro 6 - Trabalhos selecionados como Referência para a Discussão do Tema

Título e informações complementares do título	Tipo de trabalho	Autoria e ano de publicação	Fonte
Inclusão, Medicalização e Produção de Subjetividade: uma revisão bibliográfica sobre gestão escolar e micropolíticas.	Artigo	Tarcísio Mendel Almeida; Maria Goretti Andrade Rodrigues. Publicado: 05/08/2022	Research, Society and Development, [S. l.], v. 11, n. 10, p. e400111033050, 2022.
A coordenação pedagógica e sua relação com a inclusão educacional: uma revisão integrativa.	Artigo	Gabriela Chem de Souza do Rosário; Silmara de Oliveira Gomes Papi. Publicado: 2023.	Revista Valore, [S. l.], v. 8, p. e-8066, 2023.
Revisão de literatura sobre gestão da inclusão escolar	Artigo	Marlucio Carlos de Melo; Carla Regina Rachid Otavio Murad. Publicado em: 30/09/2020	Revista Iniciação & Formação Docente, v. 7 n. 3 (2020): Dossiê Práticas de Inclusão e Exclusão na Educação: Estudos, Relatos e Pesquisas.
Tendências e desafios na gestão das relações entre professores e gestores em escolas públicas.	Artigo	Sibele Selvina de Oliveira Rodrigues Moniz, Emerson Rodrigo Gomes Camelo, Natalina Moraes Santos e Jamison Luiz Barros Santos. Publicado: 11/2023	Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 4, n. 11, p. e4114303, 2023.

Formação e atuação do gestor escolar na perspectiva da educação inclusiva	Artigo	Flaviane Pellosso Molina Freitas e Jáima Pinheiro de Oliveira. Publicado em: 2021.	<i>Imagens da educação</i> , 11(1), 133-155. Programa de Pós-Graduação em Educação - Universidade Estadual de Maringá.
Gestão escolar e educação inclusiva: uma parceria necessária e emergente na escola	Artigo	Maria Antonia Ramos de Azevedo e Gracilliani Rosa da Cunha. Publicado em: 2008.	Educação: teoria e prática, [s. l.], v. 18, n. 31, p. 53, 2009. Universidade de São Paulo (USP) e Universidade Franciscana (UNIFRA).
A gestão escolar na perspectiva da inclusão	Dissertação	Roberta Silva Boaventura. Publicado em: 2008.	Universidade do Oeste Paulista - UNOESTE - Presidente Prudente - SP, 2008.
Gestores educacionais para a educação inclusiva: arranjos e tramas na contemporaneidade	Dissertação	Carolina Pereira Noya. Publicado em: 2016.	Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, RS, 2016.

Gestão escolar para uma escola inclusiva: conquistas e desafios	Dissertação	Regina Rita da Silva Santos. Publicado em: 2011.	Universidade do Oeste Paulista - UNOESTE - Presidente Prudente - SP, 2011.
Práticas colaborativas no trabalho com alunos público-alvo da educação especial (pae): o cotidiano de uma escola polo	Dissertação	Patrícia Cristina Rosalen. Publicado em: 2019.	Universidade Estadual Paulista (Unesp), Instituto de Biociências, Rio Claro.
Responsabilidades e desafios do gestor escolar diante das práticas inclusivas no ensino regular	Artigo	Luciane Weber Baia Hees; Germana Ponce de Leon Ramírez; Vanessa Santana Santos. Publicado em: 2020.	Anais do Congresso Internacional de Investigação e Experiência Educativa 2020., 2020. v.1.
O Papel do Gestor Escolar no Processo de Inclusão dos Alunos Público-alvo da Educação Especial	Artigo	Gustavo Falcão Santana; Leticia Soares Fernandes; Allana Ladislau Prederigo; Bárbara Rebecca Baumgartem França; Mariangela Lima de Almeida. Publicado em: 2022.	VII Seminário Nacional de Educação Especial e XVIII Seminário Capixaba de Educação Inclusiva, v. 4 n. 4, p. 120-135, 2022.

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

Fonte: A autora, 2025.

Os autores Rosalen (2019), Hees, Ramírez; Santos (2020) e Tezani (2009) foram discutidos anteriormente para sustentar a fundamentação teórica deste trabalho, contribuindo com diferentes perspectivas sobre a gestão escolar voltada às práticas inclusivas. Esses estudos destacam principalmente a análise de documentos oficiais e políticas públicas, bem como a importância da formação continuada dos gestores, a implementação de práticas pedagógicas inclusivas e a promoção de um ambiente democrático e participativo na escola, fornecendo subsídios essenciais para a análise crítica dos processos investigados e para a construção de propostas que considerem a complexidade do contexto educacional.

No próximo capítulo, os trabalhos selecionados foram agrupados para aprofundar a discussão sobre o tema, dividindo-se em três categorias. O primeiro grupo aborda o papel da gestão escolar na construção de práticas inclusivas e democráticas, com base em Almeida; Rodrigues (2022), Rosário; Papi (2023), Melo; Murad (2020), Azevedo; Cunha (2008), Santana *et al.* (2022) e Boaventura (2008). A segunda categoria concentra-se na formação do gestor escolar sob a perspectiva da Educação Inclusiva, contemplando as pesquisas de Freitas; Oliveira (2021) e Santos (2011). Por fim, o último grupo examina a gestão escolar na contemporaneidade, considerando desafios e práticas democráticas voltadas à Educação Inclusiva, fundamentando-se nos estudos de Noya (2016) e Moniz *et al.* (2023).

3 ANÁLISE DAS PRODUÇÕES SELECIONADAS

Os resultados desta investigação permitem refletir sobre aspectos que dialogam, confirmam ou divergem do referencial teórico apresentado, ampliando a compreensão acerca das produções relacionadas à gestão escolar e à educação especial na perspectiva inclusiva. Diversos pesquisadores têm se debruçado sobre o papel do gestor escolar nas práticas inclusivas, relacionando-o à formação inicial e continuada recebida, bem como às formas de atuação que definem competências e orientam os processos necessários para efetivar a inclusão no ensino regular.

3.1 O Papel da Gestão Escolar na Construção de Práticas Inclusivas e Democráticas

A inclusão de alunos público-alvo da Educação Especial no ensino regular ainda enfrenta desafios significativos, mesmo com avanços legais e políticas públicas voltadas à educação inclusiva. Nesse contexto, o papel da gestão escolar torna-se central, pois é a partir das ações e decisões dos gestores que se estruturam práticas que promovem a integração, o respeito às diferenças e a efetividade do processo educativo.

De acordo com Melo; Murad (2020), é necessário discutir os investimentos em ações inclusivas e atentar-se para questões de integração e segregacionismo no atendimento aos alunos. Na prática, observa-se que, frequentemente, esses estudantes são alocados em prédios ou salas afastadas dos demais, desconectados do espaço social e cultural da escola, que deveria valorizar a diversidade humana. Além disso, mesmo quando os docentes são especialistas ou participam de formações específicas, muitos enfrentam dificuldades para adaptar atividades, currículos, avaliações e até a própria organização da sala de aula. Esse cenário evidencia a necessidade de atuação estratégica da gestão escolar para superar práticas excludentes e promover um ambiente verdadeiramente inclusivo.

A gestão escolar atua em múltiplas dimensões que se complementam: a gestão pedagógica, voltada ao planejamento do ensino-aprendizagem, à adaptação de atividades e currículos e à promoção de práticas inclusivas; a gestão administrativa, responsável pela organização de recursos, documentação e processos internos; e a gestão política, que envolve a articulação com a comunidade escolar, a promoção de uma cultura democrática e a valorização de todos os membros do ambiente educativo. Quando essas dimensões atuam de forma articulada, o gestor escolar consegue compreender a realidade da escola e dos alunos, garantindo que todos tenham acesso a uma educação de qualidade e inclusiva.

Segundo Boaventura (2008), a descentralização, a democratização e a autonomia escolar são elementos essenciais para a gestão democrática. Nesse sentido, o gestor assume responsabilidades que vão além da organização institucional, mediando relações, promovendo práticas inclusivas e refletindo criticamente sobre os processos educativos, sempre atento às legislações e políticas vigentes. Azevedo; Cunha (2008) destacam que, por meio de uma gestão participativa, é possível ampliar o envolvimento de professores, alunos e comunidade, tornando o processo de ensino-aprendizagem coletivo, contínuo e significativo. Almeida; Rodrigues (2022) ressaltam ainda que a interdisciplinaridade é um recurso importante, devendo ser orientada pelo gestor escolar que promove acolhimento aos alunos e compartilha responsabilidades no processo educativo.

Para que tais práticas se efetivem, o gestor deve liderar a construção do projeto político pedagógico, planejando ações intencionais que orientem o trabalho coletivo, respeitem as individualidades dos alunos e promovam a inclusão em todos os aspectos do cotidiano escolar. O envolvimento da comunidade escolar é fundamental, garantindo que o planejamento contemple não apenas a superação de limitações, mas também o desenvolvimento integral dos estudantes. Boaventura (2008) destaca que o projeto político pedagógico consiste em ações com intencionalidades educativas que orientam o trabalho coletivo na escola, englobando o processo de ensino-aprendizagem, a formação de cidadãos críticos e a prática educativa.

Portanto, para que a construção do projeto político pedagógico se efetive, é fundamental que o gestor exerça a liderança, mobilizando suas habilidades e capacidades para mediar divergências e dificuldades que surgirem ao longo do processo. Além disso, deve fomentar reflexões críticas, o que só será possível se o gestor estiver continuamente atualizado e qualificado para atender às responsabilidades que lhe são atribuídas.

Rosário; Papi (2023) reforçam que a coordenação pedagógica desempenha papel estratégico na inclusão, liderando práticas pedagógicas colaborativas e garantindo a articulação entre docentes e comunidade escolar. Elas destacam a necessidade de formação continuada para profissionais da educação, evidenciando que a liderança pedagógica qualificada é essencial para o sucesso da inclusão. Complementando essa perspectiva, Santana *et al.* (2022) enfatizam que o gestor escolar deve atuar como líder pedagógico, promovendo práticas inclusivas e colaborativas, além de fomentar a formação contínua de professores e coordenadores. Segundo os autores, a atuação efetiva do gestor contribui diretamente para a construção de uma escola inclusiva, onde todos os alunos público-alvo da Educação Especial têm suas necessidades atendidas e seu desenvolvimento potencializado.

3.2 A Formação do Gestor Escolar na Perspectiva da Educação Inclusiva

Outro aspecto a ser destacado refere-se à formação do gestor escolar na perspectiva da educação inclusiva. Segundo Freitas; Oliveira (2024), a capacitação desse profissional não se faz de forma instantânea nem isolada, podendo ser dividida em dois tipos, formação inicial e formação continuada. A formação inicial é aquela desenvolvida em Instituições de Ensino Superior, ou seja, nas universidades, em nível de graduação, permitindo que o profissional, a partir dessa base, atue como gestor nos sistemas de ensino. Já a formação continuada garante que o gestor esteja em constante aprendizado, por meio de cursos formais, capacitações, uso de tecnologias da informação, entre outros recursos.

Atualmente, o curso de Pedagogia é responsável pela formação inicial do gestor escolar. No entanto, essa formação nem sempre contempla de maneira aprofundada os conhecimentos necessários para o exercício da gestão inclusiva. Minha experiência durante a graduação confirma que o tema surge de forma pontual, geralmente por meio de disciplinas isoladas ou atividades com convidados, o que pode trazer limitações na prática profissional, especialmente no planejamento de ações que atendam à diversidade presente no espaço escolar.

Freitas; Oliveira (2024, p.145) reforçam essa lacuna, afirmando que “No que diz respeito à formação escolar para a diversidade e inclusão, verifica-se uma grande lacuna, pois os cursos de Pedagogia apresentam uma ou duas disciplinas no máximo voltadas para a inclusão”, e, em alguns casos, nenhuma.

Diante disso, a formação continuada se apresenta como estratégia essencial, permitindo ao gestor aprofundar e atualizar os conhecimentos adquiridos na formação inicial. Dessa forma, ele estará mais preparado para implementar práticas, políticas e culturas inclusivas, respondendo de maneira consciente às demandas da diversidade escolar.

Santos (2011) destaca que a formação do professor assume destaque na perspectiva de gestão democrática, pois ao ter suas ações direcionadas a sala de aula, passa agora a ser entendido como sujeito importante para essa proposta. Considerando a importância dessa formação contínua, torna-se fundamental analisar os desafios contemporâneos da educação, incluindo as novas demandas sociais, tecnológicas e pedagógicas, que influenciam diretamente o processo de inclusão e o papel estratégico do gestor escolar.

3.3 A Gestão Escolar na Contemporaneidade: Desafios e Práticas Democráticas para a Educação Inclusiva

No contexto contemporâneo, Noya (2016) destaca a centralidade da escola como espaço de formação de sujeitos, os quais são tanto produtos quanto produtores da lógica moderna. Nesse sentido, a escola torna-se um ambiente privilegiado para o respeito à diversidade.

Entre as tendências atuais, a gestão participativa e democrática se sobressai, pois envolve professores, gestores e a comunidade escolar na tomada de decisões, promovendo engajamento, autonomia e práticas inclusivas. Sua implementação, entretanto, não é simples, exigindo preparo, capacitação contínua, recursos adequados e uma cultura escolar que valorize a participação de todos. Noya (2016) enfatiza a necessidade de envolver toda a comunidade escolar na gestão inclusiva por meio da gestão democrática. Moniz et al. (2023) complementam, afirmando que essa abordagem busca garantir a participação de todos os membros da escola na definição de metas e decisões, evidenciando a responsabilidade do gestor sobre o ambiente escolar.

Na prática, a gestão participativa enfrenta diversos obstáculos. Segundo Moniz *et al.* (2023), a falta de diálogo e de comunicação efetiva compromete as relações entre os profissionais, gera desvalorização do trabalho docente e resulta em insatisfação. Outro desafio é a escassez de recursos (financeiros, humanos e materiais) que limita a execução de práticas inclusivas. Adicionalmente, a gestão deve lidar com questões relacionadas à formação continuada, à promoção da diversidade e ao monitoramento da qualidade do ensino. Superar esses desafios requer uma equipe gestora qualificada e preparada para atuar de maneira democrática.

Diante disso, analisar as tendências e os desafios da gestão escolar na contemporaneidade torna-se essencial. O objetivo é compreender como práticas participativas e democráticas podem ser aplicadas de forma efetiva, fortalecendo a inclusão e promovendo um ambiente escolar acolhedor, equitativo e capaz de responder às demandas da sociedade atual. A discussão dos resultados permite um diálogo consistente com a literatura, revelando convergências e tensões no campo investigado.

Os achados desta pesquisa evidenciam a centralidade da gestão escolar na promoção de uma educação inclusiva e de qualidade. Observa-se que a atuação democrática e participativa dos gestores influencia diretamente a implementação de práticas pedagógicas que atendam à diversidade dos alunos. Apesar dos avanços históricos e normativos, persistem desafios

significativos, como, lacunas na formação (inicial e continuada), limitações de recursos, dificuldades de diálogo e barreiras estruturais que comprometem a plena execução das políticas.

Os resultados também ressaltam a importância de um Projeto Político-Pedagógico (PPP) bem estruturado, pautado na participação e na valorização da diversidade. É crucial que os gestores estejam continuamente capacitados para mediar conflitos, promover reflexões críticas e orientar a escola rumo a uma prática inclusiva consistente. Tais elementos contribuem para consolidar uma cultura escolar que integra participação, autonomia e responsabilidade coletiva, fortalecendo a qualidade do ensino e o desenvolvimento integral dos estudantes. Ao mesmo tempo, indicam caminhos para pesquisas futuras que aprofundem o estudo da aplicação prática dessas estratégias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender de que forma a gestão escolar contribui para atender o público-alvo da Educação Especial, analisando práticas e desafios na construção de uma educação inclusiva de qualidade. A importância da pesquisa está em trazer reflexões sobre o papel dos gestores e em como suas decisões influenciam a criação de um ambiente escolar mais justo e acolhedor.

A análise realizada permitiu identificar alguns resultados importantes. Entre eles, destaca-se que a gestão participativa e democrática é essencial para a inclusão, pois garante o diálogo entre professores, alunos e comunidade. Também ficou evidente a relevância de um projeto político-pedagógico bem estruturado, construído de forma coletiva e atento às diferenças. Por outro lado, surgem desafios, como a falta de formação continuada para os profissionais, a escassez de recursos e as dificuldades de comunicação entre os envolvidos no processo educativo. Esses pontos mostram que a qualidade da gestão é decisiva para transformar as leis e diretrizes em práticas reais dentro da escola.

Com base nesses achados, é possível afirmar que a gestão escolar, quando bem conduzida, tem papel central na efetivação da inclusão. No entanto, ainda há muito a avançar para que todas as crianças tenham garantido o direito de aprender com equidade, respeitando suas especificidades.

É importante destacar também algumas limitações deste estudo. Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, não foi possível observar diretamente a realidade das escolas, o que poderia enriquecer a análise. Além disso, o acesso restrito a alguns materiais e as constantes mudanças nas políticas públicas dificultam um acompanhamento completo do tema. Cada escola também possui suas próprias características sociais e culturais, o que limita a generalização dos resultados. Mesmo com essas limitações, a pesquisa contribui para ampliar as discussões sobre a relação entre gestão escolar e inclusão, reforçando a necessidade de investimento em formação continuada, maior engajamento da comunidade escolar e fortalecimento de práticas que valorizem a diversidade. Futuras investigações podem aprofundar a análise em contextos específicos, trazendo a vivência de gestores, professores, alunos e famílias, o que ajudará a compreender ainda mais os caminhos para uma escola verdadeiramente inclusiva.

REFERÊNCIAS

Assembleia Geral da ONU. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Nações Unidas, 217 (III) A, 1948, Paris, art. 1.

Disponível em: www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/. Acesso em: 10 set. 2025.

Azevedo, M. A. R. de; Cunha, G. R. da. Gestão Escolar e Educação Inclusiva: uma parceria necessária e emergente na escola. **Educação: Teoria e Prática**, [S. l.], v. 18, n. 31, p. 53, 2009.

Disponível em: www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/article/view/2204. Acesso em: 04 ago. 2025.

Boaventura, Roberta Silva. **School management meant for insertion**. 2008. 123 f.

Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) - Universidade do Oeste Paulista, Presidente Prudente, 2008.

Disponível em: bdtd.unoeste.br:8080/tede/handle/tede/760. Acesso em: 04 ago. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**.

Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 set. 2025.

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente: Lei federal nº 8069, de 13 de julho de 1990**. Rio de Janeiro: Imprensa Oficial, 2002. BRASIL.

Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.htm. Acesso em: 10 set. 2025.

BRASIL, **Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência: Lei nº 13.146, de 06 de julho de 2015**.

Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm. Acesso em: 10 set. 2025.

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

Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 18 set. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, 2018.

Disponível em: www.gov.br/mec/pt-br/escola-em-tempo-integral/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal.pdf. Acesso em: 18 set. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parâmetros Curriculares Nacionais**. Brasília, 1997.

Disponível em: portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro01.pdf. Acesso em: 18 set. 2025.

BRASIL, Ministério da Educação. **Política Nacional de Educação Especial na perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília: MEC/SEESP, 2008a. Decreto nº 6.571, de 17 de setembro de 2008.

Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6571.htm.

Acesso em: 18 set. 2025.

Chem de Souza do Rosário, G., & de Oliveira Gomes Papi, S. (2023). A coordenação pedagógica e sua relação com a inclusão educacional: uma revisão integrativa. *Revista Valore*, 8, e-8066.

Disponível em: doi.org/10.22408/reva8020231191e-8066. Acesso em: 24 fev. 2025.

Freitas, F. P. M.; Oliveira, J. P. DE. Formação e atuação do gestor escolar na perspectiva da educação inclusiva. *Imagens da Educação*, v. 11, n. 1, p. 133-155, 24 fev. 2021.

Disponível em: repositorio.ufmg.br/server/api/core/bitstreams/569b475e-85be-49c8-82a2-24d496f2d54f/content. Acesso em: 04 ago. 2025.

Inclusion, Medicalization and the Production of Subjectivity: a literature review on school management and micropolitics. *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 11, n. 10, p. e400111033050, 2022.

Disponível em: rsdjournal.org/rsd/article/view/33050. Acesso em: 24 fev. 2025.

Lima, T. C. S.; Quaresma, M. S.; Souza, C. T. R. de; Lima, D. D. R. S. de. Educação Especial e Inclusiva na educação infantil: perspectivas, desafios e diferenças. *Revista Educação e Políticas em Debate*, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 459–474, 2022.

Disponível em: seer.ufu.br/index.php/revistaeducaopoliticas/article/view/66436. Acesso em: 04 ago. 2025.

Noya, Carolina Pereira. **Gestores educacionais para a educação inclusiva: arranjos e tramas na contemporaneidade**. 2016. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, 2016.

Disponível em: repositorio.ufsm.br/handle/1/7281. Acesso em: 04 ago. 2025.

Revisão de literatura sobre gestão da inclusão escolar. *Iniciação & Formação Docente*, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 455 a 465, 2020.

Disponível em: seer.uftm.edu.br/revistaeletronica/index.php/revistagepadle/article/view/4973. Acesso em: 24 fev. 2025.

Rosalen, Patrícia Cristina. **Práticas Colaborativas No Trabalho Com Alunos Público-Alvo Da Educação Especial (PAEE): O Cotidiano de Uma Escola Polo**. N.p., 2019. Print.

Disponível em: hdl.handle.net/11449/182538. Acesso em: 04 ago. 2025.

Santana, Gustavo Falcão. Fernanades, Letícia Soares. Prederigo, Allana Ladislau. França, Bárbara Rebecca Baumgartem. Almeida, Mariangela Lima. O papel do gestor escolar no processo de inclusão dos alunos público-alvo da educação especial. In: **VII Seminário Nacional de Educação Especial e XVIII Seminário Capixaba de Educação Inclusiva**. v. 4 n. 4, 2022.

Disponível em: periodicos.ufes.br/snee/article/view/40611. Acesso em: 20 mar. 2025.

Santos, S. R. R. **Gestão escolar para uma escola inclusiva: conquistas e desafios**.

Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE – Presidente Prudente, SP, 2011.

Disponível em: bdtd.unoeste.br:8080/tede/bitstream/tede/846/1/Dissertacao.pdf. Acesso em: 04 ago. 2025.

Santos, Vanessa Santana. Oliveira, Jeniffer Silva. Oliveira, Kerilyn Shalyne. Hees, Luciane Weber Baia. Responsabilidades e desafios do gestor escolar diante das práticas inclusivas no ensino regular. In: **Anais do Congresso Internacional de Investigação e Experiência Educativa 2020**. Engenheiro Coelho (SP), UNASP, 2020.

Disponível em: www.even3.com.br/anais/ciiee2020/. Acesso em: 20 mar. 2025.

Senna, M.; Santos, M. P. DOS; Lemos, L. M. B. A participação da sociedade e o caso da Política Nacional de Educação Especial na perspectiva da Educação Inclusiva: Refletindo sobre a formação de professores. **RevistAleph**, n. 34, 24 jul. 2020.

Disponível em: periodicos.uff.br/revistaleph/article/view/41437. Acesso em: 20 mar. 2025.

Tendências e desafios na gestão das relações entre professores e gestores em escolas públicas. **Revista Científica Multidisciplinar**. ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 4, n. 11, p. e4114303, 2023.

Disponível em: recima21.com.br/recima21/article/view/4303. Acesso em: 24 fev. 2025.

Tezani, T. C. R. A relação entre gestão escolar e educação inclusiva: o que dizem os documentos oficiais? **Revista on-line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, n. 6, p. 41–61, 2009.

Disponível em: periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9249. Acesso em: 20 mar. 2025.

UNESCO. **Declaração de Salamanca sobre Princípios, Política e Prática em Educação Especial**. Conferência Mundial sobre Educação para Necessidades Especiais, 1994, Salamanca, Espanha. Genebra: UNESCO, 1994.

Disponível em: unesdoc.unesco.org. Acesso em: 18 set. 2025.