



GESTÃO ESCOLAR E INCLUSÃO: NORMAS, PRÁTICAS E IMPACTOS NA EDUCAÇÃO

*Nilmária Silva de Sousa*¹

RESUMO

A inclusão educacional tem se consolidado como um dos principais desafios e objetivos das políticas educacionais contemporâneas. No contexto da gestão escolar, a efetivação de práticas inclusivas depende da articulação entre normas institucionais, capacitação docente e estratégias pedagógicas voltadas à diversidade. Esta pesquisa tem como objetivo analisar a relação entre a gestão escolar e a inclusão educacional, explorando como as diretrizes normativas são implementadas na prática e quais impactos geram no cotidiano escolar. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, baseada em revisão bibliográfica e análise documental, buscando compreender os desafios enfrentados pelos gestores na construção de um ambiente verdadeiramente inclusivo. Os resultados apontam que, embora existam marcos regulatórios sólidos que garantem o direito à educação inclusiva, ainda há lacunas na formação dos gestores e educadores, na adaptação dos espaços físicos e na construção de uma cultura escolar que valorize a diversidade. Além disso, a efetivação da inclusão depende da colaboração entre escola, família e comunidade, bem como do investimento contínuo em políticas públicas que promovam uma gestão democrática e equitativa. Conclui-se que a gestão escolar desempenha um papel fundamental na implementação da inclusão, sendo necessário um olhar atento para a superação das barreiras estruturais e atitudinais que ainda persistem no ambiente educacional. Dessa forma, é imprescindível que os gestores estejam preparados para atuar como mediadores desse processo, garantindo que a escola seja um espaço de aprendizagem acessível e acolhedor para todos os estudantes.

Palavras-chave: Gestão escolar; Inclusão educacional; Políticas públicas; Práticas pedagógicas; Educação inclusiva.

¹Graduação em Letras - Português pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Ceará. Mestra em Ciências da Educação pela UNADES/PY.

1 INTRODUÇÃO

A inclusão educacional é um dos grandes desafios da educação contemporânea, exigindo mudanças significativas nas práticas pedagógicas e nos modelos de gestão escolar. A implementação de uma educação inclusiva depende da articulação entre políticas públicas, formação docente e estrutura institucional, fatores que influenciam diretamente na qualidade da aprendizagem dos estudantes. A educação inclusiva não deve ser vista apenas como uma obrigação legal, mas como um direito fundamental que visa garantir equidade e respeito à diversidade dentro do ambiente escolar.

Ao longo das últimas décadas, diversos estudos têm demonstrado a importância de uma gestão escolar eficaz para a promoção de uma educação de qualidade para todos. A escola precisa estar preparada para acolher alunos com diferentes perfis, necessidades e ritmos de aprendizagem, o que requer uma gestão participativa, inovadora e comprometida com o desenvolvimento integral dos estudantes. Dessa forma, a presença de um gestor escolar bem preparado se torna essencial para a construção de um ambiente educacional acessível e equitativo.

Apesar dos avanços na legislação e nas diretrizes educacionais voltadas para a inclusão, observa-se que muitas escolas ainda enfrentam dificuldades na implementação de práticas inclusivas. A falta de formação continuada dos docentes, a escassez de recursos pedagógicos adaptados e a carência de infraestrutura adequada são apenas alguns dos desafios enfrentados no dia a dia escolar. Além disso, a conscientização e sensibilização de toda a comunidade escolar são fundamentais para que a inclusão aconteça de maneira efetiva, promovendo um ambiente acolhedor para todos os estudantes.

Diante desse cenário, este estudo busca investigar como a gestão escolar pode contribuir para a efetivação da inclusão educacional, analisando normas, práticas e impactos no contexto escolar. A pesquisa se propõe a examinar os desafios enfrentados pelos gestores escolares, as políticas e diretrizes vigentes e as boas práticas que têm demonstrado resultados positivos na construção de um ambiente mais inclusivo e acessível a todos os estudantes.

A reflexão sobre esse tema torna-se essencial para o aprimoramento das práticas pedagógicas e administrativas, visando garantir uma educação de qualidade para todos, independentemente de suas condições físicas, intelectuais ou sociais. Assim, este estudo busca contribuir para a discussão sobre a importância da gestão escolar na inclusão educacional e oferecer subsídios para uma prática mais efetiva e humanizada na educação básica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A educação inclusiva tem sido um tema amplamente debatido no meio educacional, gerando discussões sobre seus conceitos, desafios e aplicabilidades. Um dos principais pontos de reflexão envolve a diferenciação entre os conceitos de integração e inclusão no ambiente escolar, uma vez que essas abordagens apresentam implicações distintas na prática pedagógica e na organização da escola.

Enquanto a integração muitas vezes se limita à inserção física de alunos com deficiência ou necessidades educacionais específicas no ambiente escolar, a inclusão pressupõe uma mudança estrutural e cultural, garantindo que todos os estudantes tenham acesso a um ensino de qualidade, independentemente de suas especificidades.

Nesse contexto, este estudo propõe uma análise aprofundada sobre os limites e o papel do gestor escolar na implementação de uma educação inclusiva efetiva. A partir da literatura acadêmica, busca-se compreender como a gestão escolar pode atuar na formulação de estratégias que garantam não apenas o cumprimento das normativas educacionais, mas também a construção de um ambiente que valorize a diversidade e promova a equidade no aprendizado. O gestor escolar, ao assumir uma postura proativa e reflexiva, torna-se peça-chave na articulação entre docentes, famílias e comunidade, assegurando que a inclusão ocorra de maneira intencional e sustentável.

Dessa forma, a clareza conceitual sobre inclusão e integração torna-se imprescindível para a formulação e implementação de práticas que realmente garantam a participação ativa de todos os alunos no processo educativo. A ausência dessa compreensão pode resultar em ações fragmentadas e pouco efetivas, comprometendo o direito à educação equitativa. Assim, este estudo ressalta a importância de um olhar crítico e estratégico por parte dos gestores educacionais, garantindo que a inclusão não seja apenas um princípio teórico, mas sim uma prática incorporada à rotina escolar, beneficiando toda a comunidade educativa.

A escolarização regular de crianças e jovens com deficiência tem suscitado intensos debates sobre as formas mais adequadas de estruturar o processo inclusivo no ambiente escolar. Em muitos contextos, percebe-se que a inclusão ocorre mais como uma resposta a imposições das políticas públicas do que como um compromisso genuíno da comunidade escolar em promover um ensino acessível e equitativo. A implementação de diretrizes inclusivas, muitas vezes, visa apenas o cumprimento das exigências legais, sem que haja, de fato, uma transformação significativa nas práticas pedagógicas e na cultura institucional da escola.

Para que a educação inclusiva seja efetiva, é essencial compreender que as mudanças necessárias no sistema educacional vão além da simples matrícula de alunos com deficiência na rede regular de ensino. Esse processo exige uma ampla reestruturação que considere aspectos políticos, sociais, econômicos e culturais que influenciam diretamente a realidade das escolas. Além disso, as concepções e representações sociais sobre a deficiência desempenham um papel crucial na forma como a inclusão é concebida e aplicada. Se persistirem visões reducionistas e excludentes, que tratam os estudantes com deficiência apenas como sujeitos a serem assistidos, em vez de protagonistas de seu próprio aprendizado, a inclusão continuará sendo um desafio.

Outro fator determinante para o sucesso da educação inclusiva é a disponibilidade de recursos materiais e humanos adequados. Sem investimentos em infraestrutura acessível, materiais didáticos adaptados e formação continuada para os profissionais da educação, as práticas inclusivas tendem a ser superficiais e pouco

eficazes. A capacitação dos gestores e docentes é fundamental para que possam atuar de forma consciente e estratégica, promovendo um ambiente verdadeiramente acolhedor e inclusivo.

Portanto, a inclusão educacional não pode ser reduzida a uma formalidade burocrática, mas deve ser compreendida como um direito fundamental que requer mudanças estruturais, formação profissional adequada e uma nova mentalidade na comunidade escolar. Apenas assim será possível construir um sistema educacional verdadeiramente inclusivo, no qual a diversidade seja reconhecida e valorizada como um elemento enriquecedor do processo de ensino e aprendizagem.

Diante desse cenário, torna-se fundamental refletir sobre a distinção entre os conceitos de integração e inclusão, bem como sobre o papel do gestor escolar na construção de uma escola verdadeiramente inclusiva. Muitas vezes, os termos são utilizados de forma indistinta, mas apresentam diferenças conceituais significativas que impactam diretamente as práticas educativas. A integração refere-se à inserção de alunos com deficiência no ambiente escolar regular, mas sem necessariamente modificar as estruturas e metodologias para atender às suas especificidades. Já a inclusão pressupõe uma transformação mais profunda no sistema educacional, garantindo que a escola se adapte às necessidades de todos os alunos, independentemente de suas características individuais.

O gestor escolar desempenha um papel crucial nesse processo, pois é o responsável por articular políticas educacionais, promover formações para os docentes e assegurar que a infraestrutura e os recursos pedagógicos estejam alinhados com os princípios inclusivos. Seu compromisso não se limita à administração burocrática, mas envolve também a criação de um ambiente escolar acolhedor, no qual todos os estudantes se sintam pertencentes e tenham oportunidades reais de aprendizagem. Para isso, é essencial que o gestor compreenda os desafios e as potencialidades da inclusão, incentivando uma cultura institucional que valorize a diversidade e promova a equidade educacional.

Nesse sentido, Sasaki (2010, p. 27) destaca que “os conceitos inclusivistas foram lapidados a partir de 1981 por todos quantos participaram, nos setores sociais”, enfatizando que a construção de uma sociedade inclusiva é fruto de um longo processo de debates e reformulações nas políticas públicas e nas práticas sociais. Esse percurso evidencia a necessidade de um olhar atento e crítico sobre as práticas adotadas no ambiente escolar, garantindo que a inclusão não seja apenas um discurso normativo, mas uma realidade efetiva na formação dos educandos.

Portanto, para que a educação inclusiva seja implementada com qualidade, é imprescindível que haja um esforço coletivo envolvendo gestores, professores, famílias e toda a comunidade escolar. Apenas por meio da compreensão clara dos conceitos e da adoção de estratégias pedagógicas adequadas será possível construir um ambiente educacional verdadeiramente inclusivo, no qual todos os alunos tenham suas potencialidades reconhecidas e desenvolvidas de maneira plena.

Dessa forma, compreender as concepções inclusivas torna-se essencial para que as escolas possam, de fato, se transformar em espaços verdadeiramente

inclusivos e de qualidade, nos quais a diversidade seja reconhecida e valorizada. Um ambiente educacional inclusivo não apenas assegura o acesso de todos os alunos ao ensino regular, mas também proporciona condições para que cada estudante possa desenvolver suas potencialidades de maneira equitativa. Isso implica a necessidade de uma educação que respeite e atenda às diferenças sociais, culturais, físicas e emocionais dos alunos, oferecendo suporte adequado para superar barreiras à aprendizagem.

Entretanto, observa-se que, na prática, muitos alunos estão apenas integrados, mas não inclusos no ambiente escolar. Essa realidade contradiz os princípios estabelecidos pela Lei nº 9.394/1996, que, em seu artigo 58, determina que o atendimento educacional especializado deve ser oferecido preferencialmente na rede regular de ensino, garantindo recursos e estratégias pedagógicas adequadas às necessidades dos estudantes. No entanto, o simples fato de estar matriculado e frequentando as aulas não significa que um aluno esteja realmente incluído no processo de ensino-aprendizagem.

Essa problemática torna-se evidente quando percebemos que muitos estudantes, apesar de estarem fisicamente presentes na escola, enfrentam grandes dificuldades para acompanhar as atividades propostas, bem como para estabelecer interações significativas e produtivas com os colegas. Esse fenômeno demonstra que, em diversos casos, a inclusão escolar ainda ocorre de forma superficial e fragmentada, sem a implementação de adaptações curriculares, metodologias diferenciadas e suporte pedagógico adequado.

A permanência desses alunos em um sistema educacional que não atende plenamente às suas necessidades resulta em um processo de exclusão silenciosa dentro da própria escola. Assim, garantir a inclusão real exige mais do que simplesmente cumprir exigências legais; demanda um compromisso efetivo da gestão escolar, dos professores e de toda a comunidade educativa na construção de práticas pedagógicas que favoreçam a participação ativa de todos os alunos. Somente dessa maneira será possível transformar a escola em um ambiente de aprendizagem equitativo, acessível e verdadeiramente acolhedor para todos.

Os estudos de Staiback & Staiback (1999) e Mantoan (2000; 2006) apresentam reflexões que desafiam paradigmas tradicionais da educação inclusiva, incentivando a superação de modelos excludentes e a adoção de práticas que reconheçam a diversidade dos estudantes como um fator enriquecedor do ambiente escolar. Além disso, as contribuições de Mittler (2003), Lourenço (2010), Sasaki (2010) e Jannuzzi (2012) são essenciais para esclarecer questões centrais relacionadas à inclusão escolar, proporcionando uma base teórica que auxilia na compreensão dos desafios e possibilidades desse modelo educacional.

No que diz respeito ao papel do gestor escolar na construção de uma escola inclusiva, autores como Saviani (2000), Luck (2009) e Sousa (2009) oferecem importantes reflexões sobre a gestão educacional voltada à inclusão. Esses estudiosos enfatizam a necessidade de um gestor comprometido com a democratização do ensino, capaz de implementar políticas e estratégias que

favoreçam o acolhimento e o desenvolvimento de todos os alunos, independentemente de suas especificidades.

Dessa maneira, a presente investigação busca contribuir para a ampliação do debate sobre a educação inclusiva, articulando diferentes perspectivas teóricas e analisando os desafios e as estratégias necessárias para a efetivação de práticas educacionais que garantam uma aprendizagem significativa para todos.

3 METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, baseada em revisão bibliográfica, com o objetivo de analisar como a gestão escolar pode contribuir para a efetivação da inclusão educacional. A pesquisa se fundamenta em fontes teóricas e documentos normativos que abordam a gestão escolar, políticas inclusivas e práticas educacionais voltadas à diversidade.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A construção do marco analítico desta pesquisa fundamenta-se em um conjunto de autores que contribuem significativamente para o entendimento da gestão escolar no contexto da educação inclusiva. O diálogo com esses teóricos permitiu identificar os principais conceitos, tensões e possibilidades que envolvem a efetivação de práticas inclusivas no cotidiano das escolas públicas.

Autores como Libâneo (2015; 2017; 2021), Paro (2010a; 2011), Luck (2009) e Mantoan (2006) oferecem importantes subsídios teóricos para refletir sobre os desafios e caminhos possíveis para a construção de uma escola que, além de garantir o acesso, assegure a permanência, a aprendizagem e o respeito à diversidade dos estudantes. A partir de seus aportes, compreende-se que a gestão escolar democrática constitui um dos principais pilares para a consolidação de uma educação verdadeiramente inclusiva.

A gestão democrática conforme Paro (2011), exige a implementação de uma cultura de participação colegiada, a reorganização do currículo, a ressignificação da prática didática, o estímulo à formação continuada dos professores e o fortalecimento da atuação conjunta entre escola e comunidade. Essa perspectiva permite o desenvolvimento da cidadania, o exercício da autonomia e o fortalecimento da identidade democrática da escola, criando um ambiente escolar participativo, acolhedor e comprometido com o aprendizado de todos.

Na mesma linha, Luck (2009) defende que a gestão escolar democrática deve promover o envolvimento de todos os segmentos da escola — professores, estudantes, funcionários e famílias — na realização de projetos e decisões voltadas à melhoria do ensino e da aprendizagem. Para a autora, cabe ao gestor mobilizar e articular esforços coletivos em torno de objetivos educacionais, fomentando o engajamento, a corresponsabilidade e a construção de vínculos sociais que favoreçam uma educação de qualidade.

Nesse modelo de gestão, o respeito às diferenças, a luta pela equidade social e a efetiva participação da comunidade escolar tornam-se elementos essenciais. Como destaca Libâneo (2021), uma escola socialmente justa é aquela que se organiza intencionalmente para minimizar as desigualdades escolares, evitando que estas ampliem ainda mais as desigualdades sociais. Trata-se de compreender que a inclusão escolar não se limita ao acesso físico dos alunos ao ambiente escolar, mas envolve a garantia da permanência, da aprendizagem e da valorização das singularidades de cada estudante.

Assim, a efetivação do Atendimento Educacional Especializado (AEE) e a promoção da acessibilidade exigem um conjunto articulado de ações da gestão escolar, orientadas por políticas públicas consistentes e por práticas pedagógicas inclusivas. É necessário que a escola vá além da estrutura física e construa condições pedagógicas adequadas para garantir o pleno desenvolvimento dos alunos com necessidades educacionais especiais. Como ressaltam Vilaronga e Mendes (2014), a inclusão só será efetiva se for assegurado não apenas o acesso, mas também a permanência e o sucesso escolar dos estudantes.

Trabalhar com uma sala de aula heterogênea demanda esforço coletivo e planejamento articulado. A gestão escolar tem papel fundamental ao promover reuniões regulares entre os professores da sala comum e os docentes das salas de recursos multifuncionais, permitindo o compartilhamento de estratégias, a definição de funções e a construção de respostas educacionais coerentes. O trabalho em equipe, quando bem conduzido, potencializa o processo de ensino-aprendizagem e contribui para uma escola mais justa e inclusiva.

Nesse sentido, a convivência com a diversidade deve ser compreendida como uma prática cotidiana e formativa, que estimula o respeito, a empatia e o desenvolvimento humano. A inclusão, como reforçam Mantoan (2006) e Silva (2017), não se trata apenas de inserir o aluno com deficiência no ambiente escolar, mas de transformar a escola para acolher todos os sujeitos em suas especificidades. A gestão democrática, nesse processo, atua como eixo articulador, promovendo ações que envolvam desde a formação docente até a construção de uma cultura institucional comprometida com a equidade.

Esse compromisso com a inclusão se fortalece também à luz dos avanços históricos e legais das políticas públicas de educação especial no Brasil. A partir dos anos 1990, eventos como a Conferência Mundial de Jomtien (1990) e a Declaração de Salamanca (1994) colocaram a inclusão no centro das discussões educacionais internacionais. No Brasil, documentos como a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008) e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/15) reforçaram o dever do Estado em garantir acesso, permanência e participação plena dos estudantes com deficiência.

Entretanto, como enfatizam Carvalho (2019), Mazzotta (2011) e Sasaki (2010), a efetivação da inclusão escolar exige mais do que diretrizes legais: requer ações intencionais, investimentos concretos e engajamento coletivo. As leis são importantes, mas não substituem a necessidade de práticas pedagógicas

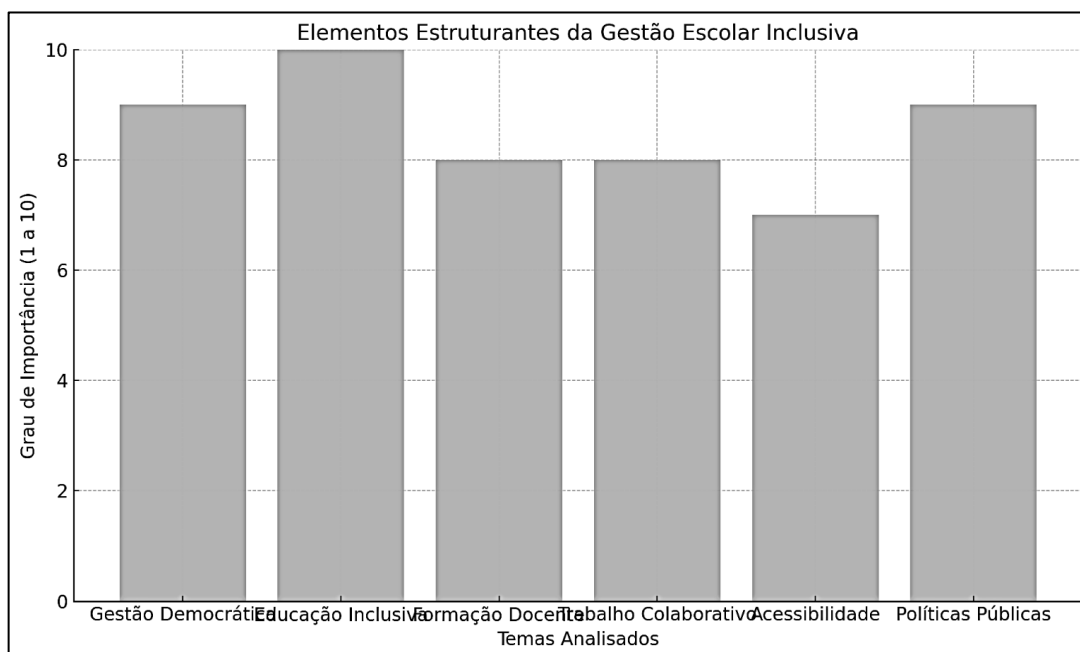
comprometidas, infraestrutura acessível, formação docente qualificada e suporte institucional adequado.

Além disso, o marco analítico desta pesquisa destaca a distinção entre os conceitos de integração e inclusão. A integração, predominante nas décadas de 1960 e 1970, vinculava-se ao modelo médico da deficiência, priorizando a adaptação do aluno às estruturas escolares preexistentes. A inclusão, por sua vez, propõe uma transformação da escola para acolher a diversidade em sua plenitude. Como afirma Mantoan (1997), enquanto a integração representa uma inserção parcial e condicionada, a inclusão defende a inserção plena, total e incondicional.

Sasaki (2010) reforça essa diferenciação ao afirmar que, na integração, é o aluno quem precisa se adaptar; já na inclusão, é o ambiente escolar que deve se reorganizar para eliminar barreiras de natureza física, pedagógica e atitudinal. Lima (2006) complementa ao explicar que a deficiência, na perspectiva inclusiva, deixa de ser um problema individual e passa a ser compreendida como uma questão social e institucional.

Portanto, o marco analítico aqui apresentado evidencia que a construção de uma escola verdadeiramente inclusiva exige uma gestão democrática e participativa, um trabalho pedagógico colaborativo e sensível à diversidade, políticas públicas consistentes e práticas educativas comprometidas com os direitos humanos e a justiça social. Essa construção é um processo contínuo, coletivo e ético, que convoca toda a comunidade escolar à reflexão, à ação e à transformação da realidade educacional.

Gráfico 1. Elementos Estruturante da Gestão Escolar Inclusiva



Fonte: a autora

O gráfico 1, elaborada de forma autoral a partir da análise dos referenciais teóricos mobilizados nesta pesquisa, sintetiza os principais elementos estruturantes

para a consolidação de uma gestão escolar democrática voltada à educação inclusiva. O gráfico tem como objetivo representar, de maneira visual, os eixos temáticos que emergiram com maior recorrência e relevância no marco analítico, atribuindo-lhes um grau de importância em uma escala de 1 a 10, de acordo com sua presença e destaque nos estudos de autores como Libâneo, Paro, Luck, Mantoan, Sasaki, entre outros.

Entre os elementos representados, a Educação Inclusiva e a Gestão Democrática aparecem com os maiores níveis de centralidade, evidenciando seu papel como fundamentos teóricos e práticos indispensáveis à construção de escolas equitativas, acolhedoras e comprometidas com o respeito à diversidade. A Formação Docente e o Trabalho Colaborativo também se destacam como pilares essenciais para garantir a qualidade do ensino em contextos inclusivos, pois envolvem a capacitação contínua dos profissionais e o fortalecimento do planejamento integrado entre diferentes atores escolares.

A Acessibilidade, embora representada com um nível levemente inferior em relação aos demais aspectos, é compreendida de forma ampla neste estudo — não apenas no sentido físico e arquitetônico, mas também pedagógico, comunicacional e atitudinal. Já o eixo das Políticas Públicas reafirma o entendimento de que a efetivação da inclusão depende de um alinhamento entre práticas institucionais e diretrizes legais que assegurem direitos e recursos às escolas e aos educadores.

Portanto, o gráfico apresenta uma síntese interpretativa dos temas discutidos no marco analítico, servindo como apoio visual e conceitual à compreensão dos fundamentos que sustentam a proposta de uma gestão escolar comprometida com a inclusão, a equidade e a justiça social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar o papel da gestão escolar democrática na efetivação da educação inclusiva, destacando a importância de práticas colaborativas e políticas institucionais voltadas à garantia do direito à aprendizagem de todos os estudantes, especialmente aqueles com necessidades educacionais específicas. A partir do referencial teórico mobilizado, foi possível compreender que a inclusão escolar, para além de um princípio legal, constitui uma prática que deve ser construída de forma coletiva, intencional e contínua no interior das instituições educativas.

Ao longo do trabalho, ficou evidente que a gestão democrática, entendida como um processo de construção coletiva, participativa e transparente, se configura como um pilar fundamental para a consolidação de uma cultura escolar inclusiva. Essa forma de gestão, ao promover a descentralização das decisões, valorizar o diálogo e estimular o protagonismo de todos os segmentos escolares — docentes, discentes, famílias, funcionários e comunidade —, contribui para a construção de um ambiente educativo mais acolhedor, justo e equitativo.

O marco analítico desta pesquisa, fundamentado em autores como Libâneo, Paro, Luck, Mantoan, Sasaki, entre outros, permitiu aprofundar a compreensão

acerca dos desafios e das possibilidades da gestão escolar frente à diversidade. Os estudos desses autores demonstram que a inclusão não é um processo simples, tampouco imediato, mas exige um reposicionamento político-pedagógico das escolas, a partir de uma revisão crítica de suas práticas, concepções e estruturas organizacionais.

Nesse contexto, o papel da liderança escolar torna-se estratégico. Cabe ao gestor escolar mobilizar recursos, organizar tempos e espaços, articular equipes, fomentar o trabalho em equipe e promover formação continuada que esteja alinhada aos princípios da inclusão e da equidade. A criação de espaços de planejamento coletivo entre os professores da sala regular e os das salas de recursos multifuncionais, por exemplo, mostra-se fundamental para que se estabeleçam práticas pedagógicas coerentes e efetivas para o atendimento às necessidades dos alunos com deficiência.

Além disso, a pesquisa evidenciou que a efetivação da inclusão escolar está diretamente vinculada à articulação entre as políticas públicas e as práticas pedagógicas cotidianas. Documentos como a Declaração de Salamanca (1994), a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008) e a Lei Brasileira de Inclusão (2015) representam avanços importantes no campo legislativo, mas sua concretização depende do compromisso institucional e da atuação integrada dos profissionais da educação.

A escola, nesse sentido, precisa ser compreendida como um espaço de convivência com a diferença, onde o respeito às singularidades e o acolhimento das diversas formas de aprender são práticas concretas e cotidianas. Isso implica reconhecer que os sujeitos não são iguais em suas experiências, modos de vida, ritmos e histórias, e que a tarefa da escola é criar as condições necessárias para que todos possam aprender e se desenvolver plenamente, conforme suas potencialidades.

A discussão entre integração e inclusão também se revelou essencial para entender as transformações conceituais que vêm orientando a educação especial. Enquanto a integração esteve historicamente baseada na adaptação do aluno ao modelo tradicional de ensino, a inclusão propõe a reconfiguração da própria escola, de seus currículos, metodologias e relações, para que todos os estudantes possam participar com igualdade de oportunidades. Como discutido ao longo do trabalho, essa mudança exige não apenas terminologias novas, mas ações estruturantes, planejamento estratégico e envolvimento de todos os atores escolares.

Assim, compreende-se que a inclusão escolar deve ser pensada não como um fim em si mesma, mas como parte de um projeto mais amplo de transformação social, que busca combater as desigualdades históricas e promover a justiça educacional. Nesse processo, a gestão democrática atua como mediadora, articuladora e promotora de condições concretas para que a escola pública cumpra, de fato, seu papel de garantir o direito à educação para todos.

Por fim, destaca-se que os desafios da inclusão escolar ainda são muitos e complexos, sobretudo em um cenário de desigualdades socioeconômicas persistentes, cortes orçamentários e precarização das políticas públicas. No entanto,

é justamente diante dessas adversidades que a gestão escolar deve se fortalecer como espaço de resistência, criatividade e compromisso ético. O enfrentamento dessas dificuldades requer uma ação educativa transformadora, pautada no diálogo, na escuta ativa, no trabalho coletivo e no reconhecimento da diversidade como valor constitutivo da educação.

Portanto, a presente pesquisa reafirma a centralidade da gestão democrática na promoção da educação inclusiva e aponta a necessidade de fortalecer políticas de formação docente, de ampliar investimentos em acessibilidade e de consolidar práticas escolares que estejam efetivamente comprometidas com o desenvolvimento integral de todos os estudantes. A inclusão, entendida como um processo permanente e inacabado, exige sensibilidade, coragem e responsabilidade compartilhada — elementos que só podem ser cultivados em uma escola que compreende a democracia como prática cotidiana e a diversidade como riqueza.

6 REFERÊNCIAS

- BRASIL, **Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: Ministério da Educação, 1996.
- BRASIL. **Declaração de Salamanca: sobre princípios, políticas e práticas na área das necessidades educativas especiais**. Brasília: UNESCO, 1994.
- BRASIL. **Lei nº 13.146 de 6 de julho de 2015**. Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Brasília, 2015.
- CARVALHO, R. E. **Educação Inclusiva: com os pingos nos “is”**. 13 ed. Porto Alegre: Mediação, 2019.
- JANNUZZI, G. M. **A educação do deficiente no Brasil dos primórdios ao início do século XXI**. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2012.
- LIBÂNEO, J. C. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. 6 ed. Ampliada. Goiânia: Alternativa, 2015.
- LIBÂNEO, J. C. **Lutar por uma escola emancipadora e democrática**. In: CHARLOT, B. ; VASCONCELLOS, C.; LIBÂNEO, J. C. ; CAVALLET, V. (Orgs.). Por uma Educação Democrática e Humanizadora. Vol. 1. Dados Eletrônicos. São Paulo: UniProsa, 2021. p. 101-105.
- LIBÂNEO, J. C ; OLIVEIRA, J. F. ; TOCHI, M. S. **Educação Escolar [livro eletrônico]: políticas, estrutura e organização**. 1 ed. São Paulo: Cortez, 2017. (Coleção docência em formação: saberes 98 pedagógicos/coordenação Selma Garrido Pimenta).
- LIMA, P. A. **Educação Inclusiva e Igualdade Social**. São Paulo: Avercamp, 2006.
- LOURENÇO, E. **Conceitos e práticas para refletir sobre a educação inclusiva**. Ouro Preto: Autêntica, 2010.
- LUCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.
- MANTOAN, M. T. E. **Ser ou estar, eis a questão: Explicando o Déficit Intelectual**. 2. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2000.
- MANTOAN, M. T. E.: **Igualdade e diferenças na escola: como andar no fio da navalha**. In: ARANTES, V. A. (Org.). Inclusão escolar: pontos e contrapontos. São Paulo: Summus, 2006.
- MANTOAN, M. T. E. **Inclusão Escolar: O que é? Por quê? Como fazer?** São Paulo: Editora Summus, 2015.

- MANTOAN, M. T. E. **Inclusão Escolar: pontos e contrapontos.** Rosângela Gavioli Prieto; Valéria Amorim Arantes (Org.). São Paulo: Summus, 2006.
- MANTOAN, M. T. E. **Ser ou estar; eis a questão: explicando o déficit intelectual.** Rio de Janeiro: WVA, 1997.
- MAZZOTTA, Marcos J. S. **Educação Especial no Brasil: histórias e políticas públicas.** 6ª ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- MITTLER, P. **Educação Inclusiva: Contextos Sociais.** Santana: Artmed, 2003.
- PARO, V. H. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola.** Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763- 778, set./dez. 2010a.
- PARO, V. H. **Estrutura da escola e prática educacional democrática.** In: In: GT: Estado e Política Educacional, 5., Trabalhos CNPq. 2011.
- SASSAKI, R.K. **Inclusão: Construindo uma sociedade para todos.** 8. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2010.
- SAVIANI, D. **Pedagogia Histórico-Crítica: Primeiras Aproximações.** 7.ed. Campinas, Autores Associados, 2000.
- SILVA, B. M. D. C. ; PEDRO, V. I. D. C. ; JESUS, E. M. **Educação Inclusiva.** Revista Científica Semana Acadêmica. Edição: 99. vol. 01, 2017.
- SOUSA, L. P. F. **Orquestrar a Gestão Escolar para respostas educativas na diversidade.** Luciane Porto Frazão de Sousa V Congresso Brasileiro Multidisciplinar de Educação Especial. Londrina. 2009.
- STAIBACK, W. STAIBACK, S. **Inclusão: Um Guia para Educadores.** Porto Alegre: Artmed, 1999.
- VILARONGA, C. A. R. ; MENDES, E. G. **Ensino colaborativo para o apoio a inclusão escolar: práticas colaborativas entre os professores.** Rev. Brasileira. Estud. Pedagogia. (online). Brasília, v. 95, 2014. p. 1

