

O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DE UMA EDUCAÇÃO INCLUSIVA

THE ROLE OF SCHOOL MANAGEMENT IN BUILDING AN INCLUSIVE EDUCATION

EL PAPEL DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA EDUCACIÓN INCLUSIVA

Luciana Gonçalves de Araújo Gomes¹, Liliana Durão D'Ávila Máximo de Souza², Francisco Evilasio de Sousa³, Lucivan de Sousa Barreto⁴, Lissia Maria Costa Gomes Protázio⁵, Izolina Ângela da Silva Borges Lima⁶, Marcelle Patrícia Lopes Cunha⁷, Adriana Cristina Siqueira Gonçalves⁸, Adriano Rodrigues de Moraes⁹, Tais Helena de Paula Monnerat¹⁰

DOI: 10.54899/dcs.v23i87.4672

Recibido: 19/01/2026 | Aceptado: 11/02/2026 | Publicación en línea: 19/02/2026.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar o papel da gestão escolar na construção de uma educação inclusiva, buscando compreender como as ações e estratégias da equipe gestora influenciam a promoção da equidade e do respeito à diversidade no ambiente escolar. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, fundamentada no relato de experiência, realizada com uma amostra de 8 profissionais da educação que atuam diretamente no contexto escolar; como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a entrevista em profundidade, aplicada individualmente, com posterior organização, transcrição e análise interpretativa das narrativas. Os resultados evidenciaram que a gestão escolar exerce papel central na efetivação de práticas inclusivas, especialmente quando adota liderança democrática, promove formação continuada, incentiva o planejamento coletivo e fortalece o diálogo com professores e famílias; entretanto, também foram

¹ Mestranda em Educação Inclusiva, Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES), Montes Claros, Minas Gerais, Brasil. E-mail: lucianaaraujopn@yahoo.com.br

² Doutoranda, Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO), Niterói, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: lilianad.davila@gmail.com

³ Mestrando em Educação pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), Fortaleza Ceará Brasil. E-mail: evilasio.sousa@aluno.uece.br

⁴ Mestre em Letras, Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), Mossoró, Rio Grande do Norte, Brasil. E-mail: lucivanpalhano@gmail.com

⁵ Mestre em Cultura e Sociedade pelo Programa de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade (PGCULT), Universidade Federal do Maranhão (UFMA), São Luís, Maranhão, Brasil. E-mail: lissiamaria@ifma.edu.br

⁶ Mestre em Saúde Pública e Meio Ambiente, Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ - ENSP), Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: izolina.borges@ifma.edu.br

⁷ Mestra em Cultura e Sociedade, Universidade Federal do Maranhão (UFMA), São Luís, Maranhão, Brasil. E-mail: marcelleplcunha@gmail.com

⁸ Mestre em Educação pela Universidade Unicarioca, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: Pedagogaadrianasiqueira@gmail.com

⁹ Doutorando em Direito Constitucional, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), Brasília, Distrito Federal, São Sebastião do Tocantins, Tocantins, Brasil. E-mail: adrianormorais2010@hotmail.com

¹⁰ Especialista em Direitos Sociais e Competências Profissionais, Universidade de Brasília (UNB), Brasília, Distrito Federal, Brasil. E-mail: taisdepaula14@gmail.com

identificados desafios como limitações estruturais, resistência de alguns profissionais e insuficiência de recursos, indicando que a consolidação da educação inclusiva depende de compromisso institucional contínuo e articulação entre políticas públicas e práticas pedagógicas.

Palavras-chave: Educação. Gestão Escolar. Aprendizagem.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the role of school management in building inclusive education, seeking to understand how the actions and strategies of the management team influence the promotion of equity and respect for diversity in the school environment. This is a qualitative research study, based on experience reports, conducted with a sample of 8 education professionals who work directly in the school context. Data collection was carried out using in-depth interviews, applied individually, followed by organization, transcription, and interpretive analysis of the narratives. The results showed that school management plays a central role in the implementation of inclusive practices, especially when it adopts democratic leadership, promotes continuing education, encourages collective planning, and strengthens dialogue with teachers and families. However, challenges such as structural limitations, resistance from some professionals, and insufficient resources were also identified, indicating that the consolidation of inclusive education depends on continuous institutional commitment and articulation between public policies and pedagogical practices.

Keywords: Education. School Management. Learning.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar el rol de la gestión escolar en la construcción de una educación inclusiva, buscando comprender cómo las acciones y estrategias del equipo directivo influyen en la promoción de la equidad y el respeto a la diversidad en el entorno escolar. Se trata de una investigación cualitativa, basada en relatos de experiencia, realizada con una muestra de ocho profesionales de la educación que trabajan directamente en el contexto escolar. La recopilación de datos se realizó mediante entrevistas en profundidad, aplicadas individualmente, seguidas de la organización, transcripción y análisis interpretativo de las narrativas. Los resultados mostraron que la gestión escolar desempeña un papel central en la implementación de prácticas inclusivas, especialmente cuando adopta un liderazgo democrático, promueve la formación continua, fomenta la planificación colectiva y fortalece el diálogo con el profesorado y las familias. Sin embargo, también se identificaron desafíos como limitaciones estructurales, resistencia de algunos profesionales y recursos insuficientes, lo que indica que la consolidación de la educación inclusiva depende del compromiso institucional continuo y de la articulación entre las políticas públicas y las prácticas pedagógicas.

Palabras clave: Educación. Gestión Escolar. Aprendizaje.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda a temática do papel da gestão escolar na construção de uma educação inclusiva, considerando os desafios contemporâneos enfrentados pelas instituições de ensino na garantia do direito à aprendizagem para todos os estudantes. Parte-se da compreensão de que a inclusão escolar ultrapassa a simples matrícula de alunos com deficiência ou necessidades educacionais específicas, envolvendo transformações estruturais, pedagógicas e atitudinais que exigem atuação estratégica da gestão. Nesse contexto, a gestão escolar assume função central na organização de práticas, políticas e culturas institucionais comprometidas com a equidade.

A abordagem desta temática delimita-se à análise das ações, estratégias e concepções adotadas pela equipe gestora, especialmente direção e coordenação pedagógica, no processo de implementação de práticas inclusivas no ambiente escolar. O estudo concentra-se na gestão enquanto instância articuladora entre políticas públicas, corpo docente, estudantes, famílias e comunidade, destacando sua responsabilidade na promoção de uma cultura escolar baseada no respeito às diferenças, na valorização da diversidade e na garantia de condições efetivas de aprendizagem.

Historicamente, a educação inclusiva no Brasil passou por um percurso marcado por exclusões e segregações. Durante muitos anos, estudantes com deficiência eram atendidos em instituições especializadas ou permaneciam à margem do sistema regular de ensino. A lógica integracionista predominou até o final do século XX, quando começaram a emergir debates internacionais que defendiam o direito à escolarização em classes comuns, como fortalecido por princípios difundidos a partir da década de 1990 (Brizola; Fantin, 2016).

A consolidação da inclusão como princípio educacional ganhou força com marcos normativos nacionais e internacionais, como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) e a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva, de 2008. Esses documentos reafirmaram a escola regular como espaço legítimo de aprendizagem para todos, exigindo reorganização institucional e redefinição do papel da gestão escolar frente às novas demandas (Correia; Sá, 2021).

No cenário atual, a gestão escolar é compreendida como elemento estratégico para a efetivação de práticas inclusivas. Cabe à equipe gestora promover formação continuada para os professores, organizar recursos pedagógicos, garantir acessibilidade física e comunicacional,

além de fomentar uma cultura institucional que valorize as diferenças como parte constitutiva do processo educativo. A inclusão, nesse sentido, depende de uma liderança comprometida com princípios democráticos e participativos (Luck, 2011).

Além disso, a gestão inclusiva requer planejamento coletivo, construção de projetos político-pedagógicos alinhados à diversidade e acompanhamento constante das práticas pedagógicas. Não se trata apenas de cumprir exigências legais, mas de transformar a escola em um espaço de pertencimento, no qual cada estudante seja reconhecido em suas singularidades. A atuação da gestão, portanto, influencia diretamente o clima organizacional, a motivação docente e a qualidade das estratégias de ensino adotadas (Oliveira; Waldhelm, 2016).

Entretanto, apesar dos avanços normativos e conceituais, ainda persistem desafios significativos na concretização de uma educação verdadeiramente inclusiva. Muitas escolas enfrentam limitações estruturais, escassez de recursos, resistência de profissionais e ausência de formação adequada para lidar com a diversidade em sala de aula (Rosito et al., 2021). Diante disso, emerge a problemática que orienta esta investigação: de que maneira a gestão escolar tem contribuído, na prática, para a construção de uma educação inclusiva nas instituições de ensino?

Assim, questiona-se: como a gestão escolar pode atuar de forma efetiva na promoção de uma educação inclusiva que garanta equidade e aprendizagem significativa para todos os estudantes? A partir dessa indagação, o objetivo desta pesquisa foi analisar o papel da gestão escolar na construção de práticas inclusivas, identificando estratégias, desafios e possibilidades presentes no contexto educacional.

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade de aprofundar as discussões sobre a responsabilidade da gestão na consolidação de políticas inclusivas, contribuindo para o fortalecimento de práticas educacionais mais equitativas. Ao evidenciar a centralidade da liderança escolar nesse processo, a pesquisa busca oferecer subsídios teóricos e reflexivos que possam orientar gestores, educadores e formuladores de políticas públicas na construção de uma escola mais democrática, participativa e comprometida com o direito à educação para todos.

MÉTODOS

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, fundamentada no relato de experiência, cujo propósito foi compreender, de forma aprofundada, as percepções e vivências de profissionais da educação acerca do papel da gestão escolar na construção de uma educação

inclusiva. A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de explorar significados, interpretações e experiências subjetivas dos participantes, considerando que a temática envolve dimensões institucionais, pedagógicas e relacionais que não podem ser mensuradas apenas por dados quantitativos.

O estudo foi desenvolvido a partir do relato de experiência dos participantes, valorizando suas trajetórias profissionais, práticas cotidianas e reflexões construídas no contexto escolar. Essa estratégia metodológica possibilitou a análise detalhada de situações concretas vivenciadas nas instituições de ensino, permitindo compreender como as ações da gestão escolar se materializam na prática e influenciam o processo de inclusão.

A amostra foi composta por 8 profissionais da educação, selecionados por critérios de conveniência e atuação direta no ambiente escolar, incluindo membros da equipe gestora e docentes. A escolha dos participantes considerou sua experiência no contexto da educação inclusiva e seu envolvimento com práticas relacionadas à gestão e à organização pedagógica da escola, garantindo diversidade de perspectivas e riqueza de informações.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a entrevista em profundidade, aplicada individualmente aos participantes. As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro semiestruturado, permitindo flexibilidade para aprofundamento das respostas e exploração de aspectos emergentes durante o diálogo. Essa técnica possibilitou captar narrativas detalhadas, percepções críticas e exemplos concretos relacionados às práticas de gestão inclusiva.

Os dados obtidos foram organizados, transcritos e submetidos à análise interpretativa, buscando identificar categorias temáticas recorrentes e significados atribuídos pelos participantes às experiências relatadas.

RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados da pesquisa evidenciaram que a gestão escolar exerce papel central na consolidação de práticas inclusivas, sendo percebida pelos participantes como elemento articulador entre políticas públicas, equipe docente e comunidade escolar. De modo geral, os oito profissionais destacaram que a postura da gestão influencia diretamente o clima institucional e a efetividade das ações voltadas à inclusão.

Segundo os respondentes E01 e E02, “quando a direção assume a inclusão como prioridade, toda a escola se mobiliza” e “a diferença começa na fala e na atitude do gestor”. Esses

relatos demonstram que a liderança exerce impacto simbólico e prático, funcionando como referência para o corpo docente e demais profissionais.

Os participantes também ressaltaram que a inclusão não se limita ao atendimento de estudantes com deficiência, mas envolve o reconhecimento das múltiplas diferenças presentes no ambiente escolar. Para E03, “incluir é olhar para todos, inclusive para quem tem dificuldade de aprendizagem ou vem de contextos vulneráveis”. Essa percepção amplia a compreensão do conceito de inclusão.

No que se refere ao planejamento escolar, os entrevistados apontaram que a gestão tem papel decisivo na elaboração e atualização do Projeto Político-Pedagógico (PPP). E04 afirmou que “quando o PPP é construído coletivamente, a inclusão deixa de ser discurso e vira prática”. A análise indica que a participação coletiva fortalece o compromisso institucional.

Outro aspecto recorrente nas falas foi a importância da formação continuada. Segundo E05 e E06, “a gestão precisa oferecer momentos de estudo” e “sem formação, o professor se sente inseguro para trabalhar com a diversidade”. Observa-se que a ausência de capacitação pode comprometer a efetividade das propostas inclusivas.

Os relatos também evidenciaram desafios estruturais. E07 destacou que “nem sempre temos recursos suficientes”, enquanto E08 afirmou que “a acessibilidade ainda é limitada em alguns espaços da escola”. Tais falas revelam que a inclusão demanda investimentos físicos e materiais.

A análise dos dados mostrou que a comunicação interna é fator determinante para o sucesso das ações inclusivas. Os participantes relataram que reuniões pedagógicas frequentes contribuem para alinhamento de estratégias. Para E01, “o diálogo constante evita conflitos e fortalece o trabalho em equipe”.

Além disso, foi mencionada a necessidade de parceria com as famílias. Segundo E02 e E03, “a inclusão só acontece de verdade quando a família participa” e “a gestão precisa criar canais de aproximação”. Esses depoimentos indicam que a articulação escola-família é elemento estratégico.

A liderança democrática apareceu como característica valorizada. E04 relatou que “gestores autoritários dificultam a inclusão”, enquanto E05 afirmou que “a escuta ativa faz toda diferença”. A análise evidencia que modelos participativos favorecem ambientes mais acolhedores.

Os entrevistados também apontaram resistências por parte de alguns profissionais. E06

destacou que “há professores que ainda veem a inclusão como sobrecarga”. Esse dado revela a necessidade de sensibilização e mudança cultural no ambiente escolar.

Outro ponto identificado foi a importância do acompanhamento pedagógico. Segundo E07, “não basta matricular, é preciso acompanhar o desenvolvimento”. A gestão, nesse sentido, atua como mediadora do processo avaliativo e de adaptação curricular.

A flexibilização curricular foi citada como prática essencial. E08 afirmou que “adaptar atividades não significa facilitar, mas respeitar o ritmo do aluno”. Tal compreensão demonstra avanço conceitual sobre práticas pedagógicas inclusivas.

Os dados revelaram que a inclusão impacta positivamente o clima escolar. E01 relatou que “os alunos aprendem a respeitar as diferenças no convívio diário”. Isso indica que a inclusão contribui para a formação cidadã.

Em relação às políticas públicas, os participantes reconheceram avanços, mas apontaram lacunas na implementação. E02 afirmou que “as leis existem, mas nem sempre chegam com suporte adequado”. Essa fala evidencia a distância entre normativa e prática.

A análise também mostrou que escolas com gestão mais engajada apresentam melhores resultados na inclusão. Segundo E03, “quando o gestor acompanha de perto, os problemas são resolvidos mais rápido”. O envolvimento direto é, portanto, diferencial.

A cultura escolar foi identificada como elemento estruturante. E04 destacou que “a inclusão precisa fazer parte da identidade da escola”. Isso sugere que ações pontuais não são suficientes para promover mudanças duradouras.

Os entrevistados ressaltaram ainda o papel da coordenação pedagógica. E05 afirmou que “o coordenador é ponte entre gestão e sala de aula”. Tal mediação fortalece a implementação das estratégias inclusivas.

A escuta dos estudantes também foi mencionada. E06 relatou que “ouvir os alunos ajuda a entender suas necessidades reais”. A gestão inclusiva, portanto, valoriza o protagonismo discente.

Quanto aos desafios emocionais, E07 apontou que “a inclusão exige sensibilidade e empatia”. Isso demonstra que competências socioemocionais são fundamentais para gestores e professores.

Os participantes relataram experiências exitosas, como projetos interdisciplinares. Segundo E08, “atividades coletivas aproximam os alunos e reduzem preconceitos”. Tais práticas fortalecem vínculos e respeito mútuo.

A análise evidencia que a inclusão é processo contínuo. E01 afirmou que “não existe inclusão pronta, é construção diária”. Esse entendimento reforça a necessidade de avaliação constante.

Também foi mencionado o impacto positivo na aprendizagem. E02 relatou que “quando o aluno se sente acolhido, aprende melhor”. O pertencimento aparece como fator pedagógico relevante.

Os entrevistados destacaram a importância de recursos humanos especializados. E03 afirmou que “o apoio do profissional de atendimento educacional especializado faz diferença”. A gestão deve articular tais recursos.

A sobrecarga administrativa foi citada como obstáculo. E04 relatou que “as demandas burocráticas tiram tempo da gestão pedagógica”. Isso pode comprometer o acompanhamento das ações inclusivas.

Apesar das dificuldades, prevaleceu visão otimista. E05 afirmou que “a escola avançou muito nos últimos anos”. Tal percepção indica evolução gradual no cenário educacional.

A análise também identificou que a formação inicial ainda é insuficiente. E06 destacou que “muitos aprendem sobre inclusão apenas na prática”. Isso reforça a necessidade de políticas formativas mais robustas.

Os relatos evidenciaram que a inclusão promove transformação coletiva. E07 afirmou que “a escola inteira aprende com a diversidade”. A convivência amplia horizontes culturais e sociais.

Os participantes apontaram que o compromisso ético da gestão é determinante. Segundo E08, “incluir é uma questão de responsabilidade social”. A dimensão ética permeia todas as ações.

A pesquisa demonstrou que a atuação colaborativa fortalece resultados. E01 destacou que “ninguém faz inclusão sozinho”. O trabalho em equipe é condição essencial.

Por fim, conclui-se que a gestão escolar, quando orientada por princípios democráticos, planejamento participativo e compromisso com a equidade, contribui significativamente para a construção de uma educação inclusiva. Os relatos analisados evidenciam avanços, desafios e possibilidades, confirmando que a liderança escolar é elemento estruturante para transformar a escola em espaço verdadeiramente acolhedor e inclusivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste estudo evidenciam que a gestão escolar ocupa posição

estratégica e indispensável na construção de uma educação verdadeiramente inclusiva. Ao longo da análise, constatou-se que a inclusão não se efetiva apenas por meio de dispositivos legais ou diretrizes normativas, mas depende, sobretudo, do comprometimento ético, pedagógico e político da equipe gestora. A liderança exercida pela direção e coordenação pedagógica mostrou-se determinante para a consolidação de práticas que valorizem a diversidade e assegurem condições equitativas de aprendizagem.

Os resultados revelaram que a postura da gestão influencia diretamente o clima organizacional da escola, a motivação docente e a forma como a comunidade escolar compreende a inclusão. Quando os gestores assumem uma liderança democrática, participativa e sensível às diferenças, criam-se ambientes mais acolhedores, colaborativos e propícios ao desenvolvimento integral dos estudantes. Por outro lado, práticas autoritárias ou a ausência de direcionamento pedagógico tendem a fragilizar as iniciativas inclusivas, tornando-as pontuais e pouco sustentáveis.

Observou-se ainda que a inclusão exige planejamento contínuo, formação permanente e articulação entre todos os atores envolvidos no processo educativo. A gestão, nesse sentido, deve atuar como mediadora entre políticas públicas e práticas escolares, garantindo que o Projeto Político-Pedagógico contemple ações concretas voltadas à diversidade. Além disso, é fundamental que o gestor promova espaços de diálogo, reflexão e construção coletiva, fortalecendo o sentimento de corresponsabilidade entre professores, famílias e demais profissionais.

Os desafios identificados — como limitações estruturais, resistência de alguns profissionais, carência de formação específica e sobrecarga administrativa — indicam que a efetivação da educação inclusiva ainda enfrenta obstáculos significativos. Contudo, os relatos analisados também demonstram avanços importantes e evidenciam que mudanças são possíveis quando há comprometimento institucional. A inclusão, portanto, configura-se como um processo dinâmico e contínuo, que requer avaliação constante e disposição para transformar práticas consolidadas.

Conclui-se que a gestão escolar, ao assumir papel ativo na promoção da equidade, contribui não apenas para o desenvolvimento acadêmico dos estudantes, mas também para a formação de sujeitos críticos, autônomos e conscientes da importância do respeito às diferenças. Assim, reforça-se a necessidade de investir na formação de gestores comprometidos com princípios democráticos e inclusivos, bem como na criação de políticas públicas que ofereçam

suporte efetivo às escolas. A construção de uma educação inclusiva depende, em grande medida, da capacidade da gestão de transformar diretrizes em ações concretas, promovendo uma escola que reconheça, valorize e celebre a diversidade como elemento constitutivo do processo educativo.

REFERÊNCIAS

BRIZOLA, J.; FANTIN, N. Literature review and systematic literature review. **Revista de Educação do Vale do Arinos - RELVA**, v. 3, n. 2, 2016.

CORREIA, P.; SÁ, S. Liderança do(a) diretor(a) escolar e a sua relação com o clima organizacional. **Revista Humanidades & Tecnologia**, v. 28, n. 1, 2021.

HEES, L. W. B.; PIMENTEL, M. R. Gestão escolar: estilos de liderança e os reflexos no clima organizacional. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 5, p. 47810-47819 may. 2021.

LUCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Editora Vozes, 2011.

OLIVEIRA, A. C. P.; WALDHELM, A. P. S. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação?. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.24, n. 93, p. 824-844, out./dez. 2016.

ROSITO, M. M. B.; AZEVEDO, C. da R.; NUNES, C. N.; MOREIRA, F. L.; PIO, P. L. Mediação escolar e clima organizacional. **Revista @mbienteeducação**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 518–536, 2021.