

POLÍTICAS INCLUSIVAS NA ESCOLA PÚBLICA: DESAFIOS DA GESTÃO FRENTE À DIVERSIDADE

*INCLUSIVE SCHOOL MANAGEMENT. INCLUSIVE EDUCATION. DIVERSITY IN PUBLIC SCHOOLS.
INCLUSIVE EDUCATIONAL POLICIES*

Nézia Braz Martins¹

Uninter Christian of American/USA

Maria Erinalva Bezerra de Oliveira²

Uninter Christian of American/USA

ISSN: 1518-0263

DOI: <https://doi.org/10.46550/tx6zc284>

Publicado em: 01.06.2026

Resumo: A educação inclusiva nas escolas públicas brasileiras tem se constituído como um campo de tensões e desafios, especialmente no que diz respeito ao papel estratégico da gestão escolar. Apesar dos avanços legislativos e normativos que consolidam o direito à inclusão, observa-se que a implementação de práticas inclusivas ainda esbarra em múltiplos obstáculos cotidianos, como a insuficiência de infraestrutura, a rigidez dos currículos, a escassez de formação continuada e as resistências institucionais. Nesse cenário, a figura do gestor escolar emerge como mediadora entre as diretrizes legais e as ações concretas no ambiente educacional, sendo convocada a atuar com liderança ética, planejamento coletivo e compromisso com a valorização da diversidade. Este trabalho tem como objetivo geral analisar os desafios enfrentados pela gestão escolar na implementação de políticas inclusivas em escolas públicas, considerando a diversidade como eixo estruturante das práticas pedagógicas. A pesquisa fundamenta-se em abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica, com levantamento de artigos, livros e documentos oficiais, acessados em bases acadêmicas especializadas. Foram selecionados estudos publicados em língua portuguesa, que abordam a relação entre gestão, inclusão e diversidade no contexto da escola pública. Os resultados evidenciam que práticas gestoras inclusivas exigem formação continuada, uso estratégico de tecnologias assistivas e fortalecimento do vínculo com as famílias. Pesquisas futuras podem explorar experiências exitosas de gestão democrática como referência para políticas educacionais mais equitativas.

- 1 Licenciatura em Pedagogia pela Universidade Federal de Rondônia (2006), Licenciatura em Educação Física pela Universidade de Brasília (2013), Especialização em Gestão Comunitária de Ações Sociais na Escola e na Comunidade pela Universidade Federal de Rondônia (2010), Especialização em Gestão Escolar pela Faculdade Pitágoras de Belo Horizonte (2017) e Mestranda pela Universidade American International Christian University. Atualmente vice-diretora na Escola E.M.E.I.E.F. Distrito de Abauna de Porto Velho, Rondônia. E-mail: escola2012marechalrondon@gmail.com
- 2 Licenciatura em Informática pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (2014), graduação em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (2005), Mestrado em Psicologia Educacional - Centro Universitário FIEO - Osasco -SP (2018) e doutoranda pela Universidade American International Christian University, Programa de Pós-graduação Stricto Sensu para Países Lusófonos, credenciado pela secretaria Estadual de Educação da Flórida. Orcid: 0009-0001-1094-9813. E-mail: merinalvabezerra.ec@hotmail.com



Palavras-chave: Diversidade na escola pública. Educação inclusiva. Gestão escolar inclusiva. Políticas educacionais inclusivas.

Abstract: Inclusive education in Brazilian public schools has emerged as a field of tensions and challenges, particularly concerning the strategic role of school management. Despite legislative and normative advancements that consolidate the right to inclusion, the implementation of inclusive practices still faces multiple daily obstacles, such as inadequate infrastructure, rigid curricula, lack of ongoing training, and institutional resistance. In this context, the school principal plays a key role in mediating between legal guidelines and concrete actions within the educational environment, being called upon to act with ethical leadership, collaborative planning, and a commitment to valuing diversity. This study aims to analyze the challenges faced by school management in implementing inclusive policies in public schools, considering diversity as a structuring axis of pedagogical practices. The research adopts a qualitative approach, based on a bibliographic review of articles, books, and official documents accessed through specialized academic databases. Selected studies were published in Portuguese and addressed the relationship between school management, inclusion, and diversity in the context of public education. The results show that inclusive management practices require ongoing professional development, strategic use of assistive technologies, and strengthened partnerships with families. Future research may explore successful experiences in democratic school management as references for more equitable educational policies.

Keywords: Diversity in public schools. Inclusive education. Inclusive school management. Inclusive educational policies.

1 Introdução

A diversidade nas escolas públicas brasileiras já não é mais um fenômeno isolado, mas uma realidade consolidada. Dados do Censo Escolar (INEP, 2023) apontam que mais de 1,4 milhão de estudantes público-alvo da educação especial frequentam instituições regulares. Essa presença crescente impõe novos desafios ao cotidiano pedagógico, exigindo práticas e posturas que promovam a equidade no acesso e permanência desses alunos. A gestão escolar, nesse cenário, é chamada a assumir um papel propositivo, articulando políticas inclusivas com ações concretas capazes de transformar a escola em um espaço verdadeiramente democrático.

A trajetória da educação inclusiva no Brasil apresenta avanços significativos ao longo das últimas décadas, impulsionados por marcos legais como a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDB (BRASIL, 1996), que asseguraram o direito à educação para todos, inclusive pessoas com deficiência. No entanto, a concretização desse direito ainda encontra entraves de natureza estrutural, atitudinal e formativa. Segundo Baptista (2019), embora haja crescimento nas matrículas no ensino comum, persistem contradições que revelam limitações qualitativas no processo de inclusão.

É nesse ponto que a atuação do gestor escolar adquire centralidade. Como liderança institucional, ele executa políticas e as ressignifica no interior da escola. Freitas e Oliveira (2021, p. 133) destacam que “o papel desenvolvido pelo gestor escolar frente à inclusão na escola é de suma importância, destacando sua liderança, gestão de recursos, planejamento participativo e gestão do clima e cultura inclusivos”. Assim, sua função transcende os aspectos administrativos e se inscreve no campo ético-político da educação.

A construção de uma escola inclusiva requer, além de ações estruturais, a superação de estereótipos e práticas excludentes que ainda persistem no imaginário institucional. Azevedo (2022) destaca que, apesar do cuidado com o uso de termos politicamente corretos, gestores escolares ainda demonstram equívocos conceituais ao tratar da diversidade e da inclusão, o que evidencia lacunas significativas em sua formação e compromete a efetividade das práticas voltadas à equidade no ambiente escolar.

A formação continuada configura-se como uma estratégia essencial para enfrentar os desafios da inclusão escolar, embora ainda haja uma notável carência de preparo entre os gestores. Conforme observado por Azevedo (2022), muitos profissionais relatam dificuldades relacionadas à falta de formação específica, sendo obrigados a atuar de forma empírica, o que revela o esforço individual em atender às demandas da diversidade e a fragilidade estrutural das instituições diante da complexidade desse processo.

Além das dimensões formativas, existem barreiras organizacionais que limitam o avanço das políticas inclusivas. Marquet, Silva e Baptista (2022, p. 1579) apontam a educação especial deve, “por meio dessa oferta de apoios, eliminar ou minimizar as barreiras que comprometem o acesso desses estudantes ao ensino comum”, o que exige planejamento e articulação intersetorial. Essa articulação, no entanto, nem sempre é garantida pelas instâncias superiores, colocando sobre as escolas a responsabilidade de encontrar soluções locais para problemas estruturais.

A implementação de práticas colaborativas entre docentes, especialmente com a participação de profissionais da educação especial, representa uma alternativa viável para o fortalecimento da inclusão. König e Bridi (2019) indicam que a articulação entre professores do ensino comum e da educação especial contribui para o aprimoramento da gestão das práticas pedagógicas e amplia o acesso dos alunos ao currículo, desde que essa cooperação seja respaldada por planejamento adequado e suporte institucional consistente.

Outro aspecto relevante diz respeito à gestão democrática como princípio estruturante da escola pública. Pereira e Pinto (2021) destacam que, mesmo com respaldo legal em documentos como o Projeto Político Pedagógico (PPP), a efetivação da inclusão ainda encontra entraves significativos, relacionados à ausência de participação coletiva e à permanência de práticas burocráticas. Isso revela a urgência de uma gestão mais engajada com o enfrentamento das desigualdades educacionais.

A adoção de práticas colaborativas entre docentes, incluindo os profissionais da educação especial, constitui uma estratégia viável para fortalecer a inclusão nas escolas. König e Bridi (2019, p. 279) afirmam que, “a parceria entre professores do ensino comum e da educação especial pode fortalecer a gestão das práticas pedagógicas e promover maior acesso ao currículo”. Porém, cabe ressaltar que isso só é possível quando está ancorado em um planejamento estruturado e em um apoio institucional efetivo.

A relação com as famílias é um componente fundamental das políticas de inclusão, pois contribui para a construção de vínculos e para o desenvolvimento de práticas pedagógicas mais eficazes. Rech e Freitas (2021) destacam que essa parceria ainda se mostra fragilizada, marcada por interações tensas e pouco colaborativas, o que dificulta a construção de estratégias conjuntas entre escola e comunidade.

As tecnologias educacionais oferecem possibilidades significativas para a promoção da inclusão, especialmente por meio da tecnologia assistiva, que pode favorecer a autonomia e a participação de estudantes com deficiência. Segundo Santos *et al.* (2024), a efetividade desses recursos depende diretamente da formação continuada dos professores, sendo fundamental que as escolas invistam em infraestrutura e na capacitação docente para garantir a implementação adequada e contextualizada dessas ferramentas.

Diante desse cenário, cabe perguntar: como a gestão escolar pode enfrentar os desafios impostos pela diversidade no contexto da escola pública e efetivar as políticas inclusivas em sua prática cotidiana? Essa questão orienta o presente estudo, cuja finalidade é compreender os mecanismos, limites e possibilidades da gestão frente à diversidade nas instituições públicas de ensino.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar os desafios enfrentados pela gestão escolar na implementação de políticas inclusivas em escolas públicas, considerando a diversidade como eixo estruturante das práticas pedagógicas. Como objetivos específicos, propõe-se: identificar os principais obstáculos enfrentados pelos gestores escolares na efetivação da inclusão; analisar as práticas de gestão que favorecem o desenvolvimento de uma cultura inclusiva; investigar a formação continuada como estratégia de fortalecimento da atuação do gestor frente à diversidade; e compreender como as políticas públicas e os documentos institucionais orientam a prática da gestão inclusiva.

A metodologia adotada neste estudo fundamenta-se em uma pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa. A escolha desse caminho metodológico se justifica pela necessidade de interpretar os discursos e práticas que permeiam a gestão escolar no contexto das políticas inclusivas. A análise foi guiada pela articulação entre os marcos legais e as experiências relatadas na literatura científica recente, buscando compreender como se dá a mediação entre norma e prática no cotidiano das escolas públicas.

A estrutura do trabalho esteve organizada em quatro capítulos. A primeira seção apresentou o tema, a justificativa, a problemática, os objetivos da pesquisa, a

metodologia e a organização geral do estudo. A segunda seção descreveu os procedimentos metodológicos adotados, fundamentando as escolhas teóricas e técnicas utilizadas. A terceira seção correspondeu à análise dos resultados e à discussão, abordando a atuação da gestão escolar nas políticas de inclusão, com ênfase nas estratégias adotadas frente à diversidade, e explorando as barreiras e as oportunidades vivenciadas no cotidiano escolar para a efetivação das práticas inclusivas. Por fim, a quarta seção trouxe as considerações finais, com reflexões críticas e sugestões que visam contribuir para o fortalecimento da gestão inclusiva nas escolas públicas.

2 Material e método

A presente investigação se constituiu como uma pesquisa de natureza bibliográfica, com abordagem qualitativa e caráter exploratório, tendo como foco central a análise das práticas de gestão escolar frente às políticas inclusivas no contexto da escola pública. Essa escolha metodológica se sustenta na necessidade de compreender os sentidos, os desafios e as possibilidades da gestão no trato com a diversidade educacional, a partir da produção teórica já existente. Conforme defendido por Sousa, Oliveira e Alves (2021), esse tipo de pesquisa permite ao pesquisador o contato direto com o acervo teórico já publicado, favorecendo uma leitura crítica e reflexiva sobre o fenômeno investigado, ao passo que proporciona um mapeamento inicial consistente do objeto em questão.

A pesquisa foi delineada com base na proposta metodológica descrita por Brito, Oliveira e Silva (2021), que afirmam que a pesquisa bibliográfica, aliada à abordagem qualitativa, permite a apreensão de múltiplas interpretações sobre o objeto estudado, considerando as diferentes perspectivas e contextos em que os autores estão inseridos. Neste estudo, buscou-se compreender como os discursos e práticas da gestão escolar se articulam com as demandas da inclusão educacional, partindo do pressuposto de que a escola é um espaço atravessado por tensões sociais, políticas e pedagógicas que desafiam a efetivação dos direitos educacionais.

Foram adotados critérios de inclusão para selecionar obras relevantes relacionadas às temáticas discutidas. Esses critérios envolveram o recorte temporal dos últimos cinco anos, idioma em português, e pertinência temática a partir dos descritores que deverão ser informados. Os documentos foram localizados nas bases de dados *SciELO* e Portal de Periódicos *CAPES*, priorizando-se a área da educação. Foram excluídos materiais não científicos, duplicados, sem vínculo direto com a temática ou que apresentassem incongruência metodológica ou ausência de aderência aos objetivos desta pesquisa. Tal processo de seleção visa assegurar a qualidade e a relevância do corpus analisado.

O levantamento inicial resultou em um conjunto significativo de produções. A primeira etapa consistiu na busca dos documentos com o auxílio dos descritores e operadores booleanos, o que possibilitou a identificação de um número expressivo

de publicações. Em seguida, procedeu-se à triagem com base nos títulos e resumos, filtrando-se os estudos que, de fato, correspondiam à questão-problema e aos objetivos da pesquisa. Após essa etapa, foram selecionados os textos que passaram por leitura integral, considerando seus objetivos, metodologia, resultados e conclusões. Nessa etapa, foram descartados os estudos que tratavam da inclusão em contextos clínicos ou terapêuticos, uma vez que não se enquadravam na delimitação educacional proposta.

A análise dos dados obtidos baseou-se na técnica de análise de conteúdo, conforme proposição de Bardin (2016), aplicada de maneira interpretativa, com foco na identificação das categorias emergentes a partir da leitura dos textos. Essa técnica, como explicam Mendes e Miskulin (2017), permite sistematizar e inferir significados latentes nos discursos analisados, possibilitando a construção de um entendimento mais amplo sobre os desafios da gestão escolar no processo de inclusão. Assim, buscou-se construir categorias analíticas que dialogassem com os objetivos da pesquisa e com os marcos legais e teóricos da educação inclusiva.

A etapa analítica contemplou também a comparação entre os principais achados dos estudos selecionados. Foram observados elementos como: concepção de inclusão, práticas de gestão, formação dos gestores, articulação com a comunidade escolar e enfrentamento das barreiras estruturais e atitudinais. Esses aspectos foram interpretados à luz da literatura especializada, com base nos pressupostos de autores como Freitas e Oliveira (2021), Azevedo (2022), Marquet, Silva e Baptista (2022), entre outros, contribuindo para a discussão crítica sobre os caminhos e limites da gestão frente à diversidade na escola pública.

A análise dos estudos permitiu identificar padrões e contrastes na atuação da gestão escolar frente aos desafios da inclusão. As informações obtidas evidenciaram tensões entre a política educacional formal e a prática nas escolas, revelando que, apesar dos avanços legais, ainda há lacunas significativas na implementação cotidiana. Isso demonstra que a inclusão vai além do cumprimento normativo, exigindo compromisso ético, formação contínua e reorganização institucional. A metodologia utilizada possibilitou identificar obstáculos enfrentados pelos gestores e refletir sobre estratégias construídas nas escolas públicas para promover práticas mais inclusivas.

3 Resultados e discussão

A produção científica sobre políticas inclusivas nas escolas públicas evidência que a gestão escolar ocupa posição estratégica na mediação entre os marcos legais e as práticas cotidianas. Apesar dos avanços normativos, a efetivação da inclusão ainda enfrenta entraves significativos que vão desde resistências institucionais até a ausência de protagonismo na liderança escolar. Freitas e Oliveira (2021) destacam que o gestor precisa atuar com liderança ética e planejamento colaborativo, promovendo uma cultura

escolar que valorize a diversidade e enfrente as desigualdades históricas, articulando teoria, prática e compromisso político.

As práticas inclusivas encontram barreiras no cotidiano escolar, como infraestrutura precária, rigidez curricular e ausência de formação continuada, o que compromete a efetividade das ações. Azevedo (2022) alerta para a persistência de visões reducionistas sobre inclusão entre os gestores, dificultando a construção de estratégias eficazes. Nesse cenário, o uso de tecnologias assistivas e o fortalecimento do vínculo com as famílias, conforme apontam Santos *et al.* (2024) e Rech e Freitas (2021), revelam-se caminhos possíveis para consolidar práticas mais democráticas, acessíveis e sintonizadas com a diversidade dos sujeitos escolares.

3.1 A atuação da gestão escolar nas políticas de inclusão

A compreensão das políticas inclusivas exige repensar o papel da gestão escolar frente à diversidade, com foco em práticas que promovam a equidade no acesso à educação. A atuação da gestão escolar deve ser orientada por princípios de justiça social e responsabilidade compartilhada na construção de uma escola para todos. Nesse sentido, Freitas e Oliveira (2021, p. 133) destacam que “o papel desenvolvido pelo gestor escolar frente à inclusão na escola é de suma importância, destacando sua liderança, gestão de recursos, planejamento participativo e gestão do clima e cultura inclusivos”. Assim, cabe ao gestor impulsionar mudanças concretas e sustentáveis na cultura escolar.

Apesar do respaldo legal e normativo presente em documentos como o PPP e o Projeto Gestor, ainda existem obstáculos significativos para a efetivação do direito à inclusão nas escolas. A gestão e a coordenação escolar enfrentam dificuldades nesse processo, o que evidencia a necessidade de uma atuação mais efetiva e comprometida. Isso implica que os gestores devem ultrapassar as funções meramente administrativas, adotando uma postura ativa e protagonista. Pereira e Pinto (2021) indicam, nesse contexto, que a superação desses desafios exige uma reconfiguração do papel tradicional da gestão escolar, com base em uma formação específica e em ações articuladas com a comunidade educativa.

A gestão democrática, enquanto princípio estruturante, fortalece a construção coletiva de propostas pedagógicas inclusivas. Ziesmann, Lepke e Johann (2022, p. 18) afirmam que “sem reconhecer a luta histórica pelos processos inclusivos, os gestores atendem ao ideário neoliberal que transforma as escolas em pequenas empresas”, denunciando práticas excludentes e uma lógica mercadológica ainda presente em alguns contextos escolares.

Embora haja respaldo legal e normativo nos documentos como o PPP e o Projeto Gestor, a efetivação do direito à inclusão nas escolas ainda encontra entraves importantes. A realidade demonstra que a gestão e a coordenação escolar continuam enfrentando

dificuldades nesse campo, o que aponta para a urgência de uma atuação mais proativa. É necessário que os gestores deixem de atuar apenas de forma administrativa e assumam uma postura mais engajada e protagonista no processo de inclusão. Pereira e Pinto (2021) destacam que essa transformação demanda uma revisão profunda das práticas tradicionais de gestão escolar, com ênfase na formação específica e na articulação com a comunidade escolar.

A atuação do gestor escolar exige o enfrentamento das barreiras atitudinais e estruturais que comprometem o direito à aprendizagem dos estudantes público-alvo da educação especial. Nesse processo, Marquet, Silva e Baptista (2022) destacam que a oferta de apoios por meio da educação especial tem como objetivo eliminar ou reduzir esses obstáculos, contribuindo para o acesso efetivo ao ensino comum. Tal abordagem reforça a relevância da mediação pedagógica especializada no cotidiano escolar, promovendo uma inclusão.

A articulação entre docentes do ensino comum e da educação especial representa uma estratégia eficaz para o fortalecimento das práticas pedagógicas inclusivas. Essa colaboração se manifesta principalmente no planejamento, no desenvolvimento e na avaliação conjunta das atividades escolares, abrangendo todos os estudantes da turma. Essa proposta demanda uma relação dialógica e cooperativa entre os profissionais, visando a construção de práticas mais acessíveis e significativas. Segundo König e Bridi (2019), o ensino colaborativo se baseia justamente nessa parceria entre os dois segmentos docentes, promovendo uma inclusão mais efetiva no cotidiano escolar.

A ausência de formação continuada específica para os gestores escolares tem se configurado como um obstáculo importante à implementação de práticas inclusivas. Azevedo (2022) aponta que muitos profissionais ainda carecem de conhecimentos e experiências formativas contínuas sobre a temática, o que evidencia lacunas no preparo para lidar com a diversidade. Uma das gestoras entrevistadas pela autora revelou, em seu relato, a dificuldade em desenvolver uma compreensão mais abrangente sobre a inclusão e sobre o papel da gestão nesse processo.

Diversidade é coisa de criança especial. Os professores têm que tratar bem, ensinar, respeitar, e eu, como gestora, preciso acompanhar isso, ver se estão fazendo direito e cobrar. Só que a gente não tem formação específica para isso, então a gente vai fazendo como pode, aprendendo no dia a dia mesmo (AZEVEDO, 2022, p. 15).

Essa declaração explicita a concepção reducionista de inclusão ainda presente nas práticas escolares e demonstra a urgência de uma formação mais robusta, pautada na crítica e na construção coletiva do conhecimento. A superação dessa visão limitada demanda um investimento sistemático em políticas formativas que fortaleçam o papel do gestor como agente de transformação.

3.2 Barreiras e oportunidades no cotidiano escolar

O cotidiano escolar, permeado por uma diversidade crescente, exige que as instituições públicas repensem suas práticas para garantir a efetivação das políticas inclusivas. Contudo, ainda persistem múltiplas barreiras que comprometem esse objetivo. Entre os principais entraves identificados, destacam-se a infraestrutura inadequada, o preconceito institucionalizado e a carência de formação específica dos profissionais da educação. Para Narciso *et al.* (2024, p. 713), “apesar dos avanços nas políticas públicas, ainda há desafios significativos a serem superados, como a infraestrutura inadequada e o preconceito”. Esse cenário evidencia a urgência de políticas educacionais que articulem investimento estrutural, capacitação docente e valorização das diferenças como princípio pedagógico.

A formação continuada dos educadores constitui-se como fator crucial na superação das barreiras cotidianas. Santos *et al.* (2024, p. 6028) destacam que “a formação continuada dos professores é um fator chave para o sucesso da implementação da tecnologia assistiva nas escolas”. Isso revela que não basta dispor de recursos, mas que é essencial capacitar os docentes para que saibam utilizá-los de forma eficaz e contextualizada, promovendo a participação de todos os alunos.

Outro aspecto frequentemente negligenciado é a relação entre a escola e a família, especialmente no caso de estudantes com altas habilidades/superdotação. Rech e Freitas (2021) observam que essa relação ainda se mostra incipiente, marcada por barreiras e por uma tendência a interações acusatórias entre as partes. Esse distanciamento compromete a construção de estratégias colaborativas para a inclusão, tornando essencial o estabelecimento de um diálogo mais efetivo entre os diferentes atores do processo educacional. Por sua vez, a atuação dos gestores escolares diante desses desafios pode representar uma oportunidade para impulsionar transformações significativas no cotidiano das escolas. Como enfatiza Silva e Leal (2024, p. 364),

É imperativo que o governo invista em recursos que assegurem o acesso de alunos com deficiência à sala de aula, e que sejam endereçadas as barreiras enfrentadas devido à falta de professores qualificados, bem como à infraestrutura inadequada das escolas, direcionando esforços para sua implementação e melhoria.

Tais ações demonstram que as decisões políticas e administrativas devem ser fundamentadas em diagnósticos realistas das demandas locais. O uso de tecnologias assistivas, quando bem implementado, representa uma oportunidade concreta de promover a participação equitativa no ambiente escolar. Essas ferramentas atuam como facilitadoras do processo de aprendizagem ao ampliar a autonomia e garantir igualdade de oportunidades aos alunos com deficiência. Santos *et al.* (2024) enfatizam que tais recursos, ao serem corretamente aplicados, têm o potencial de transformar a experiência educacional. No entanto, é imprescindível que a seleção dessas tecnologias considere as

necessidades específicas de cada estudante, evitando a adoção de soluções genéricas que desconsiderem as particularidades de cada contexto.

Finalmente, ao considerar as trajetórias dos estudantes com deficiência, é evidente que muitos dos avanços foram possibilitados por políticas públicas específicas. Guimarães, Borges e Petten (2021, p. 936) afirmam que “a inclusão escolar cresce no Brasil, trazendo o desafio e a possibilidade de que as instituições de ensino se adequem a essa nova realidade”. No entanto, ainda há um longo caminho a ser percorrido para que a diversidade seja efetivamente valorizada e respeitada nas práticas diárias das escolas públicas.

4 Considerações finais

O presente estudo teve como propósito analisar os desafios enfrentados pela gestão escolar na efetivação de políticas inclusivas em escolas públicas, considerando a diversidade como princípio orientador das práticas pedagógicas. A partir dessa perspectiva, foi possível compreender que, embora os marcos legais tenham avançado, a realidade cotidiana das instituições de ensino ainda revela tensões profundas entre as normas estabelecidas e as práticas efetivamente realizadas.

Constatou-se que os gestores escolares enfrentam obstáculos múltiplos, que vão desde a precariedade da infraestrutura física até a ausência de formação continuada específica para lidar com a complexidade da inclusão. Tais fatores comprometem a implementação de práticas inclusivas e o fortalecimento de uma cultura escolar baseada no respeito às diferenças. A atuação do gestor, nesse sentido, revela-se estratégica e desafiadora, exigindo liderança proativa, sensibilidade pedagógica e capacidade de articulação com a comunidade escolar.

O estudo evidenciou que as barreiras à inclusão não são apenas materiais, mas também simbólicas. Preconceitos arraigados, visões reducionistas sobre a deficiência e a fragmentação das políticas educacionais tornam o ambiente escolar menos receptivo às singularidades dos estudantes. Nesse cenário, o gestor escolar é chamado a assumir uma postura crítica diante das práticas excludentes, promovendo a ressignificação do cotidiano escolar por meio de ações planejadas e intencionalmente voltadas à equidade.

A relevância dos achados deste trabalho reside no fato de que eles desvelam a distância entre a política e a prática, evidenciando a urgência de medidas estruturantes que reforcem a formação dos profissionais da educação, especialmente dos gestores. Ao mesmo tempo, o estudo aponta para a potência das experiências colaborativas, do uso consciente das tecnologias assistivas e da aproximação com as famílias como estratégias viáveis para promover uma inclusão mais efetiva.

Entretanto, é importante reconhecer que este trabalho possui limitações, principalmente por sua natureza bibliográfica e por não contemplar dados empíricos diretamente obtidos em campo. Ainda assim, a análise da literatura especializada permitiu traçar um panorama abrangente sobre o tema, contribuindo com subsídios teóricos para futuras investigações e práticas educativas mais justas e democráticas.

A reflexão crítica sobre a função da gestão escolar revelou que não se trata apenas de implementar diretrizes administrativas, mas de construir coletivamente uma nova ética educacional, orientada por valores como justiça social, solidariedade e reconhecimento da pluralidade. Para isso, é fundamental que os gestores sejam preparados para mediar conflitos, identificar demandas locais e formular respostas pedagógicas contextualizadas e sustentáveis.

Com base nessas constatações, sugere-se que futuras pesquisas se debrucem sobre experiências exitosas de gestão inclusiva em contextos periféricos, rurais ou indígenas, a fim de compreender como diferentes realidades constroem estratégias próprias diante da diversidade. Investigações empíricas que escutem diretamente os gestores, professores, alunos e familiares poderão enriquecer ainda mais o debate e fortalecer políticas públicas que estejam em sintonia com as reais necessidades das comunidades escolares.

Além disso, seria relevante explorar a influência das tecnologias digitais e das redes de colaboração entre escolas na disseminação de práticas inclusivas. Em um cenário de crescente digitalização da educação, compreender como essas ferramentas podem ser adaptadas ao contexto da diversidade é uma demanda urgente, especialmente em regiões marcadas por desigualdades estruturais.

Por fim, espera-se que este trabalho contribua para o aprofundamento teórico sobre o papel da gestão escolar nas políticas inclusivas e para o fortalecimento de práticas transformadoras nas escolas públicas. Reconhecer a diversidade como um valor, e não como um problema, é um passo essencial para que a educação se torne verdadeiramente inclusiva, emancipadora e comprometida com a dignidade de todos os sujeitos.

Referências

AZEVEDO, C. B. **Escola inclusiva, diversidade e gestão escolar: o que dizem gestores de escolas públicas do Rio Grande do Norte**. Pedagógica: Revista do Programa de Pós-graduação em Educação-PPGE, n. 24, p. 14, 2022. Disponível em: <http://agora.edu.es/servlet/articulo?codigo=8768261>. Acesso em: 02 ago. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BAPTISTA, C. R. **Política pública, educação especial e escolarização no Brasil**. Educação e Pesquisa, v. 45, p. e217423, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/8FLTQYvVChDcF77kwPHtSww/>. Acesso em: 19 jul. 2025.

FREITAS, F. P. M.; OLIVEIRA, J. P. de. **Formação e atuação do gestor escolar na perspectiva da educação inclusiva.** Imagens da Educação, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/68504>. Acesso em: 05 ago. 2025.

BRITO, Ana Paula Gonçalves; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago; DA SILVA, Brunna Alves. **A importância da pesquisa bibliográfica no desenvolvimento de pesquisas qualitativas na área de educação.** Cadernos da FUCAMP, v. 20, n. 44, 2021. <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2354>. Acesso em: 21 jul. 2025.

GUIMARÃES, M. C. A.; BORGES, A. A. P.; PETTEN, A. M. V. N. V. **Trajatórias de alunos com deficiência e as políticas de educação inclusiva: da educação básica ao ensino superior.** Revista Brasileira de Educação Especial, v. 27, e0059, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbee/a/WFpCcPQN95YxfqRjPW49sVz/?lang=pt>. Acesso em: 20 jul. 2025.

INEP. **Censo Escolar 2023: resumo técnico.** Brasília: INEP, 2023.

KÖNIG, F. R.; BRIDI, F. R. D. S. **O ensino colaborativo e a gestão das práticas pedagógicas: avaliando efeitos.** Revista Eletrônica de Educação, v. 13, n. 1, p. 278-290, 2019. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1982-71992019000100278&script=sci_arttext. Acesso em: 31 jul. 2025.

MARQUET, M. G.; SILVA, C. M. da; BAPTISTA, C. R. **Políticas de inclusão escolar: quais direcionamentos para o apoio pedagógico no contexto brasileiro?** Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, p. 1577-1595, 2022. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/15835>. Acesso em: 26 jul. 2025.

MENDES, Rosana Maria; MISKULIN, Rosana Giaretta Sguerra. **A análise de conteúdo como uma metodologia.** Cadernos de pesquisa, v. 47, n. 165, p. 1044-1066, 2017.

NARCISO, R.; OLIVEIRA, F. C. N. de; ALVES, D. de L.; DUARTE, E. D.; MAIA, M. A. S.; REZENDE, G. U. M. de. **Inclusão escolar: desafios e perspectivas para uma educação mais equitativa.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 10, n. 8, p. 713-728, 2024. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/15074/7897>. Acesso em: 21 jul. 2025.

PEREIRA, R. S.; PINTO, N. F. S. **Gestão democrática na escola pública: desafios e possibilidades para a construção da escola inclusiva a partir da pandemia da Covid-19.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 7, n. 10, p. 3320-3334, 2021. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/15835>. Acesso em: 27 jul. 2025.

RECH, A. J. D.; FREITAS, S. N. **A importância da superação de barreiras**

entre família e escola para a inclusão escolar de alunos com altas habilidades/superdotação. Revista Educação Especial, v. 34, p. 1-26, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3131/313165836022/313165836022.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2025.

SANTOS, S. M. A. V.; ESPOLADOR, D. F.; CARVALHO, J. D. S. de; VIANA, S. C.; SANTOS, U. C.; NASCIMENTO, W. B. **A inclusão escolar e o uso de tecnologias assistivas.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 10, n. 11, p. 6028-6044, 2024. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/17157>. Acesso em: 17 jul. 2025.

SOUSA, Angélica Silva; OLIVEIRA, Guilherme Saramago; ALVES, Laís Hilário. **A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos.** Cadernos da FUCAMP, v. 20, n. 43, 2021.

<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>. Acesso em: 21 jul. 2025.

ZIESMANN, C. I.; LEPKE, S.; JOHANN, M. M. **A gestão, o processo de inclusão e as políticas educacionais: possibilidades e inviabilidades no cenário brasileiro.** Revista Pedagógica, v. 24, p. 1-20, 2022. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/pedagogica/article/view/7146>. Acesso em: 30 jul. 2025.