

# A GESTÃO ESCOLAR DIANTE DAS DIFERENÇAS: PRÁTICAS E CONCEPÇÕES NO CENÁRIO DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA

*SCHOOL MANAGEMENT AND DIFFERENCE: PRACTICES AND CONCEPTIONS IN THE CONTEXT OF INCLUSIVE EDUCATION*

**Nézia Braz Martins<sup>1</sup>**

Uninter Christian of American/USA

**Maria Erinalva Bezerra de Oliveira<sup>2</sup>**

Uninter Christian of American/USA

ISSN: 1518-0263

DOI: <https://doi.org/10.46550/0weyp071>

Publicado em: 23.06.2026

**Resumo:** A diversidade presente no ambiente escolar impõe novos desafios à gestão educacional, especialmente no contexto da educação pública brasileira. A presença de estudantes com diferentes deficiências, identidades culturais, étnicas e de gênero exige das instituições posturas mais acolhedoras, dialógicas e comprometidas com a equidade. Nesse cenário, a gestão escolar ocupa lugar estratégico na articulação entre as políticas inclusivas e a realidade cotidiana das escolas, sendo responsável por impulsionar práticas que rompam com lógicas excludentes historicamente enraizadas. O objetivo desta pesquisa foi compreender as práticas e concepções da gestão escolar diante das diferenças, no contexto da educação inclusiva. Trata-se de um estudo qualitativo, do tipo bibliográfico, realizado com base em produções acadêmicas publicadas entre os anos de 2020 e 2025. Foram analisados artigos disponíveis nas bases *SciELO* e Portal de Periódicos da *CAPES*, em língua portuguesa, selecionados a partir da combinação dos termos gestão escolar, diversidade, inclusão educacional e educação pública. Os resultados evidenciaram que muitos gestores ainda compreendem a inclusão de maneira restrita, limitando-a à presença de alunos com deficiência, o que fragiliza as ações escolares voltadas à justiça social. Em contrapartida, experiências institucionais que priorizam o diálogo com a comunidade, a escuta ativa e a formação continuada da equipe gestora revelaram maior efetividade na construção de práticas inclusivas. O estudo destaca a urgência de investir em lideranças escolares que compreendam a diversidade como princípio estruturante da educação, e sugere, como continuidade investigativa, pesquisas

- 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



empíricas em realidades escolares concretas.

**Palavras-chave:** Diversidade. Educação pública. Gestão escolar. Inclusão educacional.

**Abstract:** The diversity present in the school environment imposes new challenges on educational management, especially within the context of Brazilian public education. The presence of students with various disabilities, cultural, ethnic, and gender identities requires institutions to adopt more welcoming, dialogical postures committed to equity. In this context, school management occupies a strategic position in articulating inclusive policies with the daily reality of schools, being responsible for promoting practices that break with historically rooted exclusionary logics. The objective of this research was to understand the practices and conceptions of school management in the face of differences, within the context of inclusive education. This is a qualitative, bibliographic study based on academic publications from 2020 to 2025. Articles were selected from the SciELO database and the CAPES Periodicals Portal, in Portuguese, using the terms school management, diversity, inclusive education, and public education. The results showed that many school leaders still understand inclusion in a narrow way, limiting it to the presence of students with disabilities, which weakens school actions aimed at social justice. On the other hand, institutional experiences that prioritize community dialogue, active listening, and the continuing education of the management team proved more effective in building inclusive practices. The study highlights the urgency of investing in school leaderships that understand diversity as a structuring principle of education and suggests, as a path for future research, empirical studies in concrete school settings.

**Keywords:** Diversity. Public education. School management. Educational inclusion.

## 1 Introdução

A ampliação do acesso à escola pública brasileira nas últimas décadas não foi acompanhada, em igual proporção, pela transformação das práticas escolares para acolher a diversidade em suas múltiplas expressões. A presença crescente de estudantes com deficiência, transtornos do neurodesenvolvimento, diferenças culturais, étnicas, religiosas e de orientação sexual tem desafiado as instituições a se reinventarem enquanto espaços de equidade. Nesse cenário, a gestão escolar ocupou lugar estratégico na articulação de ações inclusivas, sendo responsável por impulsionar práticas que superassem lógicas excludentes ainda presentes no cotidiano das escolas.

A ampliação do acesso à escola pública brasileira nas últimas décadas não foi acompanhada, em igual proporção, pela transformação das práticas escolares para acolher a diversidade em suas múltiplas expressões. A presença crescente de estudantes com deficiência, transtornos do neurodesenvolvimento, diferenças culturais, étnicas, religiosas e de orientação sexual tem desafiado as instituições a se reinventarem enquanto espaços de equidade. Nesse cenário, a gestão escolar ocupou lugar estratégico na articulação de ações inclusivas, sendo responsável por impulsionar práticas que superassem lógicas excludentes ainda presentes no cotidiano das escolas. A escola deixou de ser pensada

como um espaço homogêneo para ser compreendida como um ambiente plural, no qual as diferenças precisam ser reconhecidas e legitimadas. A liderança gestora, portanto, passou a ser convocada a agir com base em princípios de justiça social e inclusão crítica.

Embora os marcos legais garantissem o direito à educação inclusiva, como previsto na Constituição Federal de 1988 e reafirmado pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB) (Lei nº 9.394/96), a efetivação desses direitos ainda se mostrou limitada por obstáculos institucionais, conceituais e formativos. Como destacou Paz et al. (2025), a existência de políticas inclusivas não assegurou, por si só, mudanças nas práticas escolares, exigindo da gestão um papel mais propositivo e crítico na mediação entre as normativas e a realidade local. A tradução da legislação em ações concretas dependeu da intencionalidade política dos gestores e da capacidade institucional de sustentar processos de mudança. Não basta implementar políticas de maneira técnica; é necessário interpretá-las à luz da realidade da escola e dos sujeitos que nela circulam.

Pesquisas apontaram que muitas lideranças escolares mantinham compreensões restritivas sobre o conceito de inclusão. Leal (2025) observou que, em vários contextos, os gestores entendiam a inclusão apenas como a inserção de estudantes com deficiência, desconsiderando outras dimensões da diversidade, como questões raciais, de gênero ou desigualdades sociais. Tal concepção reducionista limitou a amplitude das práticas pedagógicas e comprometeu a construção de uma cultura institucional verdadeiramente inclusiva. Essas visões estreitas reforçam práticas assistencialistas ou compensatórias, que não questionam as estruturas escolares excludentes. O risco é reproduzir um modelo de inclusão apenas formal, desvinculado da crítica à desigualdade estrutural.

Além das concepções pessoais, a ausência de formação continuada voltada à gestão inclusiva também constituiu um entrave significativo. Araujo (2024) apontou que muitos gestores demonstraram insegurança ao lidar com situações que envolviam a diversidade, por falta de preparação específica. Essa lacuna formativa reforçou a necessidade de repensar o papel dos gestores como líderes pedagógicos e não apenas como administradores de demandas burocráticas. A atuação do gestor precisa estar fundamentada em referenciais teóricos sólidos e numa ética da responsabilidade. A formação crítica, nesse sentido, deve ser constante e dialógica, alimentando uma postura reflexiva e engajada diante das demandas escolares.

Por outro lado, experiências bem-sucedidas revelaram que a gestão escolar, quando pautada pela escuta ativa e pelo diálogo com a comunidade, conseguiu promover práticas inclusivas mais eficazes. Freire et al. (2025) analisaram iniciativas em diferentes redes de ensino e identificaram que escolas com gestões comprometidas com a equidade conseguiram desenvolver ações concretas de acolhimento à diversidade, reorganizando tempos, espaços e recursos pedagógicos. Essas ações revelam que a construção de uma escola inclusiva é possível, desde que haja vontade política e compromisso coletivo. A

liderança escolar, nesse caso, atua como catalisadora de mudanças, articulando redes de apoio e fortalecendo vínculos comunitários.

Nesse sentido, o trabalho da gestão escolar assumiu uma dimensão política e ética, articulando saberes técnicos com a sensibilidade necessária para reconhecer os sujeitos em suas singularidades. Pinto et al. (2024) destacaram que a gestão democrática e participativa foi essencial para que as diferenças fossem compreendidas não como problemas, mas como potências para o enriquecimento do processo educativo. A promoção de ambientes de escuta, cooperação e acolhimento depende de uma liderança que valorize a diversidade como um bem comum. Ao assumir essa perspectiva, a escola se aproxima do ideal de justiça educacional e rompe com lógicas meritocráticas que tendem a penalizar os sujeitos que mais enfrentam desigualdades.

A relevância desta pesquisa justificou-se por três dimensões principais. No plano social, abordou-se a urgência de consolidar práticas de inclusão que garantissem o direito à educação com equidade a todos os estudantes. No aspecto legal, o estudo dialogou com os marcos normativos que orientaram a educação inclusiva no Brasil. E no campo teórico, contribuiu para ampliar a compreensão sobre o papel da gestão escolar diante das diferenças, articulando concepções e práticas em contextos reais. Essa justificativa fundamentou-se, ainda, na carência de estudos que examinem criticamente as concepções dos gestores e as experiências institucionais como elementos centrais na promoção da inclusão escolar. Trata-se, portanto, de um esforço investigativo comprometido com a transformação da realidade educacional.

A pesquisa teve como objetivo geral compreender as práticas e concepções da gestão escolar diante das diferenças, no contexto da educação inclusiva. Como objetivos específicos, buscou-se investigar as concepções de gestores escolares sobre inclusão e diversidade; analisar experiências institucionais que promoveram práticas de inclusão no cotidiano escolar; e refletir sobre os desafios enfrentados pelas escolas públicas na implementação de políticas inclusivas sob a ótica da gestão escolar. A delimitação desses objetivos considerou a necessidade de articular teoria e prática, buscando não apenas descrever, mas também interpretar criticamente os elementos que compõem a ação gestora frente à diversidade.

Tratou-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo bibliográfica. A investigação pautou-se na análise de artigos acadêmicos, publicados entre os anos de 2020 e 2025, selecionados a partir da relevância para o tema proposto. Os estudos analisados ofereceram subsídios teóricos e empíricos para a discussão sobre o papel dos gestores na construção de ambientes escolares inclusivos, considerando práticas institucionais e concepções sobre a diversidade. A escolha por esse tipo de pesquisa permitiu uma abordagem mais aprofundada e reflexiva sobre os temas tratados, privilegiando a compreensão dos fenômenos educacionais a partir de uma perspectiva crítica e fundamentada.

A estrutura do trabalho esteve organizada em quatro seções. A primeira apresentou o tema, os objetivos da pesquisa, a justificativa, o problema de investigação, a metodologia e a organização do estudo. A segunda seção descreveu os aspectos metodológicos adotados. A terceira seção correspondeu à análise dos resultados e discussão, sendo dividido em duas partes: a primeira abordou as concepções de gestores sobre inclusão e diversidade, e a segunda explorou experiências institucionais que promoveram a inclusão. Por fim, a quarta seção apresentou as considerações finais, com reflexões críticas e sugestões para o fortalecimento da gestão inclusiva no contexto da escola pública brasileira. Essa organização visou dar clareza ao percurso investigativo, articulando coerentemente os diferentes momentos da pesquisa.

## 2 Material e método

A presente investigação estruturou-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo bibliográfica, com caráter exploratório. Essa abordagem permitiu o aprofundamento na análise das práticas e concepções da gestão escolar diante das diferenças, especialmente no contexto das políticas de inclusão nas escolas públicas brasileiras. A opção metodológica teve como base a compreensão de que os sentidos atribuídos pelos gestores à diversidade e à inclusão não podem ser reduzidos a indicadores quantitativos, mas devem ser interpretados à luz das relações institucionais, políticas e culturais que permeiam o cotidiano escolar.

A escolha por um recorte temporal de cinco anos, entre 2020 e 2025, visou garantir a atualidade das reflexões, considerando as recentes transformações no campo educacional, como a ampliação dos debates sobre equidade, o impacto das políticas públicas inclusivas e os desafios enfrentados pelas escolas diante da intensificação das desigualdades. Foram selecionadas produções científicas publicadas nesse período, com textos disponíveis integralmente nas bases *SciELO* e Portal de Periódicos da *CAPES*, priorizando publicações em língua portuguesa que discutem a atuação de gestores escolares em relação à diversidade e à inclusão.

O levantamento dos textos foi conduzido com base nos seguintes descritores: Gestão escolar. Diversidade. Inclusão educacional. Educação pública. As combinações desses termos possibilitaram localizar estudos alinhados aos objetivos da pesquisa. A seleção considerou apenas os materiais que apresentavam discussões articuladas entre práticas de gestão, concepções sobre inclusão e experiências institucionais contextualizadas na educação básica. Foram excluídas produções com foco exclusivo em políticas universitárias ou documentos com caráter opinativo, sem fundamentação teórica consistente.

A análise das obras selecionadas foi realizada por meio da leitura analítica, organizada em fichamentos temáticos, esquemas de categorias e mapas conceituais. A identificação de categorias emergentes permitiu aprofundar aspectos como a compreensão restrita da

inclusão, a ausência de políticas formativas para a gestão e a dificuldade em construir uma cultura institucional comprometida com a diversidade. Em trabalhos como o de Sousa, Oliveira e Alves (2021), por exemplo, observou-se que a falta de preparo teórico da liderança escolar compromete diretamente a construção de espaços educacionais verdadeiramente inclusivos.

Para tratar os dados coletados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), permitindo o agrupamento e a interpretação das unidades de sentido presentes nos textos analisados. Essa técnica revelou padrões discursivos sobre o papel da gestão frente às políticas inclusivas e possibilitou uma leitura crítica sobre os desafios enfrentados pelas instituições na superação das práticas excludentes. Segundo Martelli et al. (2020), a gestão escolar precisa ultrapassar os limites operacionais para se constituir como força articuladora de transformações que envolvem não apenas estruturas físicas, mas também práticas pedagógicas e relações interpessoais.

Durante o processo analítico, foi recorrente a constatação de que muitos gestores ainda restringem a noção de inclusão aos estudantes com deficiência, negligenciando outras formas de desigualdade que atravessam o ambiente escolar. Essa perspectiva reducionista, como indicam Brito, Oliveira e Silva (2021), tende a enfraquecer a intencionalidade política das ações gestoras, afastando-as de uma visão crítica e ampliada de equidade. A falta de formação continuada voltada para a diversidade, bem como a centralização das decisões e a ausência de escuta ativa, foram apontadas como barreiras importantes à construção de uma escola democrática.

Por fim, a metodologia adotada buscou conciliar sensibilidade interpretativa e rigor analítico, respeitando a complexidade do objeto estudado. A investigação bibliográfica foi conduzida com atenção às implicações éticas e políticas do tema, reconhecendo que a gestão escolar ocupa um lugar de protagonismo na efetivação das políticas inclusivas. Ao privilegiar produções científicas que articulam teoria e prática, a pesquisa contribuiu para a ampliação da compreensão sobre os limites e possibilidades de uma liderança comprometida com a justiça social e com a valorização da diferença como princípio educativo.

### **3 Resultados e discussão**

A análise bibliográfica evidenciou que, embora a legislação brasileira sustente a inclusão como direito garantido, as práticas escolares ainda refletem compreensões limitadas sobre o conceito de diversidade. Em diversas instituições, gestores continuam a associar inclusão apenas à presença de estudantes com deficiência, negligenciando outras dimensões igualmente relevantes, como as questões de raça, gênero, religião e classe social. Tal redução compromete diretamente o alcance das políticas públicas educacionais, pois, como observam Santos e Senna (2020), a gestão escolar deve ser compreendida como um

elo crítico entre as normativas legais e a realidade institucional. Nessa perspectiva, o papel do gestor ultrapassa funções meramente administrativas e passa a envolver uma atuação política, ética e reflexiva sobre as desigualdades presentes no cotidiano escolar.

Os dados também revelaram que a ausência de formação continuada voltada à temática da inclusão compromete a atuação dos gestores, limitando sua capacidade de liderar transformações significativas. Araujo (2024) destaca que muitos profissionais ainda demonstram insegurança diante das demandas da diversidade, devido à carência de embasamento teórico e político. Em contrapartida, estudos como o de Freire et al. (2025) apontam que experiências bem-sucedidas foram aquelas em que os líderes escolares promoveram escuta ativa e articulação com a comunidade, criando estratégias coletivas para reorganizar práticas pedagógicas e ambientes escolares. Isso indica que uma gestão democrática, fundamentada na escuta e no diálogo, tem maior potencial de promover uma cultura inclusiva efetiva, superando lógicas excludentes enraizadas historicamente nas instituições.

### 3.1 Concepções de gestores sobre inclusão e diversidade

A construção de uma gestão escolar voltada para a inclusão exige mais do que a aplicação de normas legais; requer uma mudança de postura ética e política por parte dos gestores. Eles são figuras estratégicas na articulação das políticas educacionais com o cotidiano escolar, e suas concepções sobre inclusão influenciam diretamente a qualidade das práticas adotadas. Como destacam Santos e Senna (2020, p. 3), “os gestores são os primeiros responsáveis pela implementação de políticas, pois devem organizar a instituição, criando ou aprimorando as condições que tornem esse processo possível”. Isso demonstra que o papel do gestor vai além da administração técnica: ele envolve a mediação entre políticas e práticas.

Essa responsabilidade é ampliada quando se considera que a inclusão escolar ultrapassa o simples acesso físico às instituições. Trata-se da garantia de permanência, participação e aprendizado com qualidade para todos os estudantes, em especial os que historicamente foram marginalizados. Nesse sentido, Santos e Senna (2020, p. 3) afirmam que “a reflexão sobre os sentidos das políticas de inclusão e as práticas de gestão na educação nos parece relevante na medida em que essas são intimamente ligadas”. Ou seja, não se pode pensar a gestão escolar separada da prática inclusiva, pois ambas se retroalimentam e se legitimam mutuamente no ambiente escolar.

A efetividade das práticas inclusivas depende, portanto, da compreensão ampliada que os gestores têm da diversidade. Quando essa compreensão se limita à presença de estudantes com deficiência, corre-se o risco de invisibilizar outras formas de exclusão baseadas em raça, gênero, classe ou orientação sexual. Nesse contexto, Albuquerque (2024) destaca que a inclusão escolar vai muito além da simples presença dos alunos no

espaço físico: ela requer mudanças estruturais reais na forma como a escola se organiza, nas dinâmicas de poder estabelecidas e nas práticas pedagógicas adotadas. Isso revela que a inclusão deve ser uma transformação profunda e contínua na lógica institucional.

Além disso, a concepção de inclusão como um direito coletivo implica na valorização da escuta e da participação dos diferentes sujeitos escolares, o que demanda um modelo de gestão mais democrático e dialógico. Nesse sentido, Santos, Batista e Souza (2025) ressaltam que uma gestão escolar inclusiva precisa superar práticas burocráticas e investir em uma escuta atenta às necessidades e experiências de todos os envolvidos na dinâmica escolar. Ouvir estudantes, professores, famílias e demais profissionais da escola é condição essencial para que as ações gestoras estejam em sintonia com as realidades e demandas específicas da comunidade.

Outro aspecto essencial é a formação crítica e permanente dos gestores. A falta de embasamento teórico e político sobre inclusão pode levar, ainda que de maneira não deliberada, à reprodução de práticas excludentes no ambiente escolar. Nesse panorama, Santos, Batista e Souza (2025) enfatizam que compreender a inclusão exige o engajamento coletivo, com destaque para o papel da gestão, que deve assumir o compromisso com a formação continuada como fundamento para práticas mais eficazes. Portanto, investir na formação não pode ser visto como uma ação isolada, mas sim como um processo constante, conectado às vivências práticas e aos desafios enfrentados no cotidiano da escola.

A diversidade presente no ambiente escolar não deve ser compreendida apenas como diferença individual, mas como reflexo direto das desigualdades sociais que atravessam o espaço educativo. Essa ideia ganha força quando se considera, como apontam Azevedo e Charlot (2022), que a diversidade deve ser vista como uma expressão dos conflitos sociais, e não apenas como um conjunto de características pessoais dos alunos. A partir dessa perspectiva crítica, cabe à gestão escolar não apenas adaptar os estudantes à lógica institucional, mas promover transformações que tornem a escola um espaço verdadeiramente acolhedor, justo e equitativo.

O papel político do gestor também se evidencia na promoção de práticas pedagógicas inclusivas que rompam com lógicas meritocráticas e classificatórias. Essa importância se torna ainda mais evidente quando Santos e Senna (2020) alertam que, ao ser mal interpretado, o conceito de inclusão perde seu potencial crítico e acaba servindo como ferramenta para perpetuar desigualdades. Esse entendimento deixa claro que uma gestão que não se compromete com a equidade corre o risco de, mesmo sem intenção, reproduzir práticas excludentes e discriminatórias. Por isso, é essencial que o gestor atue como articulador de uma cultura escolar voltada para a transformação social.

Por fim, a pesquisa de Santos, Luz Neto e Souza (2022) evidencia que a atuação de uma gestão comprometida tem papel decisivo no fortalecimento das práticas pedagógicas

inclusivas. Em seus achados, os autores indicam que a ausência de apoio por parte da gestão escolar apareceu com frequência como um dos principais entraves apontados pelos professores na hora de implementar estratégias inclusivas. Essa constatação reforça a necessidade de uma liderança que vá além da dimensão administrativa, assumindo também a responsabilidade de inspirar, apoiar e formar uma equipe preparada para assegurar o direito à educação de todos os estudantes.

### 3.2 Experiências institucionais que promovem a inclusão

Os dados de Picinin et al. (2024, p. 1839) também indicam que “cerca de 78% dos professores modificam conteúdos e 65% utilizam tecnologias assistivas”, revelando uma adesão significativa às práticas inclusivas nas escolas. Essas experiências mostram que, quando há apoio institucional e recursos adequados, os educadores conseguem realizar adaptações curriculares eficazes. No entanto, os mesmos autores apontam que a falta de infraestrutura e resistência à mudança ainda são obstáculos recorrentes. Assim, torna-se evidente que a inclusão depende não apenas da boa vontade dos professores, mas de um compromisso institucional amplo, que envolva formação, recursos e cultura escolar acolhedora.

No artigo de Narciso et al. (2024, p. 714), observa-se que “a inclusão escolar requer ações concretas e políticas efetivas, destacando a necessidade de um comprometimento contínuo e recursos adequados”. As instituições que alcançam maior sucesso na implementação da inclusão são aquelas que desenvolvem políticas internas claras, fundamentadas em princípios democráticos e no respeito à diversidade. Ações como projetos de tutoria entre pares, acompanhamento psicopedagógico e investimento em tecnologia assistiva são alguns exemplos de práticas exitosas mapeadas nas escolas estudadas, que demonstram como a inclusão pode ser realizada de forma concreta e estruturada.

A pesquisa de Andrade et al. (2025) também evidencia que ações inclusivas bem-sucedidas não ocorrem de forma isolada, mas se fundamentam em planejamentos intersetoriais e na valorização do protagonismo dos diferentes sujeitos escolares. Ao destacar esse aspecto, os autores reforçam que o envolvimento ativo de gestores, professores, estudantes e famílias é essencial para a construção de ambientes verdadeiramente inclusivos. Experiências como projetos interdisciplinares, conselhos escolares participativos e formações coletivas têm se mostrado eficazes em diversas realidades educacionais. Esses exemplos demonstram que a inclusão não pode ser encarada como responsabilidade exclusiva de um profissional, mas sim como um compromisso coletivo que demanda articulação, escuta ativa e corresponsabilidade.

Entre os aspectos mais evidenciados nas experiências institucionais está a valorização da escuta dos próprios alunos com deficiência a respeito de suas vivências no

contexto escolar. Como relatam Malta et al. (2024), quando esses estudantes participam ativamente do planejamento das atividades pedagógicas, há um fortalecimento do senso de pertencimento e da autonomia. Essa abordagem reforça a ideia de que práticas verdadeiramente inclusivas não devem ser pensadas apenas para os alunos, mas construídas com eles. Escolas que desenvolvem estratégias pedagógicas fundamentadas na escuta ativa e na personalização do ensino têm alcançado avanços significativos na promoção da inclusão, gerando um ambiente mais empoderador e acolhedor para todos os envolvidos.

A tecnologia assistiva também tem sido apontada como um elemento central nas experiências bem-sucedidas. Segundo Narciso et al. (2024, p. 714), “a fundamentação teórica destaca a importância da tecnologia assistiva e da formação contínua dos professores para promover a inclusão”. Essas ferramentas possibilitam o acesso ao currículo de maneira mais equitativa e significativa, especialmente para alunos com deficiências sensoriais ou motoras. A sua utilização eficaz, no entanto, está diretamente ligada à capacitação docente, à acessibilidade dos recursos e ao suporte técnico contínuo, fatores que devem ser incorporados ao planejamento institucional.

Por fim, o trabalho de Alexandrini e Brandl (2024) ressalta que o êxito das práticas inclusivas está profundamente ligado à cultura institucional de cada escola. Os autores afirmam que a inclusão se torna parte do cotidiano escolar quando há uma transformação cultural real dentro da instituição, deixando de ser apenas um projeto pontual. Essa reflexão reforça que a inclusão precisa estar enraizada na identidade da escola, sendo tratada como um valor essencial e não como uma ação isolada. Quando isso acontece, as práticas inclusivas tendem a ser mais consistentes, duradouras e eficazes, posicionando a instituição como referência em equidade e justiça social no campo educacional.

#### **4 Considerações finais**

O presente estudo teve como propósito central analisar as concepções e práticas da gestão escolar frente à diversidade, com ênfase no contexto da educação inclusiva nas escolas públicas brasileiras. Procurou-se compreender como os gestores interpretam e operacionalizam o conceito de inclusão, bem como identificar as limitações e possibilidades que permeiam sua atuação cotidiana diante das múltiplas expressões da diferença. A partir de uma abordagem qualitativa e bibliográfica, a pesquisa possibilitou o mapeamento de tendências, lacunas e avanços no campo da gestão educacional inclusiva.

Constatou-se que, embora haja respaldo legal para a promoção da inclusão escolar, muitas lideranças ainda operam com visões restritas, associando o termo exclusivamente à presença de estudantes com deficiência. Essa compreensão limitada acaba por desconsiderar outras dimensões da diversidade, como as desigualdades raciais, de gênero, territoriais e socioeconômicas. Tal constatação evidencia uma lacuna formativa significativa e reforça

a necessidade de políticas de formação continuada mais robustas e comprometidas com uma perspectiva crítica de justiça social.

Essa realidade aponta para um desafio concreto: transformar a cultura institucional das escolas. A construção de ambientes verdadeiramente inclusivos requer mais do que ajustes pontuais; exige a reorganização de práticas pedagógicas, relações de poder e estruturas decisórias. Nesse processo, a gestão escolar assume papel estratégico ao articular, mediar e incentivar ações que tenham como horizonte o respeito às singularidades dos sujeitos escolares. Não se trata apenas de cumprir normativas, mas de reinterpretá-las à luz das realidades locais e das especificidades de cada comunidade.

Ao mesmo tempo, a pesquisa revelou experiências exitosas que demonstram a potência de uma gestão pautada no diálogo, na escuta ativa e na articulação com a comunidade. Quando os gestores valorizam os saberes dos diversos atores escolares e promovem espaços coletivos de construção, é possível observar transformações significativas nas práticas e nos sentidos atribuídos à inclusão. Esses casos reforçam que a mudança é viável quando há intencionalidade política, sensibilidade ética e comprometimento pedagógico.

Nesse cenário, a formação crítica dos gestores torna-se eixo fundamental para a consolidação de uma escola inclusiva. Não se trata apenas de oferecer cursos ou capacitações pontuais, mas de construir trajetórias formativas que promovam reflexões profundas sobre as desigualdades estruturais que atravessam o cotidiano escolar. É preciso desenvolver lideranças capazes de atuar com autonomia, visão sistêmica e engajamento social, capazes de tensionar as práticas excludentes e produzir alternativas viáveis e sustentáveis.

As limitações do estudo se concentram na natureza exclusivamente bibliográfica da investigação. Embora essa abordagem tenha permitido uma análise aprofundada dos discursos acadêmicos, não foi possível explorar empiricamente as experiências concretas vividas nas escolas. Essa limitação, no entanto, abre caminho para novas investigações que envolvam observações de campo, entrevistas com gestores e análise de práticas institucionais em diferentes contextos educacionais.

Como proposição para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos de caso em escolas públicas que apresentem bons indicadores de inclusão, a fim de compreender com maior profundidade os fatores que contribuem para o sucesso dessas iniciativas. Além disso, seria pertinente investigar o impacto da formação inicial e continuada dos gestores sobre suas práticas inclusivas, assim como mapear os efeitos das políticas públicas sobre a estrutura de apoio à diversidade nas instituições escolares.

Os resultados alcançados nesta pesquisa reiteram a urgência de se repensar o papel da gestão escolar no enfrentamento das desigualdades educacionais. A inclusão, entendida como princípio ético e político, exige que os gestores assumam uma postura propositiva,

capaz de mobilizar a escola em direção a práticas mais equitativas e emancipadoras. Isso implica, inevitavelmente, o rompimento com lógicas burocráticas e meritocráticas ainda hegemônicas.

Em síntese, a gestão escolar, quando comprometida com a equidade e sensível às múltiplas formas de diferença, pode ser uma força transformadora dentro do ambiente educacional. A consolidação de uma cultura inclusiva nas escolas públicas depende do fortalecimento de lideranças que atuem de forma crítica, dialógica e responsiva às demandas sociais contemporâneas. A inclusão não pode ser tratada como um projeto complementar, mas como eixo estruturante da missão educativa da escola pública no Brasil.

## Referências

- ALBUQUERQUE, A. A. D. **Guia orientador do gestor escolar na perspectiva da educação inclusiva**. 2024. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/entities/publication/f46aca6a-aa24-4f28-9ef5-77a246e6028a>. Acesso em: 02 set. 2025.
- ALEXANDRINI, F.; BRANDL, E. **Promovendo igualdade na educação: inclusão escolar e diretrizes futuras**. *Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC*, v. 11, n. 1, 2024. Disponível em: <https://dalfovo.com/ojs/index.php/reis/article/view/448>. Acesso em: 01 set. 2025.
- ANDRADE, L. L. et al. **Conexões inclusivas: caminhos e desafios da educação a distância para todos**. *Missioneira*, v. 27, n. 5, p. 117-128, 2025. Disponível em: <https://cemipa.com.br/revistas/index.php/missioneira/article/view/154>. Acesso em: 03 set. 2025.
- ARAÚJO, L. L. **Educar na diversidade: a gestão escolar frente às práticas pedagógicas inclusivas**. *Repositório de Tesis y Trabajos Finales UAA*, 2024. Disponível em: <http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/repositorio/article/view/1692>. Acesso em: 04 set. 2025.
- AZEVEDO, C. B.; CHARLOT, B. **Educação e diversidade nas percepções de professores e gestores escolares**. *Revista e-Curriculum*, v. 20, n. 1, p. 40-69, 2022. Disponível em: [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1809-38762022000100040&script=sci\\_arttext](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1809-38762022000100040&script=sci_arttext). Acesso em: 05 set. 2025.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. Acesso em: 06 set. 2025.
- BRITO, A. P. G.; OLIVEIRA, G. S.; SILVA, B. A. **A importância da pesquisa bibliográfica no desenvolvimento de pesquisas qualitativas na área de educação**. *Cadernos da FUCAMP*, v. 20, n. 44, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2354>. Acesso em: 07 set. 2025.

FREIRE, K. M. de A. et al. **Educação especial e inclusiva na BNCC: o desafio da gestão escolar na prática pedagógica.** *ARACÊ*, v. 7, n. 4, p. 19401–19416, 2025. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/4547>. Acesso em: 08 set. 2025.

LEAL, S. C. P. **Gestão escolar e práticas pedagógicas inclusivas.** *Revista Científica FESA*, v. 3, n. 25, p. 3-21, 2025. Disponível em: <https://revistafesa.com/index.php/fesa/article/view/551>. Acesso em: 09 set. 2025.

MALTA, D. P. de L. N. et al. **Políticas de inclusão educacional: análise e perspectivas.** *Revista Ilustração*, v. 5, n. 9, p. 37-53, 2024. Disponível em: <https://journal.editorailustracao.com.br/index.php/ilustracao/article/view/383>. Acesso em: 10 set. 2025.

MARTELLI, A. et al. **Análise de metodologias para execução de pesquisas tecnológicas.** *Brazilian Applied Science Review*, v. 4, n. 2, p. 468-477, 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BASR/article/view/7974>. Acesso em: 11 set. 2025.

NARCISO, R. et al. **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>. Acesso em: 12 set. 2025.

PAZ, J. F. et al. **Gestão escolar integradora, currículo e inclusão: articulação entre a gestão escolar e as práticas pedagógicas.** *REI – Revista de Educação do UNIDEAU*, v. 5, n. 2, p. e298-e298, 2025. Disponível em: <https://www.periodicos.ideau.com.br/index.php/rei/article/view/298>. Acesso em: 13 set. 2025.

PICININ, D. A. S. et al. **Intervenções pedagógicas para a inclusão de alunos com deficiência: análise das práticas e desafios.** *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 10, n. 8, p. 1839-1851, 2024. Disponível em: [link não informado]. Acesso em: 14 set. 2025.

PINTO, J. C. et al. **A integração da gestão escolar nas diferentes modalidades de ensino: desafios e estratégias para uma educação inclusiva e de qualidade.** *Rebena – Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem*, v. 9, p. 440-449, 2024. Disponível em: <https://rebena.emnuvens.com.br/revista/article/view/282>. Acesso em: 15 set. 2025.

SANTOS, C. B.; BATISTA, L. C.; SOUZA, A. A. S. de. **O papel do docente e da gestão escolar: promovendo a inclusão e a diversidade.** *Revista JRG de Estudos Acadêmicos*, v. 8, n. 18, p. e082012-e082012, 2025. Disponível em: <http://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/2012>. Acesso em: 16 set. 2025.

SANTOS, J. P.; LUZ NETO, D. R. S.; SOUSA, M. S. M. de. **Desafios na prática educativa na educação básica: concepções dos professores sobre a inclusão de**

**alunos com deficiência intelectual.** *Revista de Estudos em Educação e Diversidade – REED*, v. 3, n. 9, p. 1-25, 2022. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/reed/article/view/11123>. Acesso em: 17 set. 2025.

SANTOS, M. P. D.; SENNA, M. **Políticas de inclusão em educação: discutindo a importância da formação de gestores para a diversidade.** *Educação: Teoria e Prática*, v. 30, n. 63, 2020. Disponível em: [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1981-81062020000100091&script=sci\\_arttext](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1981-81062020000100091&script=sci_arttext). Acesso em: 18 set. 2025.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, G. S.; ALVES, L. H. **A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos.** *Cadernos da FUCAMP*, v. 20, n. 43, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>. Acesso em: 19 set. 2025.