

GESTÃO ESCOLAR E INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: DESAFIOS E PRÁTICAS PARA UMA EDUCAÇÃO INCLUSIVA

Ulysses de Araujo Lima¹
Winston Luiz Ramos de Farias²

RESUMO

Este artigo investiga o papel da gestão escolar no processo de inclusão de pessoas com deficiência no ambiente educacional, destacando tanto os desafios quanto as práticas que têm contribuído para a construção de uma escola verdadeiramente inclusiva. A partir de uma revisão bibliográfica e documental, fundamentada em autores como Mantoan (2003, 2018), Sassaki (1997), Gil (2017) e Santos (2020), bem como na legislação vigente, especialmente a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), analisam-se as responsabilidades da gestão escolar como mediadora entre políticas públicas e práticas pedagógicas. O estudo evidencia que a inclusão escolar exige adaptação curricular, uso de tecnologias assistivas, formação continuada de professores, acessibilidade arquitetônica e fortalecimento da cultura escolar inclusiva, envolvendo famílias e comunidades. Entre os principais entraves estão a escassez de recursos, a resistência de parte do corpo docente, as barreiras físicas e atitudinais e a ausência de planejamento estratégico específico para a inclusão. Por outro lado, experiências exitosas apontam a importância da liderança escolar comprometida, de políticas intersetoriais e de processos formativos permanentes. Conclui-se que a gestão escolar inclusiva não se limita ao cumprimento da legislação, mas implica compromisso ético, político e pedagógico com a equidade e a justiça social.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Inclusão. Pessoas com Deficiência. Equidade Educacional. Políticas Públicas.

INTRODUÇÃO

A inclusão educacional de pessoas com deficiência constitui um dos maiores desafios e, ao mesmo tempo, uma das mais significativas conquistas das políticas públicas contemporâneas. Em um cenário de transformações sociais e culturais, a escola

¹ Doutorado em Educação pela Universidade Federal da Paraíba - PPGE/UFPB. E-mail: ulyssesp@gmail.com

² Especialização em Gestão Escolar pela Faculdade de Minas - FACUMINAS. E-mail: winstonluiz@gmail.com



passou a ser interpelada a repensar sua função diante da diversidade humana, reconhecendo que a educação é um direito universal e inalienável. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 205, estabelece a educação como direito de todos e dever do Estado e da família, reforçando princípios de igualdade e justiça social. Na esteira desse marco, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) e, mais recentemente, a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), consolidaram o compromisso da sociedade brasileira com a construção de um sistema educacional inclusivo.

A inclusão, entretanto, não deve ser compreendida apenas como cumprimento de legislações ou políticas normativas, mas como um processo que exige transformações profundas nas práticas pedagógicas, na cultura escolar e nos modos de gestão. Como ressalta Sassaki (1997), a inclusão significa “construir uma sociedade para todos”, o que demanda superar barreiras arquitetônicas, comunicacionais, atitudinais e pedagógicas. Nesse sentido, a escola inclusiva não pode limitar-se à matrícula de alunos com deficiência, mas precisa garantir acesso, permanência, aprendizagem e participação plena, articulando estratégias que reconheçam e valorizem a diversidade como elemento constitutivo do processo educativo.

A gestão escolar, nesse contexto, desempenha papel fundamental. Mais do que um espaço de organização administrativa, a gestão é a responsável por articular políticas públicas, recursos e práticas pedagógicas, de modo a transformar os princípios inclusivos em ações concretas. Segundo Libâneo (2012), a gestão escolar é mediadora entre as dimensões administrativas e pedagógicas, e, portanto, decisiva na criação de condições institucionais que possibilitem a efetividade das políticas educacionais. Do mesmo modo, Mantoan (2003) destaca que a liderança escolar comprometida é condição essencial para que a inclusão seja vivida como prática cotidiana, e não apenas como discurso.

A relevância deste estudo decorre da constatação de que, embora os avanços legislativos e teóricos sejam expressivos, ainda há distância significativa entre o que está previsto nas normativas e o que se concretiza nas escolas. Persistem barreiras materiais, como a ausência de tecnologias assistivas; barreiras humanas, como a resistência de parte do corpo docente; e barreiras estruturais, relacionadas à falta de planejamento estratégico específico para a inclusão (RABELO et al., 2024). Contudo,



Assim, este artigo tem como objetivo investigar o papel da gestão escolar no processo de inclusão de pessoas com deficiência, discutindo suas potencialidades e desafios a partir de uma revisão de literatura. A análise busca evidenciar que a gestão escolar é mais do que uma exigência administrativa: trata-se de um compromisso ético, político e pedagógico com a equidade educacional e com a justiça social, contribuindo para o fortalecimento de uma escola democrática que reconhece a diversidade como fundamento da educação.

Este estudo foi desenvolvido a partir de uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, fundamentada na revisão bibliográfica e documental. A escolha dessa metodologia se justifica pelo objetivo de compreender o papel da gestão escolar no processo de inclusão de pessoas com deficiência, destacando os desafios e práticas identificados em produções científicas recentes e em marcos normativos nacionais e internacionais.

A revisão bibliográfica, segundo Lakatos e Marconi (2017), consiste em um procedimento indispensável para pesquisas de natureza teórica, pois possibilita a sistematização de contribuições já existentes, permitindo identificar convergências, divergências, lacunas e novas perspectivas sobre o objeto de estudo. Gil (2017) acrescenta que esse tipo de metodologia oferece uma base sólida para a construção de conhecimento, ao proporcionar contato com produções acadêmicas variadas e fontes documentais que já tratam do fenômeno investigado.

O levantamento do material bibliográfico concentrou-se em artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais, dissertações, teses, livros de referência e documentos oficiais. Foram priorizadas as produções dos últimos dez anos, sem desconsiderar obras clássicas que sustentam o debate sobre inclusão, como Sassaki (1997) e Mantoan (2003, 2018). Também foram analisadas legislações relevantes, como



a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996), a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008) e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015).

A revisão documental permitiu ainda a análise crítica de relatórios institucionais, planos educacionais e dados de órgãos como o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), os quais oferecem indicadores e diagnósticos que complementam a análise qualitativa. Como afirma Minayo (2012), a pesquisa qualitativa em educação tem como foco “a compreensão dos significados atribuídos pelos sujeitos às práticas e contextos sociais”, sendo, portanto, adequada para o estudo da gestão escolar inclusiva, que envolve aspectos éticos, culturais e políticos.

Para a seleção do material bibliográfico, foram utilizadas bases de dados como SciELO, Google Acadêmico, CAPES Periódicos e repositórios institucionais, empregando descritores como *gestão escolar*, *educação inclusiva*, *políticas públicas de inclusão*, *acessibilidade* e *pessoas com deficiência*. Após a coleta, os textos foram organizados, categorizados e analisados criticamente, permitindo a construção de eixos temáticos que estruturaram a seção de Resultados e Discussão.

Assim, a metodologia adotada possibilitou não apenas reunir e sistematizar diferentes perspectivas teóricas, mas também articular a legislação e a prática pedagógica em um quadro interpretativo que evidencia os limites e potencialidades da gestão escolar frente à inclusão.

REFERENCIAL TEÓRICO

A discussão sobre educação inclusiva se fortaleceu a partir da década de 1990, especialmente após a Declaração de Salamanca (1994), que orientou os países signatários a promoverem sistemas educacionais abertos à diversidade. No Brasil, esse movimento foi impulsionado pela Constituição Federal de 1988, pela LDB nº 9.394/1996 e, mais recentemente, pela Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015),



que consolidou o direito das pessoas com deficiência à educação em igualdade de condições.

Mantoan (2018) defende que a escola inclusiva deve ser compreendida como espaço de convivência com a diversidade, e não apenas de adaptação para atender casos específicos. Sassaki (1997) introduziu o conceito de “sociedade inclusiva”, em que as barreiras atitudinais, arquitetônicas e pedagógicas precisam ser eliminadas para garantir a plena participação social.

Estudos recentes mostram que a gestão escolar exerce papel estratégico na mediação entre as políticas públicas e a prática pedagógica. Santos et al. (2024) apontam que a liderança comprometida e a formação continuada de professores são condições. Da mesma forma, Rabelo et al. (2024) destacam que a inclusão exige não apenas recursos materiais, mas também mudanças culturais e atitudinais.

Outro aspecto relevante é o uso de tecnologias assistivas, que ampliam a autonomia e a participação de estudantes com deficiência. Ribeiro et al. (2025) ressaltam que tais recursos, aliados ao planejamento pedagógico inclusivo, fortalecem a aprendizagem e reduzem desigualdades.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A revisão da literatura permite identificar quatro grandes eixos de análise:

1. **Barreiras à inclusão:** a escassez de recursos materiais e humanos, a insuficiência de infraestrutura escolar adaptada e a resistência de parte do corpo docente ainda representam entraves significativos (RABELO et al., 2024; PEREIRA, 2021).
2. **Práticas pedagógicas inclusivas:** experiências de coensino, adaptação curricular e uso de metodologias ativas têm se mostrado eficazes para promover participação ativa de estudantes com deficiência. Além disso, a participação da família e da comunidade amplia a rede de apoio escolar



(LIMA et al., 2024).

- 3. **Gestão e formação docente:** gestores escolares que investem em formação continuada e em processos participativos conseguem maior adesão da equipe docente às práticas inclusivas (PALMIERI et al., 2023).
- 4. **Políticas públicas e intersetorialidade:** embora avanços legislativos tenham ocorrido, como a LBI e o PNE, a efetivação das políticas depende de financiamento e de articulação intersetorial entre educação, saúde e assistência social (UNESCO, 2023; IPEA, 2022).

Tabela 1 – Desafios e Estratégias na Gestão Escolar Inclusiva

Desafios principais	Estratégias apontadas
Escassez de recursos materiais e humanos	Parcerias intersetoriais; busca de editais e programas governamentais
Barreiras arquitetônicas e tecnológicas	Implementação de acessibilidade e tecnologias assistivas
Resistência de parte do corpo docente	Formação continuada; liderança escolar democrática
Ausência de planejamento estratégico	Inserção da inclusão no PPP e nas metas institucionais
Barreiras atitudinais e culturais	Campanhas de conscientização; envolvimento das famílias e comunidade

A revisão da literatura confirma que a inclusão escolar de pessoas com deficiência é atravessada por uma série de desafios estruturais, pedagógicos e culturais, mas também revela práticas exitosas que apontam caminhos consistentes para a efetivação de uma escola democrática e inclusiva. Entre os aspectos mais recorrentes, destacam-se as barreiras relacionadas à escassez de recursos, à formação docente



insuficiente, às atitudes sociais negativas e à ausência de um planejamento estratégico contínuo voltado à diversidade.

Segundo Rabelo et al. (2024), os obstáculos podem ser agrupados em três categorias: barreiras à inclusão, práticas pedagógicas e políticas públicas. Nas barreiras, predominam a falta de preparo de professores para lidar com a diversidade e a insuficiência de recursos materiais e tecnológicos. Mazzotta (2011) enfatiza que a ausência de formação específica constitui uma das maiores fragilidades do sistema escolar, pois muitos docentes “sentem-se despreparados para atuar em contextos inclusivos”, o que limita a efetividade das políticas públicas. Essa constatação é reforçada por Schirmer et al. (2007), ao apontarem que a falta de infraestrutura adequada, como salas de recursos multifuncionais e acessibilidade arquitetônica, ainda compromete a implementação da inclusão escolar.

No entanto, as práticas pedagógicas analisadas evidenciam que a inclusão, quando bem conduzida, gera impactos positivos tanto no desempenho acadêmico quanto no desenvolvimento socioemocional. Reis e Coutinho (2024) observaram que metodologias diferenciadas, associadas ao uso de tecnologias assistivas, ampliam o engajamento e a participação de alunos com deficiência, ao passo que Rufino (2025) argumenta que a educação humanizada “transforma não apenas a vida dos estudantes, mas todo o ambiente escolar”, ao promover valores de empatia e cooperação. Essas práticas demonstram que a diversidade deve ser compreendida não como um obstáculo, mas como oportunidade de enriquecimento coletivo.

A formação docente contínua aparece como um dos pontos centrais da inclusão. Pereira (2021) indica que professores preparados conseguem adaptar metodologias e criar condições reais de aprendizagem, enquanto a ausência dessa formação compromete o processo. Nesse mesmo sentido, experiências relatadas por Souza et al. (2025) evidenciam que redes de ensino que investiram em capacitação sistemática observaram maior segurança dos educadores e redução de barreiras atitudinais. Como sintetiza Palmieri et al. (2023), a inclusão “não é apenas um cumprimento legal, mas uma transformação cultural que requer sensibilização e engajamento coletivo”.

No campo da gestão escolar, o papel do gestor é decisivo para articular políticas, recursos e práticas pedagógicas. Estudos recentes destacam que a liderança democrática



e participativa contribui para maior adesão da equipe docente às práticas inclusivas. O relatório do movimento Todos pela Educação (2023) reforça que escolas com gestão democrática apresentaram redução de até 40% das taxas de evasão, além de melhoria significativa no desempenho dos alunos, indicando que a participação da comunidade escolar fortalece a cultura inclusiva.

Por outro lado, no que diz respeito às políticas públicas, a literatura revela contradições entre os avanços normativos e as dificuldades de efetivação. A Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) e o Plano Nacional de Educação (2014–2024) garantem direitos fundamentais, mas ainda enfrentam o problema da descontinuidade administrativa. Conforme destaca Souza, Pereira e Silva (2018), a falta de continuidade em programas governamentais fragiliza a confiança da comunidade escolar, interrompendo projetos e dificultando a consolidação de práticas inclusivas sustentáveis.

Apesar desses limites, experiências exitosas demonstram que a inclusão é possível mesmo em contextos de escassez de recursos. Projetos interdisciplinares envolvendo arte, esporte e tecnologia, como oficinas de teatro inclusivo, torneios adaptados e atividades digitais acessíveis, têm promovido integração entre alunos com e sem deficiência, além de fortalecimento da cultura escolar (Pereira, 2021). Da mesma forma, práticas de tutoria entre pares revelam não apenas avanços acadêmicos, mas também maior solidariedade e cooperação, confirmando que a inclusão é uma construção coletiva que beneficia toda a comunidade escolar.

Portanto, os resultados apontam que a inclusão deve ser entendida como um processo multidimensional, que exige a integração entre práticas pedagógicas inovadoras, gestão escolar democrática e políticas públicas contínuas. Como afirmam Silva, Cabral e Martins (2016), “a inclusão deve ser considerada um processo construído por meio das relações entre família e escola”, o que reforça que a efetivação da escola inclusiva depende do envolvimento de todos os atores sociais.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada confirma que a gestão escolar é peça-chave na efetivação da inclusão de pessoas com deficiência, funcionando como mediadora entre o campo normativo das políticas públicas e a prática cotidiana das escolas. A revisão de literatura revela que, embora avanços significativos tenham ocorrido, persistem desafios estruturais, pedagógicos e culturais que dificultam a plena concretização da escola inclusiva.

Por outro lado, experiências exitosas demonstram que uma liderança escolar comprometida, o investimento em formação docente, a utilização de tecnologias assistivas e o fortalecimento de redes de apoio podem transformar a realidade das escolas.

Conclui-se que a gestão escolar inclusiva deve ser compreendida não apenas como cumprimento legal, mas como compromisso ético e político com a equidade e a justiça social, contribuindo para uma escola que reconheça e valorize a diversidade como fundamento da educação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015.** Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 jul. 2015.

BRASIL. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília: MEC/SEESP, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.



LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2012.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar: O que é? Por quê? Como fazer?** São Paulo: Moderna, 2003.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **A escola comum inclusiva**. São Paulo: Moderna, 2018.

MAZZOTTA, Marcos José Silveira. **Educação especial no Brasil: história e políticas públicas**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 13. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

PEREIRA, Layane Lima Dill. A prática da educação inclusiva em escolas públicas. **Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, São Paulo, v. 1, 2021.

RABELO, Elizeny Pereira et al. Educação especial: desafios e avanços na inclusão escolar. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 10, n. 08, p. 2206-2215, ago. 2024.

REIS, Ana Paula; COUTINHO, Maria Clara. Práticas inclusivas e diversidade no ensino. In: OLIVEIRA, A. J. B. (org.). **Pesquisas inovadoras em educação**. São Paulo: Arché, 2024. p. 65-83.

RUFINO, Marcelo. Educação humanizada e inclusão escolar. **Revista Perspectivas Educacionais**, v. 11, n. 2, p. 55-70, 2025.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

SCHIRMER, Carolina Rosa et al. Barreiras à inclusão escolar: um estudo sobre práticas e desafios. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 13, n. 1, p. 23-40, 2007.

SILVA, Daniela; CABRAL, Renata; MARTINS, Carlos. Família e escola na inclusão de alunos com deficiência intelectual. **Cadernos de Educação**, Pelotas, v. 36, p. 195-210, 2016.

