


## O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR NA INCLUSÃO DO ALUNO PÚBLICO-ALVO DA EDUCAÇÃO ESPECIAL NAS SÉRIES INICIAIS

 <https://doi.org/10.56238/arev6n4-156>

Data de submissão: 10/11/2024

Data de publicação: 10/12/2024

**Renata Alessandra Xavier Tavares**  
E-mail: [renata.tavares@adventistas.org](mailto:renata.tavares@adventistas.org)

**Sílvia Cristina de Oliveira Quadros**  
Doutora  
E-mail: [silvia.quadros@unasp.edu.br](mailto:silvia.quadros@unasp.edu.br)

---

### RESUMO

A Educação Especial é entendida como uma modalidade de ensino destinada a fornecer serviços e suporte que assegurem a escolarização dos estudantes pertencentes ao Público-Alvo da Educação Especial (PAEE), entretanto ainda é apresentada como um desafio para muitas escolas para o seu funcionamento pleno. O presente estudo investiga o papel do gestor escolar na inclusão de alunos da educação especial (PAEE) nas séries iniciais da educação básica, especificamente em escolas privadas do ABC Paulista. O objetivo é analisar a influência desses gestores na efetivação da educação inclusiva. A pesquisa é de abordagem qualitativa, utilizando a pesquisa de campo em consonância com revisão documental e bibliográfica na faixa temporal de 2019 a 2024. Serão realizadas entrevistas semiestruturadas com diretores escolares e a análise dos dados será conduzida com o software WebQDA. Espera-se que os resultados promovam discussões sobre a educação inclusiva e contribuam para futuros estudos na área.

**Palavras-chave:** Educação Básica, Educação Inclusiva, Gestão Escolar, Inclusão Escolar.

## 1 INTRODUÇÃO

A Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (Brasil, 2008) visa assegurar a inclusão de estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação. Dessa forma, a Educação Especial é concebida como uma modalidade de ensino transversal, com o propósito de oferecer serviços e apoio que garantam a escolarização dos estudantes que fazem parte do Público-Alvo da Educação Especial (PAEE). Além de assegurar o acesso à rede regular de ensino, é fundamental promover a permanência, a participação ativa nas atividades escolares e o desenvolvimento desses estudantes, com base na apropriação dos conhecimentos historicamente construídos (Ainscow, 2009).

A inclusão de alunos que são público-alvo da educação especial (PAEE) nas escolas regulares das séries iniciais é um dos principais desafios enfrentados pela educação básica brasileira. A legislação atual, como a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015), estabelece a educação como direito fundamental de todos, incluindo pessoas com deficiência, exigindo adaptações pedagógicas e curriculares que promovam o acesso pleno ao ensino regular (Brasil, 2015). No entanto, a implementação dessas diretrizes depende diretamente da atuação dos gestores escolares, que têm a responsabilidade de criar um ambiente inclusivo e garantir que as políticas sejam traduzidas em práticas pedagógicas no cotidiano escolar (Reis; Gouveia, 2023).

A gestão escolar desempenha um papel importante na criação de um ambiente de aprendizagem inclusivo e respeitoso. A maneira como conflitos e desafios são enfrentados, assim como a integridade e a ética institucional, são fatores determinantes para o sucesso ou fracasso de uma escola. Quando a administração escolar falha em agir com transparência e respeito, os impactos negativos podem ser sentidos em toda a comunidade escolar, desde a autoridade dos professores até a qualidade da educação oferecida. Posto isso, é necessário refletir e discutir sobre como a gestão escolar deve promover um ambiente mais inclusivo e democrático. Para isso, é necessário entender como a gestão escolar tem implementado as práticas inclusivas no ensino regular na educação básica séries iniciais para incluir o aluno público alvo da educação especial.

A escola, como instituição social, reflete e, muitas vezes, reproduz as desigualdades e violências presentes na sociedade. A gestão escolar, ao atuar como condutora das ações diárias, tem a responsabilidade de identificar e prevenir situações de desrespeito e conflito, tanto entre alunos quanto entre profissionais. A presença de uma atmosfera desfavorável, onde a má-fé e a falta de ética prevalecem, não só desvaloriza a autoridade dos professores, mas também compromete a construção de um ambiente propício à aprendizagem. A gestão que age de forma arbitrária ou desrespeitosa

contribui para a criação de um clima de insegurança e desmotivação, afetando diretamente a qualidade do ensino.

A construção de um ambiente escolar inclusivo e democrático depende de uma gestão escolar que valorize a ética, a transparência e o respeito mútuo. Evitar impactos de uma má gestão não é uma tarefa fácil, mas é possível através da implementação de práticas que fomentem o diálogo, a inclusão e a equidade. Somente com uma gestão comprometida com esses valores será possível promover uma educação de qualidade, que prepare os alunos para o exercício pleno da cidadania.

Sendo assim, este estudo tem como objetivo analisar como os gestores escolares têm contribuído para práticas inclusivas no ensino regular nas séries iniciais, identificando os principais desafios enfrentados, as estratégias implementadas e os impactos dessas práticas na efetivação da educação inclusiva. Para isso, serão discutidas as principais contribuições teóricas e empíricas descobertas na literatura, com abordagem nas práticas de gestão voltadas para a inclusão educacional. A escolha metodológica para a análise de literatura é feita através de uma revisão integrativa, definida por Sousa, Silva e Carvalho (2010) como uma metodologia que possibilita a síntese do conhecimento, além de permitir a incorporação dos resultados de estudos relevantes na prática, promovendo sua aplicabilidade. A presente revisão apresenta a abordagem PRISMA de Moher et al. (2009), na qual fortalece a sistematização das informações e aprimora a avaliação da literatura.

Diante disso, a presente revisão integrativa busca responder à seguinte pergunta: Como a gestão escolar tem implementado as práticas inclusivas no ensino regular, nas séries iniciais da educação básica, para incluir o aluno público-alvo da educação especial (PAEE)?

## **2 METODOLOGIA**

### **2.1 CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE**

Os critérios de elegibilidade adotados para esta revisão integrativa foram definidos com base na relevância dos estudos para o tema. Foram incluídos artigos publicados entre 2019 e 2024, que discutiram práticas inclusivas na educação básica, com foco no papel da gestão escolar nas séries iniciais. O estudo excluiu artigos que não abordassem diretamente o contexto brasileiro ou que tratassem de níveis educacionais distintos da educação básica. Além disso, foram incluídos tanto estudos qualitativos quanto quantitativos, a fim de obter uma visão ampla e diversificada sobre o tema.

### **2.2 FONTES DE INFORMAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE BUSCA**

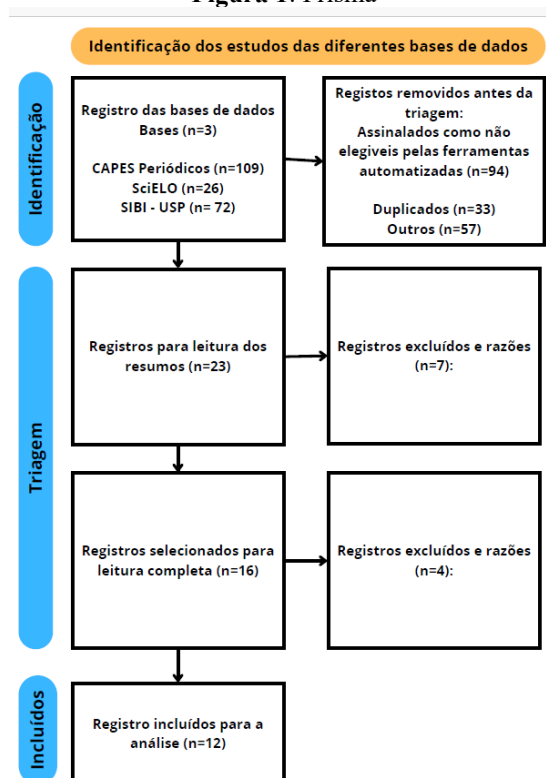
A busca por artigos foi realizada nas bases de dados CAPES Periódicos, SciELO e SUBI-USP, utilizando os descritores: Educação Básica; Educação Inclusiva; Gestão; Inclusão Escolar. Esses

descritores foram combinados de maneira a garantir que fossem encontrados estudos que abordassem tanto a perspectiva da gestão escolar quanto a implementação de práticas inclusivas para alunos PAEE. A busca incluiu artigos em português, inglês e espanhol, com o objetivo de explorar estudos internacionais que possam oferecer insights adicionais.

## 2.3 SELEÇÃO DOS ESTUDOS

A pesquisa resultou na identificação inicial de 207 artigos. Após a exclusão de duplicatas e a aplicação dos critérios de inclusão, foram selecionados 23 artigos para leitura dos resumos. A partir dessa triagem, 16 artigos foram adequados para a leitura completa. Destes, 12 artigos foram selecionados para a análise qualitativa, utilizando a metodologia PRISMA (Moher et al., 2009) para garantir a sistematização do processo de seleção e análise, como demonstrado abaixo:

**Figura 1: Prisma**



Fonte: Adaptado de *PRISMA statement* (Moher, et al., 2009).

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 3.1 CARACTERÍSTICAS DOS ESTUDOS

Os 12 artigos selecionados para análise abordam uma variedade de perspectivas sobre a implementação de práticas inclusivas nas séries iniciais da educação básica. A maioria dos estudos foi realizada no contexto brasileiro, refletindo a relevância do tema no cenário nacional, especialmente

após a promulgação da Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (PNEEPEI), em 2008 (Brasil, 2008). Além disso, grande parte dos artigos apresentou uma abordagem qualitativa, com destaque para estudos de caso e pesquisas-ação que exploram a experiência de gestores escolares em implementação de práticas inclusivas.

Esses estudos discutem o papel central do gestor escolar na promoção da inclusão, abordando tanto as dificuldades encontradas quanto as soluções implementadas. Grande parte dos estudos é de revisão bibliográfica e documental, destacando a evolução das políticas públicas e as lacunas existentes no processo de inclusão escolar no Brasil (Benevides; Costa, 2022; Reis; Gouveia, 2023), como demonstrado no Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1: Estudos selecionados para a revisão integrativa**

Autor(es)	Ano	Páginas	Público	Metodologia	Objetivos	Principais Achados
Reis; Gouveia	2023	15	Educação Básica	Revisão bibliográfica e documental	Refletir sobre os aspectos da gestão escolar como uma rede de apoio indispensável para a inclusão educacional. O estudo busca entender o papel da gestão escolar na inclusão de alunos com deficiência, abordando os desafios enfrentados pelas escolas quanto à matrícula, acesso, participação e permanência desses alunos no ambiente escolar. A pesquisa é justificada pela existência de arcabouços legais no Brasil e pelos obstáculos encontrados no processo de inclusão educacional, propondo uma revisão de literatura descritiva e qualitativa para apresentar uma perspectiva ampla sobre a temática e provocar uma reflexão crítica e construtiva	O artigo apresenta que construir uma escola inclusiva requer uma articulação baseada na democracia, participação e autonomia. Embora que ainda existem muitas barreiras, houve avanços significativos, e é essencial dar continuidade a esse processo. A inclusão depende diretamente da gestão escolar, que deve adotar medidas individualizadas e coletivas para maximizar o desenvolvimento dos alunos com deficiência, tanto na escola quanto no contexto social. Para isso, é necessário um compromisso da gestão com a oferta de qualidade e eficiência pedagógica, assim como adaptações que priorizem a formação continuada dos profissionais e a disponibilização de materiais adequados. A gestão escolar deve ser um exemplo para a comunidade,

						<p>conectando vocação profissional aos anseios de melhoria da educação brasileira. Se a gestão escolar não reconhece a importância de superar barreiras atitudinais, comunicacionais e metodológicas, sua ação acaba sendo orientada por uma visão capacitista e mercadológica. Assim, a função social da gestão escolar deve ser de promover e agir pela superação de atitudes preconceituosas e discriminatórias.</p>
Benevides; Costa	2022	19	Educação Básica	Revisão bibliográfica e documental	<p>O artigo tem como objetivos analisar as políticas educacionais com enfoque na educação especial a partir de uma perspectiva inclusiva, discutir, à luz da legislação educacional, os limites e desafios que a inclusão escolar enfrenta para se efetivar e avaliar até que ponto as políticas educacionais implementadas a partir do século XXI têm conseguido promover a inclusão dos estudantes com deficiência no espaço escolar</p>	<p>O texto destaca a importância de compreender a educação em todas as suas dimensões, especialmente no que se refere às políticas educacionais voltadas à inclusão de alunos com deficiência. Mediar o saber em uma perspectiva inclusiva significa acolher todos os sujeitos no ambiente escolar, independentemente de suas condições. A reflexão ressalta a necessidade de as escolas superarem barreiras e preconceitos, utilizando o Plano Político Pedagógico (PPP) para planejar ações que considerem a diversidade, formando sujeitos críticos e conscientes. A escola deve estar aberta para atender às diferenças e proporcionar um ambiente que valorize a convivência com a</p>

						diversidade, promovendo um aprendizado enriquecedor. Além disso, o texto conclui que as políticas públicas inclusivas desempenham um papel fundamental na construção de uma sociedade mais justa, que, de acordo com a perspectiva de Paulo Freire, deve ser "libertadora, humana e humanizante".
Freitas; Oliveira	2021	23	Educação Básica	Revisão bibliográfica e narrativa	O artigo tem como objetivos identificar o papel do gestor escolar na promoção de uma escola inclusiva, levantar a formação necessária para que o gestor atue efetivamente nesse contexto inclusivo, refletir sobre a liderança do gestor escolar, a gestão de recursos, o planejamento participativo e a gestão do clima e cultura inclusivos e apontar as lacunas existentes na formação inicial e continuada dos gestores em relação à inclusão escolar	A gestão escolar tem o papel de garantir a inclusão por meio da administração dos recursos necessários para atender a todos os alunos, especialmente aqueles com deficiência e a liderança do gestor é crucial, pois suas ações influenciam diretamente o clima e a cultura escolar e mobilizando os membros da escola para participar ativamente do processo de inclusão. A formação do gestor é essencial para promover essas mudanças, já que a improvisação não resulta em uma inclusão efetiva. No entanto, há uma deficiência na formação inicial dos gestores, já que os cursos de pedagogia oferecem poucas disciplinas voltadas para a inclusão, gerando uma lacuna importante na preparação para lidar com a diversidade. Entretanto, a formação dos gestores, apesar de importante, não

						<p>resolve todas as lacunas. No entanto, ela é um passo essencial para a mudança da cultura escolar, que depende de toda a equipe, mas a gestão desempenha um papel fundamental nesse processo.</p>
Santos; Keller-Franco	2020	14	Rede Privada	Pesquisa de campo	<p>O artigo tem como objetivo analisar a formação dos gestores escolares e identificar as principais necessidades formativas para enfrentar os desafios da profissão. A pesquisa se propõe a trazer subsídios que possam orientar programas de formação inicial e continuada para gestores, especialmente no contexto de uma rede particular de ensino em São Paulo</p>	<p>O texto reflete que, historicamente, a formação dos diretores escolares no Brasil tem sido negligenciada em comparação à formação de professores, recebendo pouca atenção em pesquisas e políticas educacionais. Enquanto a formação de professores é amplamente estudada e discutida, a dos gestores é abordada de maneira superficial e pouco efetiva. Para melhorar a formação dos gestores, é sugerido as seguintes direções: 1) A formação inicial deve estar mais conectada com a prática, vinculando teoria aos desafios reais das escolas; 2) A formação prática, em contexto de trabalho, é essencial para preparar gestores iniciantes e evitar a dependência de erros e acertos; 3) A formação continuada precisa ser planejada de forma sistemática e integrada, evitando ações isoladas; 4) Os programas de formação devem incluir redes colaborativas para troca de experiências e reflexão conjunta sobre a prática</p>



						escolar; 5) Os gestores devem enxergar na formação continuada uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional; 6) A formação dos gestores precisa ser renovada, afastando-se de abordagens tecnicistas e focando na inovação e mudança.
Simon; Rozek	2019	18	Rede Privada	Revisão sistemática	O artigo tem como objetivo identificar produções acadêmicas — especificamente teses de doutorado em educação indexadas pela CAPES — que abordem a gestão de processos inclusivos em escolas privadas. O estudo realiza uma revisão sistemática dessas teses com o intuito de explorar desafios e possibilidades que os gestores enfrentam ao liderar processos de inclusão escolar, além de contribuir para o entendimento das políticas de inclusão e da formação de gestores	O texto ressalta o silêncio significativo nas produções acadêmicas sobre a gestão de escolas inclusivas, apesar da relevância do tema. Embora isso possa sugerir uma falta de interesse da comunidade científica, também pode ser resultado de obstáculos na realização de pesquisas nesse campo. O gestor escolar precisa de uma formação acadêmica sólida e prática profissional específica em inclusão, pois sua liderança influencia diretamente a transformação da escola e o compromisso da comunidade educativa com a inclusão. Por fim, o texto mostrou a necessidade de modernizar a administração escolar. Escolas inclusivas precisam ser lideradas por pessoas qualificadas, capazes de enfrentar os desafios da inclusão através de dois caminhos: incluir o papel dos administradores na legislação educacional e estabelecer uma agenda nacional de pesquisas focada em

						liderança e educação especial, para melhorar os resultados de estudantes com necessidades especiais através da liderança escolar e capacitação docente.
König; Bridi	2019	13	Rede Municipal	Estudo de caso e entrevista semiestruturada	Os objetivos do artigo são analisar os efeitos das ações colaborativas desenvolvidas por meio do PIBID (Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência) nas práticas pedagógicas das professoras do ensino comum em uma escola municipal. O artigo busca entender como essas práticas colaborativas, especialmente entre professores de educação comum e educação especial, impactam na gestão das práticas pedagógicas após o fim das atividades do programa na escola	Os achados empíricos indicam que, após o término das ações do PIBID/Educação Especial, as professoras mantiveram suas práticas pedagógicas tradicionais, apesar de reconhecerem a relevância da experiência colaborativa. Fatores como a formação insuficiente, concepções históricas sobre a inclusão escolar, dificuldades organizacionais e a falta de recursos humanos contribuíram para a ausência de mudanças significativas. Os modos como os professores entendem a Educação Especial e o trabalho colaborativo afetam a implementação e os resultados do Ensino Colaborativo. O estudo questiona como a formação de professores pode ser organizada para desenvolver práticas que atendam a um sistema educacional inclusivo. A experiência analisada representa um primeiro passo em um processo de resignificação das práticas pedagógicas, mas dois anos de atividades foram insuficientes para consolidar mudanças duradouras nas

						concepções e práticas das professoras. As professoras não tiveram a oportunidade de consolidar mudanças essenciais, como a responsabilidade coletiva pelo aprendizado de todos os alunos e a desconstrução da ideia de que apenas o aluno da Educação Especial é "diferente".
Vioto; Vitaliano	2019	13	Educação Básica	Revisão Bibliográfica	O objetivo do artigo "O papel da gestão pedagógica frente ao processo de inclusão dos alunos com necessidades educacionais especiais" é contribuir para a reflexão sobre o papel do gestor pedagógico na construção de escolas inclusivas. O estudo visa entender como a gestão pedagógica pode promover transformações organizacionais nas escolas, eliminando barreiras que dificultam o sucesso na escolarização de alunos com necessidades educacionais especiais, envolvendo toda a comunidade escolar para valorizar e implementar práticas inclusivas	Os estudos mostram que cabe ao gestor pedagógico identificar e mobilizar os recursos materiais e humanos necessários para garantir o sucesso da aprendizagem de alunos com necessidades educacionais especiais (NEE). Para isso, é necessário obter investimentos através da cobrança aos sistemas de ensino, promovendo capacitação e discussões para desenvolver metodologias e estratégias de ensino inclusivas. Espera-se que o ambiente escolar proporcione momentos de reflexão sobre as práticas pedagógicas, permitindo que todos participem do planejamento e definição de ações que eliminem barreiras ao aprendizado dos alunos com NEE. Porém, há barreiras que dificultam o desenvolvimento da escola inclusiva, especialmente relacionadas ao trabalho da gestão pedagógica. A

						pesquisa revela que, além de seguir a legislação, é crucial que a escola e a comunidade compreendam o papel da gestão pedagógica e invistam na organização de escolas inclusivas. A conscientização e o fortalecimento da atuação da equipe gestora são essenciais, já que a sensibilização de professores e demais profissionais para a educação inclusiva depende das ações dessa gestão.
Rahme; Ferreira; Neves	2019	13	Educação Básica	Revisão Bibliográfica	Os objetivos do artigo são discutir a configuração da política de Educação Especial no Brasil a partir dos anos 2000, destacando o processo de institucionalização da inclusão de alunos com necessidades educacionais especiais na escola comum e os desafios atuais dessa política. O artigo também visa contextualizar os textos da seção temática, que exploram os impactos éticos e sociais da Educação Especial, defendendo o princípio constitucional de que a educação é um direito de todos	As conclusões do estudo ressaltam que, embora a política de Educação Especial no Brasil tenha avançado com a inclusão de alunos com necessidades educacionais especiais nas escolas comuns, ainda há desafios significativos. O estudo destaca que, apesar dos marcos legais e do aumento das matrículas de alunos com deficiência, a inclusão escolar enfrenta barreiras, como a persistência de mecanismos de segregação e a falta de condições adequadas para garantir a participação plena desses alunos. Também é enfatizado que a inclusão não deve ser apenas uma questão técnica ou jurídica, mas precisa envolver uma transformação ética e cultural nas relações escolares e sociais. Por fim, os autores alertam para os riscos de retrocessos nas

						políticas de inclusão, especialmente diante das mudanças políticas e institucionais recentes no Brasil, que podem comprometer os avanços alcançados
Marques; Baade; Tasca	2019	22	Educação Infantil	Revisão Bibliográfica e Entrevista semiestruturada	O objetivo do artigo é identificar o papel do gestor escolar nos processos de inclusão de crianças com deficiência na Educação Infantil em escolas públicas do Brasil. O estudo se concentra em escolas de um município na região sul do país e examina a implementação de práticas inclusivas baseadas na análise de diretrizes curriculares, projetos pedagógicos e entrevistas com gestores escolares	O estudo apresenta que as Diretrizes da Educação Infantil propõem uma educação inclusiva bem estruturada, mas os Projetos Políticos Pedagógicos (PPPs) dos CMEIs mostram uma articulação frágil com essas diretrizes, especialmente sobre inclusão de crianças com deficiência, que são quase invisíveis nos documentos. Muitos gestores não mobilizam a comunidade na construção dos PPPs, evidenciando um conhecimento limitado sobre os princípios da inclusão. Embora mantenham contato com crianças com deficiência e suas famílias, esse contato foca mais na saúde do que em aspectos pedagógicos, ofuscando a função educacional. Garantir a matrícula dessas crianças na escola regular é importante, mas não suficiente para sua inclusão total, que envolve participação, interação e aprendizado. Os gestores reconhecem a importância da inclusão social nas escolas de Educação Infantil, mas enfrentam dificuldades como falta de infraestrutura, materiais inadequados e falta de formação

						contínua para os professores, além da rotatividade dos profissionais de apoio.
Batista	2019	19	Educação Básica	Análise Documental	<p>O objetivo do artigo é analisar a escolarização de pessoas com deficiência no Brasil, principalmente entre os anos de 2008 e 2018. O estudo examina como a política pública nacional adotou a inclusão escolar como diretriz e explora as conquistas, desafios e possibilidades de reconfiguração pedagógica e institucional para garantir o direito à educação dessas pessoas. Além disso, o artigo discute a implementação da Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva, abordando questões sobre a ressignificação do conceito de deficiência e as mudanças institucionais necessárias para a inclusão escolar</p>	<p>Existe um movimento progressivo na educação especial no Brasil, na qual destaca-se a escolarização como um direito. Embora o foco inicial seja nos últimos dez anos, o autor faz um resgate histórico para contrastar metas e atores sociais de diferentes décadas. A partir de 2003, a inclusão escolar foi firmada como uma diretriz central, especialmente com a Política Nacional de Educação Especial de 2008, que priorizou a inclusão em escolas regulares e definiu um público-alvo específico, excluindo o uso de escolas especiais como meta. O atendimento educacional especializado passou a ser complementar e não substitutivo ao ensino comum. O texto também aborda as ambiguidades sobre a formação de professores, o papel das instituições privadas assistenciais e os desafios de implementar o atendimento educacional especializado. As normas e dispositivos criados nesse período oferecem diretrizes para os gestores, mas há desafios em garantir que o atendimento especializado seja bem articulado com o ensino regular. A</p>

						produção acadêmica aponta a necessidade de qualificar os apoios pedagógicos e evitar que as adequações curriculares resultem em empobrecimento do conteúdo, além de reforçar o papel das instituições não escolares no processo educativo.
Araújo; Alves; Pinto; Bezerra	2019	12	Rede Municipal	Observação e Entrevista Semiestruturada	Os objetivos do artigo "Atendimento educacional especializado e o ensino regular: interlocuções docentes com vistas à inclusão" são refletir sobre como ocorre a interlocução entre professores da sala de Atendimento Educacional Especializado (AEE) e da sala de aula regular, visando a inclusão de pessoas com deficiência. O estudo busca entender como a comunicação entre esses professores pode promover a inclusão efetiva, assegurando um trabalho interdisciplinar e colaborativo para alcançar os objetivos traçados para o desenvolvimento dessas crianças	A pesquisa mostrou que as políticas de inclusão de alunos com deficiência nas escolas regulares não devem se limitar à presença física desses alunos, mas devem promover a revisão de paradigmas e o desenvolvimento de seu potencial, respeitando suas diferenças. É necessário que os profissionais da escola tenham uma nova visão sobre esses alunos, valorizando suas capacidades e criando estratégias para desenvolver suas competências. A parceria entre professores da sala regular e da sala de AEE precisa ser constante e colaborativa, garantindo o alcance das metas estabelecidas e permitindo uma avaliação focada nas conquistas dos alunos com deficiência.

Fonte: Autora (2024)

### 3.2 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS INCLUSIVAS

Os principais desafios observados nos estudos incluem a falta de formação específica dos gestores escolares para lidar com as necessidades educacionais especiais (Freitas; Oliveira, 2021; Santos; Keller-Franco, 2020). A improvisação por parte dos gestores, que muitas vezes não têm uma formação sólida em inclusão, resulta em uma implementação superficial de práticas inclusivas. A

formação inicial dos gestores raramente inclui disciplinas voltadas para a inclusão, e a formação continuada é insuficiente (Freitas; Oliveira, 2021).

Além disso, a resistência cultural ainda é um obstáculo significativo. Em muitas escolas, a inclusão é vista como uma sobrecarga para o corpo docente e a equipe gestora, o que reforça uma visão segregacionista e compromete a qualidade da inclusão (Simon; Rozek, 2019).

### 3.3 ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA GESTÃO ESCOLAR

Apesar dos desafios, os estudos apontam estratégias promissoras adotadas por gestores que têm avançado na inclusão. A liderança inclusiva, que promove um ambiente escolar democrático e participativo, é uma dessas práticas (Reis; Gouveia, 2023). Segundo esses autores, a gestão deve estar comprometida em superar barreiras atitudinais, comunicacionais e metodológicas, adotando tanto medidas individuais quanto coletivas para maximizar o desenvolvimento dos alunos com deficiência.

Freitas e Oliveira (2021) destacam a importância de um planejamento participativo e da mobilização de toda a comunidade escolar para criar um ambiente propício à inclusão. Essa abordagem exige que o gestor escolar não apenas administre os recursos necessários, mas também atue como líder na criação de uma cultura inclusiva dentro da escola.

Outro ponto importante é a colaboração entre profissionais da educação regular e da educação especial. Estudos como o de König e Bridi (2019) mostram que o trabalho colaborativo entre professores de educação regular e especial, embora desafiador, pode gerar impactos positivos na inclusão dos alunos PAEE, quando bem implementado.

### 3.4 IMPACTO DAS PRÁTICAS INCLUSIVAS

Os estudos realizados sugerem que, quando bem inovadoras, as práticas inclusivas têm um impacto significativo tanto no ambiente escolar quanto no desenvolvimento dos alunos PAEE. A gestão escolar, ao promover um ambiente acolhedor e adaptado, contribui para a construção de uma cultura escolar mais equitativa e democrática (Libâneo, 2007). O impacto positivo é evidente não apenas no desempenho acadêmico dos alunos PAEE, mas também no desenvolvimento de habilidades sociais e emocionais, que são fortalecidas pela convivência em um ambiente inclusivo.

Além disso, Oliveira e Vasques-Menezes (2018) apontam que a inclusão de alunos com deficiência em salas de aula regulares contribui para o enriquecimento do processo de ensino-aprendizagem como um todo, pois promove uma troca de experiências entre alunos com diferentes habilidades e perspectivas. Essa interação mútua prepara os estudantes para uma sociedade plural, onde a diversidade é valorizada e respeitada.



Sendo assim, a gestão escolar desempenha um papel fundamental na criação de escolas inclusivas, que oferecem um ambiente favorável para o desenvolvimento acadêmico e social de alunos com deficiência. Segundo Vioto e Vitaliano (2019), a inclusão escolar tem o potencial de transformar não apenas o aprendizado dos alunos PAEE, mas também de enriquecer a experiência educacional de todos os alunos, promovendo uma convivência baseada na diversidade e na empatia.

No entanto, os avanços ainda são limitados por uma implementação desigual das políticas de inclusão. Rahme, Ferreira e Neves (2019) ressaltam que, apesar das políticas públicas em vigor, como a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva, as escolas enfrentam barreiras estruturais e culturais que dificultam a plena participação dos alunos PAEE no ambiente escolar.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da análise dos estudos selecionados, pode-se observar que a gestão escolar desempenha um papel central na promoção de uma educação inclusiva eficaz nas séries iniciais da educação básica. Diversos aspectos foram destacados como essenciais para que essa gestão ocorra de maneira eficiente.

Na perspectiva da Inclusão Escolar e o Papel da Gestão Escolar, a inclusão de estudantes com deficiência demanda uma gestão ativa e comprometida, capaz de implementar políticas que favoreçam o desenvolvimento acadêmico e social de todos os estudantes, independentemente de suas condições. Os estudos revisados ressaltam que cabe ao gestor escolar articular medidas que não apenas assegurem a matrícula dos alunos PAEE, mas também garantam sua plena participação nas atividades pedagógicas e no convívio social (Reis; Gouveia, 2023; Benevides; Costa, 2022). Para tanto, é imprescindível que os gestores promovam um ambiente escolar acolhedor, rompendo com práticas excludentes e atuando para a superação de barreiras, sejam elas atitudinais, comunicacionais ou metodológicas (Freitas; Oliveira, 2021).

Para a Formação dos Gestores e Professores, foi apontada como uma das principais lacunas para a efetivação da inclusão escolar (Santos; Keller-Franco, 2020). A maioria dos cursos de pedagogia não oferece disciplinas ou abordagens aprofundadas sobre educação inclusiva, o que compromete a capacidade dos gestores de enfrentar os desafios impostos pela diversidade no ambiente escolar. Os textos analisados destacam a necessidade de uma formação específica e contínua que capacite os gestores a lidar com as particularidades dos alunos PAEE, desenvolvendo competências para a construção de escolas verdadeiramente inclusivas (Simon; Rozek, 2019). Além disso, a formação prática, realizada em contexto de trabalho, é apontada como fundamental para evitar uma gestão escolar baseada em improvisações e erros sucessivos (Santos; Keller-Franco, 2020).

No quesito Superação de Barreiras e Preconceitos, é demonstrado essas problemáticas ainda persistem nas escolas. Essas barreiras podem ser de ordem atitudinal, metodológica ou mesmo organizacional, impedindo a plena inclusão dos alunos com deficiência (Reis; Gouveia, 2023). A criação de uma cultura escolar inclusiva requer o engajamento de toda a comunidade escolar, incluindo a equipe pedagógica, os pais e os alunos. Nesse sentido, os estudos destacam que cabe à gestão escolar liderar esse processo, adotando práticas que favoreçam o diálogo, a cooperação e o respeito à diversidade (Vioto; Vitaliano, 2019). Superar preconceitos e resistências culturais é um desafio constante, mas necessário para a construção de uma escola inclusiva e democrática.

Sobre as Políticas Públicas e Diretrizes Educacionais, destaca-se o papel vital dessas orientações no processo de inclusão escolar. A Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008) e outras diretrizes educacionais são frequentemente mencionadas nos estudos como norteadoras das ações de inclusão nas escolas (Benevides; Costa, 2022). No entanto, os textos também apontam para a necessidade de uma maior articulação entre as políticas educacionais e a realidade das escolas, visto que muitas delas ainda enfrentam dificuldades para implementar as diretrizes de maneira eficaz (Rahme; Ferreira; Neves, 2019). A ausência de recursos financeiros e humanos adequados é um dos principais obstáculos à implementação de práticas inclusivas, o que reflete a necessidade de investimentos governamentais mais robustos nesse campo.

Por fim, na ótica da importância do Plano Político Pedagógico (PPP), observa-se que esse documento também foi identificado como um instrumento essencial para a articulação das ações inclusivas dentro das escolas. Conforme os estudos, o PPP deve ser um documento vivo, construído de forma colaborativa entre gestores, professores, pais e a comunidade escolar (Marques; Baade; Tasca, 2019). A inclusão de crianças com deficiência no planejamento escolar, bem como a organização das práticas pedagógicas de forma a contemplar a diversidade, são pontos centrais para o sucesso da educação inclusiva (Vioto; Vitaliano, 2019). Contudo, é necessário que os gestores escolares compreendam o papel estratégico do PPP e mobilizem a comunidade escolar para sua elaboração e execução.

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo dessa pesquisa foi acessar, através da metodologia de Revisão Sistemática da Literatura, a quantidade de estudos sobre a Educação Inclusiva e Gestão Escolar, e fazer uma análise qualitativa dos estudos que tenham obedecido aos critérios de inclusão propostos inicialmente. Ao fazer o levantamento dos estudos existentes nas bases de dados, a partir de estudos de 2019 a 2024, e aplicar os critérios de seleção, 12 artigos foram analisados. Ao observar o quadro 1, com seus objetivos

e principais resultados, é possível visualizar a relevância da atuação dos gestores escolares no processo de inclusão de alunos com deficiência nas séries iniciais da educação básica.

A partir dessa revisão, os estudos mostram que, embora os avanços sejam perceptíveis, ainda há muitos desafios a serem superados, especialmente no que diz respeito à formação dos gestores e à superação de barreiras culturais e metodológicas dentro das escolas. A liderança inclusiva, associada a um planejamento participativo e ao uso estratégico do PPP, desponta como uma prática eficaz para a promoção de uma educação inclusiva de qualidade. Faz-se necessário também o fortalecimento, aplicação e melhoria das políticas públicas, de forma que elas sejam, de fato, adaptadas à realidade das escolas, objetivando garantir a disponibilização de recursos humanos e materiais necessários para a plena inclusão, além do tempo necessário para que o corpo escolar se prepare de fato para uma educação inclusiva.

Para que a inclusão se concretize de maneira sustentável e equitativa, é fundamental que a gestão escolar continue a se aprimorar, por meio de uma formação contínua e de um compromisso com a construção de uma cultura escolar que valorize e celebre a diversidade. O papel dos gestores é, portanto, essencial na criação de um ambiente escolar inclusivo, democrático e socialmente justo através das práticas de formação continuada em conjunto com os demais agentes educacionais.

## REFERÊNCIAS

- AINSCOW, M. Tornar a educação inclusiva: como esta tarefa deve ser conceituada? In: FÁVERO, O.; FERREIRA, W.; IRELAND, T.; BARREIROS, D. Tornar a educação inclusiva. Brasília: UNESCO, 2009. p. 11-23.
- BENEVIDES, L.; COSTA, R. Políticas educacionais voltadas à inclusão escolar: desafios e perspectivas. Educação Básica, v. 19, p. 19-34, 2022.
- BRASIL, Ministério da Educação. Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva. Brasília: MEC/SECADI, 2008.
- BRASIL, Ministério da Educação. Resolução nº 02/2015, de 1º de julho de 2015. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial em nível superior (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados e cursos de segunda licenciatura) e para a formação continuada. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/agosto-2017-pdf/70431-res-cne-cp-002-03072015-pdf/file>.
- FREITAS, M.; OLIVEIRA, A. O papel do gestor escolar na promoção de uma escola inclusiva. Educação Básica, v. 23, p. 45-67, 2021.
- KÖNIG, F. R.; BRIDI, F. R. de S.. O ensino colaborativo e a gestão das práticas pedagógicas: avaliando efeitos (School management interfaces: collaborative teaching and the management of pedagogical practices). Revista Eletrônica De Educação (São Carlos), v. 13, p. 278-290, 2019.
- LIBÂNEO, J. C. A organização e a gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2007.
- MARQUES, L.; BAADE, M.; TASCA, P. A inclusão de crianças com deficiência na Educação Infantil: desafios e práticas. Educação Infantil, v. 22, p. 77-92, 2019.
- MOHER, D. et al. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. PLoS Medicine, v. 6, n. 7, p. 1-8, 2009.
- RAHME, S.; FERREIRA, A.; NEVES, J. Políticas públicas e inclusão escolar: uma análise da Educação Especial no Brasil. Educação Básica, v. 13, p. 33-49, 2019.
- REIS, F.; GOUVEIA, S. A gestão escolar como rede de apoio para a inclusão educacional. Educação Básica, v. 15, p. 10-25, 2023.
- SANTOS, M.; KELLER-FRANCO, V. Formação de gestores escolares: desafios e oportunidades. Rede Privada, v. 14, p. 60-75, 2020.
- SIMON, C.; ROZEK, F. A gestão de processos inclusivos em escolas privadas. Educação Privada, v. 18, p. 39-56, 2019.
- SOUZA, M. T. DE .; SILVA, M. D. DA .; CARVALHO, R. DE .. Integrative review: what is it? How to do it? Einstein (São Paulo), v. 8, n. 1, p. 102–106, jan. 2010.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. Cadernos de Pesquisa, v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018.

VIOTO, L.; VITALIANO, A. Gestão pedagógica e inclusão de alunos com necessidades especiais. Educação Básica, v. 13, p. 102-118, 2019.