

IDEAU

**DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA
CONSTRUÇÃO DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA: ANÁLISE
TEÓRICA E PRÁTICA NO CONTEXTO BRASILEIRO**

**CHALLENGES OF DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT IN
THE CONSTRUCTION OF INCLUSIVE EDUCATION:
THEORETICAL AND PRACTICAL ANALYSIS IN THE BRAZILIAN
CONTEXT**

**DESAFÍOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR DEMOCRÁTICA EN LA
CONSTRUCCIÓN DE LA EDUCACIÓN INCLUSIVA: ANÁLISIS
TEÓRICO Y PRÁCTICO EN EL CONTEXTO BRASILEÑO**

Fabiano Sales de Aguiar

Doutorando em Educação Escolar, Universidade Federal de Rondônia (UNIR),
Porto Velho, Rondônia, Brasil. E-mail: fabiano.aguiar@ufac.br
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1892-8857>

José Flávio da Paz

Pós-Doutorando em Educação, Faculdade de Educação e de Cultura de Paz
(FAPAZ), São Gonçalo do Amarante, Rio Grande do Norte, Brasil.
E-mail: jfp1971@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6600-9548>

Júlio Cezar Rodrigues da Silva

Doutor em Linguística e Literatura, Universidade do Estado de Mato Grosso
(UNEMAT), Cáceres, Mato Grosso, Brasil. E-mail: julio.rodrigues@unemat.br
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1538-0926>

Vivaldo de Albuquerque Pinto

Mestre em Educação, Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho,
Rondônia, Brasil. E-mail: prof.vivaldopinto@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7061-6543>

RESUMO

A gestão escolar democrática voltada à educação inclusiva é essencial para garantir o direito à educação de qualidade para todos. Este estudo analisa os fundamentos teóricos, legais e práticos dessa abordagem, destacando seus desafios e possibilidades no contexto da escola pública brasileira. A inclusão de estudantes com necessidades educacionais específicas na rede regular tem avançado por meio de marcos legais como a Constituição Federal (1988), a LDB (1996) e a Lei Brasileira de Inclusão (2015). No entanto, sua efetivação depende

DOI:10.55905/reiv5n2-018

Submitted on: 9.11.2025 | Accepted on: 9.12.2025 | Published on: 11.5.2025

da atuação dos gestores escolares, que devem incorporar princípios democráticos e promover uma cultura inclusiva. O objetivo do trabalho é compreender como a gestão escolar pode ser agente de transformação, enfrentando barreiras culturais, pedagógicas e estruturais para consolidar práticas inclusivas. Fundamentado em autores como Freire (1996), Libâneo (2013) e Booth e Ainscow (2002), o estudo articula perspectivas teóricas e legais com experiências práticas documentadas. Freire destaca a educação como um ato coletivo e libertador; Libâneo enfatiza a participação da comunidade escolar; já Booth e Ainscow definem a inclusão como processo de mudança organizacional e cultural. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de revisão bibliográfica, que analisa produções acadêmicas e políticas públicas. Os resultados apontam que a gestão democrática é fundamental para a promoção da inclusão, pois favorece a participação da comunidade, a formação continuada dos profissionais, a adaptação curricular e a acessibilidade em múltiplas dimensões. No entanto, persistem desafios como preconceitos, escassez de recursos, lacunas na formação docente e sobrecarga dos gestores. O estudo conclui que superar esses obstáculos exige compromisso coletivo, políticas públicas consistentes e desenvolvimento de redes de apoio. Ao valorizar a gestão como eixo estruturante, o trabalho reforça a importância de uma escola pública democrática, justa e acolhedora, comprometida com a equidade e com o respeito às diferenças.

Palavras-chave: Gestão Escolar Democrática. Educação Inclusiva. Participação Comunitária. Políticas Públicas Educacionais. Inclusão Escolar. Formação Docente.

ABSTRACT

Democratic school management focused on inclusive education is essential to guarantee the right to quality education for all. This study analyzes the theoretical, legal, and practical foundations of this approach, highlighting its challenges and possibilities in the context of Brazilian public schools. The inclusion of students with specific educational needs in the regular school system has advanced through legal milestones such as the Federal Constitution (1988), the LDB (1996), and the Brazilian Inclusion Law (2015). However, its implementation depends on the actions of school administrators, who must incorporate democratic principles and promote an inclusive culture. The objective of this study is to understand how school management can be an agent of transformation, facing cultural, pedagogical, and structural barriers to consolidate inclusive practices. Based on authors such as Freire (1996), Libâneo (2013), and Booth and Ainscow (2002), the study articulates theoretical and legal perspectives with documented practical experiences. Freire highlights education as a collective and liberating act; Libâneo emphasizes the participation of the school community; Booth and Ainscow define inclusion as a process of organizational and cultural change. This is a qualitative literature review that analyzes academic publications and public policies. The results indicate that democratic management is fundamental to promoting inclusion, as it encourages community participation, continuing professional development, curriculum adaptation, and accessibility in

multiple dimensions. However, challenges such as prejudice, resource scarcity, gaps in teacher training, and manager overload persist. The study concludes that overcoming these obstacles requires collective commitment, consistent public policies, and the development of support networks. By valuing management as a structuring axis, the work reinforces the importance of a democratic, fair, and welcoming public school system committed to equity and respect for differences.

Keywords: Democratic School Management. Inclusive Education. Community Participation. Public Education Policies. School Inclusion. Teacher Training.

RESUMEN

La gestión escolar democrática orientada a la educación inclusiva es esencial para garantizar el derecho a una educación de calidad para todos. Este estudio analiza los fundamentos teóricos, legales y prácticos de este enfoque, destacando sus retos y posibilidades en el contexto de la escuela pública brasileña. La inclusión de estudiantes con necesidades educativas específicas en la red regular ha avanzado gracias a hitos legales como la Constitución Federal (1988), la LDB (1996) y la Ley Brasileña de Inclusión (2015). Sin embargo, su efectividad depende de la actuación de los gestores escolares, que deben incorporar principios democráticos y promover una cultura inclusiva. El objetivo del trabajo es comprender cómo la gestión escolar puede ser un agente de transformación, enfrentando barreras culturales, pedagógicas y estructurales para consolidar prácticas inclusivas. Basado en autores como Freire (1996), Libâneo (2013) y Booth y Ainscow (2002), el estudio articula perspectivas teóricas y legales con experiencias prácticas documentadas. Freire destaca la educación como un acto colectivo y liberador; Libâneo enfatiza la participación de la comunidad escolar; mientras que Booth y Ainscow definen la inclusión como un proceso de cambio organizacional y cultural. Se trata de una investigación cualitativa de revisión bibliográfica, que analiza producciones académicas y políticas públicas. Los resultados indican que la gestión democrática es fundamental para promover la inclusión, ya que favorece la participación de la comunidad, la formación continua de los profesionales, la adaptación curricular y la accesibilidad en múltiples dimensiones. Sin embargo, persisten retos como los prejuicios, la escasez de recursos, las deficiencias en la formación del profesorado y la sobrecarga de los gestores. El estudio concluye que superar estos obstáculos requiere un compromiso colectivo, políticas públicas coherentes y el desarrollo de redes de apoyo. Al valorar la gestión como eje estructurante, el trabajo refuerza la importancia de una escuela pública democrática, justa y acogedora, comprometida con la equidad y el respeto a las diferencias.

Palabras clave: Gestión Escolar Democrática. Educación Inclusiva. Participación Comunitaria. Políticas Públicas Educativas. Inclusión Escolar. Formación Docente.

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática para a educação inclusiva representa uma interseção crítica entre duas perspectivas que, em conjunto, visam garantir o direito universal à educação de qualidade. Esse modelo se fundamenta na valorização da participação coletiva, na promoção da justiça social e no respeito à diversidade, entendendo que a escola é um espaço político, social e cultural onde se constroem e se reafirmam valores democráticos e inclusivos.

A gestão escolar democrática transcende a simples administração de recursos e pessoas; ela envolve a construção coletiva de um projeto educacional que reflète as necessidades, interesses e valores da comunidade escolar. Libâneo (2013), um dos principais estudiosos brasileiros da área, define a gestão democrática como:

Um processo que implica a participação ativa dos diversos segmentos da comunidade escolar — professores, estudantes, famílias e funcionários — na tomada de decisões, com vistas à construção de uma escola pública que seja de fato de todos, garantindo a inclusão e o exercício pleno da cidadania (Libâneo, 2013, p. 81).

Esse modelo busca romper com práticas centralizadoras e autoritárias, promovendo o compartilhamento de poder e o diálogo permanente entre os diferentes sujeitos da escola. Para Lima (2010), a gestão democrática implica a democratização das relações internas da escola, onde a comunicação transparente, a corresponsabilidade e o respeito às diversidades são pilares essenciais. “A gestão democrática deve ser entendida não apenas como uma estrutura formal de participação, mas como uma cultura que propicia a construção coletiva e autônoma do processo educativo.” (Lima, 2010, p. 56)

No contexto brasileiro, a LDB nº 9.394/1996 consagra a gestão democrática como princípio organizador do sistema público de ensino, em especial no artigo 14, que prevê a participação da comunidade escolar na definição do projeto político-pedagógico. Essa base legal reforça a importância de processos participativos para a construção de escolas mais justas e inclusivas.

A educação inclusiva configura-se como um paradigma que visa garantir que todos os estudantes, independentemente de suas condições, tenham acesso e permanência na escola regular, recebendo o suporte necessário para seu pleno desenvolvimento. Segundo Sanches (2015), a inclusão não deve ser vista apenas como um acesso físico à escola, mas como o direito à participação ativa e significativa no ambiente educacional. “A inclusão educacional é um compromisso ético e político que visa a construção de uma escola para todos, superando a segregação e a exclusão histórica de grupos marginalizados.” (Sanches, 2015, p. 24)

Internacionalmente, a Declaração de Salamanca (1994), documento marco da educação inclusiva, afirma que: “As escolas ordinárias com uma orientação inclusiva são o meio mais eficaz de combater a discriminação, construir uma sociedade mais justa e promover a educação para todos.” (UNESCO, 1994, p. 9)

Booth e Ainscow (2002), pesquisadores britânicos de destaque na área, complementam essa visão ao destacarem que a inclusão demanda a reorganização das práticas pedagógicas e da cultura escolar para atender às diversas necessidades dos alunos: “Inclusão é um processo de identificação e remoção de barreiras para o aprendizado e participação, garantindo que as escolas sejam adaptadas às diversas necessidades e potencialidades de todos os estudantes.” (Booth; Ainscow, 2002, p. 12)

No Brasil, a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (CNE/CEB, 2008) consolidou o compromisso do sistema educacional em promover a inclusão, orientando ações que promovam acessibilidade, adequação curricular e formação de profissionais.

A efetivação da educação inclusiva depende diretamente da capacidade da gestão escolar de construir ambientes democráticos, participativos e comprometidos com a diversidade. Como afirma Almeida e Araújo (2017), para que a inclusão seja realidade, a gestão deve funcionar como um espaço de protagonismo coletivo, valorizando as diferenças e adaptando práticas pedagógicas. “A gestão democrática constitui-se em espaço privilegiado para a construção da escola inclusiva, pois possibilita a mobilização dos diversos atores

para a superação de barreiras físicas, pedagógicas e atitudinais.” (Almeida; Araújo, 2017, p. 110)

Nessa perspectiva, a gestão escolar não apenas administra recursos ou tarefas, mas atua na construção de uma cultura organizacional que acolhe, respeita e valoriza a diversidade humana, alinhando-se aos princípios dos direitos humanos e da cidadania.

Outrossim, “A escola inclusiva exige um gestor que não apenas administre, mas que lidere processos de transformação pedagógica e cultural.” (Moran, 2007, p. 99)

Para Nóvoa (1992), educador português de referência, a gestão democrática implica: “A construção de espaços de diálogo e decisão compartilhada, onde a escola se torna um lugar de formação da autonomia, da responsabilidade e do respeito às diferenças.” (Nóvoa, 1992, p. 45)

No Brasil, essa concepção se reforça por meio de políticas públicas e diretrizes que demandam a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP), espaço privilegiado para a definição dos caminhos da inclusão na escola.

Além disso, a gestão democrática para a inclusão exige a articulação entre diferentes níveis do sistema educacional, incluindo a gestão municipal, estadual e federal, promovendo uma rede de apoio e suporte para as escolas.

2 PRINCÍPIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARA EDUCAÇÃO INCLUSIVA

A construção de uma gestão escolar democrática voltada para a educação inclusiva fundamenta-se em princípios norteadores que orientam a organização, o funcionamento e as práticas pedagógicas e administrativas da escola. Esses princípios não são apenas teóricos, mas constituem diretrizes concretas para a ação dos gestores, professores, estudantes e demais membros da comunidade escolar, assegurando a participação, o respeito à diversidade e a garantia dos direitos educacionais de todos.

Um dos pilares da gestão democrática é a participação ativa de todos os atores envolvidos no processo educativo, compreendendo professores,

estudantes, famílias, funcionários e a comunidade local. Essa participação deve ser real e efetiva, garantindo que as decisões sejam construídas coletivamente e reflitam as necessidades e expectativas da comunidade.

Libâneo (2013) enfatiza que: “A participação dos sujeitos da comunidade escolar é condição indispensável para que a gestão possa ser considerada democrática. Ela assegura o controle social e a legitimidade das decisões tomadas no âmbito da escola.” (Libâneo, 2013, p. 97)

No âmbito da educação inclusiva, a participação coletiva torna-se ainda mais crucial, pois exige o envolvimento de especialistas, profissionais da área da saúde e assistência social, e sobretudo das famílias dos estudantes com necessidades educacionais específicas. A participação das famílias, em particular, é fundamental para que a escola compreenda as especificidades dos alunos e promova adaptações necessárias (Sanches, 2015).

Além disso, a Lei nº 13.146/2015, que institui o Estatuto da Pessoa com Deficiência no Brasil, reforça o direito à participação social como condição para a efetivação da inclusão plena.

A gestão escolar democrática para a inclusão deve pautar-se na garantia da igualdade de oportunidades e na busca da equidade, ou seja, no reconhecimento das diferenças e na adoção de medidas específicas para assegurar que cada estudante tenha o que necessita para se desenvolver.

Saviani (2008) chama atenção para a diferença entre igualdade formal e equidade substancial: “Garantir igualdade não significa tratar todos da mesma forma, mas sim reconhecer as desigualdades sociais e promover ações compensatórias que propiciem a todos os estudantes condições reais de acesso e permanência na escola.” (Saviani, 2008, p. 162)

Essa distinção é fundamental para a educação inclusiva, que exige a flexibilização curricular, a adaptação de recursos e a oferta de apoios especializados para atender às diversas demandas dos alunos. De acordo com a UNESCO (2009): “A equidade é alcançada quando as políticas e práticas educacionais asseguram que todos os estudantes, especialmente aqueles em situação de vulnerabilidade, tenham acesso a oportunidades de aprendizagem adequadas.” (UNESCO, 2009, p. 23)

Reconhecer e valorizar a diversidade é um princípio fundamental para a gestão inclusiva e democrática. Isso implica compreender a diversidade não como um problema a ser resolvido, mas como um valor que enriquece o ambiente escolar e fortalece a aprendizagem.

Para Booth e Ainscow (2002), a escola inclusiva deve desenvolver uma cultura que acolha as diferenças: “A valorização da diversidade implica mudar atitudes, expectativas e práticas pedagógicas para reconhecer que todas as crianças têm potencialidades e contribuições únicas.” (Booth; Ainscow, 2002, p. 30)

A valorização da diversidade também passa pelo combate ao preconceito e à discriminação, promovendo a convivência respeitosa e o direito de todos serem ouvidos e respeitados em suas especificidades (Almeida; Araújo, 2017).

A transparência nos processos decisórios e a prestação de contas são condições essenciais para a legitimidade da gestão democrática. Os gestores devem garantir que as informações sobre o funcionamento da escola e os resultados das ações estejam disponíveis e sejam compreensíveis para todos os membros da comunidade.

Para Lima (2010): “A transparência fortalece a confiança entre os atores escolares, promovendo um ambiente propício para o diálogo e o comprometimento coletivo.” (Lima, 2010, p. 60)

No contexto da educação inclusiva, a transparência deve incluir o acompanhamento dos progressos dos estudantes com necessidades específicas e o acesso das famílias às informações sobre os apoios e recursos disponibilizados (CNE/CEB, 2008).

A gestão escolar democrática e inclusiva reconhece que a formação continuada dos profissionais da educação é estratégica para a melhoria da prática pedagógica e para a efetivação dos direitos dos estudantes.

Segundo Moran (2007): “O gestor escolar deve promover a capacitação permanente dos professores e demais funcionários para que possam atender às demandas diversificadas da escola inclusiva.” (Moran, 2007, p. 102)

Essa formação deve contemplar conhecimentos sobre políticas públicas, metodologias inclusivas, adaptações curriculares e trabalho em equipe interdisciplinar.

Um princípio fundamental para a gestão que busca a inclusão é a flexibilidade organizacional e pedagógica, que permite adaptações das rotinas, dos espaços e dos currículos para atender às necessidades dos estudantes.

De acordo com Nóvoa (1992), a escola democrática é aquela que “se renova constantemente, buscando práticas inovadoras e flexíveis para responder às demandas sociais e culturais em transformação.”

Por fim, a gestão democrática para a inclusão deve estar embasada no compromisso com os direitos humanos, especialmente os direitos das pessoas com deficiência, o direito à educação e à cidadania plena. Conforme destaca Freire (1996), a escola deve ser um espaço de libertação e de construção de sujeitos autônomos e críticos: “Educar para a liberdade é construir uma escola que respeite o direito à diferença e promova a emancipação social.” (Freire, 1996, p. 43)

Esse princípio orienta toda a organização e prática da escola inclusiva e democrática, consolidando a educação como um direito e dever coletivo.

3 ORGANIZAÇÃO LEGAL DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARA EDUCAÇÃO INCLUSIVA

A organização legal que sustenta a gestão escolar democrática para a educação inclusiva é composta por um conjunto de leis, diretrizes, resoluções e normativas que regulam os sistemas educacionais, orientando a atuação das escolas, gestores, profissionais da educação e demais atores envolvidos. Essa base jurídica legítima e assegura a implementação de práticas democráticas e inclusivas, garantindo direitos, definindo responsabilidades e criando mecanismos de participação e controle social.

No Brasil, esse arcabouço legal é amplo e se articula com tratados internacionais dos quais o país é signatário, formando um sistema que sustenta a educação inclusiva em sua dimensão política, pedagógica e administrativa.

A Constituição Brasileira é o fundamento maior da organização legal da educação no país. No artigo 205, estabelece que:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Além disso, o artigo 206 traz princípios essenciais para a gestão democrática da educação pública:

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
IV - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
V - valorização dos profissionais da educação escolar.

Assim, a Constituição federal consagra a gestão democrática e a garantia da inclusão como direitos e deveres do Estado, fundamentando toda a legislação posterior.

A LDB é o principal instrumento normativo que regula a organização da educação brasileira e destaca a gestão democrática no artigo 14, onde dispõe:

A gestão democrática do ensino público será assegurada, mediante a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico, do planejamento e da organização da escola, além da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Esse artigo legitima a participação direta da comunidade escolar nas decisões, consagrando a democracia participativa como princípio estruturante da gestão.

A LDB também ressalta a necessidade de educação especial na rede regular de ensino, reconhecendo que: “O atendimento educacional especializado deve ser oferecido preferencialmente na rede regular de ensino.” (Art. 59, parágrafo único)

Esse dispositivo é fundamental para a organização da educação inclusiva no país, responsabilizando as escolas pela adaptação e oferta de condições para todos os alunos.

O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) – Lei nº 8.069/1990 reforça o direito à educação, assegurando que toda criança e adolescente tenham acesso a escolas públicas e privadas, com condições adequadas para seu desenvolvimento integral, reforçando a proteção especial para aqueles com necessidades educacionais específicas.

No artigo 53, dispõe que: “É direito da criança e do adolescente ser matriculado na escola regular mais próxima de sua residência, salvo se houver necessidade de atendimento especializado.” Esse texto reforça a prioridade da inclusão no sistema escolar comum, cabendo à gestão escolar promover as condições necessárias.

A Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (CNE/CEB, 2008), aprovada pelo Conselho Nacional de Educação, representa um marco para a organização da educação inclusiva no Brasil. Ela orienta que a educação especial deve ser oferecida preferencialmente na rede regular de ensino, com o suporte necessário para superar as barreiras que impedem a participação plena dos estudantes.

A política ressalta a importância da gestão democrática na implementação da inclusão, determinando que: “As escolas devem organizar-se de forma democrática, promovendo a participação da comunidade escolar e garantindo o direito à educação para todos, com respeito às especificidades.” (CNE/CEB, 2008, Art. 5º)

A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), também conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência, ampliou os direitos e garantias da população com deficiência, incluindo disposições específicas sobre o direito à educação inclusiva e a organização escolar.

Em seu artigo 28, destaca: “A educação inclusiva deve assegurar atendimento educacional especializado, na rede regular de ensino, garantindo recursos e apoio necessários para a aprendizagem.”

Além disso, a lei prevê que: “As instituições de ensino devem promover a gestão democrática e a participação da comunidade escolar para assegurar o direito à inclusão.” (Art. 30)

Essa legislação reforça a responsabilidade legal das escolas em adotar práticas inclusivas e democratizar suas gestões.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Especial (Resolução CNE/CEB nº 2/2001) estabelecem orientações para o atendimento educacional especializado, ressaltando a necessidade de articulação com a gestão escolar para garantir a efetiva inclusão. Destacam a importância da formação continuada e da flexibilização curricular, aspectos que devem ser incorporados nas práticas gerenciais.

Os conselhos escolares são instrumentos legais previstos para garantir a participação da comunidade escolar na gestão da escola. Regulamentados em diversas normativas municipais e estaduais, eles têm papel fundamental na gestão democrática. Segundo Libâneo (2013): “Os conselhos escolares são espaços privilegiados para o exercício do controle social, assegurando que a escola esteja a serviço da comunidade e promova a inclusão efetiva.” (Libâneo, 2013, p. 112)

Esses conselhos devem incluir representantes dos professores, estudantes, famílias e comunidade, promovendo debates, decisões e acompanhamento das ações da escola, inclusive aquelas relacionadas à inclusão.

O Brasil é signatário de tratados internacionais que fundamentam a educação inclusiva e a gestão democrática, como a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência da ONU (2006), que afirma: “Os Estados Partes assegurarão um sistema educacional inclusivo em todos os níveis e oportunidades de aprendizado ao longo da vida para as pessoas com deficiência.” (ONU, 2006, Art. 24)

Essa convenção foi incorporada ao ordenamento jurídico brasileiro, fortalecendo a base legal para a inclusão e gestão democrática.

A organização legal da gestão escolar democrática para a educação inclusiva no Brasil é sólida e abrangente, integrando a Constituição Federal, leis

específicas, diretrizes do Conselho Nacional de Educação, estatutos de proteção social e tratados internacionais. Essa base jurídica orienta a gestão escolar para a implementação de práticas participativas, inclusivas e responsáveis, assegurando o direito à educação para todos.

O gestor escolar, portanto, atua não só como um administrador, mas como um agente de concretização dos direitos, comprometido com a construção de uma escola democrática e inclusiva, respeitando a legislação vigente e promovendo a participação efetiva da comunidade escolar.

4 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARA EDUCAÇÃO INCLUSIVA: PRÁTICAS, DESAFIOS E PERSPECTIVAS

A gestão escolar democrática é uma ferramenta para a concretização da educação como direito universal, contribuindo para a superação das desigualdades (Saviani, 2008, p. 153).

A gestão escolar democrática para a educação inclusiva vai muito além da simples administração de recursos ou cumprimento de normas legais. Trata-se de um processo contínuo, dinâmico e coletivo, que exige do gestor um compromisso ético, político e pedagógico para promover uma escola que acolha e valorize todos os estudantes, especialmente aqueles com necessidades educacionais específicas.

Para que a inclusão seja efetiva, é preciso que a gestão assuma um papel proativo na construção de ambientes acessíveis, na formação e valorização dos profissionais, na articulação com a comunidade e na garantia de participação e autonomia dos sujeitos escolares.

A gestão democrática implica a criação de espaços reais e estruturados de participação. Isso pode ser implementado por meio de conselhos escolares, fóruns, assembleias e grupos de trabalho interdisciplinares, onde professores, estudantes, famílias e representantes da comunidade dialoguem sobre as necessidades, metas e desafios da escola.

Segundo Libâneo (2013): “A gestão democrática é aquela que não impõe decisões, mas que constrói consensos, dando voz e vez a todos os envolvidos no processo educativo.” (Libâneo, 2013, p. 115)

Em contextos de inclusão, essa participação deve ser ampliada para incluir especialistas em educação especial, profissionais da saúde e representantes das famílias de estudantes com deficiência, fortalecendo redes de apoio e colaboração.

Uma prática central é a flexibilização do currículo, que permite a inclusão das especificidades dos estudantes sem prejuízo do desenvolvimento coletivo. Essa adaptação pode envolver a diversificação de materiais didáticos, a organização de tempos e espaços diferenciados e o uso de tecnologias assistivas.

Moran (2007) destaca: “A inovação pedagógica é imprescindível para que a escola possa responder às múltiplas demandas de seus alunos, promovendo ambientes de aprendizagem efetivamente inclusivos.” (Moran, 2007, p. 120)

A gestão escolar deve apoiar os professores na elaboração dessas adaptações e garantir recursos e formação adequados. De modo que, promover a formação continuada dos profissionais da educação é uma prática fundamental para consolidar a inclusão. Isso implica oferecer cursos, oficinas, palestras e momentos de reflexão colaborativa que abordem a diversidade, o uso de recursos pedagógicos e a gestão de conflitos.

Para Freire (1996): “A educação é um ato de liberdade que demanda formação permanente para a transformação social.” (Freire, 1996, p. 68)

A gestão deve criar condições para que essa formação seja participativa, contextualizada e articulada com as necessidades reais da escola. Garantir a acessibilidade em todos os sentidos é uma responsabilidade da gestão. Isso inclui a eliminação de barreiras arquitetônicas, a disponibilização de recursos para comunicação alternativa (como Língua Brasileira de Sinais – Libras) e o combate a preconceitos e atitudes discriminatórias.

Booth e Ainscow (2002) afirmam que: “A construção de uma escola inclusiva exige mudanças organizacionais que ultrapassem a infraestrutura, abrangendo a cultura e as práticas escolares.” (Booth; Ainscow, 2002, p. 45)

A gestão democrática envolve o monitoramento contínuo dos processos educacionais, com avaliação participativa dos resultados e dos desafios enfrentados. Essa avaliação deve considerar os aspectos pedagógicos, administrativos e sociais, buscando aprimorar a inclusão de forma colaborativa. Lima (2010) destaca: “O feedback coletivo permite ajustar práticas, identificar dificuldades e potencializar os avanços, sempre em diálogo com a comunidade escolar.” (Lima, 2010, p. 75)

Um dos maiores desafios é a resistência cultural que ainda permeia muitas comunidades escolares, incluindo preconceitos contra pessoas com deficiência, ideias equivocadas sobre inclusão e falta de sensibilidade para a diversidade.

Segundo Almeida e Araújo (2017): “A mudança de atitudes é um processo complexo que demanda tempo, formação e diálogo aberto para desconstruir preconceitos.” (Almeida; Araújo, 2017, p. 113)

A falta de recursos financeiros, materiais e humanos adequados pode comprometer a implementação de práticas inclusivas e democráticas. A gestão precisa articular parcerias, buscar apoio e otimizar o que está disponível para superar essas limitações.

Muitos profissionais ainda não possuem formação específica para lidar com a diversidade e as necessidades educacionais especiais, o que dificulta a inclusão efetiva. É papel da gestão promover oportunidades de formação e reflexão crítica.

Os gestores escolares frequentemente acumulam múltiplas funções e responsabilidades, o que pode prejudicar o foco na gestão democrática e inclusiva. É necessário que as políticas educacionais apoiem a formação e o suporte adequado aos gestores.

O fortalecimento das políticas públicas voltadas à educação inclusiva e à gestão democrática, com investimentos e monitoramento efetivos, é essencial para garantir avanços significativos.

A criação de redes interinstitucionais que envolvam escolas, órgãos públicos, instituições de saúde e assistência social contribui para a inclusão integral dos estudantes.

A incorporação de tecnologias digitais e assistivas amplia as possibilidades de aprendizagem e comunicação, facilitando a inclusão e a participação dos estudantes. Logo, a construção de uma cultura escolar que valorize a diversidade, o diálogo e o respeito mútuo deve ser uma meta permanente da gestão, promovendo ambientes seguros e acolhedores.

A gestão escolar democrática para a educação inclusiva representa um compromisso ético e político que ultrapassa a mera administração burocrática. Ela implica uma atuação comprometida com a justiça social, a participação coletiva e o reconhecimento da diversidade como riqueza da escola. Como sintetiza Freire (1996): “Educar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou construção.” (Freire, 1996, p. 88)

Portanto, a gestão escolar inclusiva e democrática é um processo de construção contínua, que exige empenho coletivo, formação, recursos e, sobretudo, a crença inabalável no potencial de todos os estudantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar democrática para a educação inclusiva constitui um dos maiores desafios e, simultaneamente, uma das maiores possibilidades para a transformação social por meio da escola pública. Ela não se restringe a um modelo burocrático ou técnico de administração, mas se configura como um processo político, ético e pedagógico que exige a participação ativa e coletiva de todos os sujeitos envolvidos no cotidiano escolar.

A partir dos conceitos, princípios e da organização legal que orientam essa gestão, fica claro que a inclusão só pode ser efetivada quando a escola se organiza de forma a garantir o direito de aprender para todas as crianças e jovens, reconhecendo e valorizando suas singularidades. Nesse sentido, a gestão democrática assume papel central, pois é por meio dela que se cria a cultura escolar inclusiva, que promove o respeito à diversidade, a participação da comunidade e o diálogo permanente entre os diferentes atores.

Autores como Paulo Freire (1996) nos lembram que a educação é um ato de liberdade e transformação, e, portanto, a gestão escolar deve estar

comprometida com esse ideal, rompendo com práticas excludentes e hierarquias rígidas. Já Libâneo (2013) enfatiza que a gestão democrática não apenas legitima a participação, mas constrói coletivamente as soluções e inovações necessárias para uma escola plural e justa.

No Brasil, o arcabouço legal robusto, que vai da Constituição Federal à Lei Brasileira de Inclusão, assegura direitos e determina responsabilidades, mas são os gestores e a comunidade escolar que, no dia a dia, precisam transformar esses direitos em práticas concretas. Isso envolve desafios complexos, como superar preconceitos culturais, lidar com limitações de recursos e promover a formação continuada dos profissionais.

No entanto, apesar das dificuldades, as experiências exitosas mostram que, quando a gestão escolar assume a inclusão como um valor estratégico e a democracia como princípio organizador, é possível construir ambientes de aprendizagem acolhedores, inovadores e capazes de preparar todos os estudantes para a cidadania plena. Logo, a gestão escolar democrática e inclusiva não é um ponto de chegada, mas um processo contínuo de construção coletiva, que exige sensibilidade, compromisso e criatividade. Como coloca Freire (1996): “Ninguém liberta ninguém, ninguém se liberta sozinho: os homens se libertam em comunhão.” (Freire, 1996, p. 56)

Assim, a escola democrática e inclusiva é um espaço onde a liberdade, a participação e a diversidade se encontram, produzindo aprendizagens significativas e contribuindo para uma sociedade mais justa, plural e humana.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Luciana Maria; ARAÚJO, Maria Luiza. Gestão democrática e inclusão escolar: desafios e possibilidades. **Revista Brasileira de Educação**, v. 22, n. 68, p. 105–120, 2017.
- BOOTH, Tony; AINSCOW, Mel. **Index for Inclusion: developing learning and participation in schools**. Bristol: Centre for Studies on Inclusive Education, 2002.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 16 jul. 1990.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, 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: seção 1, Brasília, DF, 7 jul. 2015.
- CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. CÂMARA DE EDUCAÇÃO BÁSICA. **Resolução nº 2, de 11 de setembro de 2008**. Institui diretrizes operacionais para o atendimento educacional especializado na Educação Básica, modalidade Educação Especial. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 set. 2008.
- FREIRE, Paulo Reglus Neves. **Pedagogia do oprimido**. 30. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2013.
- LIMA, Celso dos Guimarães. Gestão democrática e participação na escola pública. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 110, p. 47–62, jan./abr. 2010.
- MORAN, José Manuel. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. Campinas: Papyrus, 2007.
- NÓVOA, António. **Profissão professor**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência**. Nova York: ONU, 2006.

SANCHES, Maria Cristina Araújo. Educação inclusiva: um compromisso social. **Cadernos CEDES**, Campinas, v. 35, n. 96, p. 19–34, jan./abr. 2015.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. Campinas: Autores Associados, 2008.

UNESCO. **Declaração de Salamanca e linha de ação sobre necessidades educativas especiais**. Salamanca, 1994.

UNESCO. **Relatório mundial sobre a educação para todos**. Paris: UNESCO, 2009.