

GESTÃO COLABORATIVA E EDUCAÇÃO INCLUSIVA: CAMINHOS PARA UMA PRÁTICA ESCOLAR DEMOCRÁTICA E EQUITATIVA

Ariele Grando Woloszyn¹

Cleusa Inês Ziesmann²

Resumo

Este artigo discute a centralidade da gestão escolar na construção de práticas inclusivas e democráticas no contexto educacional. Tem como objetivo analisar o papel da gestão escolar na promoção da educação inclusiva. De natureza qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, fundamenta-se em levantamento bibliográfico e análise documental de autores e legislações que abordam gestão escolar, políticas públicas e educação inclusiva. A análise evidencia que a efetivação da inclusão ultrapassa a existência de marcos legais, dependendo, sobretudo, da atuação de gestores que assumem uma liderança participativa e colaborativa, capaz de promover diálogo, corresponsabilidade e articulação entre professores, estudantes, famílias e comunidade. Nesse cenário, a gestão colaborativa apresenta-se como componente essencial para a consolidação de práticas inclusivas, assegurando acessibilidade, valorização das diferenças e oportunidades equitativas de aprendizagem. Conclui-se que o investimento contínuo na formação de gestores e professores, aliado ao fortalecimento das políticas públicas e das condições estruturais das escolas, constitui requisito fundamental para a construção de uma cultura escolar democrática e socialmente justa.

Palavras-chave: Gestão escolar; Políticas públicas; Práticas pedagógicas; Inclusão.

1. Introdução

A educação brasileira tem avançado significativamente na direção de uma escola mais democrática, plural e comprometida com os direitos humanos. Entretanto, esse percurso é relativamente recente quando comparado ao longo período histórico em que a escolarização foi privilégio de poucos e marcada por mecanismos explícitos e implícitos de exclusão. Pessoas com deficiência, em particular, foram durante décadas relegadas à invisibilidade ou encaminhadas a instituições segregadas, sem acesso às interações sociais e às oportunidades educativas próprias da escola comum. Somente a partir dos movimentos internacionais de defesa dos direitos das pessoas com deficiência, das discussões sobre cidadania e das mudanças

¹ Pós-graduada em Atendimento Educacional Especializado. Graduação em Ciências Biológicas - URI e em Pedagogia pela Faculdade Educacional da Lapa (2019). cursando Pós-graduação em ABA e Estratégias Naturalistas (Instituto Singular) e Pós-graduação em Gestão Escolar: Direção, Coordenação e Supervisão Escolar (UFFS). Atualmente professora de educação infantil (AEE), na Prefeitura Municipal de Barão de Cotegipe/RS, desde 2020. Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-7625-1400>. E-mail: arielegrandow@gmail.com

² Doutora em Educação pela PUCRS. Professora permanente do Programa de Pós-graduação Profissional em Educação (Mestrado - PPGPE) no Campus Erechim/RS e Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas (Mestrado - PPGDPP) no Campus Cerro Largo/RS. É professora adjunta na Universidade Federal da Fronteira Sul /Campus Cerro Largo/RS. Líder do grupo de Estudos e Pesquisas em Educação Especial/Inclusiva - GEPEI e membro do Grupo de Estudos e Pesquisas GEPETEC da UFFS de Cerro Largo/RS. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7114-5432>. E-mail: cleusa.ziesmann@uffs.edu.br

no cenário político-social, emergiu uma nova compreensão sobre a diversidade e a necessidade de práticas educacionais que garantam a participação plena de todos os estudantes.

No Brasil, a evolução normativa contribuiu de forma decisiva para esse processo. Documentos como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008) e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (2015) representam marcos que consolidam a escola comum como lugar de convivência, desenvolvimento integral e equidade. Além disso, esses dispositivos reforçam o compromisso do Estado e das instituições escolares com a promoção de condições que assegurem não apenas o acesso mas, sobretudo, a permanência qualificada e a aprendizagem significativa para todos os estudantes, independentemente de suas características, ritmos ou modos de aprender.

Contudo, a transposição desses princípios legais para as práticas cotidianas da escola ainda enfrenta obstáculos estruturais e culturais. Persistem barreiras atitudinais, expressas em preconceitos e expectativas reduzidas em relação à capacidade dos estudantes com deficiência; barreiras pedagógicas, que se manifestam na dificuldade em adaptar currículos e metodologias; barreiras arquitetônicas, que limitam a circulação e o uso pleno dos espaços escolares; e barreiras comunicacionais, que dificultam o acesso à informação e à interação. Esses desafios, somados à fragmentação entre gestão, professores, equipes de apoio, famílias e comunidade, comprometem a efetivação de uma cultura escolar inclusiva e democrática.

Nesse cenário, Kassar (2011), Ribeiro; Jesus (2025) enfatizam que discutir a gestão escolar torna-se fundamental, principalmente, em uma perspectiva inclusiva. A gestão não apenas organiza tempos, espaços e recursos, mas também atua como mediadora de relações, promotora da cultura institucional e impulsionadora de processos formativos. Assim, uma gestão colaborativa — baseada no diálogo, na participação e na corresponsabilidade — configura-se como elemento estratégico para fortalecer a inclusão. Ela possibilita a construção de práticas compartilhadas, redes de apoio, planejamento integrado e decisões mais alinhadas às necessidades reais dos sujeitos que compõem a comunidade escolar.

O objetivo geral deste artigo consiste em analisar como a gestão colaborativa pode fortalecer a educação inclusiva e promover práticas escolares democráticas, articulando princípios da gestão democrática com estratégias participativas de organização pedagógica. Assim, a relevância deste estudo reside na necessidade de compreender de que maneira a gestão colaborativa pode contribuir para a consolidação de ambientes educativos democráticos e equitativos, capazes de acolher e valorizar a diversidade humana. Como destaca Kassar (2011),

essa discussão é fundamental tanto para o avanço das políticas públicas quanto para a qualificação da prática institucional, sobretudo, em um contexto no qual escolas e profissionais enfrentam demandas complexas decorrentes da heterogeneidade dos estudantes e das transformações sociais contemporâneas.

Para aprofundar essa reflexão, o texto está estruturado em quatro seções principais. A primeira aborda o papel da gestão escolar na promoção da inclusão, enfatizando sua função articuladora, formativa e mediadora na construção de práticas equitativas. A segunda seção discute a atuação dos professores e demais profissionais da educação no processo colaborativo, evidenciando como as interações e corresponsabilidades entre sala comum, AEE e gestão influenciam a efetividade das ações inclusivas. Na terceira, são analisados os desafios e as possibilidades da gestão colaborativa na inclusão escolar, considerando aspectos estruturais, culturais e pedagógicos presentes no cotidiano das instituições. Em seguida, apresenta-se a última seção, que é destinada aos aspectos metodológicos e detalha a abordagem e os procedimentos adotados no desenvolvimento do estudo. Por fim, nas considerações finais, são sintetizadas as principais contribuições da análise, e são indicados caminhos para o fortalecimento de práticas de gestão comprometidas com a inclusão e com a democratização do espaço escolar.

2. O Papel da Gestão Escolar na Promoção da Inclusão

A efetivação da educação inclusiva no contexto escolar exige mais do que a implementação de políticas públicas, pois requer uma gestão comprometida com princípios democráticos, práticas colaborativas e ações que promovam a equidade. A gestão escolar, como instância organizadora e articuladora das condições de ensino, desempenha papel central na criação de ambientes que acolham a diversidade e garantam a participação de todos. De acordo com Moura (2025), para que a educação especial e inclusiva aconteça na prática, são necessárias a qualidade, eficiência e competência dos gestores educacionais. Dessa forma, compreender a função da gestão na promoção da inclusão implica analisar seus fundamentos legais, suas responsabilidades e suas práticas cotidianas.

2.1. Gestão escolar democrática

A gestão democrática constitui um dos pilares fundamentais da educação inclusiva. Prevista na Constituição Federal de 1988, na LDB (Lei nº 9.394/1996) e reafirmada no Plano Nacional de Educação (PNE), essa abordagem defende a participação da comunidade escolar nos processos decisórios e o compartilhamento de responsabilidades na construção do projeto educativo. Nesse sentido, conselhos escolares, colegiados, grêmios estudantis e associações de pais e mestres configuram-se como espaços de diálogo e de escuta qualificada, possibilitando que diferentes vozes contribuam para o planejamento, a implementação e a avaliação das ações pedagógicas, uma vez que, conforme afirmam Luz; Sartori (2018), na escola democrática, todos estão comprometidos em uma construção coletiva e na responsabilidade das relações entre os sujeitos, na qual a educação é vista como o alicerce para o ser humano, que objetiva êxito em sua vida pessoal e profissional.

Nessa lógica, a gestão democrática pressupõe a construção de uma cultura institucional pautada no diálogo, no respeito à diversidade e na valorização dos sujeitos que compõem a escola. Ao reconhecer estudantes, professores, famílias e demais profissionais como atores legítimos do processo educativo, a escola amplia as possibilidades de participação efetiva e fortalece práticas que combatem desigualdades e exclusões historicamente presentes no espaço escolar. Assim, a democratização da gestão não se limita à criação de instâncias participativas formais, mas implica o compromisso cotidiano com relações mais horizontais, éticas e colaborativas no interior da instituição.

Em uma perspectiva democrática, a gestão escolar deixa de ser meramente administrativa e burocrática para assumir um caráter político-pedagógico. Isso significa promover processos transparentes, fomentar a participação e assegurar que decisões sejam tomadas considerando as necessidades e especificidades dos estudantes. Dessa forma, a gestão democrática se torna condição essencial para práticas inclusivas, pois amplia a corresponsabilidade e fortalece vínculos entre escola, famílias e comunidade.

2.2. Gestão colaborativa

A gestão colaborativa se apresenta como uma vertente ampliada da gestão democrática, enfatizando a necessidade de interação constante entre os diferentes profissionais da educação. Esse modelo pressupõe o reconhecimento de que o trabalho pedagógico não é responsabilidade exclusiva do professor, resultando, porém, de uma ação integrada entre docentes, equipe gestora, profissionais de apoio, famílias e serviços públicos da rede socioassistencial e de saúde.

Ao ampliar os espaços de diálogo e cooperação, a gestão colaborativa contribui para a construção de práticas pedagógicas mais sensíveis às diversidades e às múltiplas realidades dos estudantes, fortalecendo o compromisso coletivo com a inclusão escolar.

A gestão, nesse contexto, atua como articuladora do trabalho coletivo, promovendo condições para que o planejamento, a execução e a avaliação das práticas pedagógicas ocorram de forma compartilhada. Essa articulação envolve a criação de rotinas institucionais que favoreçam o trabalho em equipe, a corresponsabilidade nas decisões pedagógicas e a valorização dos diferentes saberes profissionais, presentes no cotidiano escolar. Nesse sentido, Ziesmann *et al.* (2022) afirmam que “o gestor educacional lidera a integração de valores inclusivos nas estruturas organizacionais e pedagógicas, sendo responsável por inspirar e motivar toda a comunidade escolar a participar desse processo”. Tal liderança se materializa na organização de reuniões pedagógicas, momentos de estudo coletivo, grupos de trabalho interdisciplinares e redes de apoio que respondam às demandas específicas dos estudantes, assegurando a continuidade e a efetividade das ações inclusivas.

A atividade colaborativa entre os professores e a equipe escolar também possibilita a construção de estratégias mais eficientes para o atendimento às necessidades educacionais individuais, reforçando a inclusão como processo contínuo e participativo. Quando o trabalho é desenvolvido de forma integrada, torna-se possível compartilhar experiências, refletir coletivamente sobre os desafios enfrentados e elaborar intervenções pedagógicas mais adequadas às singularidades dos alunos. Ainda, Benincá (2010) ressalta que uma proposta pedagógica construída de forma participativa se constitui em um instrumento político de condução do processo pedagógico, cuja legitimidade se fundamenta na participação. Dessa forma, a gestão colaborativa consolida-se como elemento essencial para a promoção de uma escola democrática, inclusiva e socialmente comprometida.

2.3. Políticas e documentos orientadores

A atuação da gestão escolar na promoção da inclusão está ancorada em um conjunto de documentos que orientam a política educacional brasileira. A LDB estabelece princípios gerais para organização da Educação Nacional, incluindo o atendimento especializado e a garantia de acesso e permanência dos estudantes com deficiência na escola comum. A Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008) reforça o compromisso com a inclusão, definindo diretrizes para o atendimento educacional especializado, a formação

docente, os recursos de acessibilidade e a articulação entre educação e demais políticas setoriais.

A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (2015) aprofunda esses princípios, ao assegurar o direito à educação em igualdade de condições, enfatizando o dever da escola de adotar práticas inclusivas e eliminar barreiras. As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN, 2010) também orientam a construção de currículos flexíveis, que considerem a diversidade e garantam a aprendizagem de todos.

Recentemente, uma das medidas tomadas pelo Governo Federal foi o Decreto nº 12.686 de 20 de outubro de 2025, que institui a Política Nacional de Educação Especial Inclusiva, reforça alguns direitos e especifica, em seu Cap. II, a organização e a oferta do Atendimento Educacional Especializado, abordando a necessidade de elaboração do Estudo de Caso, seguido do Plano Educacional Especializado (PEI). Na seção V desse documento, é especificada a função do profissional de apoio e a formação mínima necessária para atuação na educação especial, o que reforça a importância da formação continuada dos profissionais para a educação inclusiva.

Nesse cenário, cabe à gestão escolar estar atualizada com as legislações vigentes para interpretar, implementar e monitorar esses dispositivos legais, assegurando que a instituição cumpra suas atribuições e promova ações alinhadas às políticas inclusivas. A gestão, assim, torna-se responsável por transformar orientações legais em práticas concretas, articulando recursos, pessoas e estratégias pedagógicas.

2.4. Práticas de gestão que promovem a inclusão

A promoção da inclusão escolar exige práticas de gestão capazes de impactar diretamente o cotidiano pedagógico e mobilizar a comunidade educativa em torno de uma cultura democrática. Nos processos inclusivos, torna-se fundamental que o gestor atue de forma propositiva na promoção da inclusão, aperfeiçoando os procedimentos pedagógicos, desenvolvidos em sala de aula, assim como a organização da escola, pautando-se na qualidade e na transparência dos atos da gestão escolar, conforme destaca Luz; Sartori (2010). Os autores ainda destacam que todas as ações realizadas no ambiente escolar, especialmente as inclusivas, devem ser constituídas pela dinamização e liderança do gestor. Entre essas ações, destaca-se a formação continuada dos professores, que é fundamental para que desenvolvam competências

necessárias ao atendimento da diversidade, à elaboração de estratégias diferenciadas e ao uso adequado de recursos de acessibilidade e tecnologias assistivas.

Outra dimensão essencial refere-se à organização dos tempos e espaços escolares, assegurando que sejam acessíveis e adequados às necessidades dos estudantes. Isso envolve adaptações físicas, oferta de materiais pedagógicos diversificados e a implementação de rotinas flexíveis, capazes de respeitar diferentes ritmos, estilos e modos de aprender.

A gestão também desempenha papel central na mediação de conflitos, estimulando uma cultura escolar pautada no respeito, na empatia e na resolução coletiva de problemas. Tais ações contribuem para um ambiente emocionalmente seguro, favorecendo a participação ativa dos estudantes e o bem-estar de toda a comunidade escolar. Nesse contexto, pensar o currículo como um espaço decolonial, conforme aponta Nogueira *et al.* (2025), é fundamental, sobretudo, quando rompe com a lógica colonialista que impõe um modelo único de conhecimento — frequentemente ocidental e moderno — como universal e superior. O currículo torna-se pluralista ao valorizar saberes diversos, como os conhecimentos indígenas, afrodescendentes, populares e locais, reconhecendo a pluralidade epistemológica e promovendo relações horizontais entre diferentes formas de saber.

Por fim, destaca-se o planejamento pedagógico coletivo e interdisciplinar, que possibilita a construção de estratégias mais robustas e coerentes com as demandas da inclusão. O trabalho integrado entre professores, profissionais do AEE, intérpretes, cuidadores e demais membros da equipe contribui para reduzir a fragmentação das ações e fortalece o processo de ensino e aprendizagem, consolidando a escola como um espaço verdadeiramente acolhedor, democrático e equitativo.

3. A atuação dos professores e profissionais da educação na colaboração e os desafios e possibilidades da gestão colaborativa na inclusão escolar

A consolidação de práticas inclusivas na escola depende, de maneira decisiva, da atuação conjunta dos professores e dos demais profissionais da educação. Se, por um lado, a gestão democrática e colaborativa estabelece condições institucionais para o desenvolvimento da inclusão, por outro, é no cotidiano das salas de aula, dos planejamentos e das interações que essas diretrizes se concretizam. A colaboração entre docentes, equipe gestora, profissionais do Atendimento Educacional Especializado (AEE), intérpretes, profissionais de apoio e demais agentes educacionais constitui, portanto, elemento central para que a inclusão se efetive como

prática contínua, participativa e equitativa. A seguir, discute-se esse processo à luz dos desafios e possibilidades que caracterizam a gestão colaborativa, já apresentada nas seções anteriores.

3.1. A importância do trabalho docente colaborativo

O termo ‘colaboração’, voltado à educação inclusiva, é mencionado pela primeira vez na Resolução 02/2001, que aponta a importância da atuação conjunta do professor de Educação Especial e dos professores da sala de aula comum e destaca a atuação em equipe para atender as necessidades específicas dos estudantes (Brasil, 2001). Depois disso, o termo tem sido comumente citado nas legislações, enfatizando a importância do trabalho escolar colaborativo entre os professores de sala comum, professores de Atendimento Educacional Especializado, profissionais de apoio e equipe multidisciplinar na construção de uma educação inclusiva e equitativa.

O trabalho docente colaborativo é um dos pilares da educação inclusiva, pois rompe com a lógica individualizada e fragmentada do fazer pedagógico. Modelos como o coensino (*co-teaching*), em que dois ou mais profissionais compartilham responsabilidades na sala de aula, ampliam as possibilidades de intervenção e permitem que as práticas pedagógicas sejam diversificadas e acessíveis a todos os estudantes. Do mesmo modo, o planejamento pedagógico compartilhado possibilita que os professores discutam estratégias, adaptem atividades, organizem intervenções diferenciadas e construam soluções mais criativas diante dos desafios.

A colaboração também envolve a integração do professor da sala comum com os profissionais do AEE, que desempenham função complementar ao ensino regular. A articulação entre esses agentes é essencial para garantir que as orientações do AEE se revertam em práticas pedagógicas significativas no contexto da sala de aula. Além disso, o trabalho com intérpretes de Libras, profissionais de apoio, psicopedagogos, fonoaudiólogos, psicólogos e outros profissionais amplia a rede de apoio e assegura respostas educativas mais alinhadas às necessidades individuais dos estudantes.

Essa lógica dialoga diretamente com os princípios da gestão colaborativa, apresentados anteriormente, nos quais a articulação entre profissionais, famílias e serviços públicos constitui condição fundamental para a construção de ambientes inclusivos.

3.2. Desafios enfrentados na prática

Apesar da importância reconhecida, diversos desafios ainda dificultam a consolidação do trabalho colaborativo no cotidiano das instituições escolares, especialmente quando se trata da efetivação de práticas inclusivas. Um dos principais refere-se à insuficiência de formação inicial e continuada, que muitas vezes não prepara adequadamente os professores e cuidadores para lidar com a diversidade e planejar práticas inclusivas. Essa lacuna formativa compromete a compreensão dos princípios da educação inclusiva e limita a adoção de estratégias pedagógicas diferenciadas, impactando diretamente a qualidade do ensino ofertado. Esse déficit formativo atinge tanto os professores da sala regular quanto os profissionais de apoio e do Atendimento Educacional Especializado (AEE), que frequentemente atuam sem o apoio técnico-pedagógico necessário ou sem oportunidades sistemáticas de formação em serviço.

Nesse sentido, Ziesmann *et al.* (2022, p. 178) enfatizam que “é necessário que haja uma articulação entre o professor do AEE e os professores regentes da classe comum, pois é a partir desse diálogo que se buscarão, conjuntamente, alternativas e ações pedagógicas que possam atender às especificidades, contribuindo para o desenvolvimento do aluno”, favorecendo assim práticas que atendam às reais necessidades educacionais. No entanto, a ausência de espaços institucionais para esse diálogo acaba por fragilizar a cooperação entre os profissionais, tornando o trabalho pedagógico fragmentado e pouco articulado.

Outro desafio recorrente diz respeito à sobrecarga de trabalho, associada à ausência de tempo institucional destinado ao planejamento coletivo. Muitas escolas não dispõem de tempo e espaços formais para que os profissionais discutam estratégias, analisem casos ou construam materiais acessíveis. Essa realidade contribui para o isolamento profissional e para a reprodução de práticas individualizadas, dificultando a construção de ações pedagógicas integradas. A gestão escolar, por sua vez, nem sempre consegue organizar esses momentos devido às demandas administrativas acumuladas, o que revela tensões entre as atribuições burocráticas e seu papel pedagógico.

Além disso, as barreiras atitudinais — caracterizadas por resistências, descrença na inclusão ou posturas discriminatórias — ainda se fazem presentes no cotidiano escolar. Essas atitudes, muitas vezes naturalizadas, refletem concepções excludentes e desconhecimento acerca do potencial de aprendizagem dos estudantes público-alvo da educação especial. Tais barreiras impactam diretamente a disposição para o trabalho colaborativo e reforçam práticas excludentes. Soma-se a isso a escassez de recursos materiais e humanos, bem como a fragilidade do apoio institucional, que dificulta o uso de tecnologias assistivas, a realização de

adaptações curriculares e a oferta de apoio pedagógico especializado de forma contínua e planejada.

Por fim, destaca-se a comunicação fragilizada entre a gestão e a equipe escolar, fator que pode gerar desencontros, falta de coesão e conflitos no desenvolvimento das ações pedagógicas. A ausência de canais efetivos de diálogo compromete o alinhamento entre as propostas institucionais e as práticas docentes, enfraquecendo o trabalho coletivo. Esses desafios dialogam com os limites anteriormente apresentados no âmbito da organização da gestão democrática e colaborativa, evidenciando a necessidade de ações mais sistemáticas, formativas e articuladas que fortaleçam a cultura da colaboração e da inclusão no espaço escolar.

3.3. Possibilidades e caminhos de fortalecimento

Apesar das dificuldades, há diversas possibilidades que podem fortalecer o trabalho colaborativo e favorecer a inclusão, entre elas, destacam-se os projetos colaborativos e as comunidades de aprendizagem, nos quais professores e profissionais compartilham saberes, experiências e práticas, construindo repertórios pedagógicos mais diversificados.

As ações de formação continuada, especialmente aquelas que envolvem estudo de casos, oficinas práticas e reflexões coletivas, constituem importantes estratégias para qualificar o trabalho pedagógico e fortalecer a cultura da inclusão. Essas formações, quando integradas ao planejamento da escola, tornam-se ferramentas decisivas para construir práticas mais eficientes e sustentáveis.

Outro aspecto fundamental para o fortalecimento do trabalho colaborativo refere-se à institucionalização dessas práticas no projeto político-pedagógico da escola. Ao incorporar a colaboração e a inclusão como princípios orientadores do planejamento escolar, a gestão contribui para que essas ações deixem de depender exclusivamente de iniciativas individuais e passem a constituir compromissos coletivos e permanentes, alinhados às diretrizes das políticas públicas de educação inclusiva. Esse movimento favorece a continuidade das ações, mesmo diante de mudanças na equipe escolar, e fortalece a identidade institucional da escola inclusiva.

Outro caminho relevante é a construção de uma cultura escolar que valorize a diversidade, reconhecendo-a como princípio educativo. Essa cultura se materializa em práticas que acolhem diferentes modos de aprender, comunicam expectativas altas para todos os estudantes e compreendem a inclusão como responsabilidade coletiva.

De acordo com Ataíde *et al.* (2025), o uso de tecnologias assistivas e materiais pedagógicos acessíveis também amplia significativamente as possibilidades de participação, favorecendo a autonomia e a aprendizagem dos estudantes com deficiência, pois surgem “como um diferencial importante, proporcionando meios para que esses estudantes possam superar barreiras educacionais, garantindo-lhes um acesso mais equitativo ao aprendizado” (p. 8). Além disso, a parceria com as famílias e com especialistas externos, como equipes de saúde, assistência social e profissionais da rede de apoio, contribui para ampliar o olhar sobre o estudante e fortalecer estratégias de atendimento. Essas possibilidades reforçam a importância da gestão escolar como agente articulador, conforme discutido nos itens anteriores.

3.4. O papel da gestão para superar desafios

A gestão desempenha papel fundamental no enfrentamento dos desafios e na potencialização dos caminhos para a inclusão, especialmente no contexto da implementação das políticas públicas de educação inclusiva previstas na Constituição Federal de 1988, na LDB nº 9.394/1996 e nas diretrizes da Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva. Por meio de estratégias de liderança pedagógica, Luz; Sartori (2018) enfatizam que a equipe gestora pode orientar, apoiar e acompanhar o trabalho docente, garantindo que as ações estejam alinhadas com os princípios da gestão democrática e com os marcos legais que asseguram o direito à educação de todos os estudantes. Ainda, na percepção dos pesquisadores, “cabe à gestão escolar garantir aos alunos educação com qualidade, bem como a participação ativa e coletiva do aluno, a fim de que tenha condições de construir o conhecimento, tornando-se cidadão reflexivo e crítico, sendo capaz de transformar a sua realidade” (p. 17), o que reafirma o caráter político-pedagógico da função gestora.

O acompanhamento sistemático do planejamento docente configura-se como ação estratégica, pois permite que o gestor conheça as necessidades reais da equipe por meio da escuta ativa e do diálogo permanente, organizando formações continuadas específicas, de acordo com as demandas pedagógicas apresentadas pelos professores e pelas exigências das políticas de inclusão e atendimento à diversidade. Dessa forma, a gestão promove ajustes no funcionamento escolar que favorecem a equidade no acesso, na permanência e na aprendizagem dos estudantes. Ao incentivar práticas colaborativas, a gestão contribui para que o trabalho docente deixe de ser isolado e passe a ser construído coletivamente, em consonância com os princípios da corresponsabilidade e da ação integrada, defendidos pelas políticas educacionais inclusivas.

Além disso, um dos compromissos centrais da gestão é promover um ambiente institucional emocionalmente seguro, no qual os profissionais se sintam apoiados para inovar, compartilhar dúvidas e construir novas práticas pedagógicas. Esse ambiente favorece o desenvolvimento profissional docente e fortalece a cultura da inclusão, na medida em que reconhece o erro, a reflexão e a experimentação como partes do processo educativo. Esse clima democrático e participativo mostra-se essencial para o fortalecimento do trabalho colaborativo e para o enfrentamento coletivo dos desafios inerentes à educação inclusiva.

Ao articular recursos, promover formações, incentivar a participação e mediar relações, a gestão escolar reafirma-se como elemento central na consolidação de práticas inclusivas, materializando, no cotidiano da escola, os princípios e diretrizes das políticas públicas de educação inclusiva. Assim, integra os fundamentos apresentados nos capítulos anteriores e compreende a inclusão como um processo contínuo, coletivo e institucionalmente sustentado.

4. Aspectos metodológicos

A metodologia adotada neste estudo busca oferecer um embasamento teórico consistente para a compreensão da gestão colaborativa e sua interface com a educação inclusiva. Para isso, optou-se por uma abordagem qualitativa, uma vez que se pretende analisar um conjunto de textos, discursos e produções científicas que expressam sentidos e significados relacionados a fenômenos sociais.

No que se refere ao nível da investigação, caracteriza-se como um estudo exploratório-descritivo, alinhado ao entendimento de Minayo (2001), ao considerar o conjunto de técnicas utilizadas para a produção e interpretação dos dados, de modo a reunir diferentes conhecimentos presentes na literatura. A natureza bibliográfica da pesquisa fundamenta-se no levantamento, leitura e análise de livros, artigos científicos, teses, dissertações e documentos normativos pertinentes à gestão democrática, gestão colaborativa e educação inclusiva.

O tipo de pesquisa foi identificado como Estado do Conhecimento (EC), conforme discutido por Morosini; Fernandes (2014, p. 102), que o definem como “um processo de identificação, registro e categorização que possibilita reflexão e síntese da produção científica de uma área em determinado período”. Esse tipo de estudo, baseado prioritariamente em teses, dissertações e artigos científicos, permite compreender de forma aprofundada o que vem sendo produzido sobre a temática e identificar tendências, lacunas, perspectivas inovadoras e contribuições relevantes. Além disso, como destacam Santos; Morosini (2021), o EC constitui

uma estratégia fecunda para ampliar o escopo do tema, permitindo localizar abordagens ainda pouco exploradas e oferecer subsídios para a construção de conhecimentos originais, com rigor científico.

O processo investigativo desenvolveu-se em etapas interrelacionadas. Inicialmente, realizou-se um levantamento bibliográfico em bases científicas, repositórios institucionais e documentos oficiais, abrangendo autores clássicos e contemporâneos que discutem gestão escolar e políticas educacionais brasileiras, voltadas à diversidade e à equidade. A seleção do material priorizou publicações a partir dos anos 2020, sem desconsiderar textos fundamentais para a compreensão histórica do tema, garantindo assim um panorama atualizado e consistente. Foram incluídos apenas trabalhos diretamente relacionados à gestão democrática, às práticas colaborativas e à educação inclusiva, assegurando pertinência temática, credibilidade acadêmica e rigor teórico.

Após a definição do corpus, procedeu-se à organização e categorização do conteúdo, orientadas pelos eixos centrais da pesquisa: gestão democrática, gestão colaborativa, práticas inclusivas e papel dos profissionais da educação. Essa categorização permitiu identificar aproximações, divergências e contribuições significativas entre os autores e os documentos analisados, estabelecendo articulações entre teoria, políticas públicas e práticas escolares.

Assim, a metodologia adotada — qualitativa, exploratório-descritiva, bibliográfica e estruturada como um estudo de Estado do Conhecimento — oferece um panorama teórico robusto e fundamentado. Essa abordagem possibilita discutir, de forma aprofundada, as potencialidades e os desafios da gestão colaborativa como instrumento de fortalecimento da educação inclusiva, ampliando o entendimento sobre as bases conceituais e práticas que sustentam uma gestão escolar democrática e equitativa.

Considerações finais

A análise desenvolvida ao longo deste estudo evidencia que a gestão colaborativa constitui um eixo central para a consolidação da educação inclusiva nas escolas brasileiras. Mais do que uma dimensão administrativa, a gestão se configura como um processo político-pedagógico que orienta relações, decisões e práticas institucionais. Nesse sentido, sua atuação é determinante para criar condições de participação, promover o diálogo e estimular ações que reconheçam e valorizem a diversidade como princípio educativo.

Verifica-se que a construção de uma cultura escolar democrática e inclusiva depende da participação ativa de todos os segmentos da comunidade educativa, tais como gestores, professores, profissionais do apoio, estudantes, famílias e serviços públicos, que estejam articulados à escola. Quando essa participação é efetivamente incentivada, cria-se um ambiente onde a corresponsabilidade e o compromisso coletivo se tornam fundamentais para a superação de barreiras pedagógicas, comunicacionais, arquitetônicas e atitudinais.

Embora os desafios sejam significativos — falta de formação inicial e continuada, resistência de parte dos profissionais, escassez de recursos e limitações institucionais —, a literatura aponta caminhos promissores. Práticas como o planejamento pedagógico colaborativo, a formação contínua, a construção de redes intersetoriais de apoio e uma liderança pedagógica sensível às diferenças demonstram potencial para transformar o cotidiano escolar e ampliar as possibilidades de aprendizagem dos estudantes. Tais estratégias reforçam que a inclusão não se materializa apenas por meio de políticas mas, sobretudo, por meio de ações coletivas e intencionais.

Diante disso, ressalta-se a urgência de políticas públicas que ampliem investimentos em acessibilidade, assegurem condições adequadas de trabalho e garantam programas permanentes de formação continuada voltados à educação inclusiva. Essas medidas são essenciais para fortalecer a atuação dos profissionais da educação e consolidar ambientes escolares que respeitem os direitos humanos e promovam práticas equitativas.

Por fim, destaca-se que a temática da gestão colaborativa e da inclusão escolar oferece amplas possibilidades de aprofundamento. Recomenda-se a realização de estudos de caso, pesquisas que analisem experiências de gestão em diferentes redes e contextos, bem como investigações que explorem os impactos da colaboração sobre o desenvolvimento dos estudantes e sobre a cultura institucional. Tais estudos podem contribuir para ampliar a compreensão sobre os processos envolvidos e fortalecer práticas que tornem a escola, de fato, um espaço democrático, inclusivo e acessível para todos.

REFERÊNCIAS

ATAIDE, K. M. *et al.* A contribuição das tecnologias assistivas na inclusão da pessoa com deficiência em ambiente escolar: uma revisão da literatura. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, São José dos Pinhais, v. 18, n. 5, p. 1-22, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/18104>. Acesso em: 12 dez. 2025.

BENINCÁ, Elli *et al.* A proposta pedagógica e sua legitimidade. In: MÜHL, Eldon Henrique (org.). **Educação: praxis e ressignificação pedagógica**. Passo Fundo: UPF, 2010. p. 92-105.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 41. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 12 dez. 2025.

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). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/113146.htm. Acesso em: 12 dez. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília, DF: MEC/SEESP, 2008. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/politicaeducspecial.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. **Resolução CNE/CEB nº 2, de 11 de setembro de 2001**. Institui as Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica. Brasília, DF, 2001. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CEB0201.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 12.686, de 20 de outubro de 2025**. Institui a Política Nacional de Educação Especial Inclusiva e a Rede Nacional de Educação Especial Inclusiva. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, p. 4, 21 out. 2025. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-12.686-de-20-de-outubro-de-2025-663689628>. Acesso em: 17 fev. 2026.

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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 23 fev. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica; Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão. **Diretrizes curriculares nacionais para a educação básica: diversidade e inclusão**. Brasília, DF: MEC, 2013. Disponível em: https://www.gov.br/mec/ptbr/media/etnico_racial/pdf/diretrizes_curriculares_nacionais_para_educacao_basica_diversidade_e_inclusao_2013.pdf. Acesso em: 23 fev. 2026.

KASSAR, Mônica de Carvalho Magalhães. **Educação especial na perspectiva da educação inclusiva: desafios da implantação de uma política nacional**. *Educar em Revista*, Curitiba, n. 41, p. 61-79, jul./set. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/y6FM5GNKBkjzTNB48zV4zNs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 dez. 2025.

LUZ, Rosângela Maria Nunes da; SARTORI, Jerônimo. **Gestão escolar na perspectiva da educação inclusiva**. Erechim, RS: Universidade Federal da Fronteira Sul, 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOROSINI, Marília Costa; FERNANDES, Cleoni Maria Barboza. Estado do conhecimento: conceitos, finalidades e interlocuções. **Educação por Escrito**, v. 5, n. 2, p. 154-164, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.15448/2179-8435.2014.2.18875>. Acesso em: 15 dez. 2025.

MOURA, Cristiane da Silva. Gestão educacional inclusiva: desafios e perspectivas. **Revista Brasileira de Educação Inclusiva**, v. 13, n. 2, p. 518-527, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/y6FM5GNKBkzTNB48zV4zNs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 8 jan. 2026.

NOGUEIRA, Sandra Vidal; ZIESMANN, Cleusa Inês; RODRIGUES, Marcelo Ordesto. Repensando currículos: uma perspectiva decolonial. **Cadernos Cajuína**, v. 10, n. 3, p. e1068, 2025. DOI: <https://doi.org/10.52641/cadcajv10i3.1068>. Disponível em: <https://v3.cadernoscajuina.pro.br/index.php/revista/article/view/1068>. Acesso em: 12 dez. 2025.

RIBEIRO, Rogério Tavares; JESUS, Luma Barros de. Gestão escolar inclusiva: desafios e possibilidades. **Revista FT**, v. 29, ed. 149, ago. 2025. Disponível em: <https://revistaft.com.br/gestao-escolar-inclusiva-desafios-e-possibilidades/>. Acesso em: 12 dez. 2025.

SANTOS, Pricila Kohls; MOROSINI, Marília Costa. O revisitar da metodologia do estado do conhecimento para além de uma revisão bibliográfica. **Revista Panorâmica Online**, v. 33, n. 1, p. 123-145, 2021. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/revistapanoramica/index.php/revistapanoramica/article/view/1318>. Acesso em: 17 fev. 2026.

ZIESMANN, Cleusa Inês; BATISTA, Jeize de Fátima; GONÇALVEZ, Ana Cecília Teixeira. A inclusão como temática de abordagem nos cursos de formação docente. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 9, n. 23, 2022. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/7992>. Acesso em: 12 dez. 2025.