

EDUCAÇÃO

V.12 • N.3 • Publicação Contínua - 2025

ISSN Digital: 2316-3828

ISSN Impresso: 2316-333X

DOI: 10.17564/2316-3828.2025v12n3p252-265



A RELEVÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA NA OTIMIZAÇÃO DAS PRÁTICAS INCLUSIVAS

THE RELEVANCE OF PARTICIPATORY SCHOOL MANAGEMENT IN
OPTIMIZING INCLUSIVE PRACTICES

LA RELEVANCIA DE LA GESTIÓN ESCOLAR PARTICIPATIVA EN
LA OPTIMIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS INCLUSIVAS

Isac Sales Pinheiro Filho¹
Francisco Cleuton de Araújo²
Erica Roberta Matos Pereira³

RESUMO

A gestão escolar participativa tem se destacado como uma abordagem fundamental para otimizar as práticas inclusivas nas instituições de ensino. Ao envolver todos os membros da comunidade escolar, como gestores, professores, alunos e famílias, ela favorece um ambiente colaborativo e democrático, essencial para a implementação de estratégias pedagógicas que atendam às necessidades de todos os estudantes, especialmente daqueles com deficiência. Este estudo teve como objetivo analisar a relevância da gestão escolar participativa na otimização das práticas inclusivas no contexto da educação pública. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, com base em uma revisão integrativa da literatura nacional publicada entre 2015 e 2025. A participação ativa de pais e responsáveis fortalece o processo de inclusão, promovendo a construção de uma escola mais acolhedora e sensível às diversidades. No entanto, sua implementação enfrenta desafios como a resistência a mudanças, a falta de recursos adequados e a necessidade de capacitação contínua dos profissionais da educação. Conclui-se que, superados esses obstáculos, a gestão participativa pode contribuir significativamente para a criação de uma educação mais inclusiva, equitativa e de qualidade, assegurando que todos os alunos tenham acesso a uma aprendizagem significativa.

PALAVRAS-CHAVE

Colaboração; Comunidade Escolar; Diversidade; Equidade.

ABSTRACT

Participatory school management has emerged as a fundamental approach to optimizing inclusive practices in educational institutions. By involving all members of the school community, such as administrators, teachers, students, and families, it fosters a collaborative and democratic environment, which is essential for implementing pedagogical strategies that meet the needs of all students, especially those with disabilities. This study aimed to analyze the relevance of participatory school management in optimizing inclusive practices in the context of public education. To this end, a qualitative, descriptive, and exploratory study was conducted based on an integrative review of national literature published between 2015 and 2025. The active participation of parents and guardians strengthens the inclusion process, promoting the construction of a more welcoming and diversity-sensitive school. However, its implementation faces challenges such as resistance to change, lack of adequate resources, and the need for ongoing training of education professionals. It is concluded that, once these obstacles are overcome, participatory management can contribute significantly to the creation of a more inclusive, equitable and quality education, ensuring that all students have access to meaningful learning.

KEYWORDS

Collaboration; School Community; Diversity; Equity.

RESUMEN

La gestión escolar participativa se ha destacado como un enfoque fundamental para optimizar las prácticas inclusivas en las instituciones educativas. Al involucrar a todos los miembros de la comunidad escolar, como directivos, docentes, estudiantes y familias, se fomenta un ambiente colaborativo y democrático, esencial para implementar estrategias pedagógicas que satisfagan las necesidades de todos los estudiantes, especialmente aquellos con discapacidad. Este estudio tuvo como objetivo analizar la relevancia de la gestión escolar participativa en la optimización de prácticas inclusivas en el contexto de la educación pública. Para ello, se realizó una investigación cualitativa, de carácter descriptivo y exploratorio, basada en una revisión integradora de la literatura nacional publicada entre 2015 y 2025. La participación activa de los padres, madres y tutores fortalece el proceso de inclusión, promoviendo la construcción de una escuela más acogedora y sensible a la diversidad. Sin embargo, su implementación enfrenta desafíos como la resistencia al cambio, la falta de recursos adecuados y la necesidad de formación continua de los profesionales de la educación. Se concluye que, una vez superados estos obstáculos, la gestión participativa puede contribuir significativamente a la creación de una educación más inclusiva, equitativa y de calidad, garantizando que todos los estudiantes tengan acceso a aprendizajes significativos.

PALABRAS CLAVE

Colaboración; Comunidad Escolar; Diversidad; Equidad.

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar desempenha um papel fundamental na construção de um ambiente educacional que seja acessível e equitativo para todos os estudantes. Nos últimos anos, a promoção de práticas inclusivas tem sido reconhecida como um dos pilares para garantir que os alunos, independentemente de suas características individuais, possam ter um acesso efetivo ao conhecimento e ao desenvolvimento pleno de suas habilidades. Nesse contexto, a gestão escolar participativa emerge como uma abordagem estratégica para fortalecer e otimizar essas práticas, garantindo que a comunidade escolar como um todo (gestores, professores, alunos e suas famílias) se envolva ativamente no processo de tomada de decisões e na implementação de ações que promovam a inclusão de forma genuína.

Este trabalho tem como objetivo analisar a relevância da gestão escolar participativa na otimização das práticas inclusivas no contexto da educação pública, com base em uma revisão integrativa da literatura nacional publicada entre 2015 e 2025. Busca-se compreender de que maneira a participação de gestores, docentes, discentes e famílias pode contribuir para a construção de ambientes escolares mais democráticos, equitativos e sensíveis à diversidade.

Para alcançar o objetivo proposto utilizou-se a pesquisa com abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória. Os dados foram coletados em plataformas acadêmicas na internet.

A gestão escolar participativa pode promover a democratização das relações escolares e a ampliação da participação dos diversos atores no processo educativo. Assim, essa forma de gestão pode reconhecer a diversidade de necessidades dos alunos e incentivar a colaboração entre todos os membros da comunidade escolar no intuito de garantir a eficácia das práticas inclusivas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nas últimas décadas, o debate político-pedagógico tem destacado a gestão da educação como um dos pilares fundamentais para a democratização do ambiente escolar no Brasil. Nesse contexto, as reformas educacionais promoveram a descentralização tanto em nível educacional quanto institucional, reforçando a importância da autonomia das escolas. Essa autonomia torna-se cada vez mais relevante, especialmente diante da necessidade de implementar uma gestão comprometida com a qualidade e a excelência do ensino (Almeida; Marchi; Purificação, 2022).

A inclusão escolar, conforme Mantoan (2015), vai além da simples inserção de alunos com deficiência em escolas regulares; trata-se de uma mudança profunda na concepção de ensino e apren-

dizagem, que reconhece e valoriza as diferenças como constitutivas do processo educativo. Nesse sentido, não se trata de adaptar os alunos à escola, mas de transformar a escola para acolher todos os estudantes, respeitando suas singularidades e garantindo-lhes uma educação de qualidade.

A inovação na gestão das instituições educacionais municipais, compreendida por Gadotti (2014) como a capacidade de incorporar novas ideias, métodos e tecnologias para otimizar processos e resultados, é essencial no cenário atual. As rápidas transformações tecnológicas e sociais exigem constantes adaptações, assegurando, assim, a pertinência e a qualidade do ensino ofertado. Nesse sentido, a gestão pode ser entendida como o conjunto de ações e estratégias voltadas ao planejamento, à administração e à liderança nas organizações educacionais.

As políticas públicas educacionais sofreram significativas transformações a partir da década de 1990, rompendo com práticas tradicionais e sendo influenciadas pela Reforma do Estado. Já nos anos 2000, o Estado assumiu a centralização do controle, da supervisão e da avaliação, ao mesmo tempo em que possibilitou às escolas municipais certa autonomia curricular, desde que alinhada às diretrizes da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Procasko; Giraffa, 2021).

Tais reformas trouxeram novos desafios. Para que uma escola municipal seja organizada e administrada de forma eficaz, é fundamental que seus gestores adotem um perfil inovador, apto a implementar práticas pedagógicas adequadas a um contexto de constantes mudanças. O processo educativo, nesse cenário, deve considerar as singularidades dos sujeitos envolvidos, promovendo ações que valorizem os aspectos sociais relevantes e favoreçam uma experiência escolar democrática e inclusiva (Procasko; Giraffa, 2021).

Mantoan e Lanuti (2022) ressaltam que a construção de uma escola verdadeiramente inclusiva depende de uma gestão escolar comprometida com princípios democráticos e com a valorização das diferenças humanas. Cabe à equipe gestora assegurar condições materiais e pedagógicas que favoreçam a aprendizagem de todos, promovendo a formação continuada dos professores, a reorganização do currículo e a articulação entre os diversos setores da comunidade escolar.

Esses processos abrangem diversas dimensões da vida escolar e objetivam o fortalecimento de uma gestão democrática que reforce a autonomia da escola. As políticas educacionais e a legislação que regem as instituições públicas municipais precisam dialogar com a estrutura organizacional do sistema escolar, sendo analisadas sob uma perspectiva ética e social, com vistas a promover a democracia entre os sujeitos a que se destinam (Vercelli; Bauer, 2019).

Nesse panorama, a gestão participativa revela-se como um instrumento potente para otimizar práticas inclusivas, uma vez que promove não apenas a colaboração entre professores e estudantes, mas também o envolvimento ativo das famílias – elemento essencial no processo de inclusão. A participação dos pais ou responsáveis permite uma compreensão mais profunda das dificuldades enfrentadas pelos alunos e possibilita a formulação de estratégias pedagógicas eficazes. Além disso, contribui para a criação de um ambiente mais acolhedor, em que os estudantes se percebem como parte de uma comunidade solidária e empática (Nejar, 2022).

Segundo Mantoan, Prieto e Arantes (2023), embora os avanços legais e políticos tenham impulsionado a proposta de inclusão escolar, ainda persistem barreiras práticas no cotidiano das escolas públicas, como a falta de apoio especializado, resistências atitudinais e a fragmentação entre ges-

tão e prática pedagógica. Por isso, os autores defendem uma atuação mais integrada da gestão, que promova o diálogo constante com os professores e a escuta ativa dos estudantes e de suas famílias.

Por fim, a educação de qualidade ofertada pelas escolas públicas deve estar orientada à formação integral da personalidade do educando, indo além da simples transmissão de conteúdos. Nesse sentido, cabe ao Estado fomentar ações e estratégias que garantam a coerência e a relevância do ensino para os estudantes. As políticas educacionais voltadas à qualidade devem, portanto, dialogar com os anseios e os projetos de vida dos alunos, permitindo que encontrem na escola um espaço de desenvolvimento pessoal e social (Paro, 2020).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, conforme Gil (2010), que tem como propósito compreender e aprofundar o conhecimento sobre determinados fenômenos a partir da interpretação de significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos, considerando o contexto em que estão inseridos. Essa abordagem valoriza as experiências, percepções e subjetividades dos participantes, permitindo uma análise aprofundada dos processos sociais e educacionais investigados.

A pesquisa qualitativa, por sua vez, não busca generalizações estatísticas, mas sim a compreensão profunda de fenômenos sociais, a partir do ponto de vista dos sujeitos envolvidos. Segundo Minayo (2008), esse tipo de investigação se baseia na valorização dos significados, motivações, aspirações e crenças dos participantes, permitindo uma análise mais densa e interpretativa das realidades sociais investigadas.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, com o intuito de interpretar e aprofundar as percepções sobre a gestão escolar participativa e sua relação com as práticas inclusivas no contexto da educação pública. A dimensão descritiva visa apresentar, com riqueza de detalhes, as características do fenômeno estudado, enquanto o caráter exploratório justifica-se pela intenção de identificar aspectos ainda pouco discutidos na literatura, favorecendo uma aproximação inicial com o tema e contribuindo para futuras investigações (Gil, 2010).

Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), os enfoques qualitativo e quantitativo possuem finalidades distintas, mas podem se complementar na pesquisa educacional. Enquanto o primeiro busca interpretar fenômenos em seus contextos naturais por meio de métodos descritivos, o segundo prioriza a medição e a análise estatística. A escolha do enfoque qualitativo, neste estudo, é justificada pela necessidade de compreender as complexas dinâmicas da gestão escolar participativa no contexto da inclusão.

Para a seleção das fontes, foi estabelecido um recorte temporal de dez anos, abrangendo publicações entre 2015 e 2025. As buscas foram realizadas nas plataformas Periódicos Capes e Google Acadêmico, utilizando os seguintes filtros: período de publicação (2015 a 2025), idioma (português) e disponibilidade do texto completo. Como critério de exclusão, desconsideraram-se os estudos duplicados. Após a leitura criteriosa dos artigos, procedeu-se ao fichamento, contemplando informações como: título, autores, periódico, país, idioma, ano de publicação, objetivos, metodologia e resultados, com destaque para aqueles que abordavam a gestão escolar participativa e sua contribuição para a promoção de práticas inclusivas.

A análise dos dados seguiu os princípios da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), estruturada em três etapas: 1) pré-análise, com a organização do material e leitura flutuante dos textos selecionados; 2) exploração do material, com a codificação, categorização e identificação de unidades de significado relevantes ao objeto de estudo; 3) tratamento dos resultados, com a interpretação e a síntese das informações obtidas, à luz dos objetivos da pesquisa.

A adoção da análise de conteúdo possibilitou uma leitura crítica e sistemática dos estudos, permitindo a identificação de categorias temáticas pertinentes e a construção de um panorama abrangente sobre a temática da gestão participativa e sua interface com a inclusão educacional.

A pesquisa nas bases de dados foi realizada em março de 2025, tendo como ponto de partida os artigos disponíveis em plataformas on-line.

Quanto aos aspectos éticos, o estudo respeita a legislação vigente, conforme a Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, que dispõe sobre os direitos autorais. Por tratar-se de uma pesquisa de revisão de literatura, não foi necessária a submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O quadro 1, a seguir, apresenta os artigos selecionados:

Quadro 1 – Artigos Selecionados

ID	Título	Autor	Ano	Base de Dados
A1	A reforma do Ensino Médio e a produção de desigualdades na educação escolar	Hernandes	2019	Periódicos Capes
A2	Intensificação no trabalho do diretor escolar e gestão democrática: Um estudo de caso na região metropolitana de Salvador	Machado e Silva	2019	Google Acadêmico
A3	Mudanças de paradigmas para uma Gestão Educacional Inovadora	Mafra e Tibola	2021	Google Acadêmico
A4	Proposição de um marco teórico-analítico para a gestão democrática na educação	Pinheiro <i>et al.</i>	2020	Periódicos Capes
A5	A gestão escolar na promoção da inovação pedagógica: percepções de pesquisadores em educação	Procasko e Giraffa	2021	Periódicos Capes
A6	Reflexões históricas e sociológicas para uma gestão democrática da escola no Brasil	Santos	2020	Google Acadêmico
A7	Gestão educacional: limites e possibilidades	Vercelli e Bauer	2019	Google Acadêmico

A8	“Gestão escolar” e/ou “gestão pedagógica”? Distinga-se!	Paz <i>et al.</i>	2025	Google Acadêmico
A9	A importância da relação entre a comunidade e gestão escolar	Galina <i>et al.</i>	2024	Google Acadêmico
A10	Educar na diversidade: a gestão escolar frente às práticas pedagógicas inclusivas	Araújo	2024	Google Acadêmico
A11	Gestão escolar e a proposta de uma escola inclusiva: o que consta nos documentos oficiais	Alves e Ferrazzo	2021	Google Acadêmico

Fonte: Elaboração Própria (2025).

O artigo A1 evidencia como a reforma do Ensino Médio contribuiu para aprofundar desigualdades, ao flexibilizar currículos e ampliar as disparidades entre redes públicas e privadas. Ainda que não trate diretamente da gestão participativa, fornece subsídios para entender os impactos das políticas públicas na gestão escolar e nos desafios inclusivos. Destaca-se pela crítica ao modelo neoliberal de educação, mas carece de proposições práticas voltadas à gestão democrática.

Por meio de estudo de caso, os autores (A2) revelam como o excesso de demandas administrativas compromete o papel pedagógico do diretor escolar. A gestão democrática é apontada como ideal, porém ofuscada por tarefas burocráticas. A pesquisa contribui ao destacar entraves reais à gestão participativa, embora não aprofunde estratégias de superação desses desafios.

No trabalho A3, os autores propõem romper com modelos tradicionais de administração escolar e adotar paradigmas inovadores, alinhados a valores democráticos e inclusivos. A inovação é compreendida como essencial à gestão participativa, mas o texto assume um viés teórico mais generalista, com poucos dados empíricos. Ainda assim, colabora ao apontar caminhos para uma escola mais dialógica e centrada na comunidade.

O texto A4 propõe uma estrutura analítica para compreender e avaliar práticas de gestão democrática, com foco na descentralização e autonomia escolar. O artigo é denso conceitualmente e contribui com um referencial importante para pensar a gestão como espaço político e de participação coletiva. Entretanto, falta conexão direta com a temática da inclusão escolar.

O estudo A5 aborda a gestão como instrumento para impulsionar inovação pedagógica, considerando as percepções de pesquisadores. Traz uma abordagem contemporânea, que vincula gestão, inovação e inclusão, embora de modo mais implícito. A principal contribuição está na valorização da liderança escolar para promover transformações significativas na escola.

A partir de uma análise histórica, o artigo A6 traça a evolução da gestão democrática no Brasil, enfatizando sua origem em lutas sociais. O texto é valioso ao contextualizar politicamente a gestão participativa, embora não explore diretamente as implicações para a inclusão. Reforça a gestão como construção coletiva e como eixo de resistência às políticas excludentes.

O artigo A7 apresenta um panorama dos desafios e potencialidades da gestão educacional nas redes públicas. Discorre sobre o papel estratégico do Projeto Político Pedagógico (PPP) e sua articu-

lação com práticas democráticas e inclusivas. Apesar de sua visão ampla, contribui para reforçar a importância da intencionalidade política na gestão escolar voltada à equidade.

Por seu turno, o artigo A8 problematiza a dicotomia entre gestão escolar e pedagógica, propondo uma atuação articulada. Defende a centralidade do pedagógico na gestão, o que favorece práticas inclusivas. A reflexão é pertinente, embora pouco ancorada em dados empíricos. Sua contribuição reside em destacar a gestão como promotora da aprendizagem e do acolhimento.

No A9, explora-se a relevância do vínculo entre escola e comunidade como fator de fortalecimento da gestão participativa. O artigo valoriza a escuta ativa e o acolhimento como princípios norteadores da gestão. Apresenta contribuições concretas para práticas de inclusão a partir do envolvimento das famílias e da comunidade escolar.

O trabalho A10 trata diretamente do papel da gestão na construção de práticas pedagógicas inclusivas, ressaltando a formação dos gestores e o trabalho colaborativo. O artigo é altamente pertinente à temática da pesquisa, oferecendo subsídios teóricos e práticos para pensar uma escola centrada na diversidade.

Enquanto a pesquisa A11 analisa como a legislação e os documentos oficiais tratam da gestão escolar inclusiva. Ressalta o descompasso entre o discurso normativo e a prática cotidiana. O texto é relevante por expor as lacunas entre teoria e prática, exigindo que os gestores desenvolvam habilidades de articulação entre políticas públicas e as realidades das escolas.

Os resultados deste estudo indicam que a gestão democrática constitui um princípio constitucional, fortalecido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/96, também conhecida como Lei Darcy Ribeiro. Essa forma de gestão se distingue pela atuação de gestores comprometidos com uma concepção emancipadora de educação. Tal modelo requer lideranças capazes de identificar e promover espaços de aprendizagem que favoreçam a participação ativa, resultando na construção de escolas solidárias, democráticas e socialmente comprometidas (Hernandes, 2019).

Mesmo antes de sua consolidação na Constituição de 1988, já havia mobilização para a inclusão da gestão democrática na legislação educacional. Essa gestão representa um processo contínuo de aprendizagem e luta, que reconhece, nas práticas sociais e na autonomia relativa das instituições, a possibilidade de efetiva participação da comunidade escolar no cotidiano da escola. A LDB consagrou essa proposta, tornando a gestão democrática uma conquista significativa da educação brasileira, e instituindo mecanismos que possibilitam a construção coletiva de práticas educativas mais amplas e significativas (Machado; Silva, 2019).

A consolidação da gestão democrática na escola pública ocorreu especialmente a partir da década de 1980, como resultado das lutas por democratização social iniciadas nos anos 1970. As propostas de gestão colegiada emergiram integradas a um projeto político mais amplo para a sociedade e a educação. Nesse período, observou-se um avanço teórico importante na área da administração educacional, que passou a criticar os fundamentos empresariais da gestão escolar. Esse movimento, liderado por estudiosos comprometidos com a transformação social, permitiu associar os modelos de administração educacional ao contexto mais amplo do desenvolvimento capitalista no Brasil e no mundo (Mafra; Tibola, 2021).

Para que esse modelo de gestão atinja seus objetivos, é imprescindível que o docente incentive a participação ativa dos estudantes, promovendo o pensamento crítico, a autonomia e o protagonismo

juvenil. A escola, nesse contexto, enfrenta o desafio de acompanhar os processos de globalização e modernização da sociedade, integrando novos valores que contribuam efetivamente para o desenvolvimento humano. No entanto, a crise social intensificada por políticas neoliberais tem imposto obstáculos à escola pública, que deve reafirmar seu compromisso com o meio físico e social no qual está inserida (Pinheiro; Giraffa, 2020).

A função de direção escolar, portanto, transcende a mera gestão administrativa. Ela exige dos gestores um compromisso ético, social e pedagógico. Diferente da lógica empresarial, a direção escolar deve ser orientada pelo foco no ser humano e no bem coletivo, com intencionalidade crítica, promovendo ações voltadas à melhoria da qualidade da educação e à transformação da realidade escolar (Procasko, 2021).

Um ponto ainda controverso é o processo de escolha dos diretores. Após o regime militar, esse debate retornou à agenda política e permanece como uma questão em aberto. Métodos mais democráticos e transparentes tendem a selecionar melhor os profissionais para a função, embora a indicação política ou eleições isoladas não sejam, por si, garantias de sucesso. A combinação de modelos pode ser uma alternativa viável para garantir a competência e o preparo necessário à função (Santos, 2020).

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) constitui-se como um instrumento central para a orientação das práticas escolares. Sua elaboração e implementação demandam o envolvimento de toda a comunidade escolar, estabelecendo diretrizes, metas e estratégias para o processo educativo. Independentemente da nomenclatura regional, o PPP deve refletir as necessidades locais e guiar o trabalho pedagógico ao longo do ano letivo (Vercelli; Bauer, 2019).

Cabe ao gestor escolar articular os processos institucionais, zelando pela legalidade dos atos administrativos e pela coerência entre o PPP e as práticas pedagógicas. Juntamente com a equipe gestora, o diretor deve orientar e acompanhar o trabalho dos profissionais da escola, assegurando o correto cumprimento das normativas educacionais e a emissão adequada dos documentos escolares (Paz *et al.*, 2025).

No cotidiano escolar, o diretor também precisa estar atento às questões administrativas e operacionais, como a manutenção da infraestrutura, a organização da alimentação escolar, e o acolhimento de estudantes, professores e funcionários. Sua presença constante favorece um ambiente mais humanizado e cooperativo, contribuindo para a prevenção e mediação de conflitos (Galina *et al.*, 2024).

A função primordial do gestor é garantir a aprendizagem dos alunos, articulando a atuação de todos os profissionais em torno desse objetivo. Isso implica promover a qualidade das práticas pedagógicas e assegurar condições para que todos os estudantes tenham acesso ao conhecimento de forma equitativa (Araújo, 2024).

No contexto brasileiro, ainda que a participação da comunidade na gestão escolar não seja uma tradição consolidada, experiências recentes, como as observadas em Minas Gerais, demonstram avanços significativos na articulação entre escola e sociedade (Alves; Ferrazzo, 2021). A valorização do envolvimento da comunidade é essencial para a construção de uma escola democrática e inclusiva.

Entretanto, a democratização da gestão escolar exige o enfrentamento de desafios históricos, especialmente relacionados à redistribuição de poder e à articulação entre as dimensões política,

administrativa, organizacional e pedagógica. A gestão, nesse sentido, assume um caráter multidimensional e exige uma visão integrada e crítica por parte dos gestores (Procasko; Giraffa, 2021).

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu o princípio da colaboração entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios na organização dos sistemas de ensino. Essa cooperação se materializa por meio do planejamento educacional, que deve ser orientado por diretrizes, metas e estratégias compartilhadas. O Plano Nacional de Educação (PNE) surge como instrumento central para alinhar as ações entre as diferentes esferas do poder público, promovendo uma educação pública, democrática e de qualidade (Pinheiro *et al.*, 2020; Hernandes, 2019).

A participação social nesse processo se fortalece por meio das conferências de educação, que ocorrem desde a década de 1930. Especialmente entre 2003 e 2012, houve um aumento significativo dessas conferências, que mobilizaram milhões de brasileiros. Apesar dos avanços, muitos dos encaminhamentos oriundos desses encontros ainda não foram plenamente considerados na formulação das políticas educacionais (Santos, 2020; Machado; Silva, 2019).

Adicionalmente, a gestão participativa favorece a formação contínua dos profissionais da educação, ao promover um ambiente propício ao diálogo, à reflexão e à troca de experiências. Essa dinâmica fortalece o desenvolvimento de práticas pedagógicas inclusivas e eficazes, sensíveis às diferentes formas de aprendizagem (Sousa, 2024).

Nesse cenário, a gestão escolar participativa deve assumir um papel de mediação ativa entre os princípios da inclusão e as práticas pedagógicas cotidianas. Desse modo, a figura do gestor é central para garantir que os princípios de equidade e diversidade estejam incorporados às ações escolares, articulando formação docente, recursos pedagógicos e políticas institucionais. Dessa forma, a inclusão deixa de ser apenas um discurso e passa a se concretizar em ações planejadas, monitoradas e avaliadas coletivamente (Mantoan; Lanuti, 2022).

Conforme Sousa, Silva e Amorim (2024), a gestão democrática da escola pública está intrinsecamente ligada à prática docente e à construção coletiva de uma cultura escolar participativa. Esses autores destacam que a efetiva democratização da gestão depende do envolvimento crítico dos professores, que devem atuar como mediadores entre as políticas educacionais e a realidade cotidiana da escola.

Contudo, apesar de seus benefícios, a implementação da gestão escolar participativa ainda enfrenta desafios, como a resistência à mudança por parte de alguns membros da comunidade escolar, a carência de formação específica para a inclusão e a limitação de recursos pedagógicos e humanos. Para superar tais entraves, é necessário investir em formação continuada e em políticas públicas que garantam as condições estruturais e materiais necessárias à efetivação de uma gestão verdadeiramente participativa e inclusiva.

Apesar dos avanços teóricos e legais em prol da inclusão, a efetivação dessa proposta nas escolas públicas ainda encontra entraves importantes. De acordo com Mantoan, Prieto e Arantes (2023), muitos desses desafios decorrem da persistência de práticas escolares excludentes, da resistência de parte do corpo docente e da desarticulação entre os setores pedagógico e administrativo. Assim, é imprescindível que a gestão escolar promova espaços permanentes de diálogo e escuta, favorecendo uma cultura institucional que reconheça a inclusão como um compromisso coletivo e não apenas como responsabilidade de especialistas ou profissionais de apoio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar participativa configura-se como uma ferramenta fundamental para a efetivação das práticas inclusivas, na medida em que promove o envolvimento de toda a comunidade escolar – alunos, professores, gestores e familiares – na construção de um ambiente colaborativo e democrático. Esse engajamento coletivo favorece o reconhecimento das diferentes necessidades dos estudantes, contribuindo para uma escola mais sensível, acolhedora e responsiva às diversidades.

Por meio dessa forma de gestão, torna-se possível fomentar a melhoria contínua das práticas pedagógicas, ao oferecer suporte à equipe docente e à coordenação pedagógica no desenvolvimento de metodologias inclusivas, capazes de atender às singularidades dos educandos. O envolvimento das famílias e da comunidade amplia esse processo, garantindo que as ações educativas estejam alinhadas às realidades vividas pelos estudantes fora do contexto escolar.

Contudo, a implementação da gestão participativa enfrenta desafios importantes, como a resistência a mudanças por parte de alguns membros da comunidade escolar, a escassez de recursos materiais e humanos, e a carência de formação continuada voltada às práticas inclusivas. Nesse sentido, é indispensável que as políticas públicas de educação estejam comprometidas com essa abordagem, oferecendo condições estruturais e apoio institucional para que todas as escolas possam desenvolver uma cultura de inclusão efetiva.

Ressalta-se, assim, que este estudo apresenta como limitação o fato de se tratar de uma revisão integrativa da literatura, o que, embora permita uma análise ampla e reflexiva sobre o tema, não contempla diretamente a vivência prática dos sujeitos envolvidos no contexto escolar. Dessa forma, sugere-se que pesquisas futuras incluam investigações de campo, por meio de entrevistas, grupos focais ou estudos de caso em escolas públicas, a fim de compreender de forma aprofundada como a gestão participativa se concretiza na prática cotidiana e quais estratégias têm se mostrado eficazes para promover a inclusão escolar em diferentes realidades educacionais.

Assim, a gestão escolar participativa não deve ser concebida apenas como um modelo de administração educacional, mas como um compromisso ético, pedagógico e social com a construção de uma educação pública de qualidade, equitativa e verdadeiramente inclusiva, garantindo oportunidades de aprendizagem para todos, sem exceção.

REFERÊNCIAS

ALVES, Paulo Henrique; FERRAZZO, Débora. Gestão escolar e a proposta de uma escola inclusiva: o que consta nos documentos oficiais. **Revista Saberes Pedagógicos**, v. 5, n. 2, 2021.

ARAUJO, Leina Lobarrio. Educar na diversidade: a gestão escolar frente as práticas pedagógicas inclusivas. **Repositorio de Tesis y Trabajos Finales UAA**, 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana. **Diário Oficial da União**, Seção 1, Brasília, DF, n. 98, p. 44 46, 24 maio 2016.

GADOTTI, Moacir. Gestão democrática da educação com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional. **Conae**: 2014.

GALINA, Leonardo *et al.* A importância da relação entre a comunidade e gestão escolar. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 11, p. e4294-e4294, 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HERNANDES, Paulo Romualdo. A reforma do Ensino Médio e a produção de desigualdades na educação escolar. **Educação UFSM**, v. 44, 2019.

MACHADO, Pedro Henrique Silva Santos; SILVA, Rodrigo Pereira. Intensificação no trabalho do diretor escolar e gestão democrática: Um estudo de caso na região metropolitana de Salvador. **Anais Seminário Gepráxis**, Vitória da Conquista – Bahia – Brasil, v. 7, n. 7, p. 4537-4547, maio, 2019.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar**: O que é? Por quê? Como fazer? São Paulo: Summus, 2015.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér; LANUTI, José Eduardo de Oliveira Evangelista. **A escola que queremos para todos**. Curitiba: CRV, 2022.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér; PRIETO, Rosângela Gavioli; ARANTES, Valéria Amorim. **Inclusão escolar**: pontos e contrapontos. São Paulo: Summus, 2023.

MAFRA, Isadora Siqueira; TIBOLA, Naiara Gracia. Mudanças de paradigmas para uma Gestão Educacional Inovadora. **Anais do Computer on the Beach**, v. 12, p. 641-647, 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2007.

NEJAR, Júlia Rosário Frank. **Gestão escolar e inclusão PCD**: entraves administrativos para a implementação da educação inclusiva em escolas privadas de Porto Alegre. 2022.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2022.

PAZ, José Flávio *et al.* “ Gestão escolar” e/ou” gestão pedagógica”? Distinga-se! **Caderno Pedagógico**, v. 22, n. 1, p. e13326-e13326, 2025.

PINHEIRO, Daniel Calbino; SABINO, Geruza de Fátima Tome; VIEIRA, Flavio Cesar Freitas. Proposição de um marco teórico-analítico para a gestão democrática na educação. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 14, 2020.

PROCASKO, Josiane Carolina Soares Ramos; GIRAFFA, Lucia Maria Martins. A gestão escolar na promoção da inovação pedagógica: percepções de pesquisadores em educação. **Revista Novas Tecnologias na Educação**, v. 19, n. 1, p. 513-522, 2021.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Definições dos enfoques quantitativo e qualitativo, suas semelhanças e diferenças**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Domitilia Luiza da Silva. **A importância da liderança na gestão escolar**: prática em construção na educação de Trindade-GO. 2020. 25 f. Monografia (Especialização em Educação e Trabalho Docente) – Instituto Federal Goiano, Campus Trindade, Trindade, 2020.

SANTOS, Wilson da Silva. Reflexões históricas e sociológicas para uma gestão democrática da escola no Brasil. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 24, n. 3, p. 1333-1349, 2020.

DE SOUSA, Jose SILVIO; DA SILVA, Severino Tiago; AMORIM, Simone Silveira. Gestão educativa e democratização da escola pública: reflexões a partir da prática docente. Encontro Internacional de Formação de Professores e Fórum Permanente de Inovação Educacional, 13, 2024. **Anais[...]**, 2024.

VERCELLI, Ligia de Carvalho Abões; BAUER, Carlos. Gestão educacional: limites e possibilidades. **Cadernos de Pós-graduação**, p. 1-4, 2019.

1 Mestre em Agroenergia Digital pela Universidade Federal do Tocantins (UFT), e-mail: isacusp@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2499-0040>

2 Doutorando em Ensino de Ciências e Matemática pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e-mail: cleutona-raujo86@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5955-6324>

3Mestre em Ciências da Educação pela Universidad San Carlos (USC), e-mail: eriquinharobert@yahoo.com.br. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3940-5880>

Recebido em: 12 de Maio de 2025

Avaliado em: 5 de Julho de 2025

Aceito em: 29 de Julho de 2025



A autenticidade desse artigo pode ser conferida no site <https://periodicos.set.edu.br>

Copyright (c) 2025 Revista Interfaces Científicas - Educação



Este artigo é licenciado na modalidade acesso abertosob a Atribuição-Compartilhaigual CC BY-SA

