

GESTÃO ESCOLAR INCLUSIVA: ENTRE POLÍTICAS PÚBLICAS E O COTIDIANO DA ESCOLA

Paulo Cezar Oliveira de Azevedo

Licenciando em Pedagogia – Universidade Federal da Paraíba
Bananeiras, PB-BR – pcoa@academico.ufpb.br

Resumo: A construção de uma escola pública inclusiva exige que a gestão escolar ultrapasse funções meramente administrativas e assuma um papel articulador entre políticas públicas, práticas pedagógicas e necessidades reais da comunidade escolar. Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo analisar os processos de formação continuada de gestores escolares da rede pública municipal do Ensino Fundamental – Anos Iniciais, buscando compreender de que maneira tais formações dialogam com as demandas da educação inclusiva. A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem de natureza quali-quantitativa, com caráter exploratório e descritivo, utilizando análise documental e aplicação de questionários a gestores escolares, professores, coordenadores pedagógicos e representantes das secretarias municipais de educação. A análise dos dados foi realizada à luz de referenciais teóricos da gestão educacional, da formação continuada e da educação inclusiva, permitindo identificar percepções, desafios e possibilidades presentes no cotidiano das escolas. Os resultados indicam que, embora existam iniciativas de formação voltadas à gestão escolar, muitas ainda se apresentam de forma pontual, fragmentada e pouco articulada às demandas concretas da inclusão. Conclui-se que a efetivação de uma gestão escolar inclusiva requer políticas de formação continuada permanentes, contextualizadas e críticas, capazes de fortalecer o papel do gestor como mediador de relações, articulador pedagógico e agente de transformação no espaço escolar.

Palavras-Chave: Educação inclusiva. Formação continuada. Gestão escolar. Políticas públicas.

CONTEXTUALIZANDO: GESTÃO ESCOLAR, POLÍTICAS PÚBLICAS, FORMAÇÃO CONTINUADAS E EDUCAÇÃO INCLUSIVA

A educação básica brasileira tem passado por transformações significativas nas últimas décadas, especialmente no que se refere à ampliação do acesso e à garantia do direito à educação para todos. Nesse cenário, a gestão escolar assume papel estratégico na implementação de políticas públicas voltadas à melhoria da

qualidade do ensino e à promoção de uma escola democrática e inclusiva. A organização do trabalho pedagógico, o planejamento educacional e a articulação entre os diferentes atores da comunidade escolar tornam-se elementos fundamentais para que as diretrizes educacionais se concretizem no cotidiano das instituições de ensino.

Nesse contexto, a gestão educacional deixa de ser compreendida apenas como uma função administrativa e passa a ser entendida como um processo que envolve liderança pedagógica, participação coletiva e tomada de decisões orientadas para a aprendizagem dos estudantes. A atuação do gestor escolar passa, portanto, a demandar competências relacionadas não apenas à administração da escola, mas também à condução de processos pedagógicos, à mediação de conflitos, à mobilização da comunidade escolar e à implementação de políticas educacionais no âmbito da instituição.

De acordo com José Carlos Libâneo (2013), a gestão escolar deve estar diretamente vinculada à organização do trabalho pedagógico, sendo responsável por criar condições institucionais que favoreçam o desenvolvimento do processo educativo e a aprendizagem significativa dos alunos. Nesse sentido, o papel do gestor torna-se essencial para garantir que o planejamento pedagógico, as práticas docentes e as políticas educacionais estejam alinhados às necessidades formativas dos estudantes e aos princípios que orientam a educação pública brasileira.

A literatura educacional também enfatiza que a efetivação de práticas inclusivas nas escolas depende de processos de gestão participativa e de políticas de formação que fortaleçam a atuação dos profissionais da educação. Nesse sentido, Heloísa Lück (2009) destaca que a gestão escolar constitui um processo de mobilização e articulação de competências, recursos e ações que possibilitam o funcionamento eficaz da escola e a construção de ambientes educacionais mais democráticos e colaborativos.

No campo da educação inclusiva, as discussões apontam para a necessidade de transformação das estruturas escolares, de modo a garantir o acesso, a participação e a aprendizagem de todos os estudantes. Para Maria Teresa Eglér Mantoan (2015), a inclusão escolar exige mudanças profundas na cultura institucional da escola, envolvendo práticas pedagógicas, organização curricular e formas de gestão que reconheçam e valorizem a diversidade presente no ambiente educacional. Assim, a gestão escolar assume papel central na promoção de

ambientes educacionais que respeitem as diferenças e assegurem oportunidades de aprendizagem para todos.

Nesse contexto, a formação continuada dos gestores escolares torna-se um elemento fundamental para o fortalecimento das práticas de gestão voltadas à inclusão. Os processos formativos contribuem para a atualização de conhecimentos, para a reflexão crítica sobre a prática profissional e para o desenvolvimento de competências necessárias à condução de processos educativos mais democráticos e inclusivos. Além disso, a formação continuada possibilita que os gestores ampliem sua compreensão acerca das políticas públicas educacionais, dos marcos legais da educação inclusiva e das estratégias pedagógicas que favorecem a participação de todos os estudantes no processo de aprendizagem.

Diante dessas discussões teóricas, torna-se relevante investigar como as políticas de formação continuada destinadas aos gestores escolares contribuem para o fortalecimento de práticas de gestão alinhadas às demandas da educação inclusiva. A motivação para o desenvolvimento desta pesquisa está relacionada à necessidade de compreender como os processos formativos oferecidos aos gestores dialogam com os desafios enfrentados no cotidiano das escolas públicas, especialmente no que se refere à implementação de políticas educacionais e à promoção de práticas inclusivas.

Além disso, compreender a relação entre formação continuada e gestão escolar possibilita identificar caminhos para o aprimoramento das políticas educacionais e para o fortalecimento da atuação dos gestores no contexto da educação básica. A análise dessas relações contribui para ampliar o debate acadêmico sobre a gestão educacional e para evidenciar a importância de investimentos em processos formativos que estejam alinhados às demandas contemporâneas da escola.

No que se refere aos procedimentos metodológicos, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. Para o desenvolvimento da investigação, foram utilizados procedimentos de revisão bibliográfica e análise documental, além da aplicação de questionários direcionados a gestores escolares e profissionais da educação, com o objetivo de compreender percepções, práticas e desafios relacionados à gestão escolar e à educação inclusiva no contexto da educação básica.

Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar de que maneira a formação continuada de gestores escolares contribui para o desenvolvimento de práticas de gestão voltadas à educação inclusiva na educação básica. Como objetivos específicos, busca-se compreender a relação entre gestão escolar e políticas públicas educacionais, identificar desafios enfrentados pelos gestores no processo de implementação da inclusão e refletir sobre possibilidades de fortalecimento das práticas de gestão no cotidiano das instituições escolares.

ENTRETECENDO: GESTÃO ESCOLAR, POLÍTICAS PÚBLICAS, FORMAÇÃO CONTINUADAS E EDUCAÇÃO INCLUSIVA

A gestão escolar ocupa papel central na organização e no funcionamento das instituições de ensino, especialmente no contexto da educação básica pública. Nas últimas décadas, as políticas educacionais brasileiras têm enfatizado a importância de uma gestão democrática, participativa e comprometida com a melhoria da qualidade da educação. Nesse cenário, a atuação do gestor escolar ultrapassa as funções estritamente administrativas e passa a envolver diferentes dimensões do trabalho educativo, como o planejamento institucional, a coordenação das práticas pedagógicas, a mediação das relações entre os membros da comunidade escolar e a implementação de políticas públicas voltadas à garantia do direito à aprendizagem para todos os estudantes.

A escola, enquanto espaço social de formação humana, exige processos de gestão que considerem as demandas educacionais contemporâneas e os desafios presentes no cotidiano das instituições. Nesse sentido, o gestor escolar desempenha função estratégica na organização do trabalho pedagógico, na construção de ambientes colaborativos e na promoção de práticas educativas que favoreçam o desenvolvimento integral dos estudantes. Assim, a gestão escolar passa a ser compreendida como um processo dinâmico que envolve planejamento, tomada de decisões coletivas e acompanhamento sistemático das ações pedagógicas desenvolvidas na escola.

De acordo com José Carlos Libâneo (2013), a gestão escolar está diretamente relacionada à organização do trabalho pedagógico e à criação de condições institucionais que favoreçam o processo de ensino e aprendizagem. Para o autor, a atuação do gestor deve promover a integração entre as ações administrativas e

pedagógicas, fortalecendo o planejamento coletivo e incentivando a participação ativa dos profissionais da educação na construção das práticas escolares. Dessa forma, a gestão assume papel fundamental na articulação entre os objetivos educacionais, as práticas docentes e as políticas públicas que orientam o funcionamento da escola.

No mesmo sentido, Heloísa Lück (2009) destaca que a gestão educacional consiste em um processo de mobilização e articulação de pessoas, recursos e competências em torno de objetivos educacionais comuns. A autora ressalta que o gestor escolar exerce papel de liderança no interior da instituição, sendo responsável por estimular o trabalho colaborativo entre os profissionais da educação, promover a participação da comunidade escolar e criar condições institucionais que favoreçam o desenvolvimento de práticas pedagógicas mais eficazes e inclusivas.

Nesse contexto, o planejamento educacional torna-se um instrumento essencial para orientar as ações da escola e garantir maior coerência entre as propostas pedagógicas e as necessidades dos estudantes. Conforme aponta Dermeval Saviani (2008), o planejamento educacional deve estar articulado às políticas públicas e às demandas sociais presentes no contexto educacional, contribuindo para a organização do trabalho pedagógico e para a construção de uma educação comprometida com a formação crítica dos sujeitos e com a transformação da realidade social.

No campo da educação inclusiva, as discussões acadêmicas e as políticas educacionais evidenciam a necessidade de mudanças estruturais nas instituições escolares. A perspectiva da inclusão escolar parte do princípio de que todas as pessoas têm direito à educação e à participação plena nos processos de ensino e aprendizagem, independentemente de suas diferenças ou condições individuais. Para Maria Teresa Eglér Mantoan (2015), a inclusão escolar exige transformações profundas na organização da escola, envolvendo mudanças nas práticas pedagógicas, na gestão educacional, no currículo e na cultura institucional, de modo a garantir que todos os estudantes tenham acesso, participação e aprendizagem no ambiente escolar.

Diante desse cenário, torna-se fundamental que a gestão escolar esteja preparada para lidar com a diversidade presente nas escolas e para desenvolver estratégias que promovam ambientes educacionais mais inclusivos. Isso implica não apenas na adequação de práticas pedagógicas, mas também na construção de uma

cultura escolar baseada no respeito às diferenças, na valorização da diversidade e no compromisso com a equidade educacional.

Dentro dessa perspectiva, a formação continuada dos profissionais da educação, especialmente dos gestores escolares, torna-se um elemento fundamental para o fortalecimento das práticas de gestão. Segundo António Nóvoa (1992), os processos de formação continuada possibilitam a reflexão crítica sobre a prática profissional, contribuindo para o desenvolvimento de novas competências e para a construção de saberes necessários à atuação no contexto educacional contemporâneo. A formação contínua permite que os profissionais ampliem seus conhecimentos, reflitam sobre suas práticas e desenvolvam estratégias capazes de responder aos desafios presentes no cotidiano escolar.

Além disso, a formação continuada permite que os gestores escolares ampliem sua compreensão acerca das políticas públicas educacionais, dos marcos legais que orientam a educação inclusiva e das estratégias pedagógicas que favorecem a participação de todos os estudantes no processo educativo. Conforme destaca Paulo Freire (1996), a formação permanente dos educadores deve estar vinculada à reflexão sobre a prática e ao compromisso com a transformação da realidade educacional, permitindo que os profissionais da educação atuem de forma crítica, consciente e comprometida com a construção de uma sociedade mais justa.

Dessa forma, a literatura educacional evidencia que a articulação entre gestão escolar, políticas públicas, educação inclusiva e formação continuada constitui elemento essencial para a construção de uma escola democrática, participativa e comprometida com a equidade educacional. O fortalecimento de processos formativos voltados aos gestores escolares contribui para o desenvolvimento de práticas de planejamento, liderança e organização pedagógica capazes de responder às demandas contemporâneas da educação básica e de promover uma educação que garanta o direito de aprendizagem para todos os estudantes.

ANALISANDO E DISCUTINDO: GESTÃO ESCOLAR, POLÍTICAS PÚBLICAS, FORMAÇÃO CONTINUADAS E EDUCAÇÃO INCLUSIVA

A análise dos dados obtidos junto aos professores, gestores e coordenadores pedagógicos permitiu compreender diferentes perspectivas acerca da relação entre

gestão escolar, formação continuada e desenvolvimento de práticas pedagógicas inclusivas na educação básica. De modo geral, os participantes destacaram que a organização do trabalho pedagógico dentro da escola depende diretamente da atuação da gestão educacional, especialmente no que se refere ao planejamento das ações educativas e à promoção de espaços de diálogo entre os profissionais da instituição. Nesse sentido, a gestão escolar assume papel estratégico na mediação entre as diretrizes das políticas públicas educacionais e as práticas efetivamente desenvolvidas no cotidiano da escola. Tal compreensão está em consonância com as reflexões de José Carlos Libâneo (2013), ao afirmar que a gestão escolar deve estar comprometida com a organização do trabalho pedagógico e com a construção de condições institucionais que favoreçam o desenvolvimento do processo educativo.

Durante a pesquisa, os professores ressaltaram que a formação continuada representa um elemento essencial para o aprimoramento das práticas pedagógicas e para o enfrentamento das dificuldades presentes no ambiente escolar. O *Professor A* afirmou que “os momentos de formação ajudam a refletir sobre o trabalho em sala de aula e a pensar em novas estratégias para lidar com os desafios que surgem com os alunos”. Essa percepção reforça a ideia defendida por António Nóvoa (1992), segundo a qual os processos de formação continuada devem promover a reflexão crítica sobre a prática profissional, contribuindo para o desenvolvimento de competências docentes e para a construção de saberes pedagógicos fundamentados na experiência cotidiana.

Outro aspecto evidenciado nas falas dos professores refere-se à necessidade de que os processos formativos estejam articulados às demandas reais do contexto escolar. O *Professor B* destacou que “muitas formações são importantes, mas precisam estar mais ligadas à realidade da escola e aos desafios que enfrentamos diariamente”. Essa observação dialoga com as reflexões de Vera Maria Candau (2008), que ressalta a importância de que a formação continuada considere as experiências e as práticas dos educadores, valorizando o conhecimento construído no cotidiano profissional e promovendo espaços de reflexão coletiva.

No campo da educação inclusiva, os participantes apontaram que ainda existem desafios significativos relacionados à implementação de práticas pedagógicas capazes de atender à diversidade presente nas salas de aula. O *Professor C* relatou que “a inclusão exige planejamento diferenciado, apoio

pedagógico e diálogo constante com a equipe da escola”. Essa percepção reforça a análise apresentada por Maria Teresa Eglér Mantoan (2015), que destaca que a inclusão escolar envolve transformações profundas na organização da escola, exigindo mudanças tanto nas práticas pedagógicas quanto nos processos de gestão educacional.

Além das questões pedagógicas, os participantes também destacaram a importância do apoio institucional no desenvolvimento do trabalho docente. O *Professor D* afirmou que “quando a gestão participa das discussões pedagógicas e incentiva o trabalho coletivo, os professores se sentem mais seguros para desenvolver novas estratégias em sala de aula”. Essa percepção reforça a concepção de gestão democrática apresentada por Vitor Henrique Paro (2012), segundo a qual a gestão escolar deve promover a participação coletiva e o diálogo entre os diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar.

Os gestores participantes da pesquisa também apresentaram reflexões relevantes sobre os desafios enfrentados no exercício da gestão educacional. O *Gestor A* destacou que “a gestão escolar precisa garantir que as políticas públicas educacionais realmente se concretizem na prática pedagógica da escola”. Essa perspectiva evidencia o papel do gestor como articulador das ações institucionais e responsável pela construção de condições organizacionais que favoreçam o desenvolvimento do trabalho pedagógico.

Outro ponto mencionado pelos gestores refere-se à complexidade das demandas presentes na rotina escolar. O *Gestor B* relatou que “o gestor precisa lidar com muitas responsabilidades administrativas, o que muitas vezes dificulta acompanhar de forma mais próxima as atividades pedagógicas”. Essa realidade também é discutida por Heloísa Lück (2009), que aponta que a gestão escolar contemporânea exige competências relacionadas à liderança, organização institucional e mobilização de recursos humanos.

No âmbito da coordenação pedagógica, os participantes destacaram que esse profissional exerce papel fundamental no acompanhamento das práticas docentes e no desenvolvimento de processos formativos dentro da própria escola. O *Coordenador A* afirmou que “a coordenação pedagógica precisa promover momentos de estudo coletivo, nos quais os professores possam discutir suas práticas e compartilhar experiências”. Essa perspectiva reforça a ideia de que a

escola pode se constituir como um espaço de formação permanente para os profissionais da educação.

De maneira semelhante, o *Coordenador B* ressaltou que “as reuniões pedagógicas são fundamentais para fortalecer o trabalho em equipe e para buscar soluções coletivas para os desafios da escola”. Essa prática contribui para a construção de uma cultura institucional baseada na colaboração e no compartilhamento de saberes entre os profissionais da educação.

As discussões apresentadas pelos participantes também evidenciam que a construção de uma escola inclusiva depende da articulação entre diferentes dimensões da gestão educacional. Nesse sentido, Moacir Gadotti (2000) destaca que a educação deve ser compreendida como um processo coletivo e democrático, no qual gestores, professores e comunidade escolar atuam conjuntamente na construção do projeto educativo da instituição.

De modo geral, os resultados da pesquisa indicam que a formação continuada, quando articulada às práticas de gestão democrática e ao planejamento pedagógico participativo, pode contribuir significativamente para o fortalecimento das práticas educativas desenvolvidas nas escolas. Além disso, a valorização do diálogo entre professores, gestores e coordenadores pedagógicos revela-se fundamental para a construção de ambientes escolares mais colaborativos e comprometidos com a aprendizagem dos estudantes.

CONTRIBUIÇÕES: GESTÃO ESCOLAR, POLÍTICAS PÚBLICAS, FORMAÇÃO CONTINUADAS E EDUCAÇÃO INCLUSIVA

O presente estudo analisa a relação entre gestão escolar, formação continuada e práticas inclusivas no contexto da educação básica. A pesquisa evidencia que a atuação da gestão escolar influencia diretamente a organização do trabalho pedagógico e o desenvolvimento de ações educacionais voltadas à inclusão e à melhoria da qualidade do ensino.

Os resultados indicam que a gestão escolar exerce papel fundamental na articulação entre políticas públicas educacionais e práticas desenvolvidas no cotidiano da escola. A atuação do gestor contribui para o fortalecimento do planejamento pedagógico, para a organização das atividades escolares e para a promoção de espaços de diálogo entre os profissionais da educação.

A pesquisa demonstra que a formação continuada constitui um elemento essencial para o desenvolvimento profissional de professores, gestores e coordenadores pedagógicos. Os processos formativos ampliam o conhecimento pedagógico dos profissionais e favorecem a reflexão crítica sobre as práticas educativas desenvolvidas na escola.

Os dados analisados revelam que os professores reconhecem a importância da formação continuada para enfrentar os desafios presentes na sala de aula, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de práticas pedagógicas inclusivas. A formação contribui para a construção de estratégias de ensino mais adequadas às diferentes necessidades dos estudantes.

Os resultados também indicam que a atuação da coordenação pedagógica fortalece o acompanhamento do trabalho docente e contribui para a organização de momentos de estudo e reflexão coletiva. Esse processo favorece o desenvolvimento de práticas pedagógicas mais colaborativas e alinhadas às demandas educacionais contemporâneas.

A pesquisa evidencia ainda que a construção de uma escola inclusiva depende da articulação entre gestão escolar, planejamento pedagógico e formação continuada. O trabalho coletivo entre professores, gestores e coordenadores pedagógicos contribui para o desenvolvimento de ações educacionais mais integradas e eficazes.

Dessa forma, o estudo confirma que o fortalecimento das políticas públicas de formação continuada e o desenvolvimento de práticas de gestão democrática contribuem para a melhoria da organização escolar e para a promoção de uma educação mais inclusiva na educação básica.

REFERÊNCIAS

CANDAU, Vera Maria. **Formação continuada de professores**: tendências atuais. Petrópolis: Vozes, 2008.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar: o que é? por quê? como fazer?** São Paulo: Moderna, 2015.

NÓVOA, António. **Os professores e sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

PARO, Vítor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2012.



REALIZAÇÃO:



UECE



AINPGP