

IDEAU

**GESTÃO ESCOLAR INTEGRADORA, CURRÍCULO E  
INCLUSÃO: ARTICULAÇÃO ENTRE A GESTÃO ESCOLAR E AS  
PRÁTICAS PEDAGÓGICAS**

**INTEGRATIVE SCHOOL MANAGEMENT, CURRICULUM AND  
INCLUSION: ARTICULATION BETWEEN SCHOOL  
MANAGEMENT AND PEDAGOGICAL PRACTICES**

**GESTIÓN ESCOLAR INTEGRADORA, CURRÍCULO E  
INCLUSIÓN: ARTICULACIÓN ENTRE GESTIÓN ESCOLAR Y  
PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS**

**José Flávio da Paz**

Pós-Doutorando em Educação, Logos University International (UNILOGOS),  
Miami, Flórida, Estados Unidos. E-mail: jfp1971@gmail.com  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6600-9548>

**Ivana Carla de Oliveira Lopes**

Doutora em Ciências da Educação, Facultad Interamericana de Ciencias  
Sociales (FICS), Assunção, Paraguai. E-mail: ivanaclopes@gmail.com  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7271-0448>

**Júlio Cezar Rodrigues da Silva**

Doutor em Linguística e Literatura, Universidade Federal de Alagoas (UFAL),  
Maceió, Alagoas, Brasil. E-mail: julio.rodrigues@unemat.br  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1538-0926>

**Lidiane Silva dos Santos**

Doutoranda em Educação na Amazônia, Universidade Federal de Rondônia  
(UNIR), Porto Velho, Rondônia, Brasil. E-mail: lydysyl1212@hotmail.com  
Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-0350-1387>

**Kelly Leticia da Silva Sakata**

Doutora em Educação, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba,  
Paraná, Brasil. E-mail: kelly.sakata@uems.br  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4176-0412>

**RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo discutir a articulação entre a gestão escolar, o currículo e as práticas pedagógicas inclusivas, a partir de uma perspectiva integradora que promova a equidade e a qualidade da educação. A escolha do

DOI:10.55905/reiv5n2-002

Submitted on: 6.4.2025 | Accepted on: 7.7.2025 | Published on: 7.16.2025

tema se justifica pela crescente demanda por uma educação mais democrática e inclusiva, que reconheça a diversidade dos sujeitos escolares e promova a participação efetiva de todos no processo educativo. Diante dos desafios enfrentados pelas escolas na implementação de políticas de inclusão, a gestão escolar assume um papel estratégico na mediação entre as diretrizes curriculares e as práticas pedagógicas adotadas no cotidiano escolar. Trata-se de uma pesquisa de revisão bibliográfica, com base em autores como Paro (2017), Libâneo (2015), Nóvoa (2009), Mantoan (2003) entre outros que discutem a gestão escolar democrática, currículo e inclusão. A análise teórica buscou compreender como a gestão pode atuar como agente articulador entre os diferentes atores escolares na construção de práticas pedagógicas inclusivas e contextualizadas. Os resultados apontam que a eficácia das ações inclusivas está diretamente relacionada à capacidade da gestão escolar de promover a participação coletiva, a formação continuada dos profissionais da educação e a flexibilização curricular, favorecendo a construção de um ambiente mais acolhedor e sensível às necessidades dos estudantes. Conclui-se que a articulação entre gestão, currículo e inclusão representa uma contribuição significativa para a consolidação de uma escola mais justa, equitativa e comprometida com o desenvolvimento integral dos educandos, reforçando a importância do papel da gestão escolar como eixo estruturante de uma educação inclusiva.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar Democrática. Inclusão Escolar. Currículo Inclusivo. Práticas Pedagógicas. Políticas Educacionais.

#### **ABSTRACT**

This paper aims to discuss the articulation between school management, curriculum, and inclusive pedagogical practices, from an integrative perspective that promotes equity and quality in education. The choice of the theme is justified by the growing demand for a more democratic and inclusive education, which recognizes the diversity of school subjects and promotes the effective participation of all in the educational process. Faced with the challenges faced by schools in implementing inclusion policies, school management assumes a strategic role in mediating between curricular guidelines and pedagogical practices adopted in daily school life. This is a bibliographic review research, based on authors such as Paro (2017), Libâneo (2015), Nóvoa (2009), Mantoan (2003) among others who discuss democratic school management, curriculum, and inclusion. The theoretical analysis sought to understand how management can act as an articulating agent between the different school actors in the construction of inclusive and contextualized pedagogical practices. The results indicate that the effectiveness of inclusive actions is directly related to the school management's ability to promote collective participation, ongoing training of education professionals and curricular flexibility, favoring the construction of a more welcoming environment that is sensitive to the needs of students. It is concluded that the articulation between management, curriculum and inclusion represents a significant contribution to the consolidation of a more just, equitable school that is committed to the integral development of students, reinforcing the

importance of the role of school management as a structuring axis of inclusive education.

**Keywords:** Democratic School Management. School Inclusion. Inclusive Curriculum. Pedagogical Practices. Educational Policies.

## RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo discutir la articulación entre gestión escolar, currículo y prácticas pedagógicas inclusivas, desde una perspectiva integradora que promueva la equidad y la calidad en la educación. La elección del tema se justifica por la creciente demanda de una educación más democrática e inclusiva, que reconozca la diversidad de las asignaturas escolares y promueva la participación efectiva de todos en el proceso educativo. Ante los desafíos que enfrentan las escuelas en la implementación de políticas de inclusión, la gestión escolar asume un rol estratégico de mediación entre las directrices curriculares y las prácticas pedagógicas adoptadas en la vida escolar cotidiana. Se trata de una investigación de revisión bibliográfica, basada en autores como Paro (2017), Libâneo (2015), Nóvoa (2009), Mantoan (2003) entre otros que discuten gestión escolar democrática, currículo e inclusión. El análisis teórico buscó comprender cómo la gestión puede actuar como agente articulador entre los diferentes actores escolares en la construcción de prácticas pedagógicas inclusivas y contextualizadas. Los resultados indican que la eficacia de las acciones inclusivas está directamente relacionada con la capacidad de la gestión escolar para promover la participación colectiva, la formación permanente de los profesionales de la educación y la flexibilidad curricular, favoreciendo la construcción de un entorno más acogedor y sensible a las necesidades del alumnado. Se concluye que la articulación entre gestión, currículo e inclusión representa un aporte significativo a la consolidación de una escuela más justa, equitativa y comprometida con el desarrollo integral de los estudiantes, reforzando la importancia del rol de la gestión escolar como eje estructurador de la educación inclusiva.

**Palabras clave:** Gestión Escolar Democrática. Inclusión Escolar. Currículo Inclusivo. Prácticas Pedagógicas. Políticas Educativas.

## 1 INTRODUÇÃO

A educação inclusiva constitui um dos maiores desafios contemporâneos da escola pública. Em um cenário marcado por desigualdades históricas e estruturais, promover uma escola para todos exige mais do que boas intenções: requer a reorganização das práticas pedagógicas, a ressignificação do currículo e uma gestão escolar comprometida com os princípios da equidade e da justiça

social.

A gestão escolar, nesse contexto, assume um papel estratégico na mediação entre as políticas públicas, o currículo e o cotidiano pedagógico, visto que se trata de uma instituição social que deve estar voltada, em última instância, para a formação humana em sua integralidade, o que implica reconhecer e valorizar a diversidade dos sujeitos que a compõem.

Este artigo se propõe a investigar como a gestão escolar pode atuar de forma integradora, articulando o currículo e as práticas pedagógicas com vistas à construção de uma escola inclusiva. Parte-se do pressuposto de que a gestão democrática e participativa é condição essencial para que a inclusão aconteça de forma efetiva, superando abordagens meramente burocráticas ou assistencialistas.

A relevância do tema se intensifica diante das constantes transformações sociais, culturais e legislativas que demandam da escola pública uma postura ativa na defesa dos direitos de aprendizagem de todos os estudantes, em especial aqueles com deficiência, transtornos de aprendizagem, ou em situação de vulnerabilidade.

A escolha pelo tema decorre da constatação de que, apesar dos avanços normativos em favor da educação inclusiva, a saber, como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/1996), o Estatuto da Pessoa com Deficiência (2015) e a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva, as práticas escolares ainda se mostram excludentes, seletivas e pouco sensíveis à diversidade dos estudantes.

Como observa Mantoan (2003),

A escola se entupiu do formalismo da racionalidade e cindiu-se em modalidades de ensino, tipos de serviço, grades curriculares, burocracia. Uma ruptura de base em sua estrutura organizacional, como propõe a inclusão, é uma saída para que a escola possa fluir, novamente, espalhando sua ação formadora por todos os que dela participam.

A inclusão, portanto, implica mudança desse atual paradigma educacional, para que se encaixe no mapa da educação escolar que estamos retrazendo (Mantoan, 2003, p. 12).

Desse modo, a inclusão não é apenas uma mudança de lugar físico do

aluno, mas de concepção educacional, o que exige um esforço institucional de grande envergadura. Nesse processo, a gestão escolar se configura como um elo fundamental entre as intenções políticas e as práticas pedagógicas, podendo atuar como facilitadora ou obstaculizadora da inclusão.

Além disso, a discussão sobre currículo inclusivo e práticas pedagógicas adaptadas permanece, em muitos contextos escolares, restrita aos especialistas em educação especial, quando, na verdade, deve ser parte da formação e da atuação de todos os profissionais da escola.

Diante desse cenário, este artigo busca contribuir para o debate acadêmico e profissional sobre a necessidade de uma gestão escolar que não apenas administre recursos, mas que lidere processos coletivos de transformação educativa em direção à equidade e à justiça social.

Para isso, entre seus objetivos, constam: investigar como a gestão escolar pode articular de forma integradora o currículo e as práticas pedagógicas, com foco na promoção da educação inclusiva; compreender o papel da gestão escolar na implementação de práticas pedagógicas inclusivas, analisar o conceito de currículo inclusivo e suas implicações na organização do trabalho pedagógico; refletir sobre os desafios e possibilidades da gestão democrática na construção de uma escola para todos; e, identificar contribuições teóricas relevantes para a articulação entre gestão, currículo e inclusão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, aprofundamos os principais conceitos que sustentam a articulação entre gestão escolar, currículo e práticas pedagógicas inclusivas.

A gestão escolar deve ser compreendida como uma dimensão pedagógica, e não meramente administrativa. Para ele, “a democracia na escola implica a participação efetiva de todos os sujeitos no processo de decisão”, de modo que o espaço escolar se configure como um local de aprendizagem e de convivência ética. Embora esse autor reconheça que:

Toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública

básica que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como coisa utópica. Acredito não ser de pouca importância examinar as implicações decorrentes dessa utopia. A palavra utopia significa o lugar que não existe. Não quer dizer que não possa vir a existir. Na medida em que não existe, mas ao mesmo tempo se coloca como algo de valor, algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas da escola, a tarefa deve consistir, inicialmente, em tomar consciência das condições concretas, ou das contradições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola (Paro, 2017, p. 20).

Libâneo (2015) também defende que a gestão democrática requer o envolvimento coletivo na elaboração do projeto pedagógico, na definição de metas e na avaliação institucional. Nesse sentido, a função do gestor é a de liderar processos coletivos, favorecer o diálogo e garantir condições para que todos participem do fazer pedagógico. Afinal,

(...). Não adianta defender a gestão democrática das escolas, mudanças curriculares e organizacionais, eleições para diretor, aquisição de novas tecnologias etc., se os alunos continuam sendo reprovados, tendo um baixíssimo rendimento escolar ou níveis insatisfatórios de aprendizagem. Se os alunos não aprenderam bem, se continuam sendo reprovados ou mal escolarizados, a escola não vem servindo para nada. A democratização da sociedade e a inserção dos alunos no mundo da produção supõem o ensino fundamental como necessidade imperativa para proporcionar às crianças e jovens os meios cognitivos e operacionais que atendam tanto as necessidades pessoais como as econômicas e sociais. Frente a essas exigências, a escola precisa oferecer serviços de qualidade e um produto de qualidade, a fim de que os alunos que passem por ela ganhem condições de exercício da liberdade política e intelectual. É esse o desafio que se põe à educação escolar no início do terceiro milênio (Libâneo, 2015, p. 24).

Diante do exposto, destamos que, para que a gestão democrática se efetive, faz-se necessário um planejamento curricular escolar sustentado nas perspectivas da solidariedade, cooperação e participação, ocasião que nos asseguramos das premissas do pesquisador Danilo Gandin (2001), que afirma:

A construção em conjunto acontece quando o poder está com as pessoas, independentemente dessas diferenças menores e fundamentado na igualdade real entre elas. Aí se pode construir um processo de planejamento em que todos, com o seu saber próprio, com sua consciência, com sua adesão específica, organizam seus problemas, suas idéias, seus ideais, seu conhecimento da realidade,

suas propostas e suas ações. Todos crescem juntos, transformam a realidade, criam o novo, em proveito de todos e com o trabalho coordenado (Gandin, 2001, p. 89-90)

Na concepção desse autor, em síntese desenvolvida pelas pesquisadoras Yoli Glenda da Silva Serrão e Maria Francisca Morais de Lima (2019), pode-se assegurar que a participação envolve pelo menos três níveis, a saber:

(...) o primeiro é o da colaboração, em que as pessoas não tem poder decisório, mas são chamadas a participar, a colaborar, de modo que não há espaço para uma relação horizontal e transformadora; O segundo é o da decisão, que tem aparência de democrática, mas não contempla um olhar sobre todos os processos, mas apenas alguns, em geral de menor importância, as escolhas se realizam diante de alternativas já traçadas. Por fim, o terceiro nível envolve a construção em conjunto Serrão e Lima, 2019, p. 12).

Desse modo, quando acrescentamos tais posicionamentos às premissas de um currículo participativo e inclusivo que respeite e valorize as diferenças é pensar naquele que reconhece a diversidade dos sujeitos e propõe práticas pedagógicas flexíveis, contextualizadas e centradas no desenvolvimento humano integral. Para Mantoan (2003), “a inclusão demanda mudanças profundas nas concepções de ensino e aprendizagem, que não podem mais estar baseadas na homogeneização dos sujeitos”.

Mittler (2003), por sua vez, afirma que a inclusão só será possível se o currículo for construído com base em princípios de equidade e justiça, sendo sensível às necessidades de todos os alunos e permitindo que cada um avance a partir de suas potencialidades.

Para enriquecer o debate, é igualmente importante trazer à discussão autores como Boaventura de Sousa Santos (2009) que defende uma “ecologia de saberes” que valorize o conhecimento popular e a pluralidade epistemológica. Na educação, isso significa reconhecer os saberes dos estudantes e suas comunidades como parte legítima do currículo.

Jurjo Torres Santomé (2010) que critica o currículo tradicional e propõe um currículo crítico e emancipador, que combata desigualdades e promova justiça social, bem como, Mel Ainscow (2005) que enfatiza a importância da “resposta ao contexto” para práticas inclusivas eficazes e da liderança escolar

que aprende com os desafios locais.

Essas contribuições reforçam a ideia de que a gestão escolar precisa ser formadora, crítica e transformadora, atuando em rede com diferentes sujeitos e saberes para construir uma escola verdadeiramente equitativa, com práticas pedagógicas definitivamente inclusivas.

Essas práticas pedagógicas inclusivas envolvem o planejamento de estratégias que favoreçam a participação, a aprendizagem e a autonomia de todos os estudantes. Isso implica não apenas adaptar conteúdos, mas reconfigurar a lógica da sala de aula, valorizando diferentes modos de aprender e ensinar.

Nóvoa (2009) destaca que “os professores precisam deixar de ser apenas executores de programas e se tornarem autores de suas práticas”, o que requer investimento na formação docente e na autonomia pedagógica.

### **3 METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo, com abordagem teórico-reflexiva, fundamentada em revisão bibliográfica de autores que discutem a gestão escolar, o currículo e a inclusão em suas múltiplas dimensões. A seleção do referencial teórico baseou-se na relevância e na contribuição crítica dos autores para a área da educação, priorizando aqueles com obras reconhecidas nacional e internacionalmente.

Desse modo, a análise dos textos foi orientada por categorias analíticas como: gestão democrática, currículo inclusivo, práticas pedagógicas inclusivas e equidade educacional, cujo corpus incluiu obras de Libâneo (2015), Paro (2017), Nóvoa (2009), Mantoan (2003) e Mittler (2003), entre outros autores que contribuíram para ampliar a compreensão da relação entre gestão e inclusão.

Essa abordagem visa não apenas descrever conceitos, mas problematizar os modos como a gestão escolar pode (ou não) fomentar uma cultura escolar inclusiva, comprometida com a formação de sujeitos críticos e participativos.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da análise bibliográfica realizada, é possível identificar que a efetividade das políticas de inclusão nas escolas públicas brasileiras depende diretamente do papel da gestão escolar como articuladora de práticas pedagógicas, do currículo e da cultura institucional. Os autores estudados apontam para a necessidade de romper com modelos tradicionais e hierárquicos de gestão, que ainda predominam em muitas escolas, e caminhar em direção a uma gestão democrática e integradora.

A escola deve ser um espaço público voltado para a formação da cidadania, e que a gestão precisa estar comprometida com a coletividade, uma vez que, a função social da escola só se concretiza plenamente quando todos os seus sujeitos participam das decisões pedagógicas e administrativas. Dessa forma, o gestor deixa de ser um mero executor de normas para se tornar um mediador entre diferentes interesses e necessidades da comunidade escolar.

Essa perspectiva é essencial quando se trata da inclusão, pois é na escuta ativa e na mediação de conflitos que se constrói um ambiente propício ao acolhimento das diferenças e da diversidade. Libâneo (2015) reforça essa ideia ao afirmar que “a gestão democrática exige a descentralização do poder decisório e a valorização da participação dos sujeitos escolares”.

Tradicionalmente, o currículo escolar tem sido estruturado de forma linear, homogênea e baseada em conteúdos padronizados. Essa abordagem desconsidera as múltiplas formas de aprender e contribui para a exclusão de estudantes que não se encaixam no “modelo ideal de aluno”. Nesse sentido, o currículo deve ser pensado como um conjunto de experiências de aprendizagem significativas, que permitam o acesso de todos ao conhecimento, respeitando os diferentes tempos, ritmos e estilos de aprendizagem.

Afinal, a gestão escolar tem o papel fundamental de promover a revisão do currículo, incentivando a interdisciplinaridade, a contextualização dos conteúdos e a adaptação dos materiais e métodos. Isso demanda também investimento na formação continuada dos professores, visto que esses profissionais, bem como, os demais agentes escolares, carecem de apoio,

colaboração e formação contínua para adaptar suas práticas às necessidades de todos os estudantes e suas necessidades.

#### 4.1 POLÍTICAS PÚBLICAS DE INCLUSÃO: AVANÇOS E CONTRADIÇÕES

A legislação brasileira é considerada uma das mais avançadas do mundo no que diz respeito ao direito à educação inclusiva. A Constituição Federal de 1988, a LDB (Lei nº 9.394/1996), o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) e a ratificação da Convenção da ONU sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (2008) formam um arcabouço jurídico robusto.

No entanto, como afirmam Carvalho (2009) e Aranha (2013), a efetivação das políticas públicas enfrenta diversos obstáculos, entre os quais podemos destacar:

- Subfinanciamento da educação pública, o que compromete a estrutura física das escolas, a contratação de profissionais especializados e a aquisição de recursos pedagógicos acessíveis;
- Falta de formação inicial e continuada dos professores em educação inclusiva, o que contribui para práticas de exclusão veladas;
- Resistência institucional à mudança, principalmente em escolas que ainda operam sob uma lógica meritocrática e homogeneizadora.

Além disso, recentes alterações políticas e econômicas têm colocado em risco o avanço das políticas inclusivas, com propostas que defendem a volta das classes e escolas especiais como modelo predominante para o atendimento de estudantes com deficiência, contrariando o princípio da inclusão plena.

Segundo Mittler (2003), “as políticas públicas só se tornam reais quando alcançam a sala de aula”, e isso só é possível com uma gestão escolar ativa, crítica e comprometida com os direitos humanos. A superação dos desafios passa, portanto, pela mobilização coletiva da escola e da sociedade civil, como podemos perceber, a partir da síntese apresentada no quando, a seguir:

Quadro 1. Diretrizes práticas para a gestão escolar inclusiva

DIRETRIZ	AÇÃO PRÁTICA	IMPACTO ESPERADO
1. Formação contínua	Criar cronograma de estudos e grupos de apoio para os docentes	Ampliação da capacidade docente de responder à diversidade
2. Flexibilização curricular	Adotar metodologias diversificadas e avaliação processual	Maior engajamento e aprendizagem dos estudantes
3. Gestão participativa	Incluir todos os segmentos da comunidade escolar no PPP	Fortalecimento da cultura democrática
4. Apoio interdisciplinar	Estabelecer parcerias com universidades e profissionais da saúde	Atendimento mais integrado aos alunos com NEE
5. Monitoramento da inclusão	Coletar dados qualitativos e quantitativos sobre permanência e participação	Avaliação constante da efetividade das ações

Fonte: Elaborado pelos autores.

Essas diretrizes derivam tanto do estudo teórico quanto das experiências práticas de escolas que conseguiram avançar na inclusão. A gestão escolar deve atuar como sujeito político e pedagógico, liderando processos de transformação institucional com base nessas ações concretas.

#### 4.2 FORMAÇÃO DOCENTE E APOIO INSTITUCIONAL

Esta pesquisa de natureza bibliográfica também evidenciou que a inclusão escolar depende fortemente da formação e do engajamento dos professores. Porém, muitos ainda se sentem despreparados para lidar com a diversidade em sala de aula. Nóvoa (2009) aponta que “é preciso investir na profissionalização docente, com foco na autonomia, na reflexão crítica e na construção de uma identidade profissional coletiva. Isso por que:

O trabalho do professor consiste na construção de práticas docentes que conduzam os alunos à aprendizagem [...] Ser professor é compreender os sentidos da instituição escolar, integrar-se numa profissão, aprender com os colegas mais experientes. É na escola e no diálogo com os outros professores que se aprende a profissão. O registro das práticas, a reflexão sobre o trabalho e o exercício da avaliação são elementos centrais para o aperfeiçoamento e a inovação. (Nóvoa 2009, p.30)

A gestão escolar, ao promover espaços de formação, escuta e planejamento colaborativo, contribui para fortalecer o protagonismo docente e desenvolver práticas pedagógicas inovadoras. Mais do que impor normas, cabe ao gestor criar condições materiais, institucionais e simbólicas para que os professores possam ensinar com liberdade e responsabilidade.

Outrossim, a escola precisa ser um espaço de cuidado, acolhimento, justiça social, equitativa e inclusiva, reforçando a máxima que a inclusão não se limita ao acesso à escola, mas à vivência plena de experiências educativas que promovam o desenvolvimento integral do sujeito. Por isso, a gestão escolar precisa se comprometer com uma cultura institucional de cuidado, pertencimento e valorização da diversidade. Afinal, o cuidado com o outro é também um ato pedagógico.

Esse compromisso implica a construção de um ambiente escolar afetivo, ético e colaborativo, onde as relações interpessoais sejam pautadas pelo respeito, pela empatia e pela solidariedade. A gestão escolar é, portanto, o pilar que sustenta a transformação da escola em um espaço de justiça social.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise teórica realizada neste artigo evidenciou que a gestão escolar ocupa uma posição estratégica na promoção da inclusão, ao articular de forma integrada o currículo, as práticas pedagógicas e a cultura institucional da escola. A gestão democrática não deve ser compreendida apenas como um modelo administrativo, mas como uma concepção política e pedagógica comprometida com os direitos humanos, com a equidade e com a justiça educacional.

A inclusão, por sua vez, exige uma transformação profunda das práticas escolares, que não se restringe à presença física de estudantes com deficiência ou em situação de vulnerabilidade, mas abrange a efetiva participação de todos nas experiências de aprendizagem. Deve-se ainda, considerar que se trata de um processo complexo, contínuo e inacabado, que exige não apenas mudanças legais ou estruturais, mas uma verdadeira revolução nas concepções e nas práticas escolares.

A gestão escolar, quando pautada pelos princípios da democracia, da escuta e da corresponsabilidade, pode ser a grande promotora dessa transformação. Para isso, o currículo precisa ser flexível, contextualizado e centrado nas potencialidades dos estudantes, e os professores devem ser reconhecidos como sujeitos reflexivos e protagonistas de sua prática. Sendo a escola um ambiente capaz de criar condições para a formação docente, fomentar o trabalho coletivo, garantir recursos e liderar processos de mudança. Isso exige do gestor sensibilidade, escuta ativa, postura ética e capacidade de mobilizar a comunidade escolar em torno de um projeto educativo comum.

O artigo demonstrou que não basta incluir o estudante na matrícula: é preciso garantir sua permanência, sua participação e sua aprendizagem com qualidade e dignidade. E, para isso, mais uma vez, reforça-se que o currículo, precisa ser reconstruído a partir de uma lógica emancipatória, sensível à diversidade e orientada pelos direitos de aprendizagem.

Os exemplos práticos e as diretrizes apontadas neste trabalho mostram que é possível construir uma escola pública para todos, desde que haja vontade política, compromisso ético e envolvimento coletivo. A formação docente, o diálogo entre os atores escolares e o protagonismo da gestão são condições indispensáveis para isso.

Que a escola se torne um lugar onde se faça bonito o exercício de sonhar e de transformar o mundo.

Conclui-se, portanto, que a articulação entre gestão escolar, currículo e inclusão representa um eixo estruturante para a construção de uma escola pública mais democrática, justa e comprometida com o desenvolvimento integral de todos os seus educandos.

## REFERÊNCIAS

- AINSCOW, Mel. Desenvolvendo escolas inclusivas: ideias, propostas e experiências para melhorar as instituições educacionais. Educação e Sociedade, Campinas, v. 26, n. 91, p. 1257-1276, 2005.
- ARANHA, Maria Salete Fábio. Educação especial: história e políticas públicas. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2013.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 7 jul. 2015.
- 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.
- CARVALHO, Rosita Edler. Educação inclusiva: com os pingos nos "is". 3. ed. Porto Alegre: Mediação, 2009.
- GANDIN, Danilo. A posição do planejamento participativo entre as ferramentas de intervenção na realidade. In.: **Currículo sem Fronteiras**, v.1, n.1, pp.81-95, Jan/Jun 2001. Disponível em:  
<https://biblat.unam.mx/hevila/CurriculosemFronteiras/2001/vol1/no1/4.pdf>.  
Acesso em: 21 jun.2025.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: Teoria e prática. 6. ed. rev. São Paulo: Heccus Editora, 2015.
- MANTOAN, Maria Teresa Eglér. Inclusão escolar: o que é? por quê? como fazer? São Paulo: Moderna, 2003.
- MITTLER, Peter. Educación inclusiva: contexto social. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- NÓVOA, António. **Professores**: imagens do futuro presente. Lisboa, Ed. Educa, 2009.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4ª ed. rev. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2017.
- SANTOMÉ, Jurjo Torres. Currículo escolar e justiça social: o desafio de uma educação inclusiva e emancipatória. Porto Alegre: Artmed, 2010.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

SERRÃO, Yoli Glenda da Silva; LIMA, Maria Francisca Morais de.

**Planejamento participativo:** como implementá-lo na educação profissional e tecnológica. Manaus: IFAM; ProfEPT, 2019.