

A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR FRENTE ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS NOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS

DOI: 10.5281/zenodo.17931526

Francisca Edilene Nogueira Arruda¹

RESUMO

Este trabalho analisa a atuação do gestor escolar no processo de implementação das políticas públicas educacionais voltadas à educação inclusiva nas escolas públicas brasileiras. A partir da legislação vigente, como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/1996) e a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008), a pesquisa discute o papel do gestor como articulador de práticas pedagógicas, administrativas e sociais que viabilizam o acesso, a permanência e a aprendizagem dos estudantes público-alvo da educação especial. O estudo evidencia que o gestor assume função de mediador entre a legislação, a comunidade escolar e os recursos oferecidos pelos sistemas educacionais, enfrentando desafios como insuficiência de formação, escassez de infraestrutura e barreiras atitudinais. Conclui-se que a efetivação da educação inclusiva depende de uma gestão democrática, ética e colaborativa, capaz de promover formação contínua, participação social e valorização da diversidade, consolidando a escola como

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

um espaço de equidade e cidadania.

Palavras-chave: Gestão escolar; Políticas públicas; Educação inclusiva; Mediação; Escola pública.

ABSTRACT

This paper analyzes the role of school principals in the implementation of public educational policies aimed at inclusive education in Brazilian public schools. Based on current legislation, such as the 1988 Federal Constitution, the National Education Guidelines and Framework Law (LDB/1996), and the National Policy on Special Education from the Perspective of Inclusive Education (2008), the study discusses the principal's role as an articulator of pedagogical, administrative, and social practices that ensure access, permanence, and learning for students who are the target audience of special education. The research highlights that principals act as mediators between legislation, the school community, and the resources provided by educational systems, facing challenges such as insufficient professional training, lack of infrastructure, and attitudinal barriers. It concludes that the effectiveness of inclusive education requires democratic, ethical, and collaborative management capable of promoting continuous training, community engagement, and the appreciation of diversity, consolidating the school as a space of equity and citizenship.

Keywords: School management; Public policies; Inclusive education; Mediation; Public school.

Introdução

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

A educação básica brasileira é organizada em regime de colaboração entre União, estados e municípios, sendo estes últimos responsáveis majoritariamente pela gestão das escolas públicas de educação infantil e ensino fundamental. A partir da Constituição Federal de 1988, o gestor escolar passou a exercer um papel fundamental na articulação das políticas públicas educacionais no âmbito local, assumindo funções que ultrapassam a administração burocrática e incorporam liderança pedagógica e gestão democrática (BRASIL, 1988). Nesse contexto, compreender a atuação do gestor escolar frente às políticas públicas educacionais torna-se essencial para analisar os avanços e dificuldades na garantia do direito à educação de qualidade. O presente artigo busca refletir sobre tais desafios, ressaltando o papel estratégico do gestor escolar na implementação das políticas educacionais no cotidiano das escolas municipais.

Com a consolidação da educação como direito social garantido pela Constituição Federal de 1988, intensificou-se a necessidade de mecanismos capazes de assegurar não apenas o acesso, mas a permanência e a qualidade da aprendizagem nas escolas públicas. Nesse sentido, as políticas públicas educacionais passam a ser desenhadas com foco em metas e diretrizes nacionais que devem ser materializadas cotidianamente nas instituições de ensino, o que evidencia a relevância da figura do gestor escolar como articulador dessas ações no âmbito municipal.

Além disso, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996) ampliou as responsabilidades dos sistemas municipais de ensino, ao atribuir autonomia administrativa e pedagógica às escolas e ampliar a participação da comunidade escolar no processo de tomada de

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

decisões. Essa normativa reforça a perspectiva de gestão democrática, segundo a qual o gestor deve favorecer a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP), garantir transparência na aplicação de recursos e estimular o diálogo entre os diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar. Assim, a atuação do gestor transcende o papel administrativo, exigindo competências comunicativas, políticas, pedagógicas e social para a efetivação das políticas educacionais.

Entretanto, a execução dessas políticas no cotidiano das escolas enfrenta inúmeros desafios, especialmente quando se consideram as desigualdades socioeconômicas presentes nos municípios brasileiros. Muitas escolas enfrentam infraestrutura precária, ausência de investimentos consistentes, insuficiência de profissionais qualificados e dificuldades relacionadas ao acompanhamento pedagógico contínuo. Esses fatores impactam diretamente a rotina do gestor escolar, que passa a desempenhar funções multifacetadas e, muitas vezes, sobrecarregadas. Como resultado, o gestor precisa conciliar demandas burocráticas impostas pelos sistemas municipais com a responsabilidade de liderar processos pedagógicos que assegurem aprendizagem significativa.

O contexto educacional brasileiro também é marcado pela crescente implementação de políticas avaliativas, como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e as metas do Plano Nacional de Educação (PNE). Tais instrumentos buscam orientar a gestão e o planejamento educacional, ao mesmo tempo em que definem indicadores de qualidade e desempenho das escolas. Nesse cenário, o gestor escolar assume o papel de mediador entre as exigências externas das políticas avaliativas e o processo pedagógico interno,

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

necessitando organizar estratégias que possibilitem o alcance de metas sem reduzir o ensino a resultados numéricos. Esse equilíbrio revela-se uma tarefa complexa, pois exige permanente reflexão sobre práticas inclusivas e contextualizadas, que respeitem as especificidades sociais e culturais da comunidade local.

Outro aspecto relevante refere-se à importância da participação da comunidade escolar no processo de gestão. As políticas públicas enfatizam a necessidade de construção de uma gestão democrática, que envolva pais, estudantes, professores e funcionários na definição de prioridades e decisões coletivas. Contudo, a efetivação dessa participação depende de condições reais de diálogo, formação cidadã e disposição dos envolvidos. Em muitos municípios, a fragilidade na participação decorre de desigualdades históricas, baixo nível de escolarização das famílias e ausência de cultura participativa. Nesse sentido, o gestor escolar torna-se agente central na promoção de práticas que fortaleçam o engajamento coletivo, buscando superar resistências e promover espaços de escuta ativa e compartilhamento de decisões.

Dessa forma, o estudo sobre a atuação do gestor escolar frente às políticas públicas educacionais não pode limitar-se à análise normativa ou técnica. É necessário compreender a gestão escolar como um fenômeno político e social, permeado por conflitos, disputas de interesses e demandas diversas, que exigem do gestor postura ética, diálogo constante, formação continuada e sensibilidade às singularidades do território em que a escola está inserida. O presente artigo, portanto, propõe-se a discutir essa atuação a partir de uma perspectiva crítica, reconhecendo que a qualidade da educação municipal

depende da capacidade de articulação entre políticas públicas, liderança escolar e participação democrática.

Políticas Públicas Educacionais e o Contexto Municipal

As políticas educacionais brasileiras são materializadas por meio de diretrizes legais, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9.394/1996), o Plano Nacional de Educação (PNE), e políticas de financiamento, como o Fundeb. No âmbito municipal, cabe aos gestores escolares a responsabilidade de planejar ações que traduzam tais legislações em práticas pedagógicas concretas (LIBÂNEO, 2015). Os municípios, no entanto, enfrentam desigualdades estruturais que afetam diretamente a gestão escolar, tais como escassez de recursos financeiros, infraestrutura precária, ausência de formação continuada e elevado número de alunos em vulnerabilidade social (DOURADO, 2012). Assim, o gestor precisa articular políticas públicas às realidades locais, adaptando estratégias às limitações existentes.

A efetivação das políticas públicas educacionais no âmbito municipal está diretamente ligada ao processo de descentralização administrativa consolidado a partir da Constituição Federal de 1988 e intensificado com a LDB nº 9.394/1996. Esse processo atribuiu maior autonomia aos municípios para organizar seus sistemas de ensino, o que, em tese, deveria possibilitar maior proximidade entre as ações educacionais e as demandas locais. Contudo, a descentralização trouxe consigo desafios relacionados à capacidade administrativa e de financiamento, variando significativamente

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

conforme as condições socioeconômicas de cada município (CUNHA; GITAHY, 2018).

Nesse cenário, destaca-se o papel do gestor escolar como agente responsável pela interpretação e aplicação dessas políticas, integrando normas federais e estaduais às necessidades específicas de sua comunidade. Tal responsabilidade inclui o desenvolvimento de ações que garantam o cumprimento de metas do Plano Municipal de Educação (PME) e do PNE, bem como a correta utilização dos recursos provenientes de programas de financiamento, como o Fundeb, o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e programas suplementares que visam combate à evasão, melhoria da alimentação escolar e transporte de estudantes. Assim, a habilidade do gestor escolar em articular tais instrumentos impacta diretamente a qualidade da educação ofertada (SILVA; OLIVEIRA, 2020).

Outro ponto relevante refere-se ao desafio da autonomia escolar. Embora as políticas educacionais enfatizem a descentralização e a gestão democrática, muitas escolas municipais ainda enfrentam entraves burocráticos impostos pelas Secretarias Municipais de Educação, que frequentemente limitam decisões referentes à contratação de pessoal, compra de materiais e planejamento pedagógico. Paradoxalmente, o gestor escolar tem a responsabilidade de responder pelas metas educacionais, mas nem sempre possui autonomia plena para implementá-las, o que pode gerar discrepâncias entre o que é previsto legalmente e o que é realizado na prática (LÜCK, 2009).

Além disso, o contexto municipal revela profundas desigualdades regionais. Municípios localizados em áreas rurais ou periféricas lidam com índices maiores de pobreza, ausência de infraestrutura tecnológica, dificuldades de acesso à escola e altas taxas de evasão e reprovação. Tais condições tornam o processo de implementação das políticas públicas ainda mais complexo, pois exigem estratégias pedagógicas e sociais que ultrapassem o espaço escolar, envolvendo parcerias com conselhos tutelares, unidades básicas de saúde, associações comunitárias e serviços de assistência social. Dessa forma, o gestor escolar assume papel de articulador intersetorial, contribuindo para a efetividade de ações que promovam educação inclusiva e equitativa (SOUZA, 2019).

Por fim, a efetividade das políticas públicas educacionais no contexto municipal depende, sobretudo, da construção de uma cultura de participação. A gestão democrática prevista na LDB e reforçada pelo PNE estabelece que decisões administrativas, financeiras e pedagógicas devem ser tomadas coletivamente, envolvendo conselhos escolares, grêmios estudantis e associações de pais e mestres. No entanto, ainda é comum que a tomada de decisões permaneça centralizada no gestor ou na Secretaria de Educação, dificultando a consolidação de práticas participativas. Cabe ao gestor, portanto, desenvolver estratégias que estimulem o engajamento comunitário, buscando garantir transparência, corresponsabilidade e fortalecimento da identidade escolar (PARO, 2016).

A Atuação do Gestor Escolar e Seus Desafios

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

O gestor escolar exerce funções administrativas, pedagógicas, financeiras e sociais. Porém, em muitas redes municipais, a função administrativa é frequentemente priorizada, o que reduz o foco na liderança pedagógica (LÜCK, 2009). Entre os principais desafios estão:

- Excesso de burocracia e demandas externas da secretaria de educação;
- Falta de autonomia para planejar a aplicação de recursos;
- Necessidade de mediar conflitos entre professores, estudantes e comunidade;
- Insuficiência de formação específica para a gestão;
- Dificuldades em promover participação efetiva no processo decisório.

Apesar desses obstáculos, a gestão escolar democrática se apresenta como um caminho essencial. A participação da comunidade por meio de conselhos escolares e associações fortalecem a transparência e a corresponsabilidade pela educação (PARO, 2016).

A atuação do gestor escolar no âmbito das políticas públicas educacionais é marcada por múltiplas responsabilidades que vão desde a administração burocrática até a liderança pedagógica e o incentivo à participação democrática da comunidade. Com a descentralização das políticas educacionais, o gestor foi alçado à posição de articulador entre as determinações legais e a realidade cotidiana da escola, o que exige

conhecimento técnico, postura ética e capacidade de mediação frente às demandas diversas que emergem no ambiente escolar (LÜCK, 2009).

Nesse sentido, o gestor escolar enfrenta o desafio de conciliar funções administrativas com a responsabilidade de promover a qualidade da aprendizagem. Além de responder pela organização do espaço físico, pela gestão de recursos humanos e financeiros e pela prestação de contas à Secretaria de Educação, deve liderar processos pedagógicos que envolvem acompanhamento do desempenho docente, elaboração e implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP), incentivo à formação continuada e desenvolvimento de práticas inovadoras. Contudo, a sobreposição de tarefas e o excesso de demandas burocráticas frequentemente afastam o gestor de sua função pedagógica central, convertendo-o em mero executor de normas (MENESES, 2020).

Outro desafio significativo refere-se à formação dos gestores escolares. Embora as legislações enfatizem a importância de competências específicas para a gestão, muitos profissionais assumem o cargo sem formação adequada na área, o que compromete a compreensão das políticas públicas e a elaboração de estratégias eficazes de gestão. Em muitos municípios, ainda prevalece a indicação política como critério de escolha do gestor escolar, o que pode fragilizar a gestão democrática e comprometer a continuidade dos projetos pedagógicos, sobretudo em anos eleitorais (DOURADO; OLIVEIRA, 2018).

Além da formação insuficiente, o gestor escolar lida com dificuldades relacionadas ao contexto social dos estudantes e de suas famílias. Em regiões

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

marcadas por pobreza, violência, desemprego e carência de políticas de assistência social, a escola assume papel ampliado, tornando-se espaço de proteção e acolhimento, o que exige do gestor sensibilidade para articular ações com outros setores públicos e mobilizar a comunidade escolar. Assim, sua atuação extrapola o espaço escolar, necessitando estabelecer parcerias com projetos sociais, conselhos tutelares, unidades de saúde e organizações comunitárias para garantir a permanência e o sucesso escolar dos alunos (SOUZA, 2019).

A busca pela gestão democrática também constitui desafio recorrente na atuação gestora. Embora as políticas públicas determinem a participação da comunidade escolar nos processos decisórios, muitos gestores encontram resistência em promover práticas participativas, seja pela cultura centralizadora arraigada nas instituições públicas, seja pela ausência de engajamento das famílias e da própria equipe escolar. Para que a gestão democrática se concretize, é necessário que o gestor incentive o diálogo, compartilhe responsabilidades, fortaleça conselhos escolares e promova transparência na utilização dos recursos e definição das prioridades pedagógicas (PARO, 2016).

Desse modo, a atuação do gestor escolar se caracteriza como prática social complexa, permeada por contradições e desafios estruturais, pedagógicos, sociais e políticos. Longe de ser mero administrador, o gestor é um mediador que deve mobilizar a comunidade, interpretar políticas, garantir condições de aprendizagem e promover práticas democráticas. A compreensão dessa complexidade é essencial para valorizar sua função e para orientar políticas de formação e apoio que fortaleçam sua liderança.

O Gestor Escolar Como Agente de Mediação e Transformação

Cabe ao gestor escolar transformar diretrizes legais em ações coerentes com o projeto político-pedagógico (PPP) da escola. Nesse sentido, sua atuação envolve:

- Articular a equipe pedagógica na construção e execução do PPP;
- Promover formação continuada entre os profissionais;
- Incentivar práticas pedagógicas inclusivas;
- Integrar a comunidade escolar nas decisões administrativas e pedagógicas;
- Mediar políticas públicas com as demandas sociais locais.

Assim, o gestor não é apenas um executor de normas, mas um agente político e transformador, capaz de promover equidade, inclusão e qualidade social na educação (SAVIANI, 2013).

A atuação do gestor escolar, diante da complexidade das políticas públicas educacionais e dos desafios inerentes à realidade municipal, ultrapassa a mera execução burocrática e assume caráter político, pedagógico e social. Nessa perspectiva, o gestor é compreendido como agente de mediação e transformação, responsável por articular os interesses da comunidade escolar, interpretar e adaptar as políticas públicas às necessidades locais e promover práticas que garantam a equidade e a qualidade do ensino (LIBÂNEO, 2015).

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

A mediação exercida pelo gestor escolar ocorre em diferentes dimensões. No âmbito pedagógico, ele deve favorecer o desenvolvimento de práticas educativas coerentes com o Projeto Político-Pedagógico (PPP) e com as metas estabelecidas pela legislação educacional, garantindo que tais diretrizes não sejam apenas documentos normativos, mas orientações vivas que orientem o cotidiano escolar. Isso implica incentivar a reflexão coletiva sobre práticas docentes, promover formação continuada, acompanhar o desempenho pedagógico e assegurar que o processo de ensino-aprendizagem considere a diversidade cultural, social e cognitiva dos estudantes (LÜCK, 2010).

No aspecto administrativo e financeiro, a função mediadora do gestor envolve o gerenciamento responsável dos recursos públicos destinados à escola, assegurando transparência na aplicação de verbas e priorizando investimentos que favoreçam a aprendizagem e o bem-estar da comunidade escolar. Programas como PDDE, Fundeb e repasses municipais exigem do gestor habilidade técnica para organizar o uso adequado dos recursos, prestar contas aos órgãos de controle e assegurar a participação dos conselhos escolares. Assim, a mediação administrativa exige ética, clareza de prioridades e compromisso com o interesse público (SILVA; OLIVEIRA, 2020).

A mediação social, por sua vez, evidencia o papel do gestor como ponte entre escola e comunidade. A escola pública, especialmente em contextos de vulnerabilidade social, assume funções ampliadas que incluem proteção, acolhimento, orientação social e construção de valores éticos necessários à convivência coletiva. Nesse cenário, o gestor precisa articular parcerias com

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

instituições públicas e civis, fortalecer canais de diálogo com as famílias e promover ações que integrem a comunidade ao processo educativo, reconhecendo que o sucesso escolar está relacionado a fatores externos à instituição (SOUZA, 2019). Essa mediação exige empatia, capacidade de negociação e competência para lidar com conflitos, muitas vezes decorrentes de realidades socioeconômicas adversas.

Entretanto, o caráter transformador da gestão escolar só é possível quando há participação coletiva. A democratização da gestão não se limita à existência formal de conselhos e assembleias; depende do engajamento efetivo da comunidade escolar na definição de prioridades, na construção do PPP e no acompanhamento das ações pedagógicas e financeiras. O gestor deve, portanto, incentivar práticas de participação, compartilhamento de decisões e corresponsabilidade, ampliando a autonomia da escola e fortalecendo o vínculo entre seus diversos sujeitos (PARO, 2016). Assim, o gestor escolar transforma a realidade quando promove a participação como valor e prática contínua.

Ser mediador e transformador implica, portanto, exercer liderança ética, humanizada e pedagógica. A atuação do gestor exige conhecimento técnico, postura crítica frente às políticas e sensibilidade social para compreender a realidade de seus alunos. Sua liderança não pode ser autoritária, mas dialógica, mobilizadora e inspiradora, capaz de transformar a escola em espaço de desenvolvimento humano, conhecimento crítico e cidadania. Quando o gestor assume essa perspectiva, a gestão escolar torna-se mecanismo de transformação social, contribuindo para a construção de uma educação pública democrática, inclusiva e de qualidade.

A Formação do Gestor Escolar Para a Educação Inclusiva

Um dos fatores decisivos para a efetivação das políticas de inclusão na escola pública é a formação do gestor escolar. A legislação brasileira afirma que a educação inclusiva deve ser garantida por meio de formação continuada, especialmente para profissionais responsáveis pela liderança pedagógica (BRASIL, 2008). No entanto, pesquisas mostram que muitos gestores assumem o cargo sem preparo técnico suficiente para lidar com as especificidades da educação inclusiva, o que limita sua capacidade de promover práticas democráticas e inclusivas (SILVA; OLIVEIRA, 2020).

A formação do gestor não deve se restringir às dimensões administrativas; é fundamental que aborde o campo pedagógico, o conhecimento sobre as deficiências, o desenvolvimento de estratégias de acessibilidade e o respeito às singularidades dos alunos. Mantoan (2006) destaca que compreender a inclusão exige uma mudança de olhar sobre a aprendizagem, reconhecendo que a escola deve se adaptar ao aluno, e não o contrário. Assim, o gestor deve estar preparado para orientar a equipe docente a construir currículos flexíveis, promover adaptações razoáveis e utilizar tecnologias assistivas.

Além disso, a formação continuada deve ocorrer de maneira coletiva e colaborativa. A gestão escolar não pode atuar de forma isolada: é necessário organizar espaços de estudo na escola, incentivar a parceria entre professor do Atendimento Educacional Especializado (AEE) e professores da sala regular, e estabelecer articulação com profissionais de outras áreas, como psicólogos, terapeutas ocupacionais e assistentes sociais (MENDES, 2010). A formação em serviço possibilita que o gestor exerça liderança

participativa, promovendo aprendizagem por meio da reflexão do próprio trabalho.

Outro ponto importante é que a formação do gestor deve incluir o debate sobre preconceitos e barreiras atitudinais. De acordo com Paro (2016), a escola só se torna inclusiva quando rompe com práticas autoritárias e excludentes, que muitas vezes estão institucionalizadas no cotidiano escolar. Para isso, o gestor precisa desenvolver visão crítica e ética, capaz de enfrentar discriminações e consolidar valores como empatia, respeito e equidade.

Portanto, a formação do gestor para a educação inclusiva deve ser contínua, colaborativa e baseada em práticas reflexivas que envolvam toda a comunidade escolar. Somente gestores conscientes de seu papel pedagógico e social poderão construir ambientes educacionais verdadeiramente inclusivos, garantindo que a legislação seja materializada no cotidiano da escola.

Articulação Família-Escola na Educação Inclusiva

A consolidação da educação inclusiva não depende apenas da escola, mas também da articulação com as famílias e com o contexto em que o estudante está inserido. A política de inclusão pressupõe a participação dos responsáveis como agentes importantes na construção de práticas pedagógicas adequadas às necessidades dos alunos. Como afirma Prieto (2014), “a inclusão escolar só se efetiva quando a família deixa de ser espectadora e passa a atuar como participante ativa do processo educativo”

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

(p. 47). Nesse sentido, o gestor escolar deve promover estratégias que aproximem a família do cotidiano escolar e favoreçam o diálogo permanente.

Entretanto, a realidade revela que muitas famílias não possuem informações suficientes sobre seus direitos e responsabilidades frente à educação inclusiva. Mendes (2010) ressalta que “os pais e responsáveis frequentemente desconhecem a legislação e as possibilidades de apoio pedagógico especializado aos alunos público alvo da educação especial” (p. 63). Essa lacuna implica a necessidade de o gestor atuar também como orientador, esclarecendo direitos garantidos pela lei, como matrícula obrigatória e Atendimento Educacional Especializado (AEE).

Essa articulação se concretiza por meio de reuniões formativas, visitas domiciliares, encaminhamentos intersetoriais e participação ativa no Projeto Político-Pedagógico (PPP). Paro (2016) destaca que: “a gestão democrática só se realiza quando a comunidade participa de modo consciente, deliberando e intervindo nas decisões da escola” (p. 29). Dessa maneira, a participação da família deixa de ser passiva e passa a exercer função corresponsável pelo processo de inclusão.

Além disso, a aproximação com a família permite compreender melhor aspectos socioemocionais, culturais e comportamentais dos estudantes, auxiliando na eliminação de barreiras atitudinais e preconceitos que, muitas vezes, permeiam o ambiente escolar. Mantoan (2006) afirma que “a inclusão não é um favor concedido aos estudantes, mas um direito e uma condição para a transformação social” (p. 18). Assim, o gestor precisa criar condições

para que a escola seja espaço acolhedor, não apenas para alunos, mas também para seus familiares.

Portanto, a articulação família-escola é uma dimensão essencial da gestão inclusiva e exige ações formativas, práticas democráticas e comunicação contínua. Quando essa relação é fortalecida, a escola se torna lugar de promoção de direitos, respeito e cidadania, cumprindo sua função social e humana.

Conclusão

A atuação do gestor escolar frente às políticas públicas educacionais e, especificamente, à educação inclusiva, revela-se um elemento central para a concretização do direito à educação de qualidade prevista pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/1996). Como se observou ao longo deste estudo, embora existam marcos legais robustos que garantem o acesso, a permanência e o atendimento especializado aos estudantes público-alvo da educação especial (BRASIL, 1988; 1996; 2008), sua efetivação depende diretamente da prática gestora no cotidiano das escolas.

O gestor escolar, nesse cenário, deixa de ser um executor de procedimentos administrativos e assume papel de mediador e transformador, articulando políticas públicas às realidades locais (LIBÂNEO, 2015; SAVIANI, 2013). Sua atuação implica liderança ética, atendimento às necessidades da comunidade estudantil, coordenação de recursos, incentivo à formação docente e construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP),

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

conforme apontam Lück (2009; 2010) e Paro (2016). Assim, a gestão democrática torna-se requisito essencial para a inclusão escolar, visto que a participação dos professores, estudantes, famílias e demais segmentos fortalece a corresponsabilidade e rompe práticas autoritárias e excludentes historicamente presentes nas instituições públicas.

Também se destacou que a inclusão escolar exige formação contínua e colaborativa do gestor, que deve compreender as especificidades das deficiências, promover adaptações curriculares, orientar práticas inclusivas e fomentar parcerias com a rede de apoio intersetorial (MANTOAN, 2006; MENDES, 2010). De modo semelhante, a articulação com a família mostrou-se indispensável, uma vez que a participação ativa dos responsáveis amplia a compreensão das necessidades dos estudantes e fortalece a escola como espaço de proteção, respeito e cidadania (PRIETO, 2014; PARO, 2016).

Diante disso, conclui-se que a implementação da educação inclusiva não se limita à existência de leis, programas como Fundeb, PDDE e atendimento educacional especializado, mas depende essencialmente de uma gestão comprometida com a equidade, a democracia e a transformação social. Cabe ao gestor escolar enfrentar desafios estruturais, culturais e pedagógicos, garantindo que a escola se torne espaço de aprendizagem significativa para todos, independentemente de diferenças físicas, sensoriais, cognitivas ou sociais. Somente por meio de políticas públicas fortalecidas, formação continuada e participação efetiva da comunidade escolar será possível consolidar uma educação pública verdadeiramente inclusiva, humanizada e emancipadora.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Ministério da Educação, 1996.

BRASIL. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva.** Brasília: MEC/SEESP, 2008.

BRASIL. **Estatuto da Pessoa com Deficiência.** Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Brasília: MEC, 2015.

CUNHA, C.; GITAHY, F. **Descentralização e gestão educacional: desafios no contexto municipal.** São Paulo: Cortez, 2018.

DOURADO, L. F. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil.** São Paulo: Cortez, 2012.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. **Gestão escolar e políticas educacionais.** Brasília: MEC, 2018.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 6. ed. São Paulo: Heccus, 2015.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Petrópolis: Vozes, 2010.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

LÜCK, H. **Gestão Educacional: o papel do gestor escolar**. Petrópolis: Vozes, 2009.

MANTOAN, M. T. E. **Inclusão escolar: o que é? por quê? como fazer?** São Paulo: Moderna, 2006.

MENDES, E. G. **Inclusão escolar: desafios e perspectivas**. São Paulo: Educar, 2010.

MENESES, J. P. **Políticas educacionais e a prática da gestão escolar**. Belo Horizonte: Autêntica, 2020.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2016.

PRIETO, R. C. **Educação Inclusiva: políticas e desafios**. Brasília: MEC, 2014.

SAVIANI, D. **Escola e democracia**. Campinas: Autores Associados, 2013.

SILVA, M.; OLIVEIRA, R. **Educação especial e formação docente**. Revista Educação, v. 35, n. 2, 2020.

SOUZA, M. R. **Gestão escolar e desigualdades sociais no Brasil**. Recife: UFPE, 2019.

UNESCO. **Declaração de Salamanca: princípios, política e prática em educação especial**. Salamanca, 1994.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

¹ Mestre em Ciências da Educação. Instituição: Christian Business School.
Endereço: 40 rue Alexandre Dumas, Paris (Arrondissement de Paris). E-mail: edilene.nog.arruda@gmail.com