



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**YASMIN DE AGUIAR CANUTO**

**A GESTÃO ESCOLAR FAVORECE A INCLUSÃO? UM OLHAR PARA O  
DISTRITO FEDERAL**

Brasília,  
2025

**YASMIN DE AGUIAR CANUTO**

**A GESTÃO ESCOLAR FAVORECE A INCLUSÃO? UM OLHAR PARA O  
DISTRITO FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Educação da Universidade de  
Brasília como requisito parcial para obtenção do  
título de Pedagogo(a)

**Orientadora**  
Andreia Mello Lacé

Brasília,  
2025

**YASMIN DE AGUIAR CANUTO**

**A GESTÃO ESCOLAR FAVORECE A INCLUSÃO? UM OLHAR PARA O  
DISTRITO FEDERAL**

Trabalho Final de Curso (TFC) apresentado à  
Disciplina TFC 2, como requisito básico para a  
conclusão do curso de Licenciatura em Pedagogia  
pela Universidade de Brasília.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Andréia Mello Lacé - Orientadora -  
Faculdade de Educação /UnB

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Janaína Angelina Teixeira -  
Faculdade de Educação /UnB

---

Prof. Lucimara Gomes de Oliveira de Moraes -  
Instituto de Educação Superior /IESB

CIP - Catalogação na Publicação

CC235g Canuto, Yasmin De Aguiar.  
A gestão escolar favorece à inclusão? Um olhar para o Distrito Federal / Yasmin De Aguiar Canuto;

Orientador: Andreia Mello Lacé. Brasília, 2025.  
34 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação - Pedagogia - Licenciatura) Universidade de Brasília, 2025.

1. Gestão escolar democrática. 2. Inclusão de crianças com necessidades educacionais específicas. 3. Ensino público do Distrito Federal. I. Lacé, Andreia Mello, orient. II. Título.

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, que me deu forças para trilhar esse caminho e realizar este sonho. Foi Ele quem me concedeu sabedoria, coragem e dedicação ao longo deste rico processo formativo, sem sua presença jamais seria possível concluir com êxito.

Dedico também ao meu pai Marlan, à minha mãe Silvana, ao meu irmão Yorrane, e ao meu namorado, Cauã que me incentivaram desde o início até aqui a sempre continuar seguindo meu sonho, proporcionando segurança financeira, psicológica e emocional para que essa jornada pudesse ser concluída sem empecilhos.

Por fim, diante de todo o esforço para chegar até aqui, tantos aprendizados, e conhecimentos ressignificados, noites em claro, sonhos de ajudar minha família, construir uma vida confortável e fazer a diferença por meio da minha profissão, dedico este trabalho a mim mesma.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me guiar neste processo, toda honra sempre será há Ele. sobretudo agradeço a oportunidade de vivenciar uma experiência enriquecedora como a graduação.

A minha família que foi essencial ao longo da graduação, pois me proporcionaram tudo que era necessário. Meus pais, me incentivaram ao estudo desde nova, o que eles não puderam ter, fizeram o possível para que eu e meu irmão tivéssemos, dando total suporte financeiro e emocional. Ao meu irmão, que sempre acreditou no meu potencial vibrando cada pequena conquista, a cada semestre me parabenizando e vendo o meu sonho se realizar, os meus mais sinceros agradecimentos, eles são a base e a razão de todo esforço.

Agradeço também ao meu namorado Cauã Henrique, que esteve ao meu lado oferecendo um apoio e incentivo excepcional em todos os momentos, me ajudando em projetos, propostas didáticas, e até revisando meus textos acadêmicos. Além de todo suporte emocional e psicológico que me proporcionou neste processo, sem dúvidas fez a diferença principalmente durante a escrita desta pesquisa.

As minhas amigas, as quais a UnB me presenteou Ana, Nalanda, Ester e Lyna. Ter pessoas para compartilhar conhecimentos e dificuldades durante a formação, foi essencial para tornar essa jornada mais leve e agradável. Em especial agradeço a minha amiga Samile, que esteve compartilhando praticamente todos os semestres, dividimos turmas, estágios, atividades extracurriculares e tudo mais que pudéssemos fazer juntas, fizemos. Se tornou além de uma amiga de faculdade, estando presente em momentos importantes e íntimos da minha vida. Levo comigo o desejo de conservar essas amizades por toda a vida.

Sem dúvidas, os meus mais sinceros agradecimentos a minha orientadora Dr<sup>a</sup> Andréia Mello Lacé, por todo acolhimento e ensinamento durante todos os momentos que tive oportunidade de ser sua aluna e orientanda. Desde a primeira aula de Gestão das Organizações Brasileiras, queria que ela fosse a minha orientadora de trabalho final de curso. Ela é uma professora admirável, pois é compreensiva, acolhedora, deveras inteligente além exercer a profissão com maestria, de fato escolhi uma das melhores professoras da universidade.

Em suma, agradeço a todos que fizeram parte dessa jornada, professores, colegas de turma, as escolas, diretoras, professoras e coordenadores que me acolheram nos estágios obrigatórios, aos meus pequenos alunos que tanto me ensinaram mesmo com pouco tempo de convivência, todos contribuíram com a minha formação pessoal e profissional.

*“Ninguém é igual a ninguém. Todo ser humano é um  
estranho ímpar”.*

*Carlos Drummond de Andrade*

## MEMORIAL

A graduação em uma universidade pública representa mais do que a realização de um sonho pessoal, é também um marco na minha família pelo fato de ser a primeira da família a estar concluindo o ensino superior. Neste exercício de revisitar minha trajetória os pilares fundamentais para chegar ao momento em que estou foi o apoio incondicional dos meus pais, os quais sempre me incentivaram a buscar uma vida melhor através do estudo.

Este percurso educacional se inicia antes mesmo de uma matrícula formal, a experiência do meu irmão mais velho me despertava um grande interesse. Ele ingressou primeiro na pré-escola e eu o acompanhava em passeio escolares quando era permitido, cheia de curiosidade e encantamento. Recordo-me de imitar os movimentos de escrita fazendo ondas no caderno do início ao fim da folha como se estivesse aprendendo as primeiras palavras. Essas lembranças trazem à tona o quanto eu ansiava por estar na escola, um ambiente que para mim parecia mágico com tantas possibilidades.

Enfim chegou minha vez, a primeira experiência com a educação aconteceu no Ensino Fundamental I, em uma escola pública próxima à minha casa. Embora tivesse começado já na alfabetização não havia grandes dificuldades educacionais, lembro com carinho das professoras que tornaram o aprendizado leve e prazeroso. Foi nessa fase que comecei a brincar de ser professora, organizando “aulas” com minhas amigas e criando atividades, para realizar e corrigir. Analisando essas lembranças percebo que, mesmo sem saber, essa brincadeira já refletia uma admiração pelos educadores e possivelmente se plantava a semente do meu futuro.

Concluindo os anos iniciais do Ensino Fundamental, uma nova etapa se iniciava e com ela muitas mudanças, além de trocar de escola, precisei também mudar de casa. Ingressar nos anos finais foi um mundo novo a descobrir, as disciplinas haviam se multiplicado junto com os professores, pois cada matéria era ministrada por um professor diferente. Essa transição foi desafiadora, mas enriquecedora sendo um período de crescimento pessoal e acadêmico.

Neste momento percebi uma facilidade em ensinar. Eu costumava ajudar minhas colegas em atividades que tinham dificuldades, explicando os conteúdos e por muitas vezes ouvi que eu tinha um verdadeiro dom para ensinar, apesar desses incentivos ainda não tinha clareza de qual seria a minha escolha de graduação. A nova escola também era pública e com um ensino muito bom, apesar das adversidades muito comuns das escolas públicas, oferecia um ensino essencial para as fases que viriam a seguir.

O Ensino Médio marca mais uma importante etapa educacional trazendo novos desafios e aprendizados. Novamente estudei em uma instituição pública, apesar de contar com

professores dedicados e competentes, a escola enfrentava problemas estruturais como a falta de professores e a adoção do ensino bloqueado. Atualmente tendo um pouco mais de conhecimento referente a educação, na minha opinião, essa abordagem não era o ideal para a preparação aos vestibulares, pois dificultava a consolidação do conhecimento ao longo do tempo.

Nesta etapa decidir participar do Programa de Avaliação Seriado (PAS), mas foi necessário buscar informações por conta própria, já que a escola oferecia pouco suporte nesse sentido. Além disso, como havia dito, a preparação para vestibulares era limitada, com raros intensivos focados nos estudos para os vestibulares.

O 3º ano, o último do Ensino Médio foi marcado pela pandemia da Covid-19, este momento foi desafiador para todo o mundo, devido ao impacto grande parte do aprendizado foi comprometido. A adaptação a esse novo momento que vivíamos foi o ensino remoto, que dificultou ainda mais a assimilação dos conteúdos, as barreiras tecnológicas eram mais um desafio pois, infelizmente, não tinha recursos para assistir as aulas, esse foi um período um tanto quanto complicado, um dos mais difíceis na minha trajetória escolar. Apesar das dificuldades, também vivi momentos positivos durante essa etapa, participei de projetos, interclasses e outras atividades que contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal. Sendo marcado por ser uma transição de sair da adolescência e caminhar à vida adulta.

Em meio a esta etapa, procurei me capacitar fora da escola, me inscrevendo em cursos de línguas e de informática, no entanto, por conta da pandemia e, talvez decisões pouco maduras da adolescência, não concluí essas formações. Hoje reconheço o valor que esses aprendizados poderiam agregar na minha formação, mas também compreendo que essas experiências, mesmo com percalços faziam parte do caminho necessário para trilhar a chegada até aqui.

O Ensino Médio trouxe decisões importantes para o meu futuro, uma delas foi na última prova do PAS, quando precisei escolher um curso para concorrer a vaga na universidade. Até este momento ainda não tinha certeza do que realmente queria, cogitei Nutrição e Pedagogia, dois cursos completamente opostos. Para tomar a decisão, minha mãe sugeriu que eu procurasse profissionais de ambas as áreas, para entender melhor os cursos e avaliar qual delas faria mais sentido para mim. Durante essas conversas, me identifiquei mais com a Pedagogia, revisei memórias da minha trajetória escolar, especialmente aquelas em que eu ajudava minhas colegas e ouvia que tinha jeito para ensinar. Esses momentos marcaram minha relação com a educação e reforçaram minha escolha.

Por fim, decidi por Pedagogia, mesmo sem saber exatamente como seria o curso ou os desafios que enfrentaria, a decisão foi a partir de reflexões, mas também de confiança de que

estava no caminho certo para construir uma carreira alinhada aos meus valores e a tentativa de gerar bons frutos a partir do meu trabalho.

A trajetória na graduação começou de forma remota, o que facilitou a adaptação inicial, mas dificultou a fixação de alguns conhecimentos. Quando fui ao campus, experimentei a emoção de estar em um ambiente novo, cheio de possibilidades, era tudo muito inspirador e inicialmente leve. Com o avanço dos semestres, vieram mais responsabilidades, o aumento de matérias, a autonomia para montar a grade e ao mesmo tempo o desafio de alinhar essas escolhas para cumprir toda a grade curricular no tempo previsto. Apesar de não conseguir aproveitar ao máximo as oportunidades da universidade, como projetos e pesquisas, devido à necessidade de trabalhar, cada momento foi essencial para meu crescimento.

Ao decorrer do curso, percebi a amplitude da Pedagogia e me encantei com as inúmeras possibilidades além da sala de aula. No entanto, foi ao final da graduação que identifiquei um interesse em aprofundar as pesquisas em gestão escolar, percebi que é um campo desafiador, porém indispensável para o funcionamento da escola.

A inclusão escolar é um elemento essencial para a garantia do direito à educação, e a gestão escolar quando eficaz é a base para que a escola seja de fato inclusiva assegurando a finalidade da escola que é o desenvolvimento pleno do indivíduo. Sendo assim, essa percepção despertou o desejo de pesquisar e entender como esse trabalho é feito para que todos tenham acesso a um ensino de qualidade.

Com tantas mudanças compreendi a importância de estar aberta às novas oportunidades e de enfrentar desafios com coragem. Esse período me mostrou que a educação não é apenas uma construção de conhecimento, mas também uma ferramenta para se adaptar às incertezas da vida.

Agora, com o olhar de quase educadora, percebo a importância dos momentos que a escola oferece aos alunos. Momentos esses que são únicos desde a pré-escola até a graduação, que muitas vezes vão além do que a família pode proporcionar, abrindo portas para descobertas e aprendizados marcantes. A escola não apenas forma intelecto, mas também prepara para a vida em sociedade, ajudando a desenvolver valores, autonomia e a capacidade de enfrentar desafios.

## RESUMO

Esta pesquisa se refere ao trabalho final de conclusão do curso de pedagogia pela Universidade de Brasília e tem como objetivo principal analisar de que forma a gestão escolar constitui uma base fundamental para a inclusão de crianças com necessidades educacionais específicas, no Distrito Federal. Estruturada na abordagem qualitativa, e fundamentada em procedimentos metodológicos de análise documental, utilizando fontes primárias e secundárias, como legislações e decretos tanto nacionais quanto distritais. No aporte teórico, esta pesquisa apoiou-se em Paro (2013) o qual contribui para o entendimento da importância da gestão democrática nas instituições públicas; Mantoan (2003) que favorece para a compreensão do que é a inclusão escolar e como podemos exercê-la na prática; e Lück (2009) que colabora com atribuições inerentes à gestão escolar, auxiliando na compreensão do papel do gestor como mediador das práticas inclusivas. Conclui-se que a inclusão de crianças com necessidades educacionais específicas possui respaldo legal, embora a aplicação das legislações ainda seja um processo desafiador. Em meio a isso, são necessárias transformações que contemplem e acolham todas as diversidades, a fim de superar barreiras e promover o desenvolvimento integral do indivíduo, evidenciando a gestão democrática e o compromisso do gestor como instrumentos essenciais para a efetivação da inclusão.

**Palavras-chave:** gestão democrática; inclusão; mediação.

## **ABSTRACT**

This research, based on the final thesis for the Pedagogy course at the University of Brasília, aims to analyze how school management constitutes a fundamental basis for the inclusion of children with specific educational needs in the Federal District. Structured using a qualitative approach and grounded in methodological procedures of document analysis, utilizing primary and secondary sources such as national and district legislation and decrees, the theoretical framework draws on Paro (2013), who contributes to understanding the importance of democratic management in public institutions; Mantoan (2003), who aids in understanding what school inclusion is and how it can be implemented in practice; and Lück (2009), who contributes to the understanding of inherent school management responsibilities, assisting in understanding the role of the manager as a mediator of inclusive practices. The conclusion is that the inclusion of children with specific educational needs has legal support, although the application of legislation remains a challenging process. Amidst this, transformations are needed that consider and embrace all diversities, in order to overcome barriers and promote the integral development of the individual, highlighting democratic management and the manager's commitment as essential instruments for achieving inclusion.

**Keywords:** democratic management; inclusion; mediation.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2. A GESTÃO ESCOLAR SOB A PERSPECTIVA DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL NO DISTRITO FEDERAL.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Instrumentos e práticas da gestão democrática nas escolas .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Aplicação da gestão democrática no contexto do Distrito Federal.....</b>	<b>20</b>
<b>3. EDUCAÇÃO INCLUSIVA: NORMAS E DIRETRIZES NO CONTEXTO NACIONAL E DISTRITAL.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Público-alvo da educação inclusiva .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 Legislação e políticas inclusivas: panorama nacional.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3 Diretrizes e políticas de inclusão no Distrito Federal .....</b>	<b>26</b>
<b>4. O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA INCLUSIVA.....</b>	<b>28</b>
<b>4.1 O gestor como mediador de práticas inclusivas .....</b>	<b>28</b>
<b>4.2 Práticas Inclusivas: compromisso ético, político e pedagógico.....</b>	<b>30</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>31</b>
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>32</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A ampliação das políticas de inclusão no contexto educacional brasileiro reforça a importância de pensar novas práticas para a efetivação do atendimento às crianças com necessidades educacionais específicas. Refletindo o cenário atual, observamos a formação de classes mais inclusivas, compostas por uma diversidade de estudantes com desenvolvimento típico e atípico, o que evidencia a necessidade de novas estratégias e responsabilidades. A fim de compreender a complexidade do tema, é importante distinguir a inclusão, de práticas meramente integradoras, as quais não garantem a participação plena dos estudantes.

Para garantir o desenvolvimento integral de cada criança são necessários além de aspectos estruturais, mas também de apoio, acolhimento, e oportunidades de aprendizagem que respeitem as singularidades de cada estudante. Com intuito de desempenhar esse processo, a gestão escolar torna-se imprescindível, uma vez que cabe aos gestores implementar e incentivar essas ações no cotidiano escolar. Embora as políticas de inclusão tenham avançado, elas não se efetivam plenamente sem uma atuação comprometida, a qual propicie recursos, formações continuadas e fomente uma cultura institucional verdadeiramente inclusiva.

Diante disto a temática desta pesquisa envolve o papel da gestão escolar para a efetivação da inclusão dentro da instituição de ensino, e busca responder o seguinte questionamento: de que maneira a gestão escolar é um pilar fundamental para a inclusão de crianças com necessidades educacionais específicas no Distrito Federal?

Alinhando-se a isto, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar de que forma a gestão escolar é uma base fundamental para a inclusão de crianças com necessidades educacionais específicas, no Distrito Federal. Para atender tal finalidade, dispõe dos seguintes objetivos específicos: compreender a gestão escolar no Brasil e no Distrito Federal, a partir da Constituição Federal de 1988; descrever a política de educação inclusiva no Brasil e no Distrito Federal; identificar o papel da gestão as práticas adotadas para que a escola seja um espaço inclusivo.

A definição dessa temática se deu a partir de um interesse pessoal sobre o trabalho da gestão escolar, entretanto por se tratar de um campo amplo e com várias vertentes de pesquisa, alinhei a uma outra temática de grande importância para a educação, a inclusão de crianças com necessidades educacionais específicas. Tendo em vista que a equipe gestora assume um papel central na promoção da inclusão, atuando como mediadora entre políticas públicas, corpo docente, famílias e as próprias crianças. Cabe à gestão garantir que os recursos materiais e

imateriais estejam alinhados com os princípios da equidade, da acessibilidade e da valorização das diferenças.

Referente a essa linha de raciocínio destacam sua perspectiva desenvolvendo esse objeto de pesquisa, João Paulo Diógenes (2023), Maria Helena Michels, (2006) e mais três autores em conjunto, Caroline Silva, Eliana Menezes e Leticia Borges (2021). A perspectiva que os autores trazem em seus trabalhos tem familiaridade com o assunto, buscando analisar como as práticas ditas inclusivas se efetivam. Segundo Diógenes (2023, p. 2) “promover um sistema educacional que inclua todas as crianças deve ser o objetivo de todos os líderes educacionais” com isso reforça que as práticas que assegurem a inclusão vão além das salas de aulas, devem ocorrer de um modo geral na instituição.

Além disso, Michels (2006) por sua vez destaca a importância da formação dos professores para a classe especial, seja por capacitação ou especialização, embora não seja o foco desta pesquisa esse é um fator que pode garantir a inclusão ou reforçar a exclusão, e a escolha dos profissionais e o seu desempenho é analisado pela equipe gestora pontuando mais uma dimensão que afeta diretamente a inclusão de crianças com necessidades educacionais específicas. Em síntese, compreende-se que as atribuições da equipe gestora se mostram fundamentais para analisar e orientar as ações planejadas na instituição, promovendo o acolhimento de forma equitativa e permanente. Sendo assim a originalidade dessa pesquisa reside em investigar de que forma os documentos legais respaldam a garantia desse direito e quais as práticas contribuem para a construção de um ambiente diverso e inclusivo.

Esta pesquisa busca analisar as políticas referentes a inclusão de crianças com necessidades educacionais específicas, tendo como foco a atuação da gestão escolar para a garantia desse direito no Distrito Federal. Para isso, adota-se uma abordagem qualitativa e se caracteriza como exploratória que Gonsalves (2011) define como um tipo de pesquisa que esclarece ideias, oferecendo uma visão panorâmica de um fenômeno pouco explorado, e ainda uma pesquisa explicativa que seu objetivo é buscar fontes, e razões que contribuem com a ocorrência de algum fato.

Fundamentada a partir de uma pesquisa documental em fontes primárias as quais incluem documentos legais e normativos, como a Constituição Federal de 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996, e políticas educacionais específicas que tratem à inclusão. E em fontes secundárias como artigo científicos, livros, e documentos que contemplem a gestão democrática, políticas inclusivas e práticas dos gestores frente à inclusão.

Embora esta pesquisa não envolva diretamente sujeitos em sua construção, se volta à análise de práticas que impactam diferentes indivíduos dentro do contexto escolar. Os sujeitos

os quais podem ser impactados com essa pesquisa são: diretamente os membros da equipe gestora como, diretores, vice-diretores, coordenadores pedagógicos, e orientadores pois conforme Diógenes (2023, p. 3) “implica uma gestão sábia dos processos escolares de forma a fazer com que as crianças se sintam apoiadas para desenvolver a sua capacidade e superar as adversidades”, por possuírem um papel fundamental na implementação das políticas inclusivas de uma instituição. Ademais as crianças com necessidades educacionais especiais pois mesmo que o foco dessa pesquisa seja a atuação dos gestores a finalidade é a garantia do direito à educação para todos. Indiretamente ainda se inclui professores os quais são responsáveis por executar essas práticas no cotidiano, os familiares e a comunidade escolar também são sujeitos que contribuem para que a inclusão seja efetiva.

O presente artigo está subdividido, para além desta introdução e das considerações finais em três partes. A primeira parte, “A gestão escolar sob a perspectiva da Constituição Federal no Brasil e no Distrito Federal” a qual explora a normativa da gestão nas instituições educacionais, destacando a importância do cultivo da gestão democrática nas escolas públicas de âmbito nacional e distrital. A segunda parte, “Educação inclusiva: normas e diretrizes no contexto nacional e distrital” aborda as políticas direcionadas para a educação inclusiva, enfatizando seu público-alvo, e conceituando a temática. Por fim “O papel da gestão escolar na construção de uma escola inclusiva” desenvolve uma reflexão acerca das ações que podem contribuir para a criação de um ambiente inclusivo, considerando o gestor como mediador central de todo esse processo, assumindo um compromisso ético e institucional com as crianças e com a instituição de ensino.

## **2. A GESTÃO ESCOLAR SOB A PERSPECTIVA DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL NO DISTRITO FEDERAL**

A Constituição Federal de 1988 é um marco histórico por ser a legislação principal do nosso país, pois foi promulgada após vinte anos de ditadura civil militar, ela se define por ser um conjunto de deveres que organizam o Estado brasileiro estabelecendo direitos sociais, individuais e coletivos dos cidadãos, dentre eles o direito à educação. A lei prevê que a educação é direito de todos, visando o desenvolvimento pleno da pessoa, seu preparo para cidadania e qualificação para o trabalho, sendo dever do Estado, da família e da sociedade em colaboração (Brasil, 1988) Diante disso, foram pensados princípios que pudessem guiar o ensino a fim de assegurar o cumprimento deste direito a todos.

Neste sentido a Constituição Federal estabelece no artigo 206 esses princípios que norteiam o ensino do país:

Artigo 206 - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII - garantia de padrão de qualidade;

VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal.

(BRASIL, 1998)

Esse artigo é fundamental e orientador, trazendo aspectos importantes como igualdade de acesso, gratuidade, liberdade de ensino e aprendizagem, pluralismo de ideias, valorização dos profissionais e sobretudo de forma relevante para este trabalho a gestão democrática do ensino público no inciso VI. Além disso, encontramos na seção referente a educação da Constituição Federal artigos que orientam sobre quais pressupostos o Estado garante que o direito à educação seja efetivo, como idade básica obrigatória, universalização do ensino, atendimento educacional especializado, financiamento e dentre outros aspectos relevantes e indispensáveis para um ensino de qualidade que promova ao indivíduo seu desenvolvimento absoluto.

### **2.1 Instrumentos e práticas da gestão democrática nas escolas**

Inicialmente é importante compreender o que seria uma gestão democrática, já consignada a tantos anos em nosso país e como pode ser efetiva em todas as instituições públicas de ensino. A gestão em si pode ser associada à administração pelo fato de serem conceitos interligados, segundo Lück (2006) “mesmo na vigência da administração científica, preconiza-se a prática da participação”, de qualquer maneira são formas de mediação, entretanto o que as diferenciam é a maneira que se exerce, a gestão tende a concentrar sua atuação na melhoria, e com um propósito mais emancipatório, enquanto o conceito de administração está mais associado ao foco em resultados. No entanto, a partir dessa concepção a administração passa a compor uma dimensão da gestão.

Já a origem da palavra democracia vem do grego antigo, sua etimologia deriva da palavra demos (povo) e kratos (governo, poder ou força), de maneira mais ampla significa que o poder emana do povo, sendo assim o povo possui direito de participar e contribuir com as decisões, possuem liberdade, autonomia e responsabilidades perante as deliberações.

Atribuindo a esse conceito de gestão um teor democrático é incentivado que as decisões tomadas dentro do espaço escolar tenham contribuições de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar, com intenções correlativas em participação efetiva, políticas de planejamento, a fim desenvolver o objetivo da educação. Além disso, segundo Araújo (2000) há três elementos que caracterizam a gestão democrática, sendo elas: participação, autonomia, transparência e pluralismo.

Bem como Vitor Paro (2013) reforça a escola precisa de liderança e coordenação do trabalho democrático e até sugere uma descentralização do poder, diz que a escola poderia aderir três coordenadores com autonomia equivalente para decisões e responsabilidades de gestão ao invés de um diretor com maior poder hierárquico, evidentemente a sugestão exposta é um caminho mais longo para uma gestão definitivamente democrática.

No entanto é possível adotar condutas que fundamentam essa gestão, como por exemplo uma participação mais efetiva e coletiva dos membros da comunidade escolar (pais, alunos, comunidade no geral, equipe gestora e pedagógica) a abertura dos portões da escola para os demais segmentos traz um sentimento de pertencimento e valorização da própria comunidade. Ademais o diálogo e escuta como base da tomada de decisão, e responsabilidade coletiva é um compromisso ético com a finalidade da educação que é a aprendizagem de todos que ali estão, assim reafirmam Vieira, Vidal e Nogueira (2020) dizendo que “parte-se do pressuposto de que a participação é componente intrínseco da gestão democrática, ou seja, toda gestão democrática é necessariamente participativa.” De fato, o processo de ensino-aprendizagem é mais completo quando todos os segmentos cumprem seus respectivos deveres.

Outra característica é a autonomia que está ligada ao autogoverno, ou seja, a capacidade de tomar decisões por si mesmo, onde se faz as suas próprias vontades, porém, no contexto escolar a autonomia deve ser entendida de maneira mais ampla. Neste sentido utilizar desse aspecto na escola significa ter liberdade de tomar a frente em ideias, liderar projetos e ações que irão contribuir ativamente com o desenvolvimento total do indivíduo. Segundo Araújo (2000) a autonomia precisa ser conquistada internamente e externamente, proporcionando o desenvolvimento dos sujeitos, e da própria escola. Além dessas características o autor cita o pluralismo e a transparência.

O pluralismo deve ser compreendido como múltiplas personalidades, identidades, e culturas que uma comunidade diversa pode apresentar, e o ambiente escolar deve estar aberto a isso, para aceitar e se apropriar de diferentes culturas pois isso também desenvolve o sujeito. Paro (2013, 25min50s) contribui com essa colocação dizendo “o que o homem precisa para fazer-se humano é se apropriar da cultura, agregando valores e conhecimento científico.” E por fim a transparência que arrisco dizer ser um elemento essencial para a efetivação da gestão democrática no contexto escolar, também relacionada a concepção de escola como um espaço público, no qual o acesso à informação, clareza e divulgação de dados previamente é considerada um princípio. Esta característica se torna fundamental mais do que por uma questão ética, se institui como uma ferramenta para viabilizar o que tem sido feito no ensino público de maneira coletiva.

Diante do exposto, compreende-se que a participação efetiva, contribuições de ideias mais ação, sentimento de pertencimento do meio escolar, autonomia dos sujeitos, acolhimento da diversidade de pensamentos facilitam e favorecem o cultivo da gestão democrática, que seria a gestão ideal a partir da legislação abordada. Embora seja desafiador na execução das políticas educacionais no cotidiano escolar, como Vieira, Vidal e Nogueira (2020) bem colocam “sabemos que é mais fácil falar sobre gestão democrática do que praticá-la. Tal afirmação é verdadeira tanto para a convivência em sociedade quanto para o cotidiano escolar.” Sem dúvidas, as autoras com essa colocação evidenciam que há desafios na implementação da gestão democrática no ambiente educacional, devido ao esforço que exige sua implementação e execução.

Entre os principais desafios encontrados evidencia a resistência à mudança e a cultura do autoritarismo onde as decisões são centralizadas no diretor, que por muitas vezes seria uma postura mais cômoda, acaba por dificultar a participação de todos os segmentos na instituição, segundo o pensamento crítico sobre gestão democrática, é necessário iniciar por uma mudança de mentalidade principalmente vindo de um contexto histórico de práticas autoritárias. Outro

obstáculo relevante, é a falta de formação, e em alguns casos a falta de interesse por parte dos gestores, uma vez que se torna um caminho mais trabalhoso, podendo vir a ser um empecilho tendo em vista que o gestor é o principal agente para a garantia dessa gestão na instituição. Ademais o baixo envolvimento da comunidade escolar é um grande prejudicial, pois como citado anteriormente um dos pilares para uma boa gestão democrática é a participação efetiva, e infelizmente ainda é comum o baixo envolvimento da comunidade.

Não somente isto, mas também o individualismo enraizado na sociedade na qual vivemos, pensar coletivamente exige esforço, empatia e cooperação com o desenvolvimento de cidadãos ativos na sociedade e no ambiente escolar.

## **2.2 Aplicação da gestão democrática no contexto do Distrito Federal**

Além do princípio da gestão democrática na Constituição Federal de 1988 há ainda outro documento norteador de abrangência nacional no qual exhibe diretrizes a fim de facilitar a implementação dessa gestão, que é a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (LDB). Sendo assim, com o objetivo de complementar e a perfeição a gestão democrática do ensino a LDB traz e gestão em dois artigos, o primeiro é no Art. 3º o qual detalha os princípios do ensino público, no inciso VIII que reforça a Constituição dizendo “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal;”

A especificidade presente na LDB está no fato da delegação da regulamentação da gestão democrática para as entidades federativas. Em outras palavras, cada Estado, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar suas normas relativas à gestão democrática.

A LDB, evidencia de forma mais detalhadas as normas relacionadas à gestão democrática, inicialmente no Art. 14, que diz sobre os Conselhos Escolares:

Art. 14. Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:  
I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;  
II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes.

Em seguida especifica também a importância da gestão democrática se amparar na transparência e no acesso público às informações educacionais, conforme apresenta no Art. 14-A, incluído pela Lei nº 15.001, de 16 de outubro de 2024. O presente artigo amplia a meta da gestão democrática ao demandar que os entes federados disponibilizem informações relevantes referente as redes de ensino. Sendo elas:

Art. 14-A. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios adotarão, como princípios de gestão de suas redes de ensino, a transparência e o acesso à informação, devendo disponibilizar ao público, em meio eletrônico, informações acessíveis referentes a:

I – número de vagas disponíveis e preenchidas por instituição de ensino, lista de espera, quando houver, por ordem de colocação, e, no caso de instituições federais, especificação da reserva de vagas, nos termos da Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012;

II – bolsas e auxílios para estudo e pesquisa concedidos a estudantes, a professores e a pesquisadores;

III – atividades ou projetos de pesquisa, extensão e inovação tecnológica finalizados e em andamento, no caso de instituições de educação superior;

IV – estatísticas relativas a fluxo e a rendimento escolares;

V – execução física e financeira de programas, de projetos e de atividades direcionados à educação básica e superior financiados com recursos públicos, renúncia fiscal ou subsídios tributários, financeiros ou creditícios, discriminados de acordo com a denominação a eles atribuída nos diplomas legais que os instituíram;

VI – currículo profissional e acadêmico dos ocupantes de cargo de direção de instituição de ensino e dos membros dos conselhos de educação, observadas as disposições da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais);

VII – pautas e atas das reuniões do Conselho Nacional de Educação e dos conselhos de educação dos Estados e do Distrito Federal.

Essa legislação legitima-se a importância da participação dos diversos agentes da comunidade na gestão do ensino público, destacando que existem formas efetivas de envolvimento, como os órgãos colegiados. Um deles é o Conselho Escolar formado por representantes da comunidade com o objetivo de estar em coparticipação ativa juntamente com a gestão escolar, em tomada de decisões administrativas, pedagógicas, e financeiras que sejam condizentes a realidade e as necessidades da instituição a fim de melhorar e potencializar o ensino da mesma.

Outro órgão colegiado apresentado na LDB é o Fórum dos Conselhos Escolares, o qual possui função de fortalecer os conselhos atuando como espaço de diálogo e articulação entre diferentes unidades escolares onde reúne representantes de vários conselhos articulando experiências e tomadas de decisão de maneira conjunta.

Acrescenta-se também a Associação de Pais e Mestres (APM) como prática que, embora não obrigatória, é adotada por muitas instituições com o objetivo de incentivar a contribuição mais engajada das famílias no processo de decisões e no acompanhamento do ensino e aprendizagem. Além disso a construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) de forma conjunta é outra estratégia que vale ser considerada, tendo em vista que o PPP define as práticas da instituição, como Libâneo (2004) reforça “o projeto pedagógico deve ser compreendido como instrumento e processo de organização da escola” e não só pode como deve ser construído a partir de cada realidade considerando valores, culturas e metas reais, sendo um bom momento para se envolver toda a comunidade.

O Distrito Federal possui uma regulamentação própria sobre o sistema de ensino e a gestão democrática da educação básica na rede pública, além das legislações de abrangência nacional. A lei Distrital nº 4.751/2012 estabelece o processo eleitoral para diretores e vice, reforça o papel do Conselho Escolar como órgão deliberativo, valoriza a comunidade em níveis decisórios da instituição, além de ter o Programa de Descentralização Administrativa e Financeira (PDAF) que garante autonomia financeira às escolas do DF. Sendo mais um recurso que pode ser utilizado de maneira transparente com menor burocracia na prestação de contas deste recurso. Desta maneira, possibilitando que o princípio da gestão seja palpável e executável.

A gestão democrática vai além de estruturas formais, e da existência de marcos legais nacionais, e locais, mas se instaura nas ações cotidianas, por meio das práticas coletivas, transparentes e inclusivas. Diante de todo exposto, é possível concluir que a forma que os marcos legais instituem a gestão é um pilar essencial para a efetivação dos direitos educacionais. Demonstrando compromisso institucional com a construção de uma educação pública, laica, gratuita e de qualidade. Além disso a gestão democrática não apenas cumpre o que está previsto em lei, mas, contribui para o desenvolvimento de indivíduos ativos, críticos, participativos e conscientes do seu papel como cidadão.

### **3. EDUCAÇÃO INCLUSIVA: NORMAS E DIRETRIZES NO CONTEXTO NACIONAL E DISTRITAL**

A educação inclusiva vai além de uma abordagem educacional, trata-se de uma ação política, cultural, social e pedagógica que busca adaptar e incluir ao ensino regular práticas pedagógicas qualificadas para atender às diversas necessidades dos estudantes sejam elas físicas, cognitivas, educacionais, ou linguísticas garantindo o acesso e permanência a todos de maneira geral reconhecendo as dificuldades enfrentadas no sistema de ensino. Segundo Mantoan (2003, p. 14) “é urgente que seus planos se redefinam para uma educação voltada a cidadania global, plena, livre de preconceitos e que reconheça e valoriza as diferenças”.

No que se refere a educação inclusiva é importante ressaltar que engloba todos os níveis etapas e diferentes modalidades de ensino para que envolva a todos, como educação especial (estudantes com deficiências visuais, auditivas, físicas, transtornos de neurodesenvolvimento etc.) e grupos historicamente excluídos ciganos, refugiados, indígenas, quilombolas, entre outros. A proposta da educação inclusiva é unificar as diferentes modalidades de modo integrativo respeitando as individualidades de cada um por meio de recursos de acessibilidade, atendimentos especializados, formações docentes e práticas pedagógicas que atenda às necessidades de cada modalidade.

#### **3.1 Público-alvo da educação inclusiva**

A perspectiva da educação inclusiva possui o objetivo de uma abrangência ampla e diversa, desde grupos de alunos das classes comuns, grupos historicamente excluídos, e grupos da educação especial o qual demanda atendimento especializado com adaptações pedagógicas específicas. Por isso, são atendidos com maior ênfase por políticas públicas, em função da complexidade de suas necessidades educacionais.

A partir de informações analisadas em glossários institucionais como o da Câmara dos Deputados, legislações como LBI, e estudos sobre terminologia inclusiva como o Caderno de Orientações Pedagógicas compreende-se que são atendidos pela educação especial alunos com deficiências únicas, múltiplas ou cognitivas, transtornos de neurodesenvolvimento, altas habilidades ou superdotação. Considera-se deficiência qualquer impedimento de longo prazo, de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, que podem restringir a participação do aluno parcialmente ou totalmente de atividades na escola ou na sociedade.

De maneira geral há alguns aspectos que caracterizam cada tipo de deficiência. As físicas são alterações completas ou parciais de uma ou mais partes do corpo, comprometendo a função física, como paraplegia, ausência de algum membro, paralisias e entre outros, esse grupo demanda maior adaptações do espaço e objetos. As deficiências sensoriais é o não funcionamento total ou parcial de algum dos sentidos, como a deficiência auditiva ou visual, neste grupo as adaptações precisam ser pensadas com estratégias mais direcionadas. Nos transtornos de neurodesenvolvimento apresentam dificuldades na interação social, comunicação, possuem um repertório de interesse restrito e podem apresentar comportamentos repetitivos, neste grupo inclui-se por exemplo o espectro autista. E por fim, apesar de não ser considerado uma deficiência a superdotação/altas habilidades apresentam criatividade aguçada e potencial elevado em áreas isoladas ou combinadas, e necessitam de uma adequação para o melhor desenvolvimento.

Vale ressaltar que o objetivo não é estereotipar essas individualidades, mas identificá-las de maneira que o atendimento possa ser de fato especializado, acolhendo e buscando formas de um desenvolvimento completo apesar da especificidade.

### **3.2 Legislação e políticas inclusivas: panorama nacional**

No Brasil, a mudança de paradigmas orientou políticas educacionais a fim de romper com modelos excludentes, promovendo uma escola para todos sem distinções. A Constituição Federal de 1988 aborda a educação para todos, com igualdade de condições e especifica o atendimento educacional especializado no Art. 208, III: “Atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino”, incluindo também acesso gratuito. Embora as políticas existentes não abordassem profundamente essa perspectiva inclusiva.

Um dos marcos fundamentais apesar de não ser de abrangência nacional, que norteou a instauração dessa nova perspectiva de substituição de modelos educacionais segregadores por abordagens inclusivas, pautada no acolhimento dos estudantes independente de sua individualidade, foi a Declaração de Salamanca. Este documento foi criado na Espanha em 1994 com a participação de 88 governos, incluindo o Brasil. A fim de reafirmar a educação para todos, detalham como princípios centrais para essa educação:

- toda criança tem direito fundamental à educação, e deve ser dada a oportunidade de atingir e manter o nível adequado de aprendizagem,
- toda criança possui características, interesses, habilidades e necessidades de aprendizagem que são únicas,
- sistemas educacionais deveriam ser designados e programas educacionais deveriam

ser implementados no sentido de se levar em conta a vasta diversidade de tais características e necessidades, - aqueles com necessidades educacionais especiais devem ter acesso à escola regular, que deveria acomodá-los dentro de uma Pedagogia centrada na criança, capaz de satisfazer a tais necessidades, - escolas regulares que possuam tal orientação o inclusiva constituem os meios mais eficazes de combater atitudes discriminatórias criando-se comunidades acolhedoras, construindo uma sociedade inclusiva e alcançando educação para todos; além disso, tais escolas provêem uma educação efetiva à maioria das crianças e aprimoram a eficiência e, em última instância, o custo da eficácia de todo o sistema educacional (Declaração de Salamanca, 1994).

A partir destes documentos reparou-se a importância da reestruturação do sistema, analisando a necessidade de ter políticas educacionais que incentivem a inclusão no ensino regular, que podem trazer benefícios tanto para o desenvolvimento típico quanto para o atípico, uma vez que o convívio com os pares fortalece ainda mais o processo de ensino aprendizagem. Segundo Vygotsky (2022, p.23) “no desenvolvimento das crianças com deficiência, atuam as mesmas leis gerais que no desenvolvimento das demais crianças”, ou seja, esse desenvolvimento também se faz nas relações sociais.

Mediante a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996 especifica-se a modalidade de ensino Educação Especial que é o ensino para pessoas com alguma especificidade, preferencialmente será oferecido na rede regular, mas para que se efetive, é necessário um sistema educacional que garanta não somente o acesso, mas também a permanência, a aprendizagem e o desenvolvimento pleno dos estudantes. Sendo assim, a LDB traz no artigo 58 essa modalidade como transversal aos níveis e etapas de ensino de preferência no ensino regular, entretanto com a garantia do atendimento educacional especializado (AEE), segundo o Inep (2025) esse atendimento “é a mediação pedagógica que visa possibilitar o acesso ao currículo pelo atendimento às necessidades educacionais específicas dos alunos com deficiência”. Posteriormente no artigo 59 ressalta sobre a garantia dos currículos, métodos e recursos específicos para o atendimento dos alunos da educação especial. Além disso trata no artigo 78 diretamente da educação escolar indígena, prevendo educação bilíngue e intercultural, reconhecendo e incorporando outras dimensões da diversidade.

Em continuidade ao avanço da legislação referente a inclusão, destaca-se também a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (LBI), Lei nº 13.146 de 2015. Essa lei representa um marco significativo para a consolidação de igualdades de direitos com as demais pessoas. Em relação ao campo educacional, a LBI reforça o direito à educação inclusiva em todos os níveis de ensino, repudiando qualquer forma de discriminação, estimulando a formação inicial e continuada dos profissionais, com direito a adaptações de currículo, e foco em superar as barreiras que dificultem o aprendizado. Na seção referente à educação os artigos 27º ao 30º

asseguram o direito à educação inclusiva, reiteram deveres constitucionais como dever do Estado a garantia deste direito, apoios necessários e igualdade de oportunidades. Além disso ressalva que as especificações valem tanto para as instituições públicas, quanto para as privadas sendo vetado cobrança de valores adicionais por parte das instituições privadas.

Buscando reafirmar o engajamento sobre os direitos das pessoas com deficiência em relação à educação, compreendendo a necessidade de fortalecer as demais legislações a fim de garantir e impulsionar a construção de um sistema educacional verdadeiramente inclusivo, equitativo e acessível a todos.

### **3.3 Diretrizes e políticas de inclusão no Distrito Federal**

No contexto do Distrito Federal (DF), a política de inclusão segue os princípios nacionais, porém os estados e municípios possuem autonomia para desenvolver políticas e programas que atendam suas particularidades locais, sendo assim o DF apresenta ações e normativas próprias considerando os desafios e avanços locais.

Desse modo destaca-se a Lei nº 3.218 de novembro de 2003, a qual dispõe a universalização da Educação Inclusiva nas escolas da rede pública de ensino do Distrito Federal. O foco desta lei está na garantia do acesso e permanência, sobretudo o desenvolvimento dos estudantes com deficiências ou necessidades educacionais específicas em classes comuns do ensino regular assim como as demais leis e políticas nacionais. Em diferencial a norma propõe percentuais de adesão por parte das unidades escolares e exigência ao poder executivo o favorecimento de condições adequadas como formação docente, acessibilidade do ambiente, e de recursos pedagógicos. Em suma, sua proposta visa promover a igualdade de oportunidades no ambiente escolar em conformidade aos princípios constitucionais em relação aos direitos das pessoas com deficiências.

O Distrito Federal conta com um Plano Distrital de Educação (PDE) instituído pela Lei nº 5.499/2015 que é alinhado ao Plano Nacional de Educação, ambos com duração decenal. O PDE elaborando metas e estratégias de curto, médio e longo prazo tem como propósito promover avanços na educação brasileira, e se torna uma importante lei distrital pois a partir do desenvolvimento dessas metas, se desdobram programas, e projetos. Com isso o PDE conta com metas para a inclusão de pessoas com deficiência nas escolas regulares, valorização da diversidade étnico-racial e cultural, redução das desigualdades educacionais além disso, formação de professores e garantia de infraestrutura e recursos. Considerando a inclusão em sua abrangência, a define:

A educação inclusiva é fundamental para a realização do desenvolvimento humano, social e econômico. Preparar todos os indivíduos para que desenvolvam seu potencial contribui significativamente para incentivá-los a conviver em harmonia e com dignidade. Não pode haver exclusão decorrente de idade, gênero, etnia, condição de imigrante, língua, religião, deficiência, ruralidade, identidade ou orientação sexual, pobreza, deslocamento ou encarceramento. É particularmente importante combater o efeito cumulativo de carências múltiplas.

Além das legislações e planos distritais, o Distrito Federal conta uma rede de Centros de Ensino Especial, vinculados à Secretaria de Educação do DF (SEEDF), que oferecem suporte especializado aos estudantes matriculados na rede pública, encaminhados por estudo de caso ou pela Coordenadoria Regional de Ensino de origem. Esses centros atuam de forma complementar ao ensino regular, como diz Mantoan (2003, p. 31) “não adianta, contudo, admitir o acesso de todos às escolas, sem garantir o prosseguimento da escolaridade até o nível que cada aluno for capaz de atingir” pois a inclusão vai além da integração em salas de aula regular, mas também oferecer o suporte necessário e as devidas condições para o desenvolvimento do estudante.

O Distrito Federal conta também com o Regimento Escolar das escolas públicas locais, o qual apresenta diversas contribuições ao ensino como a própria gestão democrática das unidades escolares na seção II do regimento. Adiante incentiva a perspectiva da Educação Inclusiva, detalhando melhor a modalidade da Educação Especial, em seus artigos 53º, 54º, 56º, 57º e o 365º, detalhando um pouco mais sobre a divisão das classes, atendimentos especializados, salas de recursos, e as metodologias adequadas.

Ainda são disponibilizados Cadernos de Orientações Pedagógicas para a Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva, elaborados pela SEEDF, esses materiais oferecem suporte nas diretrizes práticas e conceituais aos profissionais da educação. A fim de contribuir com o desenvolvimento de práticas pedagógicas mais inclusivas, reforçando o compromisso da rede com a educação de qualidade para todos.

Portanto, percebe-se que o Distrito Federal tem se empenhado em desenvolver políticas que possam dialogar com os princípios constitucionais, mas também corresponder com as particularidades locais. Além dessas políticas expostas aqui nesta seção há ainda outras que contemplam essa perspectiva, reafirmando o compromisso da rede pública em oferecer uma educação justa, acessível e que respeite as diversidades e singularidades.

#### **4. O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA INCLUSIVA**

No contexto educacional, a gestão pode ser compreendida como base de todo o processo de ensino e aprendizagem, pois a equipe gestora tem a função de elaborar e planejar estratégias, identificar desafios, monitorar, orientar, mediar, e propiciar caminhos para que o ensino oferecido seja de qualidade. Segundo Heloísa Lück, o objetivo desse contexto é

Estabelecer uma comunidade de ensino efetivo, onde persevere, coletivamente, não somente o ideal de ensinar de acordo com o saber produzido socialmente, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, criando-se um ambiente de contínuo desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e é claro, os gestores (Lück, 2009, p. 16).

Segundo a seção II do Regimento Escolar da SEEDF, no artigo 7º a gestão geralmente é composta por Diretor e Vice-Diretor, Supervisores e Chefe de Secretaria, conforme a modulação de cada unidade escolar, em consonância com as deliberações do Conselho Escolar, respeitadas as disposições legais. Cada setor com suas respectivas competências, que geralmente são divididas entre as áreas pedagógicas e administrativas. Além disso, a gestão apresenta diferentes dimensões que, em conjunto, tornam possível a realização dos objetivos educacionais, sendo elas: pedagógica, participativa, de pessoas, financeira e administrativa.

Embora apresente diferentes dimensões, as ações são pensadas de forma integrada. Segundo Lück (2009, p.28), “é importante ter em mente que essas áreas e dimensões da gestão escolar são apresentadas separadamente apenas para efeito de estudo”, uma vez que todas se inter-relacionam. Diante disso, é possível compreender a gestão como um pilar das práticas escolares, pois, desde o planejamento até a execução, a equipe gestora atua de forma articulada para implementar práticas que favoreçam o ensino de qualidade, equitativo e inclusivo para todos.

##### **4.1 O gestor como mediador de práticas inclusivas**

A construção de um ambiente escolar inclusivo depende de uma gestão eficiente e de um trabalho coletivo de toda a comunidade escolar. As práticas institucionais devem ir além do simples acesso dos estudantes, garantindo sua permanência e desenvolvimento integral. Como afirma Mantoan (2003, p.31) “não adianta, contudo, admitir o acesso de todos às escolas, sem garantir o prosseguimento da escolaridade até o nível que cada aluno for capaz de atingir”. Desse modo, compreende-se que o ambiente escolar precisa possibilitar meios para que isso ocorra.

Para um ensino mais equitativo, a inclusão deve ser um dos eixos da escola, de maneira a priorizar um ambiente coletivo e diverso que as individualidades dos alunos sejam valorizadas. Segundo Mantoan (2003, p. 33), “não se pode encaixar um projeto novo, como é o caso da inclusão, em uma velha matriz de concepção escolar” sendo assim, cria-se a necessidade de novas práticas e não apenas adaptações.

Diante de um cenário onde se almeja o ensino de todos, deve ser compreender que cada aluno possui seu próprio ritmo de aprendizado. Um aluno com uma necessidade específica seja ela física, cognitiva, ou linguística, poderá precisar de uma adaptação no ritmo da atividade, do apoio de uma tecnologia assistiva, ou de reforços após o horário regular da aula.

As escolas que se voltam para a inclusão reconhecem a importância do desenvolvimento amplo dos estudantes e valorizam as diferenças, criando projetos e possibilitando adaptações curriculares, linguísticas e estruturais. Para que o gestor ofereça condições para um ensino de qualidade, é necessário implementar ações que tornem essas boas práticas efetivas na instituição.

Este processo começa por um corpo docente em sintonia com as perspectivas da escola e por boas condições do trabalho pedagógico, pois os professores são peças fundamentais para que inclusão aconteça. Além disso, bons profissionais de apoio especializado fazem a diferença na perspectiva inclusiva. Ademais um instrumento extremamente relevante que contribui para práticas mais inclusivas é o Projeto Político Pedagógico (PPP), que deve adequar metodologias, técnicas, estratégias e planos de ações que fortaleçam a abordagem institucional. O PPP é um documento norteador e deve ser construído de maneira coletiva e colaborativa entre gestores, professores, e famílias, envolvendo toda a comunidade escolar, para que essas ações da instituição contemplem a realidade dos estudantes que a frequentam.

Neste processo colaborativo, o gestor é um mediador, que além de propiciar as práticas inclusivas deve conscientizar toda a comunidade, para que o trabalho seja efetivo, promovendo a corresponsabilidade nas ações inclusivas.

A equipe gestora precisa articular o processo da educação inclusiva, oportunizar a integração entre todos os envolvidos no processo educativo, estabelecer relações e inter-relações entre toda comunidade escolar e contemplar todos os educandos, considerando suas diferenças individuais e ressaltando as suas potencialidades (Azevedo; Cunha, 2008 p. 67).

Dessa forma, o ambiente escolar estará mais bem preparado para que a inclusão ocorra também na prática, deixando de ser apenas uma metodologia idealizada teoricamente para se tornar efetiva no cotidiano da instituição.

## **4.2 Práticas Inclusivas: compromisso ético, político e pedagógico**

As ações pensadas e executadas no ambiente escolar vão além de um dever do Estado, para aqueles que escolheram estar à frente da educação, representa também um compromisso com o desenvolvimento científico, profissional e social. Sendo assim, para a consolidação das práticas inclusivas, o envolvimento dos profissionais deve ocorrer de forma plena e consciente.

Embora seja um caminho bastante desafiador, devido à complexidade de algumas necessidades educacionais específicas, trata-se da forma mais concreta do direito à educação, assegurando a todos sem exclusão ou segregação. À medida que se reforça este direito constitucional, reafirma-se o compromisso político, ao reconhecer a inclusão como um direito fundamental, tema já discutido na segunda seção deste artigo, ao tratar das legislações e programas que assegurem sua efetivação.

Aos profissionais que se dedicam a estudar esta área e se comprometem com a dádiva de ensinar, se torna um compromisso ético e pedagógico. Inicialmente ético devido a profissão que se exerce, e como um bom profissional deve ter a inclusão como base e princípio. Ademais como compromisso pedagógico por ser o meio em que se fundamenta a função da escola. Segundo Mantoan (2003, p. 38) “o sucesso da aprendizagem está em explorar talentos, atualizar possibilidades, desenvolver predisposições naturais de cada aluno”. Assim, tanto o professor quanto o gestor que buscam desenvolver as potencialidades de todos os seus estudantes, reafirmam, em suas ações, esses compromissos com a profissão.

Vale ressaltar que não existe uma receita ou práticas específicas que garantem a inclusão, pois cada situação demanda de uma atenção para que se identifique qual estratégia será mais adequada. No âmbito da sala de aula, o ideal é observar o aluno e compreender suas fragilidades e potencialidades, de modo a favorecer o seu aprendizado. Entretanto ao considerar a instituição como um todo, algumas ações que podem contribuir para tornar o ambiente mais inclusivo, como acolher todas as pessoas que chegam à escola e tratar os estudantes de forma equitativa, respeitando as individualidades de cada um.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral a análise das maneiras em que a gestão escolar pode ser um pilar fundamental para a inclusão de crianças com necessidades educacionais específicas, no Distrito Federal. Para que fosse possível compreender de que forma a gestão escolar contribui com a inclusão, a pesquisa foi iniciada a partir dos marcos legais referente a gestão e a inclusão escolar.

A princípio aprofundou-se o entendimento sobre como deve ocorrer a gestão escolar da escola pública em âmbito nacional e distrital. Para isso, foram analisadas legislações, as quais orientam e apoiam a gestão democrática do ensino. Ademais, apresentando estratégias para melhor compreensão de como implementar uma gestão democrática e sua importância na instituição. Logo em seguida insere-se a temática da educação inclusiva sob perspectivas conceituais e legais. Ainda evidenciando marcos legais, foram analisados quais documentos traziam a inclusão como um direito, buscando compreender aspectos essenciais, como o público ao qual se destinam e as especificações presentes nas leis que regem a educação inclusiva.

Por fim após obter conhecimento dos aparatos legais, o artigo é finalizado com uma reflexão acerca de possíveis práticas e mediações que o gestor escolar pode adotar para garantir além do acesso do estudante, mas também sua permanência e desenvolvimento efetivo no ambiente educacional. Segundo Paulo Freire (1996, p. 21) “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção”, reforçando ainda mais a importância da inclusão, não basta apenas facilitar o acesso, ou promover adaptações sem intencionalidade formativa. O papel do gestor é apoiar a função social da escola e oferecer condições para o desenvolvimento pleno de todos os estudantes.

Embora a inclusão seja uma temática atual e amplamente estudada, ainda existem dúvidas de como se efetivar na prática. Considerando a diversidade presente nas instituições, reunindo crianças com desenvolvimento típico, outras com necessidades físicas, intelectuais ou até linguísticas, desafia a oferta de um ensino de qualidade. Sendo assim, essa pesquisa abre espaço para novos estudos voltados a práticas inclusivas, políticas públicas efetivas, formação continuada e apoio especializado, considerando a possibilidade incorporar análises empíricas e experiências concretas de escolas no Distrito Federal.

Diante dos aspectos discutidos, percebe-se que a gestão possui um papel central na construção de uma escola verdadeiramente inclusiva. Para além de cumprir com determinações legais, cabe ao gestor semear uma cultura de acolhimento, participação e equidade.

## 6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes**. 2000. Dissertação (mestrado) – PPGE/UnB, Brasília.

ANDRADE, Carlos Drummond de. **Igual- Desigual**. In: Tudo é poema. Tudo é poema, 2018. Disponível em: <https://www.tudoepoema.com.br/carlos-drummond-de-andrade-igual-desigual/> Acesso em: 26 nov. 2025.

AZEVEDO, Maria Antonia Ramos de; CUNHA, Gracilliani Rosa da. Gestão Escolar e Educação Inclusiva: uma parceria necessária e emergente na escola. **Educação: Teoria e Prática**, Rio Claro, v. 18, n. 31, p. 53-72, jul./dez. 2008.

BRASIL. [Constituição (1998)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em: 22 ago. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 04 set. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 7 jul. 2015. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm). Acesso em: 7 set. 2025.

BRASIL. Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Caderno Orientador – Itinerários Formativos: Ensino Médio. Rede Pública de Ensino do Distrito Federal. 2025. Brasília, DF: **SEEDF**, 2025. Disponível em: <https://www.educacao.df.gov.br/wp-content/uploads/2021/07/Caderno-de-Orientacao-Pedagogica-da-Educacao-Especial-na-Perspectiva-da-Educacao-Inclusiva-2025.pdf>. Acesso em: 22 out. 2025.

CÂMARA DOS DEPUTADOS (Brasil). **Portal da Câmara dos Deputados**. Brasília, DF, [s.d.]. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/gestao-na-camara-dos-deputados/responsabilidade-social-e-ambiental/acessibilidade/glossarios/terminologia-sobre-deficiencia-na-era-da-inclusao#:~:text=...> Acesso em: 22 out. 2025.

DECLARAÇÃO DE SALAMANCA. **Declaração de Salamanca e linha de ação sobre necessidades educativas especiais**. Brasília: UNESCO/MEC, 1994. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br>. Acesso em: 21 set. 2025.

DIÓGENES, João Paulo Peixoto. A importância da gestão escolar na inclusão de alunos com deficiência. **RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 1-5, abr. 2023. DOI: 10.51473/ed.al.v3i1.506

DISTRITO FEDERAL. **Lei nº 3.218, de 5 de novembro de 2003**. Institui a universalização da educação inclusiva nas escolas da rede pública do Distrito Federal e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal: Seção 1, Brasília, DF, 6 nov. 2003.

Disponível em: [https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/51165/Lei\\_3218\\_05\\_11\\_2003.html](https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/51165/Lei_3218_05_11_2003.html) . Acesso em: 5 out. 2025.

DISTRITO FEDERAL (Brasil). **Lei nº 4.751, de 7 de fevereiro de 2012**. Dispõe sobre o sistema de ensino e a gestão democrática da educação básica na rede pública de ensino do Distrito Federal e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, 8 fev. 2012. Disponível em: [https://www.dflegis.df.gov.br/Lei\\_4751\\_2012.html](https://www.dflegis.df.gov.br/Lei_4751_2012.html). Acesso em: 11 set. 2025.

DISTRITO FEDERAL. **Lei nº 5.499, de 14 de julho de 2015**. Aprova o Plano Distrital de Educação – PDE e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, 15 jul. 2015. Disponível em: [https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/77136/Lei\\_5499\\_14\\_07\\_2015.html](https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/77136/Lei_5499_14_07_2015.html) . Acesso em: 22 out. 2025.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. *Regimento Escolar da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal*. Aprovado pela Portaria nº 15, de 11 de fevereiro de 2015, e alterado pela Portaria nº 180, de 30 de maio de 2019. Brasília, DF: SEEDF, 2019. Disponível em: <https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/documents/20117/25104288/Regimento-SEEDF-COMPLETO-FINAL.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2025.

ORRÚ, Sílvia Ester. **O re-inventar da inclusão: os desafios da diferença no processo de ensinar e aprender**. Petrópolis: Vozes, 2017.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 5. ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2011. ISBN 978-85-7516-549-2.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2006.

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

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. rev. e ampl. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LOBELL DA SILVA, Caroline; PEREIRA DE MENEZES, Eliana; DE LIMA BORGES, Letícia. Inclusão escolar como trabalho articulado entre gestão, educação especial e professores/as. **Temas em Educação**, João Pessoa, v. 30, n. 3, p. 121-140, set./dez. 2021. DOI: 10.22478/ufpb.2359-7003.2021v30n3.60811.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar: o que é? por quê? como fazer?** 1. ed. São Paulo: Moderna, 2003.

MICHELS, Maria Helena. Gestão, formação docente e inclusão: eixos da reforma educacional brasileira que atribuem contornos à organização escolar. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 33, p. 406-423, set./dez. 2006.

PARO, Vitor Henrique. Gestão escolar democrática – Prof. Vitor Henrique Paro (entrevista completa). [S.l.]: YouTube, 2013 (101 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=WhvyRmJatRs>. Acesso em: 06 set. 2025

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloisa Maia; NOGUEIRA, Jana Flávia Fernandes. **Gestão escolar no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2020.

VYGOTSKY, Lev Semionovich. Obras Completas. Tomo Cinco: Fundamentos de Defectologia. **Tradução do Programa de Ações Relativas às Pessoas com Necessidades Especiais (PEE)**. Cascavel: EDUNIOESTE, 2022.