ReGeo ISSN: 2177-3246

SOCIEDADE E DEMOCRACIA: PERSPECTIVAS DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARA A INCLUSÃO DE ALUNOS NO ENSINO FUNDAMENTAL EM ESCOLA PÚBLICA

SOCIETY AND DEMOCRACY: PERSPECTIVES OF DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT STRATEGIES FOR THE INCLUSION OF STUDENTS IN ELEMENTARY EDUCATION IN PUBLIC SCHOOLS

SOCIEDAD Y DEMOCRACIA: PERSPECTIVAS DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARA LA INCLUSIÓN DE ALUMNOS EN LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN ESCUELAS PÚBLICAS

https://doi.org/10.56238/revgeov17n9-179

Data de submissão: 28/08/2026 **Data de publicação:** 28/09/2026

Maria das Neves Alfaia Pereira
Mestrado em Ciências da Educação
Instituição: Universidade International Tres Fronteras (UNINTER)
E-mail: nevesalfaia@gmail.com

RESUMO

A gestão escolar democrática constitui um dos fundamentos para a construção de uma escola pública comprometida com a participação social, a cidadania, a qualidade da educação e a inclusão de todos os estudantes. No contexto do ensino fundamental, a democratização da gestão assume especial relevância, uma vez que a escola recebe sujeitos com diferentes condições sociais, culturais, econômicas, étnico-raciais, cognitivas e físicas, exigindo práticas institucionais capazes de reconhecer e valorizar essa diversidade. Este artigo tem como objetivo geral analisar as perspectivas das estratégias de gestão escolar democrática para a inclusão de alunos no ensino fundamental em escolas públicas, considerando a participação da comunidade escolar, a atuação da equipe gestora, a formação dos profissionais da educação, o Projeto Político-Pedagógico, os conselhos escolares e as práticas pedagógicas inclusivas. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa, fundamentada em autores que discutem democracia, gestão educacional e inclusão, bem como em documentos legais e institucionais brasileiros. A análise evidencia que a gestão democrática não pode ser compreendida apenas como mecanismo administrativo, mas como princípio político-pedagógico que possibilita a construção coletiva de decisões e o enfrentamento das barreiras que dificultam o acesso, a permanência, a participação e a aprendizagem dos estudantes. Dados recentes do Censo Escolar demonstram a ampliação das matrículas da educação especial e indicam que o ensino fundamental concentra parcela expressiva desses estudantes. Em 2025, a educação especial registrou aproximadamente 2,5 milhões de matrículas, com crescimento de 82% em relação a 2021, enquanto o ensino fundamental concentrou 63,4% dessas matrículas. Conclui-se que a efetivação de uma escola verdadeiramente inclusiva depende de estratégias de gestão participativa, planejamento coletivo, formação continuada, articulação com as famílias, fortalecimento dos conselhos escolares, acessibilidade e acompanhamento sistemático das aprendizagens.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Educação Inclusiva. Escola Pública. Ensino Fundamental. Participação Social.

ABSTRACT
Democratic school management constitutes one of the foundations for building a public school committed to social participation, citizenship, education quality, and the inclusion of all students. In the context of elementary education, the democratization of management assumes special relevance, since the school receives subjects with different social, cultural, economic, ethnic-racial, cognitive, and physical conditions, requiring institutional practices capable of recognizing and valuing this diversity. This article has the general objective of analyzing the perspectives of democratic school management strategies for student inclusion in elementary education in public schools, considering the participation of the school community, the performance of the management team, the training of education professionals, the Political-Pedagogical Project, school councils, and inclusive pedagogical practices. The research is characterized as bibliographic and documentary, with a qualitative approach, grounded in authors who discuss democracy, educational management, and inclusion, as well as in Brazilian legal and institutional documents. The analysis shows that democratic management cannot be understood only as an administrative mechanism, but as a political-pedagogical principle that enables the collective construction of decisions and the confrontation of barriers that hinder student access, permanence, participation, and learning. Recent data from the School Census demonstrate the expansion of special education enrollments and indicate that elementary education concentrates an expressive portion of these students. In 2025, special education registered approximately 2.5 million enrollments, with growth of 82% compared to 2021, while elementary education concentrated 63.4% of these enrollments. It is concluded that the effectiveness of a truly inclusive school depends on participatory management strategies, collective planning, continuous training, articulation with families, strengthening of school councils, accessibility, and systematic monitoring of learning.

Keywords: Democratic Management. Inclusive Education. Public School. Elementary Education. Social Participation.

RESUMEN
La gestión escolar democrática constituye uno de los fundamentos para la construcción de una escuela pública comprometida con la participación social, la ciudadanía, la calidad de la educación y la inclusión de todos los estudiantes. En el contexto de la educación primaria, la democratización de la gestión asume especial relevancia, ya que la escuela recibe sujetos con diferentes condiciones sociales, culturales, económicas, étnico-raciales, cognitivas y físicas, exigiendo prácticas institucionales capaces de reconocer y valorar esa diversidad. Este artículo tiene como objetivo general analizar las perspectivas de las estrategias de gestión escolar democrática para la inclusión de alumnos en la educación primaria en escuelas públicas, considerando la participación de la comunidad escolar, el desempeño del equipo directivo, la formación de los profesionales de la educación, el Proyecto Político-Pedagógico, los consejos escolares y las prácticas pedagógicas inclusivas. La investigación se caracteriza como bibliográfica y documental, de enfoque cualitativo, fundamentada en autores que discuten democracia, gestión educativa e inclusión, así como en documentos legales e institucionales brasileños. El análisis evidencia que la gestión democrática no puede entenderse solo como un mecanismo administrativo, sino como un principio político-pedagógico que posibilita la construcción colectiva de decisiones y el enfrentamiento de las barreras que dificultan el acceso, la permanencia, la participación y el aprendizaje de los estudiantes. Datos recientes del Censo Escolar demuestran la expansión de las matrículas de educación especial e indican que la educación primaria concentra una porción significativa de estos estudiantes. En 2025, la educación especial registró aproximadamente 2,5 millones de matrículas, con un crecimiento del 82% en relación a 2021, mientras que la educación primaria concentró el 63,4% de estas matrículas. Se concluye que la efectividad de una escuela verdaderamente inclusiva depende de estrategias de gestión participativa, planificación colectiva,

formación continua, articulación con las familias, fortalecimiento de los consejos escolares, accesibilidad y seguimiento sistemático de los aprendizajes.

Palabras clave: Gestión Democrática. Educación Inclusiva. Escuela Pública. Educación Primaria. Participación Social.

1 INTRODUÇÃO

A educação escolar constitui um dos principais espaços de formação humana, social e política dos indivíduos. Em uma sociedade democrática, a escola pública possui a responsabilidade de assegurar não somente o acesso ao conhecimento sistematizado, mas também condições para que crianças e adolescentes desenvolvam autonomia, consciência crítica, capacidade de participação e respeito à diversidade. Nesse sentido, discutir a relação entre sociedade, democracia, gestão escolar e inclusão significa reconhecer que a escola não está isolada da realidade social, mas integra uma estrutura histórica marcada por desigualdades, diferenças e disputas em torno do direito à educação.

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu a educação como direito social e definiu princípios que orientam sua organização. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional — Lei nº 9.394/1996 — determina, entre outros aspectos, a igualdade de condições para acesso e permanência na escola, o pluralismo de ideias, o respeito à liberdade e a gestão democrática do ensino público. A legislação educacional brasileira, portanto, relaciona o direito à educação à construção de condições institucionais que permitam aos estudantes permanecer na escola, participar das atividades pedagógicas e desenvolver suas potencialidades.

A gestão democrática constitui, nessa perspectiva, uma dimensão fundamental da organização da escola pública. Ela pressupõe que as decisões não sejam concentradas exclusivamente na figura do diretor ou da equipe administrativa, mas construídas mediante participação dos diferentes sujeitos que integram a comunidade escolar. Professores, estudantes, famílias, funcionários, gestores e representantes da comunidade precisam encontrar espaços legítimos para dialogar, propor ações, avaliar resultados e participar da elaboração das políticas e práticas da instituição.

A própria Lei nº 9.394/1996, especialmente após a alteração promovida pela Lei nº 14.644/2023, fortaleceu esse entendimento ao estabelecer que as normas da gestão democrática devem ser definidas pelos sistemas de ensino e ao prever a instituição dos conselhos escolares.

A gestão democrática, portanto, não deve ser compreendida como mera formalidade administrativa, mas como princípio que interfere diretamente na maneira como a escola identifica problemas, estabelece prioridades e organiza respostas às necessidades dos estudantes.

Nesse contexto, a inclusão escolar representa uma das principais dimensões a serem consideradas pela gestão democrática. A escola pública precisa reconhecer que os estudantes não aprendem de maneira homogênea e que existem barreiras arquitetônicas, pedagógicas, comunicacionais, atitudinais, sociais e institucionais que podem impedir ou limitar a participação de determinados sujeitos. A educação inclusiva exige, portanto, uma transformação da cultura escolar, do currículo, das relações interpessoais, das práticas pedagógicas e dos processos de gestão.

A legislação brasileira apresenta importantes instrumentos para essa transformação. A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência — Lei nº 13.146/2015 — tem como finalidade assegurar e promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais da pessoa com deficiência, buscando sua inclusão social e cidadania.

A Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva também estabeleceu como princípio a construção de sistemas educacionais inclusivos, orientados pelo direito de todos os alunos à participação e à aprendizagem.

Como norteadores da pesquisa, tem-se objetivo geral: Analisar as perspectivas das estratégias de gestão escolar democrática para a inclusão de alunos no ensino fundamental em escola pública, considerando a participação da comunidade escolar, a organização institucional, as práticas pedagógicas, a formação dos profissionais da educação e a construção coletiva de políticas e ações inclusivas.

E como Objetivos específicos tem-se: Compreender os fundamentos da gestão democrática da escola pública e sua relação com a construção da cidadania. Identificar estratégias de gestão capazes de favorecer a inclusão e a participação dos estudantes no ensino fundamental. Analisar a importância do Projeto Político-Pedagógico como instrumento de planejamento democrático e inclusivo. Discutir a participação de professores, estudantes, famílias, conselhos escolares e comunidade na construção de uma escola inclusiva.

Refletir sobre os desafios enfrentados pela equipe gestora na promoção do acesso, da permanência, da participação e da aprendizagem dos estudantes.

Apontar possibilidades de fortalecimento da gestão democrática como estratégia de enfrentamento das desigualdades educacionais.

A escolha do tema justifica-se pela necessidade de aprofundar a discussão sobre a relação entre gestão escolar democrática e inclusão educacional em escolas públicas de ensino fundamental. A ampliação do acesso à escola não garante, por si só, uma educação de qualidade para todos. É necessário que as instituições desenvolvam mecanismos para assegurar que os estudantes permaneçam na escola, participem das atividades, tenham suas necessidades reconhecidas e encontrem condições efetivas para aprender.

A relevância da discussão também pode ser observada nos dados educacionais recentes. O Censo Escolar 2025 registrou 2,5 milhões de matrículas na educação especial, representando aumento de 82% em relação a 2021. O ensino fundamental concentrou 63,4% dessas matrículas, demonstrando a importância de políticas e estratégias de gestão voltadas especificamente para essa etapa.

Assim, discutir gestão democrática e inclusão significa pensar em uma escola que não apenas matricula, mas que efetivamente acolhe, participa, ensina e aprende com a diversidade. A gestão passa a ter papel estratégico na identificação de barreiras e na mobilização dos recursos humanos, pedagógicos e institucionais necessários à sua superação.

Parte-se da hipótese de que escolas públicas que adotam estratégias efetivamente democráticas de gestão — tais como participação da comunidade escolar, fortalecimento dos conselhos escolares, construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico, formação continuada dos profissionais, planejamento colaborativo e articulação com as famílias — apresentam melhores condições institucionais para promover a inclusão dos estudantes do ensino fundamental.

A pesquisa possui abordagem qualitativa e caracteriza-se como bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica fundamenta-se em obras de autores que discutem democracia, educação, gestão escolar, participação e inclusão, entre eles Paulo Freire, Vitor Henrique Paro, Heloísa Lück, José Carlos Libâneo e Tony Booth e Mel Ainscow. A pesquisa documental utiliza legislação educacional brasileira, documentos do Ministério da Educação, dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e documentos internacionais relacionados à educação inclusiva.

O tratamento qualitativo das informações permite compreender a gestão democrática como fenômeno político, pedagógico e social, buscando estabelecer relações entre as normas educacionais, os princípios democráticos e as práticas necessárias à inclusão escolar.

O artigo está organizado em quatro capítulos, além desta introdução e das considerações finais. O primeiro capítulo aborda a relação entre sociedade, democracia e educação pública. O segundo discute os fundamentos e as dimensões da gestão escolar democrática. O terceiro analisa a educação inclusiva no ensino fundamental e as políticas que asseguram o direito à participação e à aprendizagem. O quarto apresenta estratégias de gestão democrática capazes de favorecer a inclusão dos estudantes em escolas públicas. Por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências utilizadas na elaboração do estudo.

2 SOCIEDADE, DEMOCRACIA E EDUCAÇÃO PÚBLICA

A relação entre sociedade e educação é histórica e inseparável. A escola expressa valores, conflitos, expectativas e projetos de sociedade. Por isso, não é possível compreender a gestão escolar sem considerar o contexto social no qual a instituição está inserida. A escola pública atende sujeitos provenientes de diferentes realidades e, consequentemente, precisa construir mecanismos que reconheçam a diversidade social e cultural existente em seu cotidiano.

Para Freire (1996), o ato educativo está associado à autonomia, ao diálogo e à formação crítica dos sujeitos. A educação não deve reduzir o estudante à condição de receptor passivo de informações, mas favorecer sua capacidade de interpretar e transformar a realidade. Nessa direção, uma escola democrática precisa criar oportunidades concretas de participação.

Freire (1996) afirma, em uma formulação bastante conhecida, que "ensinar não é transferir conhecimento", mas criar possibilidades para sua produção ou construção. A concepção freireana permite compreender que o trabalho escolar envolve relações dialógicas e que a participação do estudante é elemento constitutivo da prática educativa.

A democracia, nesse contexto, não se limita ao direito de escolher representantes políticos. Ela envolve participação, diálogo, reconhecimento das diferenças, respeito aos direitos e possibilidade de interferência nos processos de decisão. A escola pode constituir-se como espaço privilegiado de aprendizagem da democracia quando organiza suas relações internas de modo participativo.

Paro (2016) entende a gestão democrática como uma forma de organização da escola pública que precisa estar vinculada aos interesses da educação e à participação dos sujeitos envolvidos no processo escolar. Para o autor, democratizar a escola implica superar práticas autoritárias e criar condições para que os usuários e trabalhadores da instituição participem das decisões.

A participação, entretanto, não pode ser apenas simbólica. Convocar reuniões para comunicar decisões já tomadas não caracteriza uma gestão verdadeiramente democrática. A participação exige acesso à informação, possibilidade de manifestação, escuta, debate e influência real nas decisões. A LDB estabelece:

> A gestão democrática do ensino público na educação básica será realizada em conformidade com a legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal, com os princípios de participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, art. 14, redação dada pela Lei nº 14.644/2023).

Esse dispositivo demonstra que a legislação brasileira relaciona diretamente a gestão democrática à participação. Dessa maneira, a escola pública precisa criar estruturas que possibilitem o envolvimento da comunidade na elaboração do projeto pedagógico, no acompanhamento das ações e na avaliação dos resultados.

Libâneo (1985) compreende a escola como uma instituição inserida em uma realidade social concreta, cujas práticas pedagógicas não podem ser separadas das condições sociais e políticas em que se desenvolvem. A gestão escolar, portanto, deve reconhecer os fatores que interferem na aprendizagem e buscar mecanismos para reduzir desigualdades.

A democratização da escola está também relacionada ao acesso ao conhecimento. Uma instituição pode possuir mecanismos participativos e, simultaneamente, apresentar baixos níveis de aprendizagem. A gestão democrática precisa articular participação e qualidade social da educação, assegurando que os estudantes tenham acesso ao conhecimento científico, cultural, artístico e tecnológico produzido historicamente.

Nesse sentido, a gestão democrática não deve ser confundida com ausência de liderança. O gestor escolar continua responsável por coordenar processos, acompanhar resultados, organizar recursos e garantir o cumprimento das normas educacionais. A diferença está na forma como essas atribuições são exercidas. Em uma perspectiva democrática, a liderança é compartilhada, dialógica e orientada por objetivos construídos coletivamente.

O Relatório Global de Monitoramento da Educação 2024/2025 da UNESCO destaca justamente a importância da liderança educacional compartilhada, apontando que a colaboração permite que professores, estudantes, famílias e comunidade participem da construção dos objetivos escolares. O documento afirma que a liderança compartilhada cria um ambiente colaborativo de aprendizagem.

Assim, a democracia escolar constitui tanto uma finalidade quanto um meio. É finalidade porque a escola deve formar cidadãos capazes de participar da vida social. É meio porque a participação dos sujeitos contribui para que as decisões escolares sejam mais contextualizadas, legítimas e próximas das necessidades concretas dos estudantes.

3 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: FUNDAMENTOS E DIMENSÕES

A gestão escolar pode ser compreendida como o conjunto de processos de planejamento, organização, coordenação, acompanhamento e avaliação necessários ao funcionamento da instituição educacional. Entretanto, quando se utiliza a expressão “gestão democrática”, acrescenta-se uma dimensão política fundamental: a participação coletiva na definição dos rumos da escola.

Lück (2009) destaca diferentes dimensões da gestão escolar, envolvendo aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros, humanos e de resultados. A gestão não pode ser reduzida ao controle burocrático, pois sua finalidade está vinculada à realização do trabalho educativo e à promoção da aprendizagem.

A gestão democrática precisa, portanto, integrar as dimensões administrativa e pedagógica. Não basta administrar corretamente recursos financeiros se a escola não consegue garantir práticas inclusivas. Da mesma maneira, não é suficiente desenvolver boas propostas pedagógicas quando faltam condições administrativas para sua implementação.

3.1 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

O gestor escolar desempenha papel estratégico na construção de uma cultura democrática. Sua atuação pode estimular ou limitar a participação da comunidade. Um gestor comprometido com a democracia precisa desenvolver capacidade de diálogo, mediação de conflitos, planejamento, organização e mobilização de pessoas.

A liderança democrática não significa que todas as decisões serão tomadas por unanimidade. Em uma comunidade escolar existem interesses diferentes e, algumas vezes, conflitos. O papel da gestão é criar mecanismos para que essas diferenças sejam discutidas de forma respeitosa e fundamentada.

A UNESCO (2024/2025) identifica quatro dimensões essenciais da liderança educacional: estabelecer expectativas, concentrar-se na aprendizagem, promover colaboração e desenvolver pessoas. O relatório também enfatiza que o compartilhamento da liderança favorece ambientes colaborativos.

Na perspectiva inclusiva, o gestor deve ainda identificar barreiras presentes na escola. Uma barreira pode estar na estrutura física, no currículo, na comunicação, na metodologia, nas atitudes ou na própria organização institucional. Dessa forma, a gestão precisa deslocar a pergunta “qual é o problema do aluno?” para uma análise mais ampla: “quais barreiras existentes na escola estão dificultando a participação e a aprendizagem desse aluno?”.

3.2 CONSELHO ESCOLAR E PARTICIPAÇÃO

Os conselhos escolares constituem importantes instrumentos de gestão democrática. Por meio deles, representantes dos diferentes segmentos da comunidade podem discutir questões administrativas, pedagógicas e financeiras, acompanhar ações e participar da construção de decisões.

A legislação educacional brasileira reforçou essa dimensão ao estabelecer a instituição dos Conselhos Escolares como parte da organização da gestão democrática.

Entretanto, para que o conselho escolar seja efetivo, é necessário garantir formação dos conselheiros, acesso às informações e autonomia para participação. Um conselho que apenas aprova documentos elaborados pela direção não realiza plenamente sua função democrática.

O conselho também pode contribuir para a inclusão ao discutir questões relacionadas à acessibilidade, ao acompanhamento da frequência, à evasão, ao preconceito, às necessidades educacionais específicas e à relação entre escola e família.

3.3 PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) constitui um dos principais instrumentos da gestão democrática. Seu caráter político está relacionado ao compromisso com determinada concepção de sociedade, ser humano e educação; seu caráter pedagógico refere-se à organização das ações necessárias à formação dos estudantes.

A elaboração do PPP deve envolver professores, gestores, funcionários, estudantes, famílias e representantes da comunidade. Não se trata apenas de produzir um documento para atender às exigências burocráticas do sistema de ensino. O PPP deve expressar a identidade da escola e orientar suas ações.

Em uma perspectiva inclusiva, o PPP precisa apresentar estratégias relacionadas à acessibilidade, formação docente, atendimento educacional especializado, combate ao preconceito, participação estudantil, acompanhamento da aprendizagem e articulação com as famílias.

A inclusão precisa estar incorporada à identidade institucional. Quando aparece apenas como uma ação isolada de um professor ou de um profissional especializado, sua continuidade fica comprometida. Quando está incorporada ao PPP, passa a ser responsabilidade coletiva.

3.4 FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFISSIONAIS

A gestão democrática depende também da formação dos profissionais da educação. Professores e gestores precisam compreender as características da diversidade presente na escola e desenvolver estratégias para responder às necessidades dos estudantes.

A formação continuada não deve assumir caráter meramente instrumental. Não basta oferecer cursos sobre técnicas de ensino. É necessário discutir concepções de educação, democracia, diversidade, direitos humanos, preconceito, currículo, avaliação e participação.

Freire (1996) defende uma formação docente baseada na reflexão sobre a prática. O professor precisa analisar criticamente sua própria ação, identificando possibilidades de transformação.

Nesse sentido, a formação continuada pode ocorrer no próprio espaço escolar, por meio de reuniões pedagógicas, grupos de estudo, planejamento coletivo, análise de situações concretas, acompanhamento das aprendizagens e troca de experiências entre os profissionais.

4 EDUCAÇÃO INCLUSIVA NO ENSINO FUNDAMENTAL

A educação inclusiva parte do princípio de que todos os estudantes têm direito de participar da escola regular e de aprender. A inclusão não pode ser confundida com simples presença física na sala de aula. Estar matriculado não significa necessariamente estar incluído.

Booth e Ainscow (2011) propõem uma perspectiva de desenvolvimento da inclusão baseada na identificação e superação das barreiras à aprendizagem e à participação. Essa concepção é particularmente importante para a gestão escolar, pois desloca a análise do indivíduo para a relação entre as características do estudante e as condições oferecidas pelo ambiente escolar.

A Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva estabeleceu a defesa do direito de todos os alunos estarem juntos, participando e aprendendo sem discriminação.

A legislação brasileira também avançou significativamente nesse campo. A Lei Brasileira de Inclusão determina a garantia de um sistema educacional inclusivo e estabelece responsabilidades para assegurar condições de acesso, permanência, participação e aprendizagem das pessoas com deficiência.

No cotidiano escolar, a inclusão precisa considerar diferentes dimensões. A primeira é a acessibilidade física. A escola deve possuir condições arquitetônicas que permitam a circulação e a utilização dos espaços por todos os estudantes. A segunda é a acessibilidade comunicacional, envolvendo recursos que possibilitem a comunicação e o acesso às informações.

Outra dimensão fundamental é a acessibilidade pedagógica. Professores precisam utilizar metodologias diversificadas, recursos didáticos adequados e formas de avaliação que considerem as necessidades dos estudantes sem reduzir suas expectativas de aprendizagem. A gestão escolar deve garantir condições para que essas ações ocorram. Isso envolve planejamento, recursos, articulação entre profissionais e acompanhamento.

4.1 ATENDIMENTO EDUCACIONAL ESPECIALIZADO

O Atendimento Educacional Especializado (AEE) possui papel complementar ou suplementar à escolarização. Segundo orientação atualizada do Inep, o AEE deve constar do Projeto Político-Pedagógico da escola e tem como finalidade identificar, elaborar e organizar recursos pedagógicos e de acessibilidade destinados a garantir acesso, permanência, participação e aprendizagem.

É importante destacar que o AEE não substitui a escolarização na classe comum. O estudante deve continuar participando das atividades da turma, enquanto recebe os apoios necessários.

A articulação entre professor da classe comum e professor do AEE constitui, portanto, uma estratégia fundamental de gestão pedagógica. Essa articulação deve ocorrer por meio do planejamento colaborativo, troca de informações, definição de estratégias e acompanhamento da evolução do estudante.

As orientações atuais do Inep também indicam a importância do estudo de caso e da participação do professor da classe comum, da família e, quando possível, do próprio estudante no planejamento do atendimento.

4.2 FAMÍLIA E COMUNIDADE

A inclusão escolar não pode ser construída exclusivamente dentro da sala de aula. A participação das famílias é fundamental para compreender a trajetória dos estudantes, suas necessidades, expectativas e potencialidades.

A gestão democrática deve criar canais permanentes de comunicação com as famílias. Reuniões, atendimentos individualizados, conselhos escolares, projetos comunitários e atividades culturais são possibilidades de aproximação.

Entretanto, a relação escola-família precisa superar uma perspectiva culpabilizadora. Quando um estudante apresenta dificuldades de aprendizagem ou frequência irregular, a escola não deve simplesmente atribuir responsabilidade à família. É necessário compreender as condições sociais, econômicas, culturais e institucionais que interferem na situação. A gestão democrática busca construir soluções compartilhadas.

5 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA PARA A INCLUSÃO

A efetivação da inclusão requer estratégias institucionais articuladas. Não existe uma única medida capaz de transformar a escola em uma instituição inclusiva. É necessário desenvolver um conjunto de ações que envolvam planejamento, participação, formação, recursos e acompanhamento.

5.1 DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

A primeira estratégia consiste na realização de um diagnóstico participativo da realidade escolar. A escola precisa identificar quais estudantes apresentam dificuldades de acesso, permanência, participação e aprendizagem e quais barreiras estão relacionadas a essas dificuldades.

O diagnóstico deve envolver diferentes sujeitos. Professores podem apresentar informações sobre aprendizagem; estudantes podem relatar experiências de preconceito ou exclusão; famílias podem indicar dificuldades de comunicação; funcionários podem identificar barreiras nos espaços físicos; gestores podem analisar dados de frequência e rendimento.

O diagnóstico participativo evita que a gestão tome decisões baseada apenas em percepções individuais.

5.2 PLANEJAMENTO COLETIVO

Após identificar os problemas, a escola precisa construir um plano de ação. Esse planejamento deve estabelecer prioridades, responsabilidades, prazos e formas de avaliação.

Um planejamento inclusivo pode contemplar ações como: adequação dos espaços físicos; aquisição de materiais acessíveis; formação continuada; acompanhamento individualizado; articulação entre professor regente e AEE; fortalecimento da relação com as famílias; combate ao bullying e à discriminação;

estratégias de recuperação das aprendizagens; participação dos estudantes em decisões escolares; monitoramento da frequência e do abandono.

5.3 FORTALECIMENTO DA PARTICIPAÇÃO ESTUDANTIL

Uma escola democrática precisa reconhecer os estudantes como sujeitos do processo educativo. A participação estudantil pode ocorrer por meio de grêmios, assembleias, projetos, rodas de conversa, representantes de turma e outras formas adequadas à faixa etária.

No ensino fundamental, a participação precisa ser adaptada ao desenvolvimento dos estudantes. Crianças podem participar de decisões relacionadas às regras de convivência, projetos culturais, organização de espaços e atividades coletivas.

Quando os estudantes são ouvidos, desenvolvem maior sentimento de pertencimento. Isso é particularmente relevante para estudantes que historicamente experimentam processos de exclusão.

5.4 AVALIAÇÃO INCLUSIVA

A avaliação também precisa ser compreendida como parte da gestão democrática. Avaliar não significa apenas atribuir notas, mas acompanhar o processo de aprendizagem e identificar necessidades.

Uma avaliação inclusiva deve utilizar diferentes instrumentos e considerar os avanços do estudante. Isso não significa reduzir objetivos educacionais, mas oferecer diferentes caminhos para que os alunos demonstrem o que aprenderam.

A gestão deve acompanhar os resultados das avaliações e estimular os professores a utilizá-los para reorganizar suas práticas.

5.5 CULTURA ESCOLAR DE RESPEITO À DIVERSIDADE

A inclusão exige mudança cultural. Uma escola pode possuir rampas e recursos tecnológicos e continuar sendo excludente se mantiver atitudes preconceituosas. Por isso, a gestão precisa promover

ações de valorização da diversidade, combate ao racismo, enfrentamento do capacitismo, prevenção ao bullying e respeito às diferenças culturais e sociais. A UNESCO destaca que escolas inclusivas podem contribuir para reduzir estigmas, estereótipos, discriminação e alienação. Nesse sentido, a cultura institucional precisa afirmar que a diversidade não representa um problema a ser eliminado, mas uma característica constitutiva da comunidade escolar.

5.6 GESTÃO DEMOCRÁTICA E USO DOS DADOS EDUCACIONAIS

Outra estratégia consiste na utilização democrática dos dados educacionais. O Censo Escolar é atualmente a principal pesquisa estatística da educação básica brasileira e reúne informações sobre matrículas, docentes, escolas, gestores, turmas e diferentes etapas e modalidades da educação. Os dados não devem servir apenas para prestação de contas aos órgãos superiores. Eles podem orientar decisões internas.

A escola pode analisar, por exemplo, índices de frequência, rendimento, reprovação, abandono, participação no AEE e evolução das aprendizagens. A partir dessas informações, a comunidade escolar pode definir prioridades.

Os dados recentes demonstram a dimensão da inclusão no sistema educacional brasileiro. Em 2025, foram registradas aproximadamente 2,5 milhões de matrículas na educação especial, sendo 63,4% concentradas no ensino fundamental.

Esse crescimento evidencia que as escolas públicas precisam estar preparadas não apenas para receber esses estudantes, mas para garantir condições adequadas de participação e aprendizagem.

6 DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E INCLUSIVA

Apesar dos avanços legais e institucionais, a construção de uma gestão democrática inclusiva enfrenta diversos desafios. Um dos principais é a permanência de práticas autoritárias. Em algumas instituições, as decisões continuam concentradas na equipe gestora, enquanto os demais segmentos são chamados apenas para cumprir determinações.

Outro desafio é a insuficiência de tempo para planejamento coletivo. Professores frequentemente enfrentam jornadas intensas e múltiplas demandas. Sem tempo institucionalizado para diálogo, a colaboração tende a ficar restrita a iniciativas individuais.

A formação profissional também constitui desafio. As transformações nas políticas de inclusão exigem atualização permanente dos educadores. A gestão precisa garantir espaços para estudo e reflexão sobre as práticas.

A infraestrutura é outro fator relevante. A inclusão exige acessibilidade arquitetônica, recursos pedagógicos e tecnologias assistivas. Sem investimento adequado, a responsabilidade pela inclusão pode acabar sendo transferida exclusivamente ao professor.

Outro desafio é a articulação intersetorial. Determinadas situações educacionais estão relacionadas à saúde, assistência social, proteção da criança e do adolescente e outras políticas públicas. A escola não consegue responder isoladamente a todas as demandas. A gestão democrática precisa, portanto, construir redes de colaboração.

7 PERSPECTIVAS PARA UMA ESCOLA PÚBLICA DEMOCRÁTICA E INCLUSIVA

A construção de uma escola democrática e inclusiva exige compreender a gestão como processo coletivo. A figura do diretor continua importante, mas sua atuação precisa ser articulada ao trabalho dos demais sujeitos.

Uma primeira perspectiva é fortalecer a liderança distribuída. O Relatório Global de Monitoramento da Educação 2024/2025 enfatiza que o compartilhamento da liderança permite que professores, estudantes, famílias e comunidade contribuam para a realização dos objetivos escolares.

Outra perspectiva consiste em fortalecer a formação dos gestores. A função de direção exige conhecimentos administrativos, pedagógicos, políticos e relacionais. O gestor precisa compreender legislação, financiamento, currículo, avaliação, inclusão e relações humanas.

Também é necessário fortalecer a autonomia da escola. A autonomia não significa abandono do poder público, mas capacidade de tomar decisões contextualizadas dentro das normas do sistema educacional.

A participação comunitária é igualmente indispensável. A escola pública pertence à comunidade e deve dialogar com as características do território onde está inserida.A gestão democrática pode ainda contribuir para o fortalecimento da cidadania. Quando estudantes participam das decisões escolares, aprendem que democracia envolve diálogo, responsabilidade, respeito e negociação.

Freire (1996) entende a educação como prática comprometida com a autonomia dos sujeitos. Nessa perspectiva, a escola democrática não prepara apenas para uma futura cidadania: ela possibilita experiências concretas de cidadania no presente.

A inclusão, por sua vez, amplia esse compromisso. Uma escola inclusiva ensina que direitos não dependem de características pessoais, condições econômicas, deficiência, origem social ou qualquer outra diferença.

Por isso, a gestão democrática e a educação inclusiva possuem uma relação profunda. Ambas questionam estruturas excludentes e defendem a participação dos sujeitos.

8 DISCUSSÃO

A análise desenvolvida demonstra que a gestão democrática pode constituir importante estratégia para a inclusão de estudantes no ensino fundamental, desde que seja compreendida como prática efetiva de participação e não como procedimento meramente formal.

A legislação brasileira estabelece uma base consistente para essa perspectiva. A LDB determina a gestão democrática do ensino público e, após a Lei nº 14.644/2023, reforça a participação dos profissionais da educação e das comunidades escolar e local, além de prever os Conselhos Escolares.

A Lei Brasileira de Inclusão amplia essa perspectiva ao estabelecer a igualdade de condições para o exercício dos direitos e a inclusão social e cidadania da pessoa com deficiência.

Entretanto, a existência de leis não garante automaticamente sua efetivação. É necessário transformar os princípios legais em práticas institucionais. Nesse aspecto, Paro (2016) contribui ao defender uma concepção de gestão escolar vinculada à democratização da escola pública. A participação precisa atingir os processos reais de decisão e não apenas atividades secundárias.

Booth e Ainscow (2011), por sua vez, ajudam a compreender a inclusão como processo de identificação e superação das barreiras à aprendizagem e à participação. Essa abordagem é especialmente relevante para a gestão porque amplia o foco da deficiência ou da dificuldade individual para as condições oferecidas pela escola.

O gestor democrático precisa perguntar quais mudanças podem ser realizadas pela instituição para possibilitar a participação de todos. Essa pergunta pode produzir mudanças no currículo, na avaliação, na organização dos espaços, nos tempos escolares e nas relações pedagógicas.

A gestão inclusiva também precisa trabalhar com expectativas elevadas de aprendizagem. Inclusão não significa apenas acolher ou proteger. Significa assegurar oportunidades reais para que todos aprendam.

Os dados do Censo Escolar mostram que o crescimento das matrículas da educação especial é uma realidade consolidada. Em 2025, a modalidade alcançou 2,5 milhões de matrículas e o ensino fundamental concentrou a maior parcela.

Portanto, a escola pública contemporânea precisa desenvolver competências institucionais para lidar com a diversidade. A formação do gestor, o planejamento coletivo, o AEE, o conselho escolar, o PPP, a participação estudantil e a relação com as famílias devem ser articulados em uma política institucional de inclusão.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou analisar as perspectivas das estratégias de gestão escolar democrática para a inclusão de alunos no ensino fundamental em escola pública. A análise realizada permite concluir que democracia, gestão e inclusão são dimensões profundamente relacionadas do direito à educação.

A escola pública possui papel fundamental na construção de uma sociedade democrática. Ela não apenas transmite conhecimentos, mas também possibilita experiências de convivência, participação, diálogo e exercício da cidadania. Por isso, suas formas de organização e gestão precisam estar coerentes com os princípios democráticos.

A gestão democrática representa uma ruptura com modelos centralizadores e autoritários. Sua efetivação pressupõe a participação dos diferentes sujeitos da comunidade escolar, a existência de espaços de diálogo e a construção coletiva das decisões.

No campo da inclusão, essa perspectiva assume importância ainda maior. A presença de estudantes com diferentes características e necessidades exige que a escola reorganize suas práticas e elimine barreiras que dificultam a participação e a aprendizagem.

A pesquisa confirmou a hipótese inicialmente apresentada: estratégias democráticas de gestão podem criar melhores condições institucionais para a inclusão, especialmente quando articulam participação, planejamento, formação profissional, acompanhamento das aprendizagens, atuação do AEE, fortalecimento dos conselhos escolares e participação das famílias.

O Projeto Político-Pedagógico deve ocupar lugar central nesse processo. Mais do que documento burocrático, precisa constituir instrumento de construção coletiva da identidade e dos objetivos da escola.

O Conselho Escolar também precisa ser fortalecido. Sua função não deve limitar-se à aprovação formal de decisões, mas envolver participação efetiva no planejamento, acompanhamento e avaliação das ações escolares.

Outro aspecto fundamental é a formação continuada dos profissionais. A inclusão exige conhecimento, reflexão e capacidade de modificar práticas. O professor não pode ser responsabilizado isoladamente pela inclusão; é necessário que toda a instituição assuma essa responsabilidade.

Os dados recentes do Censo Escolar reforçam a necessidade dessa preparação. O crescimento expressivo das matrículas da educação especial demonstra que a presença desses estudantes no ensino regular é uma realidade concreta e crescente. Em 2025, foram registradas cerca de 2,5 milhões de matrículas na educação especial, com 63,4% concentradas no ensino fundamental.

Assim, o principal desafio contemporâneo não é apenas ampliar o número de matrículas, mas garantir qualidade, participação e aprendizagem.

Conclui-se, portanto, que uma escola pública democrática e inclusiva precisa construir uma cultura institucional baseada no diálogo, na participação, na equidade e no reconhecimento da diversidade. A gestão escolar deve assumir função articuladora, mobilizando profissionais, estudantes, famílias, conselhos e comunidade na construção de respostas coletivas.

A inclusão não pode ser compreendida como responsabilidade de um único professor, de um especialista ou da equipe gestora. Ela constitui compromisso de toda a escola e do sistema educacional.

Da mesma forma, a democracia escolar não pode limitar-se a eleições ou reuniões. Ela precisa estar presente na maneira como as pessoas são ouvidas, como as decisões são tomadas, como os conflitos são resolvidos e como os estudantes são tratados.

A perspectiva democrática e inclusiva, portanto, aponta para uma escola pública capaz de reconhecer as diferenças sem transformá-las em desigualdades. Trata-se de construir uma instituição na qual cada estudante tenha não apenas o direito de estar na escola, mas também o direito de aprender, participar, ser respeitado e desenvolver-se integralmente.

Nesse sentido, a gestão democrática apresenta-se como uma estratégia fundamental para a construção de uma escola socialmente referenciada, pedagogicamente comprometida e efetivamente inclusiva.

REFERÊNCIAS

BOOTH, Tony; AINSCOW, Mel. **Index for inclusion: developing learning and participation in schools**. 3. ed. Bristol: Centre for Studies on Inclusive Education, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo**. Brasília, DF: Presidência da República, 2009.

BRASIL. **Decreto nº 12.686, de 20 de setembro de 2025. Dispõe sobre a Política Nacional de Educação Especial Inclusiva e sobre o atendimento educacional especializado**. Brasília, DF: Presidência da República, 2025.

BRASIL. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo Escolar da Educação Básica 2025: apresentação coletiva dos resultados**. Brasília, DF: Inep, 2026.

BRASIL. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo Escolar**. Brasília, DF: Inep, 2026.

BRASIL**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Texto atualizado pela Lei nº 14.644, de 2023.

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. Brasília, DF: Presidência da República, 2015.
BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação — PNE e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014.

BRASIL. **Lei nº 14.644, de 2 de agosto de 2023**. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, para prever a instituição de Conselhos Escolares e de Fóruns dos Conselhos Escolares. Brasília, DF: Presidência da República, 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.934, de 25 de julho de 2024**. Prorroga, até 31 de dezembro de 2025, a vigência do Plano Nacional de Educação aprovado pela Lei nº 13.005/2014. Brasília, DF: Presidência da República, 2024.

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

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 27. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1985.

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

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

UNESCO. **Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in education – Lead for democracy**. Paris: UNESCO, 2024/2025.