

DOI: <https://doi.org/10.36470/famen.2026.r7a85>

Recebido em: 16/09/2026

Aceito em: 27/10/2026

EDUCAÇÃO ESPECIAL INCLUSIVA NA GESTÃO ESCOLAR: QUAIS OS DESAFIOS E AS POSSIBILIDADES?

INCLUSIVE SPECIAL EDUCATION IN SCHOOL MANAGEMENT: WHAT ARE THE CHALLENGES AND POSSIBILITIES?

Maria Larissa Tavares Dias Godeiro

Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-7543-9333>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6672371881923201>

Especialista em Educação Especial

Escola Municipal Maria Carmelita Rocha - Patu - RN - Brasil

E-mail: larissatdias19@gmail.com

Antonio Max Ferreira da Costa

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2586-9349>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6446532208962557>

Doutor em Educação

Instituto Federal do Rio Grande do Norte - IFRN, Brasil

E-mail: a.maxcosta@gmail.com

RESUMO

A Educação Especial Inclusiva e a gestão escolar são dois campos de discussões, tanto acadêmica como empírico prático. O primeiro trata-se de uma modalidade de ensino obrigatória e deve ser ofertada em todos os níveis educacionais. A outra aplica-se aos princípios da administração de uma instituição escolar, sendo responsável nesse caso, pela efetivação da inclusão. Diante dessa afirmação, é que se desenvolveu este trabalho, tentando refletir sobre quais os desafios e as possibilidades da gestão frente a Educação Inclusiva, desde a garantia da matrícula até o desenvolvimento do ensino-aprendizagem dos estudantes com NEE. Sistemáticamente, utilizou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica, documental e exploratória. Inicialmente foram feitas buscas de artigos, dissertações, livros e documentos legislativos das áreas da Educação Especial, da Inclusão e da Gestão Educacional, depois cruzaram-se as fontes bibliográficas com as vivências-experiências do fazer docente, obtendo um texto reflexivo que possibilitou concluir que ofertar e preparar uma escola para atender o público-alvo da Educação Especial é complexo e exige muitas estratégias, tais como: a participação dos segmentos (professores, equipe gestora, estudantes, pais e funcionários) e o diálogo, para juntos compartilharmos os rumos dessa escola inclusiva e equitativa.

Palavras-chave: Educação especial inclusiva; gestão escolar; inclusão; equidade.

ABSTRACT

Inclusive Special Education and school management are two fields of discussion, both academic and practical. The first refers to a mandatory teaching modality and must be offered at all educational levels. The other applies to the principles of administration of a school institution, being responsible, in this case, for the effective implementation of inclusion. Based on this statement, this work was developed, attempting to reflect on the challenges and possibilities of management in the face of Inclusive Education, from guaranteeing enrollment to the development of teaching and learning for students with special educational needs. Systematically, bibliographic, documentary, and exploratory research was used as the methodology. Initially, searches were conducted for articles, dissertations, books, and legislative documents in the areas of Special Education, Inclusion, and Educational Management. Then, these bibliographic sources were cross-referenced with lived experiences of teaching practice, resulting in a reflective text that allowed the conclusion that offering and preparing a school to serve the target audience of Special Education is complex and requires many strategies, such as: the participation of all segments (teachers, management team, students, parents, and staff) and dialogue, so that together we can share the direction of this inclusive and equitable school.

Keywords: Inclusive special education; school management; inclusion; equity.

1 INTRODUÇÃO

A Educação Especial Inclusiva e a gestão escolar são dois campos de discussões, tanto acadêmica como empírico prático. O primeiro trata-se de uma modalidade de ensino obrigatória e deve ser ofertada em todos os níveis educacionais. A outra aplica-se aos princípios da administração de uma instituição escolar, sendo responsável nesse caso, pela efetivação da inclusão.

O paradigma do ensino na perspectiva da Educação Especial Inclusiva, historicamente passou por muitas transformações ao longo dos anos, chegando ao modelo educacional inclusivo, sendo referendado pelo novo Decreto n. 12.686, de 20 de outubro de 2025. Essa legislação reforça ainda mais o ideário de que todo estudante público-alvo da Educação Especial tem direito a desenvolver suas potencialidades, em uma escola regular, nas classes comuns e num contexto equitativo, com igualdade de oportunidades.

Quanto a gestão escolar, pode-se descrevê-la “[...] como um campo complexo e historicamente construído, permeado por concepções políticas, pedagógicas e administrativas que expressam diferentes projetos de sociedade e de educação” (Gomes *et al.*, 2026, p. 2). As ideias de Gomes *et al.* (2026) revelam que administrar uma escola, é mais que gerenciar um

espaço, é lidar com processo de ensino-aprendizagem, envolvendo subjetividades e pessoas com suas especificidades.

Ainda nessa lógica do que expõe Gomes *et al.* (2026), o trabalho da gestão escolar não é apenas de administrar uma instituição escolar, mas no de conduzir os processos e as pessoas que compõem a escola. Essa condução necessária, deve ser com base nos princípios das ideias democráticas, ou seja, onde toda a comunidade escolar participa das tomadas de decisões, conforme afirmam Oliveira e Mourão (2025).

Se a gestão escolar assume esse papel dinâmico e colaborativo, entende-se que os desafios e as possibilidades de implementação das demandas da Educação Especial Inclusiva se tornam mais leves e viáveis de serem garantidas. A garantia que se pretende pensar não é apenas de preservação do acesso à matrícula no sistema educacional regular, da sala de aula comum, mas de permitir a permanência e o pleno desenvolvimento das potencialidades dos estudantes com Necessidades Educacionais Especiais (NEE).

Diante dessas afirmações, questiona-se: qual o papel da gestão e do gestor na escola inclusiva? Como garantir aos estudantes público-alvo da Educação Especial o direito à matrícula, à permanência e à aprendizagem?

Com o objetivo de responder essas questões, elaborou-se esta pesquisa bibliográfica, documental e exploratória. Para essa feitura, utilizaram-se artigos científicos, livros, dissertações e documentos normativos e legais dos campos da Educação Especial Inclusiva e da gestão escolar.

Sistematicamente produziu-se um artigo reflexivo, buscando manter um diálogo entre as fontes bibliográficas e as experiências vivenciadas no fazer didático-pedagógico, e desse modo cumprir o objetivo proposto.

O escrito abordará uma breve descrição sobre a história da Educação Especial e Inclusiva; Definições e conceitos do que é gestão escolar; O papel da gestão escolar e da gestão na Educação Inclusiva, e algumas reflexões acerca da gestão escolar participativa como sendo uma estratégia para a Educação Inclusiva. Por fim, tem-se as considerações finais e as referências.

2 EDUCAÇÃO ESPECIAL NA GESTÃO ESCOLAR

2.1 UM POUCO DA HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO ESPECIAL E INCLUSIVA

A Educação Inclusiva no Brasil tem avançado significativamente, deixando de ser apenas um conceito teórico para se tornar um imperativo legal e social. Nesse cenário, a gestão escolar emerge como possibilidade para a implementação de práticas pedagógicas e administrativas mais inclusivas, visando garantir o direito de todos os estudantes a uma educação de qualidade e com equidade. Para referendar essa prerrogativa, têm-se as seguintes legislações: Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB, n. 9.394/96), Plano Nacional de Educação (PNE - Lei n. 13.005/2014) e a Lei Brasileira de Inclusão (LBI, n 13.146/2015) entre outros, que se destacaram no decorrer da pesquisa.

Uma vez delineados alguns documentos legais sobre o direito à educação das pessoas com Necessidades Educacionais Especiais (NEE), compreende-se que se faz necessário descrever um pouco do processo histórico da educação inclusiva no Brasil. Segundo Mazzotta (2011), a Educação Especial foi inspirada em experiências concretizadas na Europa e nos Estados Unidos, aqui no Brasil o processo da Educação para os educandos diferentes, iniciou-se no século XIX com a organização dos serviços para o atendimento dos cegos, dos surdos, dos deficientes mentais e dos deficientes físicos.

Após a inserção desses serviços, inauguram-se os institutos, dando mais acesso à educação, como por exemplo, o Imperial Instituto dos Meninos Cegos, fundado em 12 de setembro de 1854 por D. Pedro II, na cidade do Rio de Janeiro, por incentivo de José Álvares de Azevedo. Posteriormente, D. Pedro II através da Lei nº 839, 26/09/1857, também no Rio de Janeiro, cria-se o Imperial Instituto dos Surdos-Mudos, que cem anos mais tarde, em 1957, por força da Lei nº 3.198, 06/07, passaria a ser chamado de Instituto Nacional de Educação de Surdos (INES).

Em meados do século XX até os anos de 1950, tem-se informações que havia quarenta estabelecimentos de ensino regular mantidos pelo poder público, sendo um federal e os demais estaduais, estes prestavam algum tipo de atendimento escolar especial a deficientes mentais. Na década de 1950 e início 1960 do século XX deu-se início a política educacional brasileira de inclusão da “educação de deficientes”, da “educação dos excepcionais” ou da “educação especial”, confirma Mazzotta (2011).

Outro grande marco histórico que impactou na história da Educação Especial inclusiva no que tange os direitos dos estudantes com NEE e as políticas públicas, foi a Declaração de Salamanca estabelecida na Conferência Mundial sobre Educação Especial, na Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) em 1994. Esse documento de acordo com Lemos; Silva e Xavier (2024) trouxe inovações ao enfatizar a relevância da Educação Inclusiva como um direito que historicamente contrapõe o modelo escolar segregador da época.

Observa-se alguns avanços na área da Educação Inclusiva no Brasil, pois percebe-se que as escolas regulares, tem sido obrigada a matricular e receberem estudantes com NEE, mas será que a gestão escolar e o gestor darão conta das complexidades advindas das demandas da Educação Especial?

2.2 GESTÃO ESCOLAR: DEFINIÇÕES E CONCEITOS

Com base em leituras obtidas diante da temática que evidencia gestão escolar, como algo que é de suma importância no ambiente escolar, que parte não somente de ser administrativa, mas que garanta eficácia no ambiente escolar, proporcionando para que ele seja democrático e inclusivo. Gerir uma instituição de ensino vai além de conhecimentos pedagógicos, se faz necessário a compreensão administrativa e de concepções políticas que fazem com que o gestor seja também líder.

Definir a gestão escolar vem mostrando o quanto esses pontos vêm sendo debatido e explorado, onde se tornaram no decorrer dos anos meios para pesquisas que possibilitem entender como se dá todo esse processo e quais são os fundamentos que regem essa função do gestor escolar.

Parafraseando Garay (2011) entende-se que a gestão escolar não se limita apenas a uma atividade única, mas um fazer alinhado ao processo de conduzir a instituição educativa, orientando na tomada de decisões, decisões essas surgidas das demandas contextuais e das disponibilidades orçamentárias disponíveis para a realidade existente. Possibilitando desse modo, os meios da gestão conduzir e obter resultados positivos.

2.3 O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR E DO GESTOR NA EDUCAÇÃO INCLUSIVA

O papel da gestão escolar, enquanto líder de uma instituição passa pelo desenvolvimento de pessoas, pelo planejamento em equipe, pela implementação das legislações, pela eliminação de barreiras e pela articulação do trabalho inclusivo dentro do ambiente escolar.

Sage (1999) enfatiza que a função do gestor escolar nesse processo, se torna primordial, para que se tenha as mudanças significativas na escola. Para este autor, outros órgãos do sistema administrativo precisam se unir para desse modo empreenderem uma Educação Inclusiva, tanto nos aspectos físicos, humanos e pedagógicos. Em síntese, o gestor é o sujeito que materializa as políticas públicas do sistema de gestão escolar, cujas metas e estratégias devem estar contidas no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola.

Em relação a gestão escolar, ressalta-se que:

[...] cabe muito mais do que uma técnica, cabe incentivar a troca de ideias, a discussão, a observação, as comparações, os ensaios e os erros, é liderar com profissionalismo pedagógico. Cada escola tem sua própria personalidade, suas características, seus membros, seu clima, sua rede de relações (Tezani, 2004, p. 177).

Sobre o papel do gestor em liderar, este deve atuar como articulador de pessoas, e não apenas como administrador de recursos. O gestor escolar tem a missão de criar e manter uma rede de relações com gestores de outras escolas, pois compreende-se que essa ação é indispensável para minimizar os conflitos e os desafios atuais, inclusive esse comportamento do gestor impulsionará a materialização da inclusão no contexto escolar.

Para a instituição escolar se configurar como um espaço efetivo da Educação Especial, faz-se necessário que a gestão educacional, assegure os recursos humanos e os materiais necessários, como por exemplo, mobiliários, cadeiras de rodas, bengalas, computadores, notebooks, caixas de som, microfones, teclados em formato de colmeia, mouses, softwares, impressoras comuns e em braile, lupas, tesouras, lápis, livros em libras e em braile, produtos esportivos, brinquedos e jogos educativos. Isso demonstra o compromisso do administrador com o fortalecimento da Educação Especial Inclusiva. Assim, torna-se essencial:

Fomentar atitudes pró-ativas das famílias, alunos, professores e da comunidade escolar em geral; superar os obstáculos da ignorância, do medo e do preconceito; divulgar os serviços

e recursos educacionais existentes; difundir experiências bem-sucedidas de educação inclusiva; estimular o trabalho voluntário no apoio à inclusão escolar. (Brasil, 2001b, p. 37-38).

Garantir uma Educação Especial Inclusiva demanda da gestão escolar a manutenção e o propósito de resultados exitosos, tais consequências fortalecem os vínculos estabelecidos entre gestão, família, estudantes, docentes, funcionários e comunidade escolar. Para que essas relações se escabeçam, é condizente que os gestores da escola se aprofundem na gestão de resultados.

2.4 GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: UMA ESTRATÉGIA PARA A EDUCAÇÃO INCLUSIVA

Estrategicamente cabe a gestão escolar a implementação de ações práticas para que as políticas públicas destinadas a Educação Inclusiva aconteçam de fato, logo entende-se que essa gestão educacional deve permitir a participação efetiva dos segmentos que fazem a escola, tais como: professores, equipe gestora (diretores e coordenadores pedagógicos), estudantes, pais e funcionários.

Ao garantir essa participação e ouvir a voz desses segmentos, concebe-se que: “É preciso, efetivamente, adotar a concepção de equipe gestora, de gestão compartilhada, com atribuições específicas, mas buscando objetivos comuns” (Vargas, 2023, p. 147). Com esse espírito de equipe, idealiza-se que as metas e os caminhos que a gestão seguirá como norte para materializar a escola inclusiva, é uma ideia possível.

Uma das principais metas, do plano de gestão educacional, é registrar como um dos eixos fundantes a Educação Especial Inclusiva, pois uma escola pública sem Projeto Político Pedagógico (PPP) estará fadada a fazer educação no senso comum. Diz-se isso, porque o PPP “[...] expressa a identidade da unidade educacional, refletindo seus objetivos, valores, metas e propostas pedagógicas e, ao mesmo tempo, uma importante ferramenta de planejamento” (SME-SP, 2026).

Destaca-se como aspecto relevante na gestão escolar participativa, o planejamento das práticas pedagógicas, práticas essas, ditas como inclusivas, as quais devem ser pensadas a partir da comunidade discente que se deseja formar. Hoje formam-se estudantes no contexto da diversidade, e se a escola é diversa ela deveria ser inclusiva, para que possam ter direito a acessá-la. Mas, basta a gestão escolar dar apenas o acesso?

O Decreto nº 12.686, de 20 de outubro de 2025, que Institui a Política Nacional de Educação Especial Inclusiva e a Rede Nacional de Educação Especial Inclusiva, reafirma que todos os estudantes público-alvo da Educação Especial têm direito a uma Educação Inclusiva, por meio do sistema regular de ensino com vista a promoção da equidade.

Além dessa garantia legal, os educandos em destaque, conforme avaliação pedagógica e laudos, podem dependendo dos resultados e das necessidades ter direito a ser matriculado no Atendimento Educacional Especializado (AEE) acessando o serviço da Sala de Recursos Multifuncionais (SRM), uma vez que, a sala de aula comum é um direito universal a qualquer sujeito.

Nota-se que os rumos da gestão escolar são permeados por documentos normativos e legais, porém é necessário executar na prática os procedimentos educativos. Essas condutas pedagógicas de construção de uma escola inclusiva, deveria ser de conhecimento de qualquer equipe docente. Se eles não exercitam essa prática inclusiva, a gestão tem a responsabilidade de convocá-los de modo impreterível, para juntos modificarem essa cultura de que não foi formado nas licenciaturas para atender, mediar e adaptar conhecimentos e atividades para os estudantes com NEE. Em síntese, “[...] o professor aceita a inclusão, mas ainda com muitas inquietações e dúvidas quanto a prática, no sentido de atender às diferenças e as necessidades de cada estudante com qualidade” (Vargas, 2023, p. 148).

Se o problema é a formação dos professores que não foram preparados nos cursos de graduação, a equipe gestora precisará fazer uso de estratégias educacionais, como, por exemplo, a formação continuada em serviço: no momento dos planejamentos, um grupo de formadores especializados em Educação Especial Inclusiva fará palestras, seminários, oficinas e momentos de diálogo acerca do processo de ensino-aprendizagem dos educandos com NEE, assim como, fez Costa *et al.* (2025) na experiência relatada no artigo intitulado “Formação continuada de professores: adaptando atividades avaliativas para estudantes com NEE”.

Na vivência relatada por Costa *et al.* (2025), os autores-educadores especialistas em Educação Especial sentindo a necessidade de proporcionar momentos de reflexão e diálogo com a equipe docente, que atua nas salas de aulas comuns, convoca-os para uma jornada no momento da formação continuada em serviço, e juntos propõem mudanças de atitudes e a implementação de práticas pedagógicas inclusivas, tendo como norte o próprio universo em que os educadores estão inseridos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa proporcionou entender como se dá o processo da gestão escolar, e assim refletir acerca dos desafios e das possibilidades que a equipe gestora enfrenta no exercício das atividades administrativas e pedagógicas, tentando implantar e executar os princípios da inclusão numa escola regular.

Percebeu-se, a partir dessa revisão bibliográfica, que fazer gestão escolar participativa e democrática exige do gestor conhecimento e preparação, pois ele irá lidar com demandas que vão além das atividades administrativa e burocráticas, ou seja, a gestão de pessoas e processos didáticos-pedagógicos é um tanto quanto complexo, imagine no *lócus* de uma instituição escolar que tem a obrigação de garantir a inclusão.

A efetivação da Educação Especial e a garantia de uma Educação Inclusiva exige da gestão escolar a superação das barreiras atitudinais, arquitetônicas e pedagógicas, transformando a escola em um espaço de acolhimento da diversidade, de forma consistente, e desse modo atingir a equidade.

O estudo permitiu também compreender que uma escola que se diz inclusiva demanda investimentos constantes em formação continuada dos professores, na flexibilização curricular e na busca por recursos que garantam o pleno funcionamento do AEE, tanto na sala de aula comum, como na SRM.

Outro ponto de destaque é a consolidação e adoção de um modelo de gestão escolar participativa e democrática, na qual o PPP seja norteador do plano de ação estratégico. Esse modelo estratégico permite a equipe gestora pensar na descentralização das decisões, e dessa forma fortalecer o trabalho colaborativo entre professores regentes, especialistas em inclusão e a comunidade escolar.

Em suma, gerenciar uma instituição escolar pública sob a ótica da inclusão é um exercício diário de sensibilidade, liderança e compromisso social. Quando a gestão escolar assume a Educação Especial Inclusiva como uma responsabilidade coletiva e transversal, ela não apenas cumpre as determinações legais, mas cumpre também a função social da escola, que é formar o cidadão para a vida em sociedade.

Enfim, a finalidade da escola é, em tese, garantir a todo e qualquer cidadão, o direito ao ensino-aprendizagem. Dessa forma, visualiza-se, a esperança de futuramente termos uma educação nos modelos universais, inclusiva e equitativa.

REFERÊNCIAS

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. Acesso em: 01 mai. 2026.

BRASIL. Decreto nº 12.686, de 20 de outubro de 2025. Institui a Política Nacional de Educação Especial Inclusiva e a Rede Nacional de Educação Especial Inclusiva. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, p.41, 21 de out. 2025. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2025/decreto-12686-20-outubro-2025-798166-publicacaooriginal-176779-pe.html>. Acesso em: 8 mai. 2026.

BRASIL. Parecer n. 17, **Diretrizes Nacionais para a Educação Especial, na Educação Básica**. Brasília: Conselho Nacional de Educação, 2001.

BRASIL. Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Brasília, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 8 mai. 2026.

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**: Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 8 mai. 2026.

COSTA, Antonio Max Ferreira da *et al.* Formação continuada de professores: adaptando atividades avaliativas para estudantes com NEE. In: SILVA, Ana Paula *et al.* **Construindo juntos**: o AEE como ponte para a inclusão. Natal: 1ª DIREC-SEEC/RN, 2025, p.51-55.

GARAY, Angela. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

GOMES, Werlang Cutrim *et al.* A gestão escolar na educação básica. **ARACÊ**, [S. l.], v. 8, n. 1, 2026. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/11653>. Acesso em: 16 mai. 2026.

LEMO, A. B. da S.; SILVA, J. O. F. da; XAVIER, A. R. 30 ANOS DA DECLARAÇÃO DE SALAMANCA: OS IMPACTOS NAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EDUCAÇÃO INCLUSIVA NO BRASIL. **Missões Revista de Ciências Humanas e Sociais**, v.10, n.2, jan.-dez. 2024. Disponível em: <https://www.revistamissoeschs.com.br/missoes/article/view/392>. Acesso em: 16 mai. 2026.

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

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2014.

MAZZOTTA, Marcos J.S. **Educação Especial no Brasil: história e políticas públicas**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

OLIVEIRA, Alderi Alves de; MOURAO, Arminda Rachel Botelho. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA DA EDUCAÇÃO PÚBLICA NO CONTEXTO BRASILEIRO. **Revista LES**, Teresina, v. 29, n. 59, jan. 2025. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2526-84492025000100105&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 16 mai. 2026.

SAGE, Daniel D. Estratégias administrativas para a realização do ensino inclusivo. In: STAINBACK, Susan; STAINBACK William (Orgs.). **Inclusão: um guia para educadores**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999. p.129-141.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO. **Projeto Político-Pedagógico (PPP):** elaboração, formalização, implementação, acompanhamento e avaliação. 2026. Disponível em: <https://manual.sme.prefeitura.sp.gov.br>. Acesso em: 01 jun. 2026.

TEZANI, Thaís C. R. **Os caminhos para a construção da escola inclusiva:** a relação entre a gestão escolar e o processo de inclusão. Dissertação – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

VARGAS, N. B. R. Gestão participativa, para uma educação inclusiva. **Saberes em Foco Revista da SMED NH**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 139–157, 2023. Disponível em: <https://periodicos.novohamburgo.rs.gov.br/index.php/saberes-em-foco/article/view/277/145>. Acesso em: 31 mai. 2026.