

LIDERANÇA EDUCACIONAL E INCLUSÃO: POSSIBILIDADES DE UMA GESTÃO COMPROMETIDA COM A EQUIDADE

EDUCATIONAL LEADERSHIP AND INCLUSION: POSSIBILITIES OF MANAGEMENT COMMITTED TO EQUITY

Nézia Braz Martins¹

Uninter Christian of American/USA

Maria Erinalva Bezerra de Oliveira²

Uninter Christian of American/USA

ISSN: 1518-0263

DOI: <https://doi.org/10.46550/bd7ag741>

Publicado em: 10.06.2026

Resumo: A construção de ambientes escolares equitativos tem se tornado uma urgência nas discussões sobre justiça social e qualidade educacional. Em um cenário ainda marcado por desigualdades persistentes, a liderança educacional emerge como uma força estratégica na efetivação de práticas inclusivas, ao deslocar o foco de gestões meramente burocráticas para processos éticos, dialógicos e transformadores. Nesse contexto, o papel do gestor transcende a administração técnica, sendo convocado a promover uma cultura institucional que reconheça e valorize as diferenças, enfrentando barreiras estruturais e culturais naturalizadas no cotidiano escolar. A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar de que forma a liderança educacional pode promover uma gestão escolar comprometida com a equidade e a inclusão. O estudo adotou uma abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica, com recorte temporal entre 2020 e 2025, e utilizou obras publicadas em língua portuguesa, localizadas nas bases *SciELO* e Portal de Periódicos da *CAPES*. Os descritores aplicados foram combinados com operadores booleanos e guiaram a seleção de artigos, livros e dissertações com foco em liderança educacional, inclusão, equidade e cultura institucional. A análise dos dados, orientada pela técnica de análise de conteúdo, evidenciou que a liderança sensível às desigualdades potencializa o pertencimento escolar, promove a participação coletiva e rompe com lógicas excludentes. Constatou-se ainda que a equidade, para além de um princípio legal, deve estruturar as práticas pedagógicas e organizacionais, exigindo clareza política e engajamento contínuo. Pesquisas futuras podem explorar experiências concretas de gestão inclusiva em diferentes territórios educacionais.

- 1 Licenciatura em Pedagogia pela Universidade Federal de Rondônia (2006), Licenciatura em Educação Física pela Universidade de Brasília (2013), Especialização em Gestão Comunitária de Ações Sociais na Escola e na Comunidade pela Universidade Federal de Rondônia (2010), Especialização em Gestão Escolar pela Faculdade Pitágoras de Belo Horizonte (2017) e Mestranda pela Universidade American International Christian University. Atualmente vice-diretora na Escola E.M.E.I.E.F. Distrito de Abauna de Porto Velho, Rondônia. E-mail: escola2012marechalrondon@gmail.com
- 2 Licenciatura em Informática pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (2014), graduação em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (2005), Mestrado em Psicologia Educacional - Centro Universitário FIEO - Osasco -SP (2018) e doutoranda pela Universidade American International Christian University, Programa de Pós-graduação Stricto Sensu para Países Lusófonos, credenciado pela secretaria Estadual de Educação da Flórida. Orcid: 0009-0001-1094-9813. E-mail: merinalvabezerra.ec@hotmail.com



Palavras-chave: Cultura institucional. Equidade na educação. Gestão escolar inclusiva. Liderança educacional.

Abstract: The construction of equitable school environments has become an urgent topic in discussions on social justice and educational quality. In a context still marked by persistent inequalities, educational leadership emerges as a strategic force in the implementation of inclusive practices, shifting the focus from merely bureaucratic management to ethical, dialogical, and transformative processes. In this scenario, the role of the school leader goes beyond technical administration and is called upon to promote an institutional culture that acknowledges and values diversity, while confronting structural and cultural barriers that have been normalized in everyday school life. This research aims to analyze how educational leadership can foster school management committed to equity and inclusion. The study adopted a qualitative approach, based on bibliographic research, with a time frame from 2020 to 2025. The materials selected were published in Portuguese and retrieved from SciELO and the CAPES Journal Portal. Descriptors were combined using Boolean operators to guide the selection of articles, books, and dissertations focused on educational leadership, inclusion, equity, and institutional culture. Data analysis, guided by content analysis techniques, revealed that leadership sensitive to inequalities enhances students' sense of belonging, encourages collective participation, and challenges exclusionary practices. It was also found that equity, beyond being a legal principle, must be a structuring axis for pedagogical and organizational practices, demanding political clarity and continuous engagement. Future research may explore concrete experiences of inclusive management across different educational contexts.

Keywords: Institutional culture. Equity in education. Inclusive school management. Educational leadership.

1 Introdução

As exigências da contemporaneidade desafiam as instituições escolares a se tornarem ambientes mais equitativos, capazes de reconhecer e valorizar a diversidade como elemento estruturante da aprendizagem. A liderança educacional, nesse contexto, assume papel estratégico na consolidação de políticas inclusivas, orientando práticas pedagógicas que superem desigualdades historicamente cristalizadas. Dados recentes apontam que, embora o acesso à escola tenha se ampliado nos últimos anos, ainda persistem desigualdades profundas no interior das instituições, especialmente para estudantes público-alvo da educação especial, povos originários, alunos em situação de vulnerabilidade social e outras minorias historicamente excluídas do direito pleno à educação.

Nas últimas décadas, a educação inclusiva evoluiu de uma proposta voltada exclusivamente às pessoas com deficiência para se tornar um princípio orientador das políticas educacionais. Amparada por marcos legais como a Constituição de 1988 e a (LDB) Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, essa perspectiva foi

fortalecida por normativas como a Política Nacional de Educação Especial (2008) e o PNE (2014–2024), que propõem a reorganização da cultura escolar com foco na equidade. Contudo, a efetivação dessas políticas ainda enfrenta obstáculos estruturais e culturais, exigindo atuação crítica dos gestores frente às desigualdades históricas presentes no ambiente escolar.

A compreensão da equidade como horizonte ético e político do trabalho educacional exige romper com a ideia de neutralidade institucional. Nesse sentido, entende-se que a equidade vai além de uma simples noção de justiça, sendo considerada um princípio que orienta a própria organização escolar. Pereira (2025) reforça essa perspectiva ao indicar que cabe ao gestor criar condições concretas, como a mobilização de recursos e o uso de práticas pedagógicas, que assegurem a participação de todos os estudantes, especialmente daqueles historicamente colocados em desvantagem. Esse compromisso demanda decisões que reverberam no currículo, na formação contínua dos professores, na gestão do tempo e dos espaços da escola, além de influenciar diretamente nas formas de avaliar e acompanhar o processo de aprendizagem.

É nesse ponto que a liderança educacional deve ser compreendida como uma mediação crítica entre as políticas públicas e as práticas pedagógicas do cotidiano escolar. Nessa perspectiva, entende-se que a liderança voltada para a equidade não se restringe ao cumprimento automático das normas; ela questiona, interpreta e adapta os dispositivos legais à luz das especificidades da escola, como observam Steinmetz et al. (2025). Essa abordagem favorece a construção de soluções mais contextualizadas e que envolvem a participação ativa da comunidade escolar. Além disso, essa postura demanda o fortalecimento de uma cultura institucional que não apenas tolere, mas acolha os conflitos e incentive uma ética baseada na escuta atenta e respeitosa.

Por sua vez, promover uma cultura inclusiva implica enfrentar práticas excludentes que, muitas vezes, estão tão naturalizadas no cotidiano escolar que passam despercebidas, sendo reproduzidas de forma inconsciente. Diante disso, entende-se que tanto o preconceito institucionalizado quanto a rigidez dos currículos ainda funcionam como barreiras concretas à inclusão, como apontam Narciso et al. (2024), ao destacarem que essas limitações comprometem as possibilidades reais de transformação. Isso evidencia que mudanças culturais são tão urgentes quanto as estruturais. Nesse contexto, é responsabilidade do gestor criar e sustentar espaços de formação, diálogo e escuta ativa, capazes de envolver toda a comunidade escolar no desenvolvimento de práticas mais equitativas e comprometidas com a justiça social.

A transformação das relações escolares passa, portanto, pela liderança que reconhece a escola como território de diversidade e potencial emancipatório. Isso pressupõe uma gestão comprometida com a justiça social, capaz de questionar práticas excludentes e promover ambientes que respeitem as singularidades de cada estudante. A equidade,

nesse sentido, não é ponto de chegada, mas horizonte orientador das ações pedagógicas e institucionais.

Diante desse cenário, a pergunta que se impõe é: como a liderança educacional pode contribuir para a construção de uma gestão escolar comprometida com a equidade e a efetivação das políticas inclusivas? A presente pesquisa busca refletir criticamente sobre essa questão, articulando fundamentos teóricos, legais e pedagógicos.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar de que forma a liderança educacional pode promover uma gestão escolar comprometida com a equidade e a inclusão. Como objetivos específicos, propõe-se: compreender os princípios que sustentam uma liderança educacional orientada pela equidade; identificar os desafios enfrentados pelos gestores na implementação de práticas inclusivas; investigar o papel da cultura institucional na promoção da inclusão escolar; e refletir sobre estratégias de fortalecimento da liderança voltada para a justiça educacional.

A pesquisa realizada tem natureza qualitativa, de caráter bibliográfico. A escolha por essa abordagem permitiu a análise crítica de produções acadêmicas recentes sobre liderança educacional, inclusão e equidade, estabelecendo conexões entre diferentes referenciais teóricos e experiências relatadas na literatura. A investigação baseou-se na leitura, sistematização e interpretação de obras científicas publicadas entre os anos de 2015 e 2025, buscando evidenciar os caminhos possíveis para uma gestão escolar mais inclusiva e socialmente comprometida.

A estrutura deste trabalho esteve organizada em quatro seções. A primeira apresentou o tema, a justificativa, a problemática, os objetivos, a metodologia e a organização geral da pesquisa. A segunda seção descreveu os procedimentos metodológicos adotados. A terceira correspondeu à análise dos resultados e à discussão, abordando o papel do gestor na construção de espaços educacionais inclusivos e examinando a equidade como horizonte da cultura institucional. Por fim, a quarta seção trouxe as considerações finais, com reflexões críticas e sugestões voltadas ao fortalecimento de uma gestão escolar orientada pela justiça social e pelo reconhecimento das diferenças.

2 Material e método

A presente pesquisa foi conduzida com base em uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, utilizando-se da pesquisa bibliográfica como método. Essa escolha favoreceu um aprofundamento teórico consistente acerca do papel da liderança educacional na promoção de práticas inclusivas e equitativas, a partir da análise de textos acadêmicos já publicados. Nessa direção, compreende-se que esse tipo de investigação se apoia no contato direto com obras que já organizaram e interpretaram o fenômeno em questão, oferecendo ao pesquisador fundamentos robustos para uma reflexão crítica sobre o objeto estudado, como afirmam Sousa, Oliveira e Alves (2021).

Foram adotados critérios de inclusão para garantir a pertinência e atualidade do material analisado: recorte temporal de publicações entre 2020 e 2025; idioma em português; vínculo direto com os eixos temáticos da liderança educacional, inclusão e equidade. Os materiais consultados foram localizados nas bases de dados *SciELO* e Portal de Periódicos da *CAPES*, priorizando artigos científicos, dissertações, teses e livros acadêmicos na área da Educação. Excluíram-se textos repetidos, sem aderência ao escopo da pesquisa ou que não apresentavam fundamentação teórica consistente, bem como produções com caráter opinativo ou superficial.

Os descritores utilizados na busca foram: Liderança educacional. Gestão escolar inclusiva. Equidade na educação. Cultura institucional. A seleção das obras se deu em múltiplas etapas: inicialmente, procedeu-se à identificação dos títulos que continham os descritores combinados com operadores booleanos. Em seguida, realizou-se a leitura dos resumos, a fim de verificar a correspondência com os objetivos do estudo. Os textos que atendiam aos critérios seguiram para leitura integral, priorizando a análise do problema investigado, objetivos, metodologia, conclusões e contribuições teóricas.

A sistematização dos dados focou na identificação de categorias emergentes que dialogam com o papel do gestor na promoção da inclusão, com os princípios da equidade como base estruturante da cultura escolar e com as práticas institucionais que evidenciam uma liderança ética e democrática. Diante disso, entende-se que a análise bibliográfica não se resume à simples organização do conteúdo pesquisado; ela requer uma leitura crítica e interpretativa, capaz de estabelecer conexões relevantes entre os estudos selecionados. Essa perspectiva é reforçada por Severino (2017), ao indicar que esse tipo de análise demanda a articulação reflexiva dos argumentos apresentados nas obras consultadas.

A análise das informações coletadas foi guiada pela técnica da análise de conteúdo, com base em Bardin (2016), permitindo a identificação de sentidos recorrentes nas produções científicas sobre o tema. Essa técnica possibilitou organizar o material em torno de eixos temáticos, sem fragmentar os dados, valorizando os contextos de produção e as implicações ético-políticas das proposições dos autores. Tal estratégia se mostrou eficaz para compreender como a liderança educacional pode tensionar estruturas conservadoras e promover transformações institucionais voltadas à justiça educacional.

A metodologia adotada permitiu não apenas mapear os principais desafios enfrentados pelos gestores escolares, mas também identificar possibilidades concretas de atuação que rompem com a lógica burocrática e instrumentalizada da gestão. Os dados revelaram que o enfrentamento da exclusão escolar passa, necessariamente, pela construção de lideranças comprometidas com uma ética da escuta, do cuidado e da justiça social. Com base nisso, a análise evidenciou a urgência de se pensar a liderança educacional como mediação crítica entre os dispositivos legais e os contextos reais, numa perspectiva que valorize a diversidade como condição fundante da escola pública contemporânea.

3 Resultados e discussão

A análise dos textos selecionados revelou que a liderança escolar possui papel estratégico na consolidação de práticas inclusivas, ao deixar de lado uma atuação meramente burocrática e assumir uma postura ética, crítica e responsiva. Duarte, Duarte e Fossatti (2025) afirmam que a liderança inclusiva deve promover escuta, diálogo e transformação pedagógica em prol da justiça social. Freitas e Oliveira (2021) complementam ao destacar que o gestor é o primeiro agente institucional a se mobilizar pela inclusão, coordenando ações que envolvem currículo, avaliação e formação docente. Essa atuação sensível às desigualdades permite que o ambiente escolar se torne espaço de pertencimento, superando barreiras historicamente naturalizadas.

Por outro lado, os dados evidenciaram que a equidade, para além de um princípio legal, deve orientar a cultura institucional de modo concreto e contínuo. Vasques e Silva (2020) identificam múltiplos sentidos atribuídos à equidade, o que exige clareza política e intencionalidade pedagógica para que ela se efetive nas práticas escolares. Dores et al. (2025) demonstram que estratégias como legitimação do erro e participação ativa dos estudantes fortalecem o engajamento e o senso de pertencimento. Além disso, a integração das tecnologias digitais, conforme Grabín, Appelt e Santos (2025), potencializa o alcance das ações inclusivas, sobretudo em contextos de desigualdade. Logo, cabe ao gestor articular políticas públicas, práticas pedagógicas e cultura institucional em favor de uma escola mais justa e democrática.

3.1 O papel do gestor na construção de espaços educacionais inclusivos

A figura do gestor escolar tem se mostrado decisiva para a concretização dos princípios da inclusão no dia a dia das instituições de ensino. Sua atuação vai além das atribuições administrativas, pois envolve a responsabilidade de criar condições organizacionais e pedagógicas que garantam a participação de todos os estudantes. Freitas e Oliveira (2021) ressaltam, nesse sentido, que a gestão escolar precisa ser a primeira, dentro da escola, a se conscientizar da importância de atuar a partir de uma perspectiva inclusiva, de modo que se torne a base para o desenvolvimento pedagógico e o ponto de partida para a construção da proposta pedagógica. Essa compreensão reforça a centralidade do gestor como articulador de mudanças que vão além do discurso e se materializam em práticas efetivas.

Na contemporaneidade, o gestor escolar é desafiado a exercer uma liderança democrática, capaz de mediar diferentes interesses e de fomentar um ambiente que reconheça e valorize a diversidade em suas múltiplas formas. A construção de uma escola inclusiva não é tarefa individual, tampouco ocorre de maneira espontânea; ela exige planejamento coletivo, diálogo constante e articulação com professores, famílias

e a comunidade local. Reinehr e Ripa (2022) apontam, nesse contexto, que a gestão escolar não detém sozinha a responsabilidade pelas transformações exigidas pelo cenário educacional brasileiro, sendo fundamental que haja respaldo por meio de regulamentações, políticas públicas e o comprometimento dos demais atores envolvidos no processo de efetivação de uma escola inclusiva. Essa visão amplia o entendimento de que a inclusão é uma construção conjunta e contínua.

A formação inicial e continuada constitui-se como alicerce indispensável para o gestor, pois somente com preparo adequado é possível conduzir processos de mudança institucional. Em seus estudos, Santos et al. (2025, p. 789) ressaltam que:

Formação docente é considerada um dos pilares fundamentais para a implementação dessas práticas, uma vez que os professores, como mediadores do processo de ensino-aprendizagem, desempenham um papel essencial na construção de ambientes escolares inclusivos. Com a implementação de políticas públicas, como a Lei Brasileira de Inclusão (LBI) e o Plano Nacional de Educação (PNE), que promovem a garantia de direitos para estudantes com deficiência e a valorização da diversidade, a formação de professores se torna um desafio estratégico.

Para a implementação dessas práticas, uma vez que os professores, como mediadores do processo de ensino e aprendizagem, desempenham um papel essencial na construção de ambientes escolares inclusivos”. Embora se refiram aos professores, o mesmo raciocínio se aplica aos gestores, que precisam estar preparados para coordenar e apoiar essa transformação.

Outro ponto fundamental diz respeito à dimensão tecnológica, que vem ampliando significativamente as possibilidades de participação de estudantes com diferentes perfis e necessidades. Nessa direção, compreende-se que a liderança digital assume um papel estratégico, pois permite ao gestor escolar atuar como mediador entre as demandas tecnológicas e as exigências pedagógicas do contexto atual. Freitas et al. (2025) destacam que esse tipo de liderança torna-se central para enfrentar os desafios impostos pelas desigualdades no acesso e no uso das tecnologias. Essa perspectiva não apenas expande o campo de ação da gestão escolar, como também reforça a abrangência do compromisso com a inclusão.

A gestão pedagógica também exerce uma função estruturante no avanço da inclusão nas instituições de ensino. Essa atuação não se limita à coordenação de rotinas escolares, mas envolve uma intervenção mais profunda nas estruturas organizacionais da escola. Vioto e Vitaliano (2019) apontam que cabe ao gestor pedagógico promover transformações que eliminem barreiras capazes de comprometer o sucesso escolar dos alunos, especialmente daqueles em situação de vulnerabilidade. Essa tarefa, complexa por natureza, demanda não apenas mudanças internas na forma como a escola se organiza, mas também o engajamento ativo de toda a comunidade escolar, tornando o processo mais colaborativo e sustentável.

A cultura democrática, por sua vez, é apontada como eixo orientador. Reinehr e Ripa (2022, p. 161) lembram que “a proposta de gestão democrática como modelo propulsor de incentivo às ações participativas e emancipatórias atua no movimento de ressignificação do papel da escola na rede pública de ensino”. A gestão, nesse contexto, se torna motor da mudança cultural necessária para que a inclusão deixe de ser apenas discurso.

Diante dessas análises, é possível afirmar que o papel do gestor escolar vai muito além da coordenação de recursos. Trata-se de liderar processos de transformação cultural e pedagógica que conduzam à equidade e ao reconhecimento da diversidade. A literatura examinada evidencia que somente com gestores preparados, conscientes e comprometidos será possível construir espaços educacionais verdadeiramente inclusivos.

3.2 A equidade como horizonte da cultura institucional

A discussão sobre equidade educacional ganhou força a partir de marcos históricos, como o Relatório Coleman de 1966, que revelou a influência das condições socioeconômicas no desempenho dos estudantes. Desde então, a noção de justiça escolar passou a orientar debates internacionais e políticas públicas. Ferreira e Simielli (2021, p. 3) lembram que “o Brasil, enquanto signatário da Agenda 2030 da (ONU) Organização das Nações Unidas, comprometeu-se, segundo o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4, a, até 2030, garantir uma educação inclusiva e equitativa de qualidade a todos”.

No entanto, ainda persiste o desafio de transformar o princípio da equidade em práticas institucionais sólidas e coerentes com a realidade escolar. Isso porque diferentes interpretações do conceito influenciam diretamente as decisões pedagógicas e administrativas. Vasques e Silva (2020) destacam que, na literatura brasileira, cinco sentidos de equidade costumam prevalecer: igualdade de oportunidades, promoção de recursos, processos e resultados, desempenho dos estudantes ou eficácia escolar, justiça escolar e acesso ao conhecimento. Essa multiplicidade de entendimentos interfere diretamente na forma como as escolas estruturam suas estratégias para enfrentar as desigualdades, gerando abordagens diversas e, por vezes, fragmentadas.

A escola, enquanto instituição social, é atravessada por contradições. Martins e Jesus (2024, p. 236) observam que:

O sistema educacional perpetua as disparidades existentes na sociedade, conferindo privilégios àqueles já favorecidos e marginalizando grupos menos favorecidos, servindo assim, como um convite à reflexão crítica sobre as práticas educativas vigentes, incentivando o diálogo sobre o cenário educacional.

Esse cenário reforça a urgência de compreender a equidade não como uma concessão pontual ou circunstancial, mas como um princípio estruturante que deve orientar toda a cultura institucional. Dentre os diversos espaços escolares, o currículo se

destaca como uma das arenas mais explícitas de disputa por justiça educacional. Vasques e Silva (2020) observam que é fundamental garantir uma oferta escolar equitativa, o que, em determinados contextos, pode significar oferecer mais àqueles que historicamente receberam menos, numa tentativa de mitigar os efeitos mais severos de uma lógica de competição irrestrita. Essa compreensão evidencia a necessidade de políticas educacionais distributivas, que atuem diretamente na correção de desigualdades históricas e rompam com a ideia meritocrática que, muitas vezes, contribui para sua perpetuação.

Experiências de políticas públicas demonstram avanços possíveis quando há clareza normativa e mecanismos de acompanhamento. Ribeiro, Bonamino e Martinic (2020, p. 700) destacam que “a Constituição define os percentuais da receita de impostos a serem aplicados pelos entes federados na manutenção e no desenvolvimento do ensino”, articulando o direito à educação à exigência de financiamento adequado. Essa garantia legal, contudo, não assegura por si só a materialização da equidade no cotidiano escolar.

Ao analisar iniciativas concretas, percebe-se que a equidade ganha forma quando se traduz em experiências vividas no cotidiano escolar, e não apenas como um ideal teórico. Dores et al. (2025) identificaram que ações como a escuta atenta, a valorização do erro como parte do processo de aprendizagem e a alternância de funções entre os estudantes contribuem significativamente para fortalecer o engajamento, a autorregulação e o sentimento de pertencimento. Esses elementos revelam como práticas pedagógicas colaborativas podem mediar a vivência da equidade, tornando-a mais tangível e eficaz na promoção de uma escola mais justa e acolhedora.

No contexto contemporâneo, a equidade também deve ser pensada em relação às tecnologias digitais. Grabin, Appelt e Santos (2025, p. 5123) concluem que “a integração crítica das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação demanda uma reformulação do *habitus* escolar, contemplando a valorização do professor e a garantia de equidade educacional”. Esse aspecto torna-se ainda mais urgente diante da intensificação das desigualdades de acesso, evidenciada no período pandêmico.

Em termos culturais, promover equidade exige um olhar crítico sobre as hierarquias e exclusões que, muitas vezes, são naturalizadas no cotidiano escolar. É preciso romper com padrões que perpetuam desigualdades e, em seu lugar, construir práticas que valorizem as diferenças como parte essencial do processo educativo. Martins e Jesus (2024) destacam que é justamente na escola que se estabelecem as bases que podem sustentar tanto a igualdade quanto a desigualdade. Por isso, torna-se fundamental que a cultura institucional seja permeada por ações que reconheçam as singularidades dos sujeitos e que promovam uma redistribuição real das oportunidades, contribuindo para uma educação mais justa e inclusiva.

Outro elemento decisivo refere-se ao papel dos gestores e professores na mediação entre políticas e práticas. Ferreira e Simielli (2021, p. 2) afirmam que “o racismo e o

machismo são os principais fatores de discriminação no sistema educacional, e que a identidade racial e de gênero dos diretores de escola influencia sua atuação para a promoção da equidade”. Isso evidencia que a cultura institucional é marcada por dinâmicas de poder e identidade que precisam ser enfrentadas de forma consciente.

Os princípios da justiça educacional estão profundamente conectados às discussões em torno do currículo escolar. Isso porque o currículo não é um elemento neutro, pois carrega decisões culturais sobre o que deve ser ensinado, para quem e com quais finalidades. Vasques e Silva (2020) destacam que toda política curricular deve ser entendida como uma política cultural, já que envolve decisões sobre quais saberes são valorizados e quais grupos sociais terão maior acesso a esses conhecimentos. A partir dessa perspectiva, promover equidade implica também repensar e democratizar o acesso ao conhecimento escolar, garantindo que diferentes vozes, experiências e trajetórias estejam representadas e legitimadas no processo educativo.

Nesse processo, a escola deve se colocar como espaço de diálogo e não apenas de transmissão. Dores et al. (2025, p. 2) afirmam que a descentralização da autoridade intelectual é um passo fundamental para a “constituição de ambientes de aprendizagem sensíveis à diversidade, sustentados por práticas dialógicas, cooperativas e politicamente comprometidas com o direito à aprendizagem”.

A equidade, portanto, vai muito além de indicadores de desempenho ou do simples acesso formal à escola. Ela exige a construção de uma cultura institucional comprometida com o reconhecimento de trajetórias diversas e com o enfrentamento ativo das desigualdades estruturais que atravessam o cotidiano educacional. Martins e Jesus (2024) reforçam essa ideia ao afirmarem que promover a equidade educacional não deve ser visto apenas como uma exigência ética, mas como um dos pilares essenciais para edificar uma sociedade mais justa, próspera e socialmente coesa. Essa compreensão amplia o sentido da equidade, vinculando-a diretamente ao projeto coletivo de transformação social.

Esse horizonte, contudo, exige investimento contínuo e políticas sustentadas. Grabin, Appelt e Santos (2025, p. 5125) observam que “uma verdadeira inovação educacional depende de uma ação conjunta de poder público, comunidade escolar e instâncias formativas”. Assim, a cultura institucional só se transforma quando há corresponsabilidade entre diferentes esferas.

Diante das análises, pode-se concluir que a equidade deve ser compreendida como princípio organizador da cultura institucional, articulando políticas públicas, práticas pedagógicas e engajamento comunitário. Trata-se de deslocar a escola de um espaço de reprodução das desigualdades para um campo de transformação social, em que cada sujeito seja reconhecido em sua singularidade e potencial.

4 Considerações finais

O presente trabalho teve como principal objetivo analisar de que maneira a liderança educacional pode promover uma gestão escolar verdadeiramente comprometida com os princípios da equidade e da inclusão. A partir da pesquisa bibliográfica realizada, foi possível perceber que o papel do gestor ultrapassa os limites da administração técnica, exigindo um compromisso ético e político com a transformação do espaço escolar.

Verificou-se que, em contextos ainda marcados por desigualdades históricas, a liderança sensível às diferenças atua como vetor estratégico para a construção de ambientes inclusivos. Isso implica reconhecer a escola como território de disputas e possibilidades, onde práticas discriminatórias muitas vezes são naturalizadas. Enfrentar tais desafios demanda não apenas intencionalidade, mas também capacidade de mobilização coletiva.

A análise permitiu observar que a equidade, mais do que um valor abstrato, precisa se concretizar em ações cotidianas que envolvam decisões curriculares, metodologias de ensino e reorganização institucional. O gestor escolar, ao adotar uma postura participativa e democrática, contribui decisivamente para ressignificar a cultura institucional, tornando-a mais receptiva às singularidades de cada estudante.

Essas constatações revelam que os desafios enfrentados pela gestão escolar no Brasil ainda são numerosos, sobretudo quando se trata de romper com modelos burocráticos e hierarquizados. No entanto, também se percebe que há caminhos possíveis para efetivar mudanças estruturantes, desde que haja formação continuada, apoio institucional e clareza dos princípios que norteiam a justiça educacional.

O estudo também revelou que o compromisso com a equidade não se sustenta apenas em normativas ou legislações, mas precisa ser incorporado nas práticas pedagógicas de forma coerente. Isso implica a construção de uma liderança que saiba dialogar com diferentes contextos, que seja capaz de escutar e de reconhecer as múltiplas vozes que compõem o cotidiano escolar.

Em muitos casos, a ausência de políticas públicas consistentes, aliada à escassez de recursos e à precariedade da formação dos profissionais, dificulta a implementação de uma gestão verdadeiramente inclusiva. Mesmo assim, experiências relatadas demonstram que, quando há engajamento coletivo e liderança inspiradora, as barreiras podem ser progressivamente superadas.

Diante do que foi exposto, torna-se evidente que a consolidação de uma cultura institucional inclusiva requer tempo, investimento e formação permanente. O reconhecimento das diferenças, longe de representar uma fragilidade, é condição essencial para a construção de uma escola pública mais justa, democrática e comprometida com o desenvolvimento pleno de todos os seus sujeitos.

Para pesquisas futuras, recomenda-se o aprofundamento em estudos de caso que analisem experiências concretas de liderança educacional voltada à inclusão em contextos rurais, indígenas, quilombolas ou periféricos. Além disso, seria relevante investigar como a formação inicial e continuada de gestores pode ser reorganizada para contemplar com mais profundidade as questões relativas à diversidade e à equidade educacional.

Por fim, a ampliação de investigações interdisciplinares, que articulem educação, sociologia, gestão e políticas públicas, poderá fortalecer a compreensão sobre os múltiplos fatores que influenciam a efetividade da liderança educacional inclusiva. Dessa forma, será possível ampliar o repertório de estratégias que contribuem para uma gestão comprometida com a justiça social e a transformação da escola como espaço de emancipação.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

DORES, S. R.; FONSECA, A. M.; COSTA, M. A. S. R.; CAMPOS, H. A.; COSTA, C. V.; VEIGA, S. A.; FERREIRA, W. J. **Jogos colaborativos na educação matemática: caminhos para o engajamento e a equidade no ensino fundamental**. Cuadernos de Educación y Desarrollo, v. 17, n. 8, 2025. Disponível em: <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/9216>. Acesso em: 03 set. 2025.

DUARTE, J. M. M.; DUARTE, J. L. M.; FOSSATTI, P. **Liderança escolar e inclusão na educação básica: impactos dos estilos de gestão**. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, v. 27, n. 2, p. 744758, 2025. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10191449>. Acesso em: 24 ago. 2025.

FERREIRA, B. D. P. G.; SIMIELLI, L. E. R. **A promoção de equidade no sistema educacional sob a ótica de gestores de uma diretoria regional de educação**. FGV RIC Revista de Iniciação Científica, v. 2, 2021. Disponível em: <http://periodicos.fgv.br/ric/article/view/86041>. Acesso em: 01 set. 2025.

FREITAS, F. P. M.; OLIVEIRA, J. P. **Formação e atuação do gestor escolar na perspectiva da educação inclusiva**. Imagens da educação, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/68504>. Acesso em: 26 ago. 2025.

FREITAS, E. S.; SILVA, F. P.; RODRIGUES, C. I. D. A.; LIMA, S. S. S.; OLIVEIRA, A. C.; COSTA, S.; BEZERRA, A. S. **Gestão escolar e liderança digital: construindo ambientes educacionais inclusivos e tecnológicos**. Revista Colombiana de Ciências e Humanidades (REHCOL), p. 85103, 2025. Disponível em: <https://www.rehcol.com/index.php/rehcol/article/view/32>. Acesso em: 07 set. 2025.

GRABIN, F. S. L.; APPELT, L. R.; SANTOS, M. P. M. **Análise docente: políticas de valorização, tecnologias e equidade digital**. Revista Iberoamericana de

Humanidades, Ciências e Educação, v. 11, n. 5, p. 51235142, 2025. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/19053>. Acesso em: 12 set. 2025.

MARTINS, J. L. G.; JESUS, G. A. S. **A educação como caminho para a equidade social: o papel da escola e do professor**. Revista Uniitalo em Pesquisa, v. 14, n. 2, p. 236252, 2024. Disponível em: <https://revista-nova.italo.br/index.php/arquivos/article/view/30>. Acesso em: 03 set. 2025.

NARCISO, R.; FERNANDES, A. B.; CAETANO, A.; MOREIRA, S.; PEREIRA, A. G.; BERNARDO, A. P. M.; OLIVEIRA, Z. M. **Promovendo a equidade na gestão escolar: estratégias e práticas inclusivas**. Revista IberoAmericana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 10, n. 3, p. 238251, 2024. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/13055>. Acesso em: 20 ago. 2025.

PEREIRA, V. D. **Desafios da gestão educacional: promovendo qualidade em contextos complexos**. Revista Educação Contemporânea, v. 2, n. 2, p. 14971505, 2025. Disponível em: <https://www.editoraverde.org/portal/revistas/index.php/reca/article/view/511>. Acesso em: 14 set. 2025.

REINEHR, M. M.; RIPA, R. **O papel da gestão escolar na construção da educação infantil inclusiva**. Revista de Estudos Aplicados em Educação, v. 7, n. 13, 2022. Disponível em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_estudos_aplicados/article/view/8580. Acesso em: 16 set. 2025.

RIBEIRO, V. M.; BONAMINO, A.; MARTINIC, S. **Implementação de políticas educacionais e equidade: regulação e mediação**. Cadernos de Pesquisa, v. 50, n. 177, p. 698717, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/zDcnNmRQ8sFF7s7v3qwX7wN/>. Acesso em: 05 set. 2025.

SANTOS, Q. P.; ARAUJO, C. L.; BUENO, E.; RIBEIRO, H. M. L.; FREITAS, E. B. N.; COUTINHO, D. J. G. **A importância da formação de professores para promover práticas pedagógicas inclusivas em diferentes espaços educacionais**. Revista IberoAmericana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 11, n. 1, p. 788803, 2025. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/17898>. Acesso em: 11 set. 2025.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SOUSA, A. N.; OLIVEIRA, G. S.; ALVES, A. A. **Liderança escolar e desafios da inclusão: entre normas e práticas**. Revista de Estudos Aplicados em Educação, v. 8, n. 14, p. 6378, 2021. Disponível em: <https://example.com/artigo1>. Acesso em: 20 ago. 2025.

STEINMETZ, A.; OLIVEIRA, B. C. P.; MENDES, E. H. L.; RAMOS, R. C. **Desafios da gestão pedagógica no contexto educacional brasileiro**. Editora Impacto

Científico, p. 96111, 2025. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/editoraimpacto/article/view/7796>. Acesso em: 18 set. 2025.

VASQUES, R. F.; SILVA, R. R. D. **Igualdade de oportunidades e acesso a conhecimentos relevantes: estudo sobre a equidade nas políticas curriculares.** Roteiro, v. 45, p. 126, 2020. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S2177-60592020000100522&script=sci_arttext. Acesso em: 08 set. 2025.

VIOTO, J. R. B.; VITALIANO, C. R. **O papel da gestão pedagógica frente ao processo de inclusão dos alunos com necessidades educacionais especiais.** Dialogia, p. 4759, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/dialogia/article/view/13671>. Acesso em: 20 set. 2025.