

GESTÃO ESCOLAR E EQUIDADE NA EDUCAÇÃO: POLÍTICAS, PRÁTICAS E IMPLICAÇÕES PARA A REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES EDUCACIONAIS

SCHOOL MANAGEMENT AND EQUITY IN EDUCATION: POLICIES, PRACTICES, AND IMPLICATIONS FOR REDUCING EDUCATIONAL INEQUALITIES

GESTIÓN ESCOLAR Y EQUIDAD EN LA EDUCACIÓN: POLÍTICAS, PRÁCTICAS E IMPLICACIONES PARA LA REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES EDUCATIVAS



10.56238/sevened2026.004-025

Susana de Sousa Araújo

Pós-graduação em Língua Portuguesa e Docência no Ensino Superior
Instituição: Faculdade Futura (Faveni)
E-mail: susanasousa99@gmail.com

Leandro Soares Machado

Mestrando em Educação
Instituição: Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG)
E-mail: leandrosoaresmachado@gmail.com

Neudson Rosa Gonçalves

Mestre em Ciências da Educação
Instituição: Universidad Del Sol - UNADES, Asunción PY
E-mail: neudsonrosa@gmail.com

Andreia Vanessa de Oliveira

Mestra em Ciências Sociais Aplicadas
Instituição: Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG)
E-mail: vanessaadvog@hotmail.com

Hélio Mauro Viana Martins

Mestre em Administração
Instituição: Universidade Nove de Julho (UNINOVE)
E-mail: professormauroviana@gmail.com

Rennie Pantoja Nogueira

Mestrando em Biodiversidade e Ensino de Ciências
Instituição: Universidade Estadual do Amazonas (UEA)
E-mail: rennie.pantoja@gmail.com

Bruno da Silva Dutra

Especialista em Gestão, Orientação e Supervisão Escolar
Instituição: Faculdade São Marcos (FASAMAR)
E-mail: brunodutra125@gmail.com

Maria do Livramento da Silva Santos

Mestrado em Ensino na Educação Básica
Instituição: Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
E-mail: lilivramento2020@outlook.com

Fabíola Franco Torres da Silva

Graduada em Licenciatura Plena em Letras/Inglês
Instituição: Universidade Estadual do Piauí (UESPI)
E-mail: fabiolafrancotorres@hotmail.com

Karoline de Sousa Silva Rodrigues

Graduada em Pedagogia
Instituição: Faculdade de Educação São Francisco (FAESF)
E-mail: kss@csaofrancisco.com.br

Carlos Eduardo Almeida Campos

Graduado em Pedagogia
Instituição: Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva
E-mail: profcadu054@gmail.com

RESUMO

A gestão escolar ocupa o papel de organização dos sistemas educacionais e na materialização de práticas orientadas à equidade no ensino básico, especialmente em contextos atravessados por desigualdades sociais, econômicas e culturais. No Brasil esse papel é sustentado por marcos legais que atribuem à gestão escolar responsabilidades pedagógicas, administrativas e inclusivas. Diante disso, o estudo analisa a gestão escolar, destacando políticas, práticas e implicações para a redução das desigualdades educacionais. Trata-se de uma revisão bibliográfica integrativa, de abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo, realizada em dezembro de 2025. As buscas foram conduzidas nas bases Scientific Electronic Library Online (SciELO), Portal de Periódicos da CAPES e repositórios institucionais, com o uso de descritores controlados (DeCS/MeSH) em português e inglês, combinados por operadores booleanos AND e OR. Foram incluídos artigos completos publicados entre 2020 e 2026, disponíveis na íntegra e alinhados ao objetivo do estudo, além de documentos governamentais; excluíram-se produções duplicadas, revisões narrativas e estudos que não respondiam à questão norteadora. A amostra final foi composta por quinze estudos, incluindo três documentos governamentais. Os resultados indicam que a gestão escolar exerce função estratégica na mediação entre políticas públicas e práticas pedagógicas, influenciando diretamente a organização institucional, a alocação de recursos, o fortalecimento da participação da comunidade escolar e a implementação de ações inclusivas. Evidencia-se que lideranças escolares com formação voltada à equidade favorecem práticas pedagógicas sensíveis à diversidade, promovem ambientes escolares mais acessíveis e contribuem para a redução das desigualdades no acesso, permanência e aprendizagem dos estudantes. A análise também revela limitações na aplicação efetiva das políticas educacionais,

decorrentes de fragilidades institucionais, lacunas na formação de gestores e dificuldades de articulação com as demandas locais. Portanto, conclui-se que a efetivação da equidade educacional depende da atuação intencional da gestão escolar, da consolidação de lideranças comprometidas com a justiça social e da transformação das diretrizes normativas em práticas concretas no cotidiano das escolas.

Palavras-chave: Desigualdade Social. Educação Inclusiva. Justiça Social. Liderança Educacional. Políticas Públicas Educacionais.

ABSTRACT

School management plays a role in organizing educational systems and implementing practices aimed at equity in basic education, especially in contexts marked by social, economic, and cultural inequalities. In Brazil, this role is supported by legal frameworks that assign pedagogical, administrative, and inclusive responsibilities to school management. Therefore, this study analyzes school management, highlighting policies, practices, and implications for reducing educational inequalities. This is an integrative literature review, with a qualitative approach and exploratory-descriptive character, conducted in December 2025. Searches were conducted in the Scientific Electronic Library Online (SciELO), CAPES Periodicals Portal, and institutional repositories, using controlled descriptors (DeCS/MeSH) in Portuguese and English, combined with Boolean operators AND and OR. Full articles published between 2020 and 2026, available in full and aligned with the study's objective, as well as government documents, were included. Duplicate productions, narrative reviews, and studies that did not answer the guiding question were excluded. The final sample consisted of fifteen studies, including three government documents. The results indicate that school management plays a strategic role in mediating between public policies and pedagogical practices, directly influencing institutional organization, resource allocation, strengthening the participation of the school community, and the implementation of inclusive actions. It is evident that school leaders with training focused on equity favor pedagogical practices sensitive to diversity, promote more accessible school environments, and contribute to reducing inequalities in access, retention, and learning for students. The analysis also reveals limitations in the effective application of educational policies, resulting from institutional weaknesses, gaps in the training of managers, and difficulties in addressing local demands. Therefore, it is concluded that the achievement of educational equity depends on the intentional action of school management, the consolidation of leadership committed to social justice, and the transformation of normative guidelines into concrete practices in the daily life of schools.

Keywords: Social Inequality. Inclusive Education. Social Justice. Educational Leadership. Public Educational Policies.

RESUMEN

La gestión escolar desempeña un papel en la organización de los sistemas educativos y la implementación de prácticas orientadas a la equidad en la educación básica, especialmente en contextos marcados por desigualdades sociales, económicas y culturales. En Brasil, esta función se sustenta en marcos legales que asignan responsabilidades pedagógicas, administrativas e inclusivas a la gestión escolar. Por lo tanto, este estudio analiza la gestión escolar, destacando políticas, prácticas e implicaciones para la reducción de las desigualdades educativas. Se trata de una revisión bibliográfica integradora, con un enfoque cualitativo y carácter exploratorio-descriptivo, realizada en diciembre de 2025. Se realizaron búsquedas en la Biblioteca Electrónica Científica en Línea (SciELO), el Portal de Publicaciones Periódicas de CAPES y repositorios institucionales, utilizando descriptores controlados (DeCS/MeSH) en portugués e inglés, combinados con los operadores booleanos AND y OR. Se incluyeron artículos completos publicados entre 2020 y 2026, disponibles en su totalidad y alineados con el objetivo del estudio, así como documentos gubernamentales. Se excluyeron producciones duplicadas, revisiones narrativas y estudios que no respondieron a la pregunta guía. La muestra final consistió en quince estudios, incluyendo tres documentos gubernamentales. Los resultados indican que

la gestión escolar desempeña un papel estratégico en la mediación entre las políticas públicas y las prácticas pedagógicas, influyendo directamente en la organización institucional, la asignación de recursos, el fortalecimiento de la participación de la comunidad escolar y la implementación de acciones inclusivas. Es evidente que los líderes escolares con formación centrada en la equidad promueven prácticas pedagógicas sensibles a la diversidad, promueven entornos escolares más accesibles y contribuyen a la reducción de las desigualdades en el acceso, la retención y el aprendizaje del alumnado. El análisis también revela limitaciones en la aplicación efectiva de las políticas educativas, derivadas de debilidades institucionales, brechas en la formación de los gestores y dificultades para abordar las demandas locales. Por lo tanto, se concluye que el logro de la equidad educativa depende de la acción intencional de la gestión escolar, la consolidación de un liderazgo comprometido con la justicia social y la transformación de las directrices normativas en prácticas concretas en la vida cotidiana de las escuelas.

Palabras clave: Desigualdad Social. Educación Inclusiva. Justicia Social. Liderazgo Educativo. Políticas Educativas Públicas.

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar é essencial dentro do ambiente escolar, pois organiza recursos pedagógicos, humanos e materiais, garantindo que a escola funcione de maneira eficiente e que todos os estudantes tenham oportunidades de aprendizagem adequadas (Aguiar *et al.*, 2025). Uma liderança escolar eficaz permite a construção de práticas pedagógicas inclusivas, o fortalecimento da participação da comunidade escolar e o acompanhamento do desempenho acadêmico, contribuindo para a redução das desigualdades educacionais (Dhakal, 2024).

No Brasil, a gestão escolar tem seu papel estruturante definido a partir de marcos legais como a Constituição da República Federativa de 1988, que garante o direito à educação de qualidade para todos (Brasil, 1988), e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), que estabelece a organização e funcionamento das escolas, definindo responsabilidades de gestores, professores e órgãos públicos (Brasil, 1996). Além disso, a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva, de 2008, reforça a necessidade de gestão democrática e de estratégias que promovam a inclusão de estudantes com necessidades educacionais especiais (Brasil, 2008).

Pesquisas indicam que a atuação de gestores capacitados influencia diretamente a implementação de políticas inclusivas, a articulação entre escola, professores e famílias, e a organização de recursos pedagógicos para atender à diversidade (Richard; Cosner, 2024). Pesquisas recentes mostram que lideranças colaborativas contribuem para a ampliação do acesso equitativo à educação, pois estimulam práticas pedagógicas que consideram diferenças regionais, sociais e culturais dos alunos (Reis; Duarte; Martins, 2023).

Diante deste contexto, este estudo tem como objetivo analisar a gestão escolar no Brasil, destacando suas políticas, práticas e implicações para a promoção da equidade e a redução das desigualdades educacionais no ensino básico, considerando o impacto das leis nacionais e das estratégias de liderança inclusiva.

2 METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão bibliográfica integrativa, de abordagem qualitativa e natureza exploratória-descritiva, realizada em dezembro de 2025. Essa abordagem metodológica, proposta por Gil (2019), possibilitou a sistematização e a interpretação das produções acadêmicas, permitindo compreender as políticas, práticas e implicações da gestão escolar para a promoção da equidade e a redução das desigualdades educacionais.

2.1 BUSCA NAS BASES DE DADOS, ESTRATÉGIAS E CRITÉRIOS DE INCLUSÃO

As buscas foram realizadas nas bases *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Portal de Periódicos da CAPES e repositórios institucionais, utilizando descritores (DeSC/MESH), em português: (gestão escolar), (educação inclusiva), (equidade), (políticas públicas educacionais) e (liderança educacional) e em inglês: (*school management*), (*inclusive education*), (*equity*), (*educational public policies*) e (*educational leadership*), aplicados com operadores booleanos AND e OR,

Foram incluídos artigos completos publicados entre 2020 e 2026, disponíveis na íntegra, bem como documentos governamentais relacionados à temática. Foram excluídas revisões narrativas, estudos que apresentavam os descritores de forma isolada que não respondessem o objetivo e nem a pergunta que norteia este estudo.

2.2 SELEÇÃO E AMOSTRA DOS ESTUDOS

A busca inicial resultou na identificação de 124 produções acadêmicas. Após a triagem dos títulos e resumos, 40 trabalhos foram considerados irrelevantes ou fora do escopo, restando 84 materiais. Em seguida, foram removidos 29 duplicados, resultando em 55 estudos para análise completa. Após leitura detalhada, 40 trabalhos não atenderam aos critérios de inclusão e foram excluídos. Dessa forma, foram selecionados 15 estudos, sendo 3 deles governamentais, que compuseram a amostra final.

2.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE

A análise do material selecionado foi conduzida por meio da análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016). Inicialmente, realizou-se uma leitura flutuante, permitindo a familiarização com o corpus e a identificação de ideias recorrentes sobre gestão escolar, políticas inclusivas e equidade educacional. Em seguida, procedeu-se à categorização das unidades de sentido e à organização de eixos temáticos, considerando recorrência, relevância e coerência com os objetivos do estudo. Por fim, os resultados foram interpretados criticamente, articulando os eixos analíticos ao referencial teórico adotado, possibilitando a construção de inferências sobre o papel da gestão escolar na promoção da equidade e na redução das desigualdades educacionais.

3 RESULTADOS

Foram selecionados quinze estudos e dentre eles três são documentos governamentais que apresentam diretrizes, políticas e programas relacionados à gestão democrática e à inclusão escolar. Para facilitar a visualização, os resultados foram organizados em duas tabelas, a Tabela (1) apresenta

os estudos governamentais. Já a Tabela (2) organiza os estudos selecionados segundo a base de dados/periódicos, autor, ano, título, tipo de pesquisa e objetivo.

Tabela (1). Estudos Governamentais sobre Gestão Escolar e Educação Inclusiva

Instituição / Documento	Ano	Título/Descrição	Foco Principal
Governo Federal – Constituição da República Federativa do Brasil	1988	Constituição Federal	Garantia do direito à educação de qualidade para todos
Governo Federal – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)	1996	Lei nº 9.394/1996	Estruturação da gestão escolar e responsabilidades de órgãos e profissionais
Ministério da Educação (MEC)	2008	Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva	Diretrizes para inclusão de estudantes com necessidades educacionais especiais

Fonte: Autores, (2025).

Tabela (2). Estudos sobre gestão escolar e equidade na educação organizados por base/periódico, autor, ano, título do estudo, tipo de pesquisa e objetivo

Base/Periódico	Autor	Ano	Título do Estudo	Tipo de Pesquisa	Objetivo
Periódicos CAPES	Aguiar, F. S. de et al.	2025	Desafios da gestão escolar democrática na construção da educação inclusiva: análise teórica e prática no contexto brasileiro	Pesquisa teórica	Examinar os desafios da gestão democrática para a implementação da educação inclusiva
SciELO	Cardozo, M. J. P. B.; Ramos, M. Y. C.; Pereira, I. S.	2024	Gestão democrática: a construção de uma escola inclusiva	Pesquisa qualitativa	Analisar a implementação da gestão democrática em escolas inclusivas
SciELO	Carvalho, C. L. de; Lino, C. M.	2023	Gestão escolar na educação inclusiva: a produção acadêmica stricto sensu paulista e uma realidade escolar	Revisão bibliográfica	Analisar a produção acadêmica sobre gestão escolar inclusiva em programas stricto sensu
REASE	Guilhoto Miguel, J.	2025	Gestão escolar colaborativa: um caminho para a inclusão de estudantes com necessidades especiais	Pesquisa qualitativa	Avaliar a colaboração na gestão escolar como estratégia de inclusão
Humanidades & Inovação	Lima, L. A.; Mota, V. S.; Leal, W. P.	2025	Políticas públicas e gestão escolar para equidade na educação básica	Pesquisa documental	Analisar políticas públicas e estratégias de gestão para promover equidade no ensino básico
MDPI – Education Sciences	Richard, M. S.; Cosner, S.	2024	Centralizando a equidade na formação e no	Revisão integrativa	Investigar como a formação e desenvolvimento

			desenvolvimento de diretores: uma revisão integrativa da literatura		de diretores podem promover equidade na gestão escolar
Frontiers	Richardson, J. W.; Khawaja, S.	2025	Meta-synthesis of school leadership competencies to support learner-centered, personalized education	Revisão integrativa	Analisar competências de liderança escolar que apoiem educação personalizada e centrada no aluno
Periódicos CAPES	Reis, R. L. D.; Duarte, L. F. G.; Martins, I. A.	2023	A educação inclusiva na educação infantil e a gestão escolar: uma revisão sistemática	Revisão sistemática	Examinar práticas e políticas de gestão escolar voltadas à educação inclusiva na infância
International Integralize Scientific	Rego, M. R. C.	2025	A gestão escolar e a educação inclusiva: estratégias para equidade	Pesquisa qualitativa	Identificar estratégias de gestão escolar voltadas à promoção da equidade na educação
Periódicos CAPES	Reinehr, M. M. M.; Ripa, R.	2025	O papel da gestão escolar na construção da educação infantil inclusiva	Pesquisa qualitativa	Investigar como a gestão escolar influencia a inclusão na educação infantil
Aproximações e Convergências	Leal, S. C. P.	2025	Gestão escolar e práticas pedagógicas inclusivas	Pesquisa qualitativa	Analisar práticas pedagógicas inclusivas mediadas pela gestão escolar
Research in Educational Administration and Leadership	Dhakal, S.	2024	Promovendo a equidade e a inclusão: explorando práticas de liderança equitativas em escolas nepalesas diversas	Pesquisa qualitativa	Investigar práticas de liderança equitativas que promovam inclusão e equidade em escolas

Fonte: Autores, (2025).

4 DISCUSSÃO

Os estudos analisados evidenciam que a gestão escolar ocupa posição estratégica na materialização do princípio da equidade educacional, sobretudo em contextos marcados por profundas desigualdades sociais, econômicas e culturais. Nesse sentido, Aguiar *et al.* (2025) argumentam que a gestão democrática ultrapassa o caráter administrativo e assume uma dimensão política, na medida em que possibilita a reorganização das práticas escolares a partir da participação coletiva e do reconhecimento da diversidade dos sujeitos educativos. Tal compreensão encontra respaldo no ordenamento jurídico brasileiro, uma vez que a Constituição da República Federativa do Brasil

assegura a educação como direito social fundamental, orientado pelos princípios da igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola (Brasil, 1988).

Nessa perspectiva, Cardozo, Ramos e Pereira (2024) defendem que a democratização da gestão escolar não se restringe à existência de instâncias formais de participação, mas requer a construção cotidiana de processos decisórios compartilhados e comprometidos com a inclusão. Contudo, Carvalho e Lino (2023) tensionam esse entendimento ao evidenciar que, apesar do avanço normativo e discursivo, a efetivação da gestão inclusiva permanece limitada em muitos contextos escolares, especialmente quando inexistem condições institucionais que sustentem práticas equitativas. Essa análise indica que o reconhecimento legal do direito à educação, embora essencial, não garante, por si só, a superação das desigualdades educacionais.

A dimensão colaborativa da gestão escolar emerge como elemento central para a promoção da equidade. Guilhoto Miguel (2025) destaca que a atuação articulada entre gestores, docentes, profissionais de apoio e famílias potencializa a inclusão de estudantes com necessidades educacionais específicas. Esse entendimento dialoga com Reinehr e Ripa (2025), que demonstram que, na educação infantil, a gestão escolar exerce papel decisivo na criação de ambientes pedagógicos acessíveis, ao favorecer práticas sensíveis às diferenças e às singularidades do desenvolvimento infantil.

No âmbito das políticas públicas, Lima, Mota e Leal (2025) enfatizam que a gestão escolar atua como instância mediadora entre os marcos legais e a realidade concreta das escolas. Essa mediação torna-se particularmente relevante quando refere-se às Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que atribui à gestão escolar a responsabilidade pela organização pedagógica e administrativa, bem como pela garantia de atendimento à diversidade dos estudantes (Brasil, 1996). Rego (2025) amplia essa discussão ao sustentar que estratégias de gestão orientadas pela equidade exigem planejamento intencional, leitura crítica do território escolar e compromisso ético com a justiça social.

No contexto internacional, Richard e Cosner (2024) contribuem ao centralizar a equidade nos processos de formação e desenvolvimento de diretores escolares, defendendo que lideranças educacionais precisam ser preparadas para enfrentar desigualdades estruturais presentes nos sistemas educacionais. Essa perspectiva é complementada por Richardson e Khawaja (2025), que evidenciam a relevância de competências de liderança voltadas à educação centrada no estudante, sobretudo em contextos que demandam personalização das trajetórias de aprendizagem.

Dhakil (2024), ao analisar práticas de liderança em escolas nepalesas, acrescenta que a promoção da equidade não está condicionada exclusivamente ao nível de recursos disponíveis, mas à intencionalidade ética e pedagógica da liderança escolar. O autor demonstra que gestores comprometidos com práticas inclusivas conseguem minimizar desigualdades mesmo em contextos de vulnerabilidade, ampliando as análises de Lima, Mota e Leal (2025) sobre a interação entre políticas públicas e práticas locais.

No que se refere à educação inclusiva, Reis, Duarte e Martins (2023) evidenciam que a atuação da gestão escolar na educação infantil é determinante para a consolidação de práticas inclusivas desde os primeiros anos de escolarização. Esse argumento é aprofundado por Leal (2025), ao afirmar que a gestão escolar influencia diretamente a organização das práticas pedagógicas, seja por meio da formação continuada, seja pelo incentivo a metodologias que reconheçam e valorizem a diversidade dos estudantes.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar a gestão escolar no Brasil, destacando suas políticas, práticas e implicações para a promoção da equidade e a redução das desigualdades educacionais no ensino básico. A partir da análise da literatura e dos marcos legais, foi possível compreender que a gestão escolar constitui um eixo central na operacionalização do direito à educação, atuando como mediadora entre normativas institucionais, políticas públicas e as realidades sociais vivenciadas no cotidiano das escolas.

Os achados evidenciam que a promoção da equidade educacional está diretamente associada à intencionalidade das práticas de gestão, especialmente quando orientadas por princípios democráticos, colaborativos e inclusivos. A gestão escolar, nesse sentido, deixa de assumir apenas um papel técnico-administrativo e passa a exercer uma função estratégica e ética, ao organizar recursos, promover a participação da comunidade escolar e favorecer práticas pedagógicas sensíveis à diversidade dos estudantes. Tal atuação mostra-se fundamental para o enfrentamento das desigualdades educacionais historicamente construídas.

Entretanto, a análise também revela lacunas significativas no que se refere à aplicação concreta das políticas e diretrizes voltadas à equidade no interior das escolas. Embora o arcabouço legal brasileiro assegure o direito à educação e reconheça a diversidade como princípio orientador, observa-se que esses dispositivos nem sempre se traduzem em práticas de gestão capazes de responder às desigualdades sociais, culturais e territoriais que atravessam o espaço escolar. A distância entre o que está normatizado e o que é efetivamente implementado evidencia desafios relacionados à formação dos gestores, às condições institucionais e à articulação entre políticas públicas e demandas locais.

Além disso, persiste o desafio de consolidar uma cultura de gestão escolar que reconheça a equidade como princípio estruturante das decisões pedagógicas e administrativas, e não apenas como diretriz discursiva. A ausência de mecanismos sistemáticos de acompanhamento, apoio e fortalecimento das práticas inclusivas limita o potencial transformador da gestão escolar, especialmente em contextos marcados por vulnerabilidades sociais mais acentuadas.

Dessa forma, conclui-se que a gestão escolar desempenha papel decisivo na redução das desigualdades educacionais, desde que sustentada por políticas públicas consistentes e por práticas

institucionais comprometidas com a justiça social. A efetivação da equidade na educação básica depende, portanto, da capacidade da gestão escolar de interpretar criticamente os marcos legais, dialogar com a realidade sociocultural dos estudantes e transformar diretrizes normativas em ações concretas que garantam condições reais de acesso, permanência e aprendizagem para todos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, F. S. de *et al.* Desafios da gestão escolar democrática na construção da educação inclusiva: análise teórica e prática no contexto brasileiro. **Revista Educação do UNIDEAU**, v. 5, n. 2, p. 01-19, 2025. DOI: <https://doi.org/10.55905/reiv5n2-018>. Disponível em: <https://periodicos.ideal.com.br/index.php/rei/article/view/333>. Acesso em: 24 dez. 2025.

Bardin, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 24 dez. 2025.

BRASIL. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 24 dez. 2025.

BRASIL. **Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília: MEC/SEESP, 2008. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/politicaeducspecial.pdf>. Acesso em: 24 dez. 2025.

CARDOZO, M. J. P. B.; RAMOS, M. Y. C.; PEREIRA, I. S. Gestão democrática: a construção de uma escola inclusiva. **Revista Interterritórios**, v. 10, n. 19, 2024. DOI: 10.51359/2525-7668.2024.259327. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/interterritorios/article/view/259327>. Acesso em: 24 dez. 2025.

CARVALHO, C. L. de; LINO, C. M. Gestão escolar na educação inclusiva: a produção acadêmica stricto sensu paulista e uma realidade escolar. **Revista Educação Especial**, v. 36, n. 1, p. 01-18, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5902/1984686X69202>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/educacaoespecial/article/view/69202>. Acesso em: 24 dez. 2025.

DHAKAL, S. Promovendo a equidade e a inclusão: explorando práticas de liderança equitativas em escolas nepalesas diversas. **Research in Educational Administration and Leadership**, v. 9, n. 2, p. 268-294, 2024. DOI: <https://doi.org/10.30828/real.1427917>. Disponível em: <https://dergipark.org.tr/en/pub/real/article/1427917>. Acesso em: 24 dez. 2025.

Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GUILHOTO MIGUEL, J. Gestão escolar colaborativa: um caminho para a inclusão de estudantes com necessidades especiais. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE**, v. 11, n. 10, p. 1065-1075, 2025. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v11i10.21021>. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/21021>. Acesso em: 24 dez. 2025.

LEAL, S. C. P. Gestão escolar e práticas pedagógicas inclusivas. **Aproximações e Convergências: pautas científicas multitemáticas**, v. 3, n. 25, p. 3-21, 2025. DOI: <https://doi.org/10.56069/2676-0428.2025.551>. Disponível em: <https://revistafesa.com/index.php/fesa/article/view/551>. Acesso em: 24 dez. 2025.

LIMA, L. A.; MOTA, V. S.; LEAL, W. P. Políticas públicas e gestão escolar para equidade na educação básica. **Humanidades & Inovação**, 2025. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/1304>. Acesso em: 24 dez. 2025.

REINEHR, M. 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, 2025. DOI: 10.13037/rea-e.vol7n13.8580. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_estudos_aplicados/article/view/8580. Acesso em: 24 dez. 2025.

REIS, R. L. D.; DUARTE, L. F. G.; MARTINS, I. A. A educação inclusiva na educação infantil e a gestão escolar: uma revisão sistemática. **Arquivo Brasileiro de Educação**, v. 11, n. 20, p. 261-276, 2023. DOI: 10.5752/P.2318-7344.2023v11n20p261-276. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/arquivobrasileiroeducacao/article/view/31404>. Acesso em: 24 dez. 2025.

RICHARD, M. S.; COSNER, S. Centralizando a equidade na formação e no desenvolvimento de diretores: uma revisão integrativa da literatura. **Education Sciences**, v. 14, n. 9, p. 944, 2024. DOI: 10.3390/educsci14090944. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2227-7102/14/9/944>. Acesso em: 24 dez. 2025.

RICHARDSON, J. W.; KHAWAJA, S. Meta-synthesis of school leadership competencies to support learner-centered, personalized education. **Frontiers in Education**, v. 10, 05 fev. 2025. DOI: 10.3389/feduc.2025.1537055. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2025.1537055/full>. Acesso em: 24 dez. 2025.

REGO, M. R. C. A gestão escolar e a educação inclusiva: estratégias para equidade. **International Integralize Scientific**, v. 5, n. 50, 2025. Disponível em: <https://iiscientific.com/artigos/89E749>. Acesso em: 24 dez. 2025.