



## **EQUIDADE E INCLUSÃO NAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR: um estudo bibliográfico reflexivo**

### ***EQUITY AND INCLUSION IN SCHOOL MANAGEMENT PRACTICES: a reflective bibliographic study***

Aurilene Pereira de Moraes<sup>1</sup>

#### **RESUMO:**

O presente artigo tem como objetivo discutir a importância da equidade e da inclusão nas práticas de gestão escolar, compreendendo como esses princípios contribuem para a construção de uma educação democrática e de qualidade social. Trata-se de um estudo bibliográfico de caráter reflexivo, fundamentado em autores que abordam a gestão educacional, as políticas públicas, a equidade e a inclusão, tais como Libâneo (2012), Luck (2009), Paro (2007) e Freire (1996). A pesquisa buscou discutir de que forma a atuação do gestor escolar pode promover um ambiente educativo que respeite as diversidades, assegure o direito à aprendizagem e combata as desigualdades presentes no contexto escolar. Os resultados da análise indicam que a gestão escolar, quando pautada em valores éticos, participativos e humanizadores, tem papel essencial na efetivação da inclusão e na promoção da equidade educacional. Conclui-se que é fundamental repensar a função social da escola e fortalecer as práticas de gestão democrática, de modo a garantir que todos os estudantes tenham acesso às mesmas oportunidades de desenvolvimento e sucesso escolar.

**Palavras-chave:** Gestão. Equidade. Inclusão.

#### **ABSTRACT:**

This article aims to discuss the importance of equity and inclusion in school management practices, understanding how these principles contribute to the construction of a democratic and socially equitable education. It is a reflective bibliographic study, based on authors who address educational management, public policies, equity, and inclusion, such as Libâneo (2012), Luck (2009), Paro (2007), and Freire (1996). The research sought to discuss how the actions of school

---

<sup>1</sup> Especialista em Neuropsicopedagogia pela Universidade Cândido Mendes; em Gestão Pública pela Universidade Federal do Cariri. Graduada em Letras Português e Literatura pela Universidade Luterana. Professora da Rede Municipal de Assaré-CE.

administrators can promote an educational environment that respects diversity, ensures the right to learning, and combats inequalities present in the school context. The results of the analysis indicate that school management, when guided by ethical, participatory, and humanizing values, plays an essential role in the realization of inclusion and the promotion of educational equity. It concludes that it is fundamental to rethink the social function of the school and strengthen democratic management practices, in order to guarantee that all students have access to the same opportunities for development and academic success.

**Keywords:** Management. Equity. Inclusion.

## 1 INTRODUÇÃO

A escola contemporânea enfrenta desafios complexos que exigem uma gestão educacional comprometida com a promoção da equidade e da inclusão. A equidade, nesse sentido, está diretamente relacionada à justiça social e à função social da escola, pois reconhece que tratar os desiguais de forma desigual é condição essencial para promover oportunidades reais de aprendizagem. Para Libâneo (2012), a escola deve garantir não apenas o acesso, mas a permanência com qualidade, assegurando condições pedagógicas que atendam às diferentes necessidades dos estudantes.

Nessa perspectiva, a equidade implica organizar o trabalho pedagógico de modo a superar desigualdades historicamente construídas. Luck (2009) reforça que a gestão escolar tem papel estratégico na criação de condições institucionais que favoreçam o desenvolvimento pleno de todos os alunos, defendendo uma liderança participativa e comprometida com resultados que considerem as especificidades do contexto escolar.

Já Paro (2007) enfatiza que a administração escolar deve estar orientada por princípios democráticos, entendendo a educação como direito social e instrumento de emancipação. Assim, a equidade não se limita a um ideal abstrato, mas se concretiza por meio de decisões e práticas gestoras que promovam justiça, participação e garantia efetiva do direito à aprendizagem.

Já a inclusão educacional, por sua vez, consiste em um processo contínuo de eliminação de barreiras atitudinais, pedagógicas e estruturais que limitam o acesso e a permanência de todos na escola. Assim, a gestão escolar assume papel estratégico na concretização desses princípios, ao articular políticas, práticas e

valores voltados à construção de uma cultura escolar democrática, participativa e acolhedora.

A gestão escolar caracteriza-se, fundamentalmente, pela organização e administração dos recursos, pela execução de políticas educacionais e pela adoção de estratégias pedagógicas voltadas à promoção da melhoria contínua do processo de ensino e aprendizagem. No centro dessa prática está o desafio de assegurar a equidade, princípio fundamental para garantir que todos os estudantes, independentemente de sua origem, habilidades ou condições socioeconômicas, tenham acesso a oportunidades educacionais justas e de qualidade.

Diante desse cenário, emerge a seguinte questão norteadora: de que forma o gestor escolar pode atuar como mediador de processos educativos voltados à justiça social e à valorização da diversidade, contribuindo efetivamente para a promoção da equidade e da inclusão no cotidiano das escolas?

Partindo dessa problematização, este artigo tem como objetivo geral discutir como a gestão escolar pode contribuir para a efetivação da equidade e da inclusão na educação básica. Especificamente, pretende-se: compreender os fundamentos teóricos desses conceitos; identificar práticas gestoras que favoreçam a inclusão; e refletir sobre os desafios enfrentados pelas escolas no processo de construção de uma educação equitativa.

A pesquisa fundamenta-se em um estudo bibliográfico, com base em autores como Libâneo (2012), Luck (2009), Paro (2007) e Freire (1996), que discutem a gestão democrática, a humanização das relações e a função social da escola.

No entanto, a efetivação da equidade na gestão escolar encontra diversos desafios, tanto de caráter histórico quanto contemporâneo. Tradicionalmente, as escolas acabam refletindo e reproduzindo desigualdades sociais, muitas vezes contribuindo para a manutenção de disparidades em vez de reduzi-las.

A relevância deste estudo está em evidenciar a necessidade de repensar a atuação da gestão escolar como instrumento de transformação social, enfatizando que equidade e inclusão não são apenas princípios legais, mas compromissos éticos que devem orientar a prática pedagógica e administrativa das instituições de ensino.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A gestão escolar, no contexto contemporâneo, é compreendida como um processo coletivo, democrático e orientado pela busca da qualidade social da educação. Para Libâneo (2012), a gestão educacional ultrapassa a dimensão meramente administrativa e assume um caráter político-pedagógico, na medida em que envolve decisões que impactam diretamente a organização do trabalho escolar, as práticas docentes e, conseqüentemente, a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes. Assim, gerir a escola implica assumir responsabilidade não apenas pela eficiência organizacional, mas pela efetivação do direito à educação com qualidade.

Nessa mesma perspectiva, Luck (2009) destaca que a liderança escolar deve promover a articulação entre os diferentes atores da comunidade educativa, fortalecendo a participação, o compromisso coletivo e a corresponsabilização pelos resultados. Para a autora, a gestão eficaz é aquela que mobiliza pessoas em torno de objetivos comuns, criando condições institucionais favoráveis ao desenvolvimento pleno dos alunos.

Complementando essa visão, Paro (2007) enfatiza que a administração escolar precisa estar fundamentada em princípios democráticos, entendendo a escola como espaço de formação cidadã e de construção de justiça social. Para o autor, a gestão não pode se limitar à execução técnica de normas, mas deve assumir um posicionamento crítico diante das desigualdades que atravessam a realidade escolar.

Dessa forma, o gestor escolar atua como mediador entre as políticas públicas e o cotidiano da escola, articulando ações que garantam não apenas o acesso, mas a permanência e o sucesso escolar de todos os estudantes. A gestão, portanto, configura-se como prática política e ética, comprometida com a equidade, a inclusão e a transformação social.

A equidade educacional, conforme apontam Dubet (2004) e Luck (2009), está associada à justiça e à igualdade de oportunidades, reconhecendo que cada sujeito possui diferentes condições de aprendizagem e, portanto, necessita de apoios diferenciados para alcançar os mesmos objetivos. Diferentemente da igualdade, que pressupõe o mesmo tratamento para todos, a equidade valoriza a

diversidade e busca corrigir desigualdades históricas e estruturais, promovendo uma educação mais justa e inclusiva.

A inclusão educacional deve ser compreendida, antes de tudo, como a garantia do direito à aprendizagem de todos os estudantes, e não apenas como a presença física na escola. Trata-se de assegurar condições reais de participação, permanência e desenvolvimento pleno, respeitando as múltiplas dimensões que constituem a identidade dos sujeitos. Nesse sentido, a inclusão ultrapassa a perspectiva restrita às deficiências e abrange também questões relacionadas à raça, gênero, condição socioeconômica, território, pertencimento étnico, povos indígenas, comunidades tradicionais, estudantes migrantes, entre outras diversidades que atravessam o cotidiano escolar.

Reconhecer essas dimensões implica compreender que as desigualdades educacionais não são naturais, mas socialmente produzidas, exigindo da gestão escolar e das práticas pedagógicas um posicionamento intencional de enfrentamento das exclusões históricas.

Assim, promover a inclusão significa garantir oportunidades equitativas de aprendizagem, considerando as especificidades de cada estudante e construindo uma escola verdadeiramente democrática, plural e socialmente referenciada. Dessa forma, a escola inclusiva precisa superar práticas excludentes e adotar estratégias que promovam a aprendizagem significativa, o respeito às diferenças e a convivência pautada em princípios democráticos.

Nesse contexto, Sasaki 2010, afirma que já é realidade a prática da inclusão e comenta,

O processo de inclusão vem sendo aplicado em cada sistema social. Assim existe a inclusão na educação, no lazer, no transporte, etc. Quando isso acontece, podemos falar, respectivamente, em educação inclusiva, no lazer inclusivo, no transporte inclusivo e assim por diante. Outra forma de referência consiste em dizermos, por exemplo, educação para todos, lazer para todos, transporte para todos (Sasaki, 2010, p. 40).

A citação de Sasaki (2010) amplia a compreensão da inclusão ao demonstrar que ela não se restringe ao campo educacional, mas constitui um princípio que deve atravessar todos os sistemas sociais. Ao afirmar que há inclusão na educação, no lazer, no transporte e em outros espaços, o autor evidencia que a

inclusão é um processo estrutural e transversal, que exige transformação nas diferentes dimensões da sociedade.

Paulo Freire (1996) reforça que a educação deve ser um ato de liberdade e emancipação, em que o diálogo se torna o principal instrumento para a construção do conhecimento. A gestão escolar, inspirada nos princípios freireanos, deve, portanto, promover um ambiente participativo e crítico, onde professores, estudantes, famílias e comunidade possam interagir e contribuir para a transformação da realidade escolar. A gestão democrática, segundo Paro (2007), é aquela que valoriza a participação coletiva, a autonomia pedagógica e o compromisso com a justiça social.

À luz dessas circunstâncias, a gestão escolar comprometida com a equidade e a inclusão precisa desenvolver práticas baseadas no planejamento participativo, na escuta ativa e na corresponsabilidade. Luck (2009) destaca que o gestor tem o papel de articular os diferentes segmentos da comunidade escolar, promovendo um clima institucional favorável à aprendizagem e à valorização das diferenças. Essa postura exige sensibilidade, competência técnica e ética, além de uma visão crítica das políticas educacionais e de suas implicações no cotidiano da escola.

Desse modo, a equidade e a inclusão não se reduzem a metas administrativas, mas representam princípios norteadores de uma educação que reconhece a diversidade como valor humano e social. A efetivação desses ideais depende da formação contínua dos profissionais da educação, do compromisso político dos gestores e da construção de práticas coletivas que assegurem o direito de todos à aprendizagem com dignidade e respeito.

## **2.1 O Papel da Gestão Escolar na Garantia da Equidade Educacional**

A gestão escolar exerce um papel central na promoção da equidade dentro das instituições de ensino, funcionando como mediadora entre políticas públicas, recursos disponíveis e necessidades específicas da comunidade escolar. Ao assegurar que todos os estudantes tenham acesso a condições adequadas de aprendizado, independentemente de suas origens socioeconômicas, culturais ou regionais, a gestão escolar contribui para reduzir desigualdades históricas presentes no sistema educacional (Libâneo, 2012).

Nesse contexto, a atuação do gestor escolar deve ir além das funções administrativas, envolvendo planejamento estratégico, tomada de decisões baseadas em dados, acompanhamento pedagógico e articulação com professores, famílias e comunidade. A equidade educacional, portanto, não se resume à oferta de infraestrutura ou materiais, mas também engloba o desenvolvimento de práticas inclusivas, o suporte a estudantes com diferentes ritmos e estilos de aprendizagem, e a valorização da diversidade cultural e social presente na escola (Freire, 2019; Vygotsky, 2007).

Além disso, a gestão escolar deve implementar políticas progressivas que permitam a redistribuição de recursos e oportunidades, garantindo que os alunos em situação de maior vulnerabilidade recebam atenção e suporte específicos. Avaliações externas, indicadores de aprendizagem e monitoramento contínuo são ferramentas estratégicas que auxiliam o gestor a identificar lacunas educacionais e promover intervenções que efetivem a equidade (Garcia; Pereira, 2020).

Dessa forma, a gestão escolar deixa de ser apenas um conjunto de procedimentos burocráticos e passa a ser um elemento estratégico para transformar a escola em um espaço mais justo, inclusivo e comprometido com a formação integral de todos os estudantes, contribuindo diretamente para a democratização do ensino e a redução das desigualdades sociais.

## **2.2 Práticas inclusivas no cotidiano escolar**

As práticas inclusivas no cotidiano escolar representam estratégias essenciais para garantir que todos os estudantes, independentemente de suas diferenças cognitivas, socioeconômicas, culturais ou físicas, tenham acesso a um aprendizado efetivo e significativo. A inclusão vai além da presença física do aluno na escola, envolvendo a adaptação de metodologias, materiais didáticos, recursos tecnológicos e abordagens pedagógicas que respeitem a diversidade e promovam a participação ativa de cada estudante (Brasil, 2018).

Considerando esse cenário, a atuação do professor e do gestor escolar deve estar orientada por princípios de equidade, buscando identificar barreiras que dificultem a aprendizagem e propondo soluções que favoreçam a participação de todos. Estratégias como aulas diferenciadas, reforço escolar, uso de tecnologias

assistivas, planejamento de atividades colaborativas e avaliação diversificada são algumas das práticas que fortalecem a inclusão (Libâneo, 2013; Freire, 2019).

Para Rodrigues (2000):

A Educação Inclusiva é comumente apresentada como uma evolução da escola integrativa. Na verdade, ela não é uma evolução, mas uma ruptura, um corte, com os valores da educação tradicional. A Educação Inclusiva assume-se como respeitadora das culturas, das capacidades e das possibilidades de evolução de todos os alunos. A Educação Inclusiva aposta na escola como comunidade educativa, defende um ambiente de aprendizagem diferenciado e de qualidade para todos os alunos. É uma escola que reconhece as diferenças, trabalha com elas para o desenvolvimento e dá-lhe um sentido, uma dignidade e uma funcionalidade (Rodrigues, 2000, p. 10).

Além disso, a inclusão exige a construção de uma cultura escolar que valorize a diversidade, incentive o respeito mútuo e promova a empatia entre os estudantes. Programas de conscientização, formação continuada de professores e projetos pedagógicos voltados à equidade são ferramentas que auxiliam na implementação de práticas inclusivas, consolidando a escola como um espaço de aprendizagem e cidadania para todos (Garcia; Pereira, 2020).

Portanto, as práticas inclusivas no cotidiano escolar não apenas promovem a equidade educacional, mas também contribuem para o desenvolvimento integral dos estudantes, fortalecendo competências sociais, emocionais e cognitivas, essenciais para a formação de cidadãos críticos e participativos.

### **2.3 Avaliações externas como instrumento de promoção da equidade**

As avaliações externas, quando utilizadas de forma estratégica, podem servir não apenas como instrumentos de mensuração do desempenho escolar, mas também como mecanismos para promover a equidade educacional. Elas permitem identificar desigualdades entre escolas, regiões e grupos de estudantes, fornecendo dados que subsidiam políticas públicas e ações pedagógicas direcionadas a reduzir essas disparidades (Brasil, 2018).

Além disso, é fundamental que a interpretação dos resultados seja feita de maneira crítica e contextualizada, evitando comparações simplistas que desconsiderem fatores socioeconômicos, culturais e regionais. Ao integrar os dados das avaliações externas às práticas pedagógicas e ao planejamento escolar, a

gestão escolar contribui para a democratização do ensino, fortalecendo a justiça social e a inclusão no ambiente educacional (Freire, 2019).

Como afirma Sordi (1998, p. 45-46):

Não há como contestar a importância da avaliação para revitalizar projetos educacionais e alavancar a qualidade de ensino, bandeira de luta histórica dos educadores que compreendem o valor que a educação exerce na vida dos homens e mulheres de nossa sociedade.

Em síntese, as avaliações externas, quando articuladas com estratégias inclusivas e políticas de equidade, constituem um importante aliado da gestão escolar na busca por uma educação mais justa, eficaz e centrada no desenvolvimento integral de todos os estudantes.

#### **2.4 Monitoramento de Indicadores de Inclusão e Desempenho Escolar**

O monitoramento de indicadores de inclusão e desempenho escolar constitui uma ferramenta essencial para gestores que buscam garantir equidade e qualidade no processo educativo. Entre os principais indicadores que devem ser acompanhados, destacam-se as taxas de evasão e abandono escolar, a distorção idade-série, os índices de reprovação, a frequência dos estudantes, o rendimento nas avaliações internas e externas, bem como dados relacionados à participação de grupos historicamente vulnerabilizados, como estudantes em situação de pobreza, pertencentes a minorias étnico-raciais, povos indígenas, migrantes ou público-alvo da educação especial. Por meio de dados precisos e sistemáticos, é possível identificar lacunas no acesso, permanência e aprendizado dos estudantes, permitindo intervenções mais direcionadas e eficazes.

A inclusão escolar não se limita à matrícula de alunos com diferentes necessidades; ela envolve a análise contínua de como esses estudantes participam das atividades, do rendimento acadêmico, da socialização e do engajamento em projetos coletivos. Indicadores como taxas de aprovação, evasão escolar, frequência, desempenho em avaliações internas e externas, além de registros sobre atendimento especializado, constituem parâmetros que auxiliam na tomada de decisões pedagógicas e administrativas.

Além disso, o acompanhamento desses indicadores favorece a identificação de desigualdades relacionadas a gênero, raça, classe social, deficiência ou

distorções etárias, permitindo à gestão escolar adotar estratégias de ação afirmativa e políticas progressivas. A utilização de tecnologias educacionais e sistemas de informação escolares potencializa a coleta e análise desses dados, tornando o monitoramento mais ágil e confiável.

A análise reflexiva desses indicadores deve promover o diálogo entre a equipe pedagógica, os professores e a comunidade escolar, favorecendo a construção de práticas colaborativas e a revisão constante do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da instituição. No entanto, questiona-se: esse movimento ocorre de fato nas escolas? Ou o PPP permanece, muitas vezes, como um documento pouco vivenciado no cotidiano?

Acreditamos que as escolhas realizadas no âmbito da gestão, seja pela adoção de uma postura meramente técnica ou por uma abordagem participativa e crítica, têm impacto direto na cultura institucional, no clima escolar e, sobretudo, nas oportunidades de aprendizagem dos estudantes. Quando o monitoramento é compreendido como instrumento estratégico de gestão, ele orienta políticas inclusivas, fortalece o sentimento de corresponsabilização e contribui para garantir que todos os alunos tenham oportunidades equitativas de aprendizagem e desenvolvimento pleno.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, com caráter reflexivo, voltada à análise de produções teóricas que discutem a equidade e a inclusão nas práticas de gestão escolar. Inicialmente, realizou-se uma leitura exploratória das obras selecionadas, com o objetivo de identificar conceitos centrais, categorias de análise e perspectivas teóricas relevantes para a compreensão da temática. Essa etapa permitiu delimitar o corpus teórico e organizar os principais eixos de discussão do estudo.

Em seguida, procedeu-se a uma leitura analítica, buscando aprofundar a interpretação dos argumentos dos autores, estabelecer relações entre as diferentes concepções e identificar convergências, divergências e contribuições para o campo da gestão escolar. A análise fundamentou-se na interpretação crítica dos textos, priorizando autores que discutem gestão democrática, justiça social e inclusão educacional.

A abordagem qualitativa justifica-se por privilegiar a compreensão dos significados, das concepções e das implicações teóricas que permeiam o debate sobre equidade e inclusão, permitindo uma reflexão aprofundada acerca do papel da gestão escolar na promoção de uma educação socialmente referenciada e comprometida com o direito à aprendizagem de todos.

Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já publicados, como livros, artigos científicos, dissertações e documentos oficiais, com o objetivo de construir uma base conceitual sólida que fundamente a análise do tema.

Por tratar-se de um estudo bibliográfico reflexivo, a abordagem qualitativa justifica-se por privilegiar a compreensão dos significados, das concepções e das implicações teóricas que permeiam o debate sobre equidade e inclusão. Essa metodologia possibilitou elaborar uma análise fundamentada, contribuindo para o fortalecimento do debate acerca da importância da gestão escolar democrática, inclusiva e comprometida com a justiça social.

Portanto, a metodologia adotada nesta pesquisa tem como objetivo proporcionar uma compreensão aprofundada das estratégias e práticas voltadas à equidade na gestão escolar, oferecendo subsídios para a elaboração de diretrizes e recomendações aplicáveis a gestores, educadores e formuladores de políticas educacionais.

#### **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise dos estudos selecionados evidencia que a gestão escolar desempenha um papel central na promoção da equidade e da inclusão, sendo um mediador entre políticas públicas, demandas sociais e práticas pedagógicas. Conforme Libâneo (2012), a gestão democrática deve garantir condições de acesso e permanência para todos os estudantes, considerando suas diferenças culturais, sociais e cognitivas.

Observa-se, a partir da literatura analisada, que as escolas que adotam práticas de gestão participativa, envolvendo professores, alunos e famílias na tomada de decisões, apresentam maior capacidade de atender às necessidades educacionais diversas, reduzindo desigualdades e promovendo a inclusão efetiva. Mantoan (2015) reforça que a inclusão não se restringe à presença física de alunos

com necessidades especiais, mas implica adaptações curriculares, estratégias pedagógicas diversificadas e formação continuada de professores.

Outro ponto relevante diz respeito ao uso das avaliações externas como ferramenta de monitoramento e diagnóstico. Embora indicadores como Prova Brasil, IDEB e avaliações estaduais não devam ser vistos como fins em si mesmos, eles fornecem subsídios para a gestão escolar identificar lacunas, planejar ações corretivas e priorizar recursos de forma estratégica. Luck (2009) destaca que a análise crítica desses dados possibilita a implementação de políticas internas que promovam a equidade, assegurando que nenhum grupo de estudantes fique marginalizado.

A reflexão sobre os estudos revisados apontam que a formação continuada dos gestores e professores é essencial para consolidar práticas inclusivas. O gestor escolar deve ser capaz de compreender a diversidade do contexto em que atua, promovendo a articulação entre teoria e prática, planejando ações pedagógicas diferenciadas e fomentando a cultura da colaboração entre todos os profissionais da escola.

Por fim, a síntese da literatura evidencia que a gestão escolar equitativa e inclusiva exige planejamento, reflexão crítica e comprometimento ético. É necessário alinhar as políticas educacionais à realidade local, adotando práticas que respeitem as singularidades dos alunos e promovam oportunidades justas de aprendizagem para todos, independentemente de sua condição social, cultural ou econômica.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir do estudo bibliográfico realizado, é possível concluir que a gestão escolar desempenha papel estratégico na promoção da equidade e da inclusão, atuando como mediadora entre políticas públicas, demandas da comunidade escolar e práticas pedagógicas. A gestão democrática, participativa e fundamentada em princípios éticos contribui significativamente para garantir o acesso, a permanência e o sucesso escolar de todos os estudantes, respeitando suas diferenças e singularidades.

A análise da literatura também evidencia que as avaliações externas são instrumentos importantes para subsidiar o planejamento escolar e a tomada de decisões, desde que utilizadas de forma crítica e reflexiva, e não apenas como

mecanismos de controle. Elas permitem identificar desigualdades educacionais, orientar a alocação de recursos e fortalecer estratégias pedagógicas que promovam justiça social.

Outro ponto relevante observado é a importância da formação continuada de gestores e professores, que amplia a compreensão sobre práticas inclusivas, fortalece competências profissionais e contribui para a construção de ambientes escolares mais acolhedores e equitativos. A literatura destaca que o sucesso das ações de equidade depende da articulação entre teoria, prática e sensibilidade social do gestor, aliado ao engajamento da equipe escolar e da comunidade.

Em síntese, o estudo reforça que equidade e inclusão não são conceitos abstratos, mas práticas concretas que devem nortear as decisões da gestão escolar. Investir em políticas inclusivas, acompanhamento pedagógico e desenvolvimento profissional dos educadores contribui para a construção de uma educação mais justa, democrática e comprometida com o bem-estar e o desenvolvimento integral de todos os estudantes.

No entanto, ao confrontar as concepções teóricas com a realidade observada em muitas escolas, evidencia-se ausência de um monitoramento contínuo e reflexivo que articule indicadores, práticas pedagógicas e tomada de decisões inclusivas. Tal situação revela a necessidade de um compromisso mais profundo com a implementação de políticas que superem a lógica da conformidade normativa, avançando para a construção de uma cultura institucional que de fato promova o pertencimento, a corresponsabilização e a participação ativa de toda a comunidade educativa.

Dessa forma, este estudo contribuiu para fortalecer a compreensão sobre a importância da gestão democrática e colaborativa, oferecendo subsídios para refletir criticamente acerca das práticas existentes e apontando caminhos para a promoção de uma educação mais justa e inclusiva.

Contudo, a análise também evidencia que diversos aspectos ainda carecem de investigação, especialmente em contextos de baixa renda ou rurais, onde as barreiras socioeconômicas e estruturais são mais intensas. Destacam-se ainda estudos comparativos entre diferentes redes de ensino e modelos de gestão, de modo a identificar práticas exitosas e bons indicadores de equidade que possam ser adaptados e replicados em diferentes contextos.

O preenchimento dessas lacunas contribuirá para ampliar o conhecimento sobre a temática e para subsidiar ações de gestão escolar ainda mais efetivas, capazes de enfrentar desafios concretos e promover uma escola verdadeiramente inclusiva, equitativa e formadora de cidadãos críticos e participativos.

Assim, conclui-se que a promoção da equidade e da inclusão não é apenas uma meta desejável, mas um imperativo para a construção de uma educação democrática que respeite e valorize as singularidades de cada estudante.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular.** Brasília: MEC, 2017.

BRASIL. **Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020.** Dispõe sobre o Novo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2020.

DUBET, François. O que é uma escola justa? **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 34, n. 123, p. 539-555, set./dez. 2004.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** 45. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2019.

GARCIA, A. B.; PEREIRA, F. Avaliações externas na gestão escolar: potencialidades e limitações. **Revista Brasileira de Gestão Escolar**, v. 9, n. 2, p. 23-40, 2020.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 8. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LOPES, M. L.; SANTOS, R. M. Gestão escolar e inclusão: desafios e possibilidades. **Revista Educação em Debate**, v. 45, n. 112, p. 55-70, 2021.

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

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar: o que é? Por quê? Como fazer?** São Paulo: Summus Editorial, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 3. ed. São Paulo: Ática, 2007.

RODRIGUES, D. **O paradigma da educação inclusiva: reflexões sobre uma agenda possível.** **Inclusão**, v. 1, p. 7-13, 2000.

SANTOS, M. C.; MOLINA, E.; DIAS, R. **Metodologia de pesquisa em educação: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

SASSAKI, R.K. Inclusão: **Construindo uma sociedade para todos**. 8. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2010.

SORDI, Mara Regina L. **Usos e desusos da avaliação na contemporaneidade**. Pro-Posições, Revista Quadrimestral da Faculdade de Educação da UNICAMP, Campinas, v. 9, n. 3[27], nov.1998.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.