



Universidade Federal de Ouro Preto  
Centro de Educação Aberta e a Distância



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**

**DEBORA RODRIGUES**

# **A Influência da Liderança Escolar na Promoção de uma Educação Inclusiva e Equitativa**

Lagoa Santa

2024

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**

DEBORA RODRIGUES

**A Influência da Liderança Escolar na Promoção de uma  
Educação Inclusiva e Equitativa**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pedagogia do Centro de Educação Aberta e a Distância da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de licenciada em Pedagogia.

Orientador: Profº Drº Antonio Marcelo Jackson  
Ferreira da Silva

Lagoa Santa



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Débora Rodrigues**

### **A Influência da Liderança Escolar na Promoção de uma Educação Inclusiva e Equitativa**

Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura em Pedagogia, EaD, da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Licenciada em Pedagogia

Aprovada em 03 de dezembro de 2024

#### Membros da banca

Professor-Doutor Antonio Marcelo Jackson Ferreira da Silva - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto  
Professora-Doutora Janaína Lacerda Furtado - Museu Nacional da Universidade Federal do Rio de Janeiro

Antonio Marcelo Jackson Ferreira da Silva, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 03/12/2024



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Marcelo Jackson Ferreira da Silva, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 03/12/2024, às 20:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0821171** e o código CRC **E487471B**.

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo analisar o papel da liderança escolar na superação dos desafios da inclusão educacional, destacando suas práticas e impactos na criação de um ambiente educacional inclusivo e equitativo. A implementação de práticas inclusivas enfrenta obstáculos como barreiras estruturais e preconceitos culturais, o que torna essencial compreender como a liderança escolar pode atuar para superar esses desafios. A escolha do tema é justificada pela relevância de entender como a liderança pode influenciar a criação de ambientes que promovam a inclusão e a equidade. Nesse contexto, a liderança transformacional se destaca, pois tem o potencial de inspirar e motivar equipes, alinhando-as a objetivos comuns e elevados, impactando positivamente no desempenho e na eficácia dos envolvidos.

Palavras Chave: Liderança Escolar; Equidade; Inclusão.

# Sumário

1. INTRODUÇÃO .....	5
2. LIDERANÇA EDUCACIONAL .....	7
3. INCLUSÃO E EQUIDADE.....	9
4. LIDERANÇA ESCOLAR E SUA INFLUÊNCIA NA CONSOLIDAÇÃO DA INCLUSÃO E EQUIDADE NA ESCOLA .....	12
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	14
6. REFERÊNCIAS: .....	16

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos temos visto uma crescente preocupação com a inclusão e equidade na nossa sociedade. Diversos grupos e movimentos e sociais surgiram em busca da garantia de direitos fundamentais como saúde, moradia, segurança e, especialmente, o acesso à educação. Dentro da esfera educacional, ao pensarmos uma educação que seja para todos, precisamos incluir a pauta da diversidade dos alunos, algo cada vez mais reconhecido como um fator fundante para a construção de sociedades justas e equitativas.

A educação enquanto instrumento de transformação social, tem como desafio promover uma aprendizagem que respeite as diversidades e as desigualdades presentes na sociedade. Nesse contexto, a equidade e a inclusão escolar surgem como princípios fundamentais para garantir que todos os alunos, independentemente de suas condições sociais físicas ou cognitivas, tenham acesso às mesmas oportunidades de desenvolvimento.

As escolas enfrentam uma variedade de obstáculos que dificultam a implementação de práticas inclusivas, como a falta de recursos, resistência às mudanças e a necessidade de capacitação contínua dos educadores. Além disso, devemos ter um olhar para a liderança escolar, pois por vezes esta necessita de estratégias eficazes que possam ser adaptadas aos contextos específicos de cada instituição. Neto et al. (2018) destaca a preocupação com muitas escolas que ainda não asseguram uma educação inclusiva e de qualidade. As escolas frequentemente carecem das condições estruturais e pedagógicas necessárias para atender a todas as crianças de maneira inclusiva, e muitas vezes perpetuam práticas excludentes e discriminatórias.

Segundo Araújo & Linhares (2014), há uma necessidade de preparação dos professores e dos profissionais da educação para acolher esses alunos em suas classes ou escolas, com uma atuação diferenciada e de qualidade, respeitando as exigências de cada deficiência apresentada pelas crianças. Ainda segundo os autores, estudos recentes sobre a formação de professores para classes inclusivas, mostram que o sucesso de suas intervenções depende da implementação de amplas práticas pedagógicas no cotidiano da sala de aula. Neste sentido, lidar com a inclusão é um

desafio que exige criatividade e interesse dos professores, além do compromisso com os valores da boa prática: ensinar com dedicação e qualidade.

Pensando que a implementação de práticas inclusivas nas escolas enfrenta vários desafios que vão desde barreiras estruturais até preconceitos culturais e que a liderança na gestão escolar desempenha um papel crucial na criação de ambientes educacionais que promovem inclusão e equidade, compreender como a liderança escolar pode ser utilizada para superar esses desafios, torna-se uma questão de grande relevância. Sendo assim, esse trabalho tem como objetivo analisar como a liderança escolar pode ser utilizada para superar os desafios da inclusão educacional e investigar as práticas de liderança nas escolas e seu impacto na promoção de um ambiente educacional inclusivo.

A escolha do tema se justifica pela importância de compreender como a liderança escolar pode influenciar a criação de ambientes educacionais que promovam inclusão e equidade. A liderança desempenha um papel importante no contexto organizacional, influenciando diretamente o desempenho, a motivação e a eficácia dos colaboradores. Dentro desse contexto, a liderança transformacional emerge como uma abordagem especialmente significativa, destacando-se por seu potencial para inspirar e motivar equipes em direção a objetivos comuns e transcendentais.

Este trabalho tem como metodologia a revisão bibliográfica, com o objetivo de compilar e sintetizar o conhecimento existente sobre a temática da liderança escolar e inclusão educacional. Segundo Alves-Mazzotti (2006), a revisão de literatura demanda um compromisso e envolvimento crítico do pesquisador com o estado atual do conhecimento em sua área de interesse. É essencial comparar e contrastar abordagens teóricas e metodológicas, além de avaliar a confiabilidade dos resultados, para identificar pontos de consenso, controvérsias, áreas de convergência e lacunas que precisam ser esclarecidas. Com essa compreensão em mente, serão analisadas as especificidades dessas áreas a seguir.

## 2. LIDERANÇA EDUCACIONAL

Segundo o estudo de Lima, Coutinho, Pinto e Costa (2023), a liderança é definida como um processo de influência social, no qual os traços, estilos e comportamentos de certas pessoas fazem com que outras as sigam. Isso significa que a liderança vai além de simplesmente dar ordens, sendo um facilitador nos processos organizacionais. O papel do líder é fundamental para lidar com mudanças, pressões e extrair o melhor da equipe em situações adversas, visando alcançar os resultados desejados e líderes transformacionais têm uma compreensão dos valores essenciais da sociedade e das necessidades sociais e emocionais das pessoas ao redor da organização.

A liderança nas organizações escolares se diferencia de outros contextos organizacionais pela centralidade de sua missão pedagógica. Embora as escolas adotem modelos de análise importados de outros setores, como o empresarial, sua função educativa direcionada a crianças e jovens a torna uma organização singular. Além de fornecer instrução, a escola deve promover valores como democracia, justiça e autonomia, refletindo esses princípios em suas práticas cotidianas.

Neste contexto a liderança escolar é vista para além de um instrumento de gestão, ela é em si uma prática pedagógica. A distinção entre liderança e gestão nas organizações escolares é frequentemente debatida, já que esses papéis, embora complementares, não são sinônimos. Segundo Costa e Castanheira (2015) a liderança envolve a construção de uma visão e o engajamento das pessoas, enquanto a gestão foca na execução e organização de tarefas. Em muitos casos, gestores podem não exercer liderança efetiva, e líderes podem não ocupar cargos de gestão.

Estudos mostram que instituições bem geridas, com ambientes organizados, favorecem melhores condições de aprendizagem. No entanto, as opiniões divergem sobre o tipo e a natureza da influência da liderança na qualidade escolar. Enquanto algumas pesquisas indicam que o impacto da liderança é indireto, outras sugerem que ele pode ser direto ou até recíproco (Day; Sammons, 2013; Hallinger, 2008; Leithwood; Jantzi, 2008). Essas discrepâncias podem estar relacionadas a diferentes concepções de liderança e à falta de um paradigma universal para analisar o comportamento organizacional, além de variações metodológicas que podem afetar a comparabilidade dos estudos. Apesar disso, a liderança é reconhecida como um fator

determinante para o sucesso das escolas, especialmente no que se refere à liderança pedagógica.

A liderança é um empreendimento ético, pois deve considerar os valores do grupo que representa. Em um mundo cada vez mais complexo e diverso, gestores escolares são chamados a promover ambientes inclusivos, tolerantes e democráticos. Esse tipo de liderança concentra-se nas práticas de gestão que visam melhorar o processo de ensino e aprendizagem, enfatizando a supervisão do currículo e a eficácia das práticas docentes. Ao centralizar a liderança no contexto educacional, reconhece-se seu papel essencial na promoção da aprendizagem e na melhoria dos resultados acadêmicos.

De acordo com Pires e Ruas (2020), a teoria da liderança transformacional foi introduzida pelo autor Burns em 1978 e difundida por Bass em 1985. Segundo estes autores nessa vertente existem três componentes principais que a caracteriza: 1) a compreensão e o compartilhamento dos objetivos organizacionais, 2) a priorização dos objetivos institucionais, sobrepondo os pessoais e 3) a elevação das necessidades para níveis mais altos, conforme uma hierarquia de necessidades. Dentro do contexto organizacional há quatro comportamentos que a caracteriza: a influência idealizada, a motivação inspiracional, a consideração individualizada e o estímulo intelectual. Além da gestão de tarefas e metas, essa gestão envolve a criação de uma visão inspiradora, o estímulo à inovação e a promoção de um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados a contribuir com o melhor de si. Ao inspirar e motivar os colaboradores a alcançarem seu potencial máximo, estes líderes não apenas impulsionam o sucesso organizacional, mas também contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional de suas equipes.

Pires e Ruas (2020) trazem em seus resultados de pesquisa a confirmação, da hipótese por eles levantada, de que a liderança transformacional está associada ao aumento do comprometimento organizacional. Líderes que, são eficazes em engajar seguidores e promover maior comprometimento organizacional, são frequentemente associados a equipes mais engajadas, satisfeitas e produtivas.

Em face desses argumentos, a liderança transformacional e sua aplicação no contexto educacional é possível perceber que há uma influência no desempenho e na motivação de equipes e neste sentido podemos inferir que se possa fomentar e promover um ambiente inclusivo, equitativo e acolhedor para pessoas diversas.

Investir no desenvolvimento de líderes com habilidades transformacionais pode ser um caminho eficaz para impulsionar o crescimento e o sucesso de organizações e instituições de ensino, criando um ambiente propício para o aprendizado, o desenvolvimento e a realização pessoal e profissional de todos os envolvidos, podendo assim garantir uma educação verdadeiramente inclusiva, uma vez que a liderança escolar está intrinsecamente ligada a valores e ética, refletindo o caráter educativo e pedagógico desse papel.

### **3. INCLUSÃO E EQUIDADE**

A inclusão escolar no Brasil tem suas raízes em um contexto que busca garantir o acesso e a permanência de crianças com necessidades especiais no ensino regular. Com a aprovação da Lei de Diretrizes Educacionais (LDB - Lei 9394/96), estabeleceu-se o princípio da igualdade de condições para o acesso à educação, reconhecendo a importância das escolas e dos docentes na formação de cidadãos participativos e responsáveis. As Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica ressaltam a importância da diferenciação curricular, promovendo uma política que valoriza o talento e o potencial dos alunos (Ministério Da Educação, 2001).

A educação inclusiva desafia a lógica de um sistema escolar excludente e normativo. A noção de que a igualdade deve ser a norma é questionada; ao invés disso, a diferença deve ser o parâmetro para que a escola se torne verdadeiramente inclusiva. Isso implica em uma mudança na forma como as identidades e diferenças são percebidas e valorizadas, promovendo um ambiente que respeite a diversidade (Mantoan, 2006).

A Educação Especial deve ser vista como um atendimento direto aos educandos com necessidades especiais e também como um conjunto de recursos que a escola regular utiliza para atender a diversidade de seus alunos (Glat; Pletsch, 2004). Nesse sentido, Coll, Palácios e Marchesi (1995) enfatizam que a igualdade deve ser entendida como diversidade, promovendo o desenvolvimento das potencialidades educacionais.

O desenvolvimento de alunos com necessidades especiais requer que gestores e educadores ajustem suas práticas educacionais, visando criar um ambiente de aprendizagem que seja acessível e justo. Gagné (1974) ressalta que a aprendizagem

depende, em grande parte, das interações com o ambiente, o que destaca a importância de um suporte educacional adaptado. Além disso, Parolin (2006) enfatiza que aprender e fazer aprender exigem uma conciliação de diferentes elementos, como estruturação e flexibilidade. Esse equilíbrio é crucial para atender à diversidade dos alunos.

A equidade, nesse contexto, emerge como um conceito fundamental. Ao contrário da igualdade, que implica em oferecer as mesmas oportunidades a todos, a equidade reconhece que diferentes alunos têm diferentes necessidades e contextos. Isso significa que a escola deve adaptar suas práticas e currículos, garantindo que todos recebam os recursos e o apoio necessários para alcançar seu máximo potencial. Assim, um ambiente educacional equitativo se esforça para eliminar as desigualdades existentes, assegurando que todos os alunos, independentemente de suas circunstâncias, tenham a chance de ter sucesso.

Segundo Valter Lemos (2013), a evolução do acesso e sucesso escolar em Portugal nas últimas cinco décadas revela um progresso notável nas condições de equidade no sistema educacional. No que diz respeito ao acesso, essa melhoria foi constante, influenciada por fatores como a evolução demográfica e o alargamento da escolaridade obrigatória, culminando com a ampliação para 12 anos em 2009, uma medida significativa no processo de democratização da educação iniciado em 1960. No entanto, a equidade medida pelos resultados escolares, embora também tenha avançado, mostrou-se menos uniforme, especialmente no ensino secundário, onde a oscilação nos índices de sucesso foi mais evidente. Apesar disso, a tendência geral ao longo dos 50 anos foi de queda do insucesso escolar, ainda que Portugal permaneça com um dos níveis mais elevados de repetência entre os países da OCDE, apontando que, enquanto o acesso avançou de forma equiparada a outras nações, o sucesso educacional ainda precisa de maior atenção nas políticas públicas de equidade.

A relação entre equidade e desempenho acadêmico tem sido amplamente discutida. Desde os estudos pioneiros de Coleman et al. (1966) e Bourdieu e Passeron (1975), sabemos que há uma forte correlação entre o nível socioeconômico das famílias e o sucesso escolar dos alunos. Apesar de a escola ser vista como um ambiente potencial de mobilidade social, Bourdieu e Passeron (1982) argumentam que os alunos de diferentes origens sociais não possuem as mesmas chances de

ascensão, devido às desigualdades no acesso ao capital cultural. Essa desigualdade reforça a reprodução das hierarquias sociais, onde a cultura dominante – transmitida pela escola – reflete os interesses das classes mais favorecidas (Cunha, 2008).

Escolas que adotam estratégias pedagógicas mais individualizadas conseguem melhorar significativamente o desempenho dos alunos e minimizar os efeitos das desigualdades sociais (Dubet et al., 2012; Payne; Ortiz, 2017). Contudo, não se pode depositar apenas nas políticas educacionais a expectativa de resolver completamente a desigualdade de aprendizagem. Alves e Soares (2013) destacam que fatores externos à escola, como as condições socioeconômicas das famílias, exercem uma influência significativa sobre o desempenho dos alunos. Portanto, é necessário que as políticas educacionais considerem esses fatores ao definir suas estratégias de intervenção.

A gestão escolar tem um papel central na promoção de uma educação inclusiva e equitativa, sendo responsável por criar um ambiente adaptado, tanto fisicamente quanto pedagogicamente, às necessidades de todos os alunos. Cavalcanti (2014) defende que a inclusão efetiva requer uma liderança democrática por parte do gestor, incentivando o envolvimento de toda a comunidade escolar. Essa integração é essencial para que a escola se torne um espaço acolhedor, onde as necessidades individuais dos alunos sejam compreendidas e respeitadas.

A discricionariedade dos gestores e professores, como discutido na literatura sobre "burocracia de nível de rua"<sup>1</sup> (Lipsky, 1980; Lotta; Santiago, 2017), também pode influenciar a implementação de políticas de inclusão e equidade. Oliveira e Carvalho (2017), por exemplo, mostram como o julgamento subjetivo de gestores sobre quais alunos são "merecedores" de apoio extra afeta o acesso às classes de aceleração, reproduzindo as desigualdades que a política visava combater. Assim, para promover uma equidade real, é necessário um esforço conjunto que considere não apenas os fatores pedagógicos, mas também as estruturas sociais que impactam o sucesso escolar.

Em suma, a inclusão escolar, quando aliada à equidade, promove um ambiente educacional mais justo e acessível, onde a diversidade é reconhecida e valorizada.

---

<sup>1</sup> Burocracia de rua refere-se a práticas administrativas realizadas por agentes públicos em contato direto com os cidadãos, que interpretam e implementam políticas públicas no cotidiano.

Isso não apenas beneficia alunos com necessidades especiais, mas enriquece toda a comunidade escolar, preparando-a para um futuro mais inclusivo e equitativo.

Segundo Cavalcanti (2014) para que a inclusão seja de fato efetivada, o gestor deve adotar uma postura de liderança democrática, incentivando o envolvimento de toda a comunidade escolar no processo de ensino-aprendizagem. A integração entre professores, alunos, pais e demais funcionários é essencial para que a escola se torne um espaço acolhedor, onde as necessidades individuais sejam respeitadas e compreendidas. Para tanto é preciso cultivar a empatia entre os membros da comunidade escolar, promovendo um ambiente que valorize a diversidade e que seja capaz de responder às demandas específicas de cada aluno. Em última instância podemos inferir que cabe ao gestor a responsabilidade de criar um ambiente escolar adaptado, tanto fisicamente quanto pedagogicamente, às necessidades de todos os alunos, assegurando que as estruturas sejam adequadas e que as práticas educacionais promovam a inclusão de forma eficaz.

#### **4. LIDERANÇA ESCOLAR E SUA INFLUÊNCIA NA CONSOLIDAÇÃO DA INCLUSÃO E EQUIDADE NA ESCOLA**

A liderança transformacional (Burns, 1978), destaca-se por seu foco em empoderar e inspirar os membros de uma organização, aumentando o comprometimento com seus objetivos. Essa abordagem, explorada por Leithwood e Jantzi (2006), enfatiza a importância das emoções e valores no processo de liderança, criando um ambiente onde a influência não é concentrada apenas nos líderes formais, mas é distribuída entre todos os membros da equipe. Em contextos educacionais, essa distribuição de poder é fundamental para a criação de uma cultura de colaboração e desenvolvimento contínuo, essencial para o sucesso de políticas de equidade e inclusão.

Utilizando elementos como carisma, inspiração, consideração individual e estímulo intelectual, o líder é capaz de criar uma visão clara e envolvente, capaz de motivar os seguidores a alcançar metas desafiadoras, ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento individual. Ao atuar como mentor, esse tipo de líder fomenta a criatividade e incentiva a busca por soluções inovadoras para os desafios enfrentados pela organização, seja ela uma escola ou não. Essa postura de mentoria é especialmente importante em ambientes educacionais, onde o sucesso depende tanto

do engajamento dos professores quanto da criação de condições adequadas para o aprendizado dos alunos (Cunha; Costa, 2008).

Essa abordagem é particularmente eficaz quando aplicada em contextos que demandam mudanças organizacionais profundas, como a implementação de políticas de inclusão e equidade nas escolas. Ao incentivar a inovação e a criatividade, os líderes transformacionais ajudam a escola a adaptar-se às necessidades de uma população estudantil diversificada, criando um ambiente onde todos os alunos, independentemente de suas habilidades ou contextos socioeconômicos, têm a oportunidade de atingir seu máximo potencial. Cunha e Costa (2008) ressaltam que a liderança transformacional tem um impacto direto na melhoria da qualidade educacional e no aumento do comprometimento dos professores. Os professores liderados por diretores que adotam esse estilo de liderança relatam maior motivação e um senso de propósito mais forte, o que contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador.

Ao aplicar os princípios da liderança transformacional na gestão escolar, os líderes conseguem promover uma cultura inclusiva e acolhedora, onde todos os membros da comunidade educativa se sentem valorizados e capacitados a contribuir para o sucesso acadêmico e pessoal dos alunos. Isso é especialmente relevante no contexto da educação inclusiva, que desafia a lógica de um sistema escolar tradicionalmente excludente e normativo, como observado por Mantoan (2006). A inclusão escolar, aliada à equidade, promove um ambiente educacional mais justo e acessível, onde a diversidade é reconhecida e valorizada. Esse modelo de liderança, que valoriza a colaboração e o respeito às diferenças, enriquece toda a comunidade escolar e a prepara para um futuro mais equitativo.

A gestão escolar, nesse sentido, assume um papel central na promoção da inclusão e da equidade. Além de garantir o acesso igualitário ao ensino regular, os gestores precisam assegurar que a escola esteja fisicamente e pedagogicamente adaptada às necessidades de todos os alunos. Isso requer não apenas mudanças estruturais, mas também a implementação de práticas educacionais que efetivamente promovam a inclusão. Como afirma Cavalcanti (2014), a liderança democrática é um componente essencial para o sucesso da inclusão escolar, pois incentiva o envolvimento de toda a comunidade no processo de ensino-aprendizagem.

O envolvimento ativo de professores, alunos, pais e funcionários é crucial para que a escola se torne um espaço verdadeiramente inclusivo, onde as necessidades individuais sejam respeitadas e compreendidas. Para tanto, é necessário cultivar a empatia entre os membros da comunidade escolar, promovendo um ambiente que valorize a diversidade e que seja capaz de responder às demandas específicas de cada aluno. Como aponta Dubet (2009), a equidade na educação não se limita à distribuição igualitária de recursos, mas implica a criação de condições que permitam aos alunos com diferentes contextos sociais e econômicos alcançarem resultados educacionais de qualidade. Assim, a liderança transformacional não apenas apoia a inclusão, mas é um motor essencial para o sucesso das políticas de equidade.

Em suma, a combinação de uma liderança transformacional eficaz com políticas educacionais inclusivas e equitativas resulta em um ambiente educacional que não apenas respeita, mas valoriza a diversidade. Isso beneficia não apenas os alunos com necessidades especiais, mas toda a comunidade escolar, criando um espaço onde todos podem prosperar e se desenvolver plenamente, reforçando a importância de uma gestão comprometida com a justiça social.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como objetivo explorar a relevância da equidade e da inclusão no contexto educacional, destacando a influência da gestão escolar e da liderança transformacional na promoção de um ambiente mais igualitário e inclusivo. Ao longo dos capítulos, demonstramos que a equidade, quando compreendida como um princípio de justiça social, não se limita à igualdade de oportunidades, mas exige um olhar atento às necessidades individuais de cada aluno, garantindo que todos recebam o suporte necessário para alcançar seu potencial máximo.

A inclusão escolar, fundamentada por legislações e políticas educacionais, se mostra uma estratégia central e eficiente para democratizar o acesso à educação, valorizando a diversidade e combatendo as desigualdades. Por meio de práticas pedagógicas adaptadas e uma gestão escolar comprometida, é possível criar um espaço educativo que reconhece e respeita as diferenças, promovendo o desenvolvimento de todos os alunos, independentemente de suas condições sociais, físicas ou cognitivas. A inclusão escolar vai além do acesso físico ao ambiente

educacional; ela implica uma mudança de paradigmas que desafia a lógica de um sistema excludente.

Ao criar uma cultura de colaboração e inovação, os líderes incentivam o comprometimento dos professores, além de moldar um espaço onde alunos com diferentes habilidades e contextos tenham a oportunidade de se desenvolverem tão quanto os outros, levando a entendimento da sua equipe que as oportunidades e acessos devem ser diferentes para diferentes pessoas. Uma liderança que promova empatia e compreensão das necessidades individuais dos alunos é base para a implementação e consolidação de práticas pedagógicas inclusivas. Gestores e educadores que trabalham juntos garantem as condições necessárias para uma educação equitativa, levando em conta a estrutura física escolar, a formação contínua de professores e a conscientização da comunidade escolar, esse processo proporciona além do sucesso acadêmico a formação de cidadãos responsáveis, conscientes e atuantes na sociedade.

Portanto, ao considerar o papel da liderança escolar na inclusão e equidade, é essencial adotar uma perspectiva que compreenda a educação como um espaço de transformação social. A liderança efetiva pode ser o motor que impulsiona as mudanças necessárias, promovendo um futuro educacional mais inclusivo e equitativo para todos.

## 6. REFERÊNCIAS:

ALMEIDA, M. C. P. **Liderança escolar e satisfação com o líder: uma relação possível?** 2012. Dissertação (Mestrado em Administração Escolar) — Instituto Superior de Educação e Ciências, Unidade Científico-Pedagógica de Educação: Administração Educacional, [s.l.], 2012.

ALVES, M. T. G.; SOARES, J. F. **Políticas de inclusão e equidade na educação básica no Brasil.** *Revista Brasileira de Educação*, v. 18, n. 52, p. 761-783, 2013.

ALVES-MAZZOTTI, Alda J. **A revisão da bibliografia em teses e dissertações: meus tipos inesquecíveis: o retorno.** In: BIANCHETTI, Lucídio; MACHADO, Ana Maria Netto (org) *A bússola do escrever*. Florianópolis: Editora da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2006, p. 25-44.

ARAÚJO, P. C. V., & LINHARES, T. C. **A inclusão escolar: breve histórico e alguns apontamentos para a prática do professor.** *Paidéia: Revista do Curso de Pedagogia da Faculdade de Ciências Humanas, Sociais e da Saúde, Universidade Fumec*, 201411(17), 35-59.

BORGES-FERRO, A. **A liderança transformacional em equipas educacionais.** In: EDUNOVATIC 2017 Conference Proceedings – 2nd Virtual International Conference on Education, Innovation and ICT, December 12-14, 2017. Eindhoven, NL: Adaya Press; 2018. p. 599.

BOURDIEU, P.; PASSERON, J.-C. **A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

CAVALCANTI, Ademilson Vedovato. **O papel do gestor escolar no processo de inclusão.** *Colloquium Humanarum*, v. 11, n. Especial, p. 1014-1021, jul.-dez. 2014. ISSN: 1809-8207. DOI: 10.5747/ch.2014.v11.nesp.000632.

CAVALCANTI, E. S. **Gestão democrática e inclusão escolar: desafios e possibilidades.** *Revista de Educação Especial*, v. 20, p. 23-34, 2014.

COSTA, J. A.; CASTANHEIRA, P. A. **A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional.** *RBPAE*, v. 31, n. 1, p. 13-44, jan./abr. 2015.

COLEMAN, J. S.; et al. **Equality of Educational Opportunity**. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office. 1966.

CUNHA, L. A. **Educação e desenvolvimento social no Brasil**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 2008.

CUNHA, D., & COSTA, J. A. **Liderança transformacional nas escolas estatais e privadas. Um olhar centrado nas percepções dos professores**. Revista Portuguesa de Investigação Educacional, (7), 21-32. 2008.

DAY, C.; SAMMONS, P. **Successful leadership: a review of the international literature**. CfBT Education Trust, 2013. Disponível em: <http://www.cfbt.com/en-GB/Research/Research-library/2013/r-successful-leadership-2013.pdf>. Acesso em: 10 out. 2024.

DUBET, F. **A escola e a justiça**. São Paulo: Cortez, 2009.

GLAT, R.; PLETSCHE, M. **Educação Inclusiva: uma nova visão para a educação especial**. São Paulo: Editora Ática. 2004.

GAGNÉ, R.M. **Como se realiza a aprendizagem. Livros técnicos e científicos**, 1ª ed. editora S.A. 1974.

KASMIRSKI, C.; GUSMÃO, M.; RIBEIRO, J. **A equidade no ensino fundamental: uma análise das políticas educacionais**. Cadernos de Pesquisa, v. 40, p. 313-330, 2017.

LEITHWOOD, K., & Jantzi, D. **Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers and thesis classroom practices**. School effectiveness and school improvement, 17(2), 201-227. 2006.

LEMOS, Valter. Políticas públicas de educação: equidade e sucesso escolar. **Sociologia, Problemas e Práticas** [Online], n. 73, 2013. Disponível em: <http://journals.openedition.org/spp/1383>. Acesso em: 20 set. 2024.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. revista e ampliada. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, E. M. de A., Coutinho, M. P. de L., Pinto, A. V. de L., & COSTA, F. G. **As conexões entre Inteligência Emocional e Liderança Transformacional: um estudo de revisão sistemática.** Centro Universitário UNIESP, Brasil.2023.

LIPSKY, M. **Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services** New York: Russel Sage Foundation, 1980.

LOTTA, G.; SANTIAGO, A. **Autonomia e discricionariade: matizando conceitos-chave para o estudo de burocracia.** BIB, São Paulo, v. 83, n. 1, p. 21-42, 2017.

MANTOAN, M. T. E. **Inclusão escolar: o que é? Por quê? Como fazer?.** São Paulo: Moderna. 2006.

MAZZOTTA, M. J. S. **Educação Especial no Brasil: História e Políticas Públicas.** 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica.** Brasília: MEC. 2001.

NÓVOA, A. **A Formação de Professores e o Desenvolvimento da Educação.** Porto: Porto Editora, 2006.

NETO, A. de Oliveira Silva, Gonçalves Ávila, É., Regina Reis Sale, T., Silveira Amorim, S., Karla Nunes, A., & Maria Santos, V. **Educação inclusiva: uma escola para todos.** Revista Educação Especial, 31(60), 81-92, 2018. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil. ISSN: 1808-270X, 1984-686X. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/educacaoespecial>.

OLIVEIRA, A. C. P; CARVALHO, C. P. **Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil.** Revista Brasileira de Política e Administração da educação. 2018. Disponível em: [SciELO - Brasil - Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil](#) **Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil** . Acesso em: 10 out. 2024

PAROLIN, M. **Aprender e fazer aprender: um desafio educacional.** São Paulo: Editora Cortez. 2006

PAYNE, C. M.; ORTIZ, C. M. **Doing the impossible: the limits of schooling, the power of poverty.** The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Thousand Oaks, v. 673, n. 1, 2017.

PIRES, D., & RUA, O. L. **Relacionando Liderança transformacional e Comprometimento Organizacional em Educação: Evidência do Brasil**. European Journal of Applied Business Management, 6(1), 1-23, 2020.

SHAPIRO, J. P.; STEFKOVICH, J. A. **Ethics and Education: A Handbook for Educators**. New York: Routledge, 2005.

WEBER, M. **Metodologia das ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004. v. 2.