Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

Desafios da gestão para promover equidade no ambiente escolar

Management challenges in promoting equity in schools

Desafíos de la gestión para promover equidad en el entorno escolar

Arlene da Costa Santos Ferreira – Mestrado em Ciências da Educação pela Educaler.
Maria Risolete Pessoa – Mestrado em Ciências da Educação pela UPAP.

Resumo:
O artigo aborda os desafios da gestão escolar na promoção da equidade no ambiente educacional, um tema de crescente relevância no Brasil, onde as desigualdades sociais e culturais ainda permeiam o sistema educacional. A questão central é como os gestores escolares podem implementar práticas inclusivas que respeitem a diversidade dos alunos, enfrentando obstáculos como a falta de formação adequada e a resistência da comunidade escolar à mudança. O objetivo geral deste estudo é analisar os desafios enfrentados pelos gestores para promover a equidade nas escolas. A metodologia adotada é a revisão de literatura, o que permitiu uma análise crítica das contribuições existentes sobre gestão escolar e equidade. Os resultados revelaram a necessidade de formação contínua para os gestores, uma vez que a formação inicial é insuficiente para atender às demandas da educação atual. Ressaltou-se a relevância de práticas que valorizem a diversidade, de um líder atento e de políticas educacionais mais bem estruturadas. Em suma, conclui-se que práticas educacionais inclusivas, liderança comprometida e políticas adequadas são fatores fundamentais para promover a equidade na educação.

Palavras-chave:
Gestão escolar. Equidade. Educação inclusiva.

Abstract:
This article addresses the challenges of school management in promoting equity in education, an increasingly relevant topic in Brazil, where social and cultural inequalities still permeate the education system. The central question is how school managers can implement inclusive practices that respect student diversity while facing obstacles such as inadequate training and resistance to change within the school community. The study's general objective is to analyze the challenges managers face in promoting school equity. A literature review enabled a critical analysis of existing contributions on school management and equity. The results revealed the need for continuing manager education, since initial preparation is insufficient to meet current educational demands. They emphasized practices that value diversity, attentive leadership and better-structured educational policies. In conclusion, inclusive educational practices, committed leadership and adequate policies are fundamental to promoting educational equity.

Keywords:
School management. Equity. Inclusive education.

Resumen:
El artículo aborda los desafíos de la gestión escolar para promover equidad en el entorno educativo, tema cada vez más relevante en Brasil, donde las desigualdades sociales y culturales todavía atraviesan el sistema educativo. La cuestión central es cómo pueden los gestores implementar prácticas inclusivas que respeten la diversidad del alumnado, afrontando obstáculos como formación inadecuada y resistencia de la comunidad al cambio. El objetivo general es analizar los desafíos de los gestores para promover equidad escolar. La metodología adoptada es la revisión de literatura, que permitió analizar críticamente las contribuciones

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

existentes sobre gestión escolar y equidad. Los resultados revelaron la necesidad de formación continua, pues la preparación inicial resulta insuficiente para atender las demandas actuales. Se destacó la importancia de prácticas que valoren diversidad, liderazgo atento y políticas educativas mejor estructuradas. Se concluye que prácticas inclusivas, liderazgo comprometido y políticas adecuadas son fundamentales para promover equidad educativa.

Palabras clave:
Gestión escolar. Equidad. Educación inclusiva.

Introdução

A busca pela equidade na educação é um tema relevante para as discussões sobre a qualidade do ensino e a inclusão social. A educação brasileira teve diferentes momentos históricos, caracterizados por diferenças sociais e regionais que moldaram o acesso e a permanência de diferentes grupos no sistema escolar. Desde a Constituição de 1988, que reconheceu a educação como um direito de todos, até as políticas públicas recentes voltadas à inclusão, como a Lei Brasileira de Inclusão (LBI) de 2015, o país tem avançado em direção a um sistema educacional mais justo e acessível. Entretanto a realidade ainda apresenta diversos obstáculos que impedem a implementação efetiva de práticas equitativas nas instituições de ensino.

A questão que surge é a de como a gestão escolar pode efetivamente promover a equidade em um contexto de desigualdades persistentes. Muitas instituições de ensino ainda enfrentam dificuldades que vão desde a falta de recursos e infraestrutura até a resistência a mudanças por parte de alguns professores e da comunidade escolar. Além disso, a formação dos gestores, que deveria ser um ponto central para a promoção de uma educação inclusiva, muitas vezes não é o bastante para lidar com as complexidades e demandas atuais.

A relevância deste tema torna-se evidente ao considerar que a gestão escolar desempenha um papel crucial na criação de um ambiente em que todos os alunos se sintam valorizados e respeitados, sem importar as suas diferenças. O gestor escolar não é apenas um administrador, mas, um agente de mudanças que deve articular ações e estratégias que promovam a inclusão e a equidade. Isso implica na implementação de políticas inclusivas, mas também na capacitação e aprimoramento contínuo dos gestores, capacitando-os para lidar com as diversas realidades presentes no ambiente escolar.

O objetivo deste artigo é analisar os desafios da gestão escolar na promoção da equidade no ambiente educacional, destacando as práticas adotadas e as lacunas que necessitam ser corrigidas. Através de uma revisão de literatura com uma abordagem qualitativa, espera-se

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

demonstrar as complexidades que envolvem o papel do gestor e as condições necessárias para que a equidade se torne uma realidade.

A importância dessa discussão se estende a diferentes áreas, como a social, a acadêmica e a pessoal. Socialmente, pois, incentivar a equidade na educação é um importante passo para construir uma sociedade mais justa e igualitária, onde todos possam ter acesso às mesmas oportunidades. A pesquisa contribuirá para o aprofundamento do conhecimento sobre a gestão escolar e suas práticas inclusivas, além de servir de base para futuras pesquisas nesse campo. Em termos pessoais, pode incentivar o envolvimento dos gestores e educadores nas atividades, criando uma cultura de respeito e valorização das diversidades presentes nas escolas.

2. Referencial teórico

2.1. A evolução histórica da gestão escolar para a equidade

As transformações sociais, a globalização e os avanços tecnológicos têm sido fatores determinantes para a evolução e reconfiguração do setor educacional no Brasil. Nesse cenário, a educação enfrenta a necessidade de se adaptar às novas exigências da sociedade contemporânea, buscando não apenas alcançar seus objetivos pedagógicos, mas também atender às expectativas do mercado de trabalho. Essas mudanças impactam tanto o conceito de educação quanto os modelos de administração e gestão escolar, que são o foco deste estudo (Pedroza, 2021).

A evolução da educação, impulsionada por essas demandas, traz consigo a necessidade de ajustes constantes no trabalho dos profissionais que atuam nas instituições de ensino. Os desafios apresentados pela sociedade em constante transformação requerem uma atuação proativa e flexível por parte dos gestores e professores. Pedroza (2021) discorre, que assim como a educação se desenvolve para atender às demandas sociais de cada época, o ambiente interno das escolas também passou por modificações, exigindo um novo enfoque de atuação dos gestores escolares e de suas equipes pedagógicas.

A gestão escolar, em sua essência, consiste em administrar recursos, implementar políticas educacionais e desenvolver estratégias pedagógicas com o objetivo de aprimorar continuamente o processo educativo. No centro dessa prática está o desafio de promover a equidade, um princípio essencial para assegurar que todos os alunos, independentemente de sua origem, habilidades ou condições socioeconômicas, tenham acesso a oportunidades educacionais justas e de qualidade (Narciso et al. 2024).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

Santos e Perondi (2019) relatam que o termo administração escolar surgiu nos anos de 1930, baseado na administração de empresas, mas com princípios voltados para a educação. Até então, não se apresentava na literatura educacional textos que fomentassem o saber e a compreensão da organização escolar.

> O processo educacional era hierarquizado, sendo o diretor nomeado o líder que coordenava os demais membros, atendendo os objetivos e finalidades da educação, não eram todos que tinham acesso a esse cargo (Santos; Perondi, 2019).

Assim, a organização escolar era definida, pronta e acabada, hierarquizada por um sistema, onde não havia participação dos membros envolvidos no processo de ensino. Com o avanço da industrialização nesse período, surgiu a necessidade de uma reestruturação no sistema educacional, direcionada para uma educação com ideais progressistas, defendendo um ensino democrático, laico, gratuito e de qualidade para todos. Essas demandas foram impulsionadas pelo próprio movimento estudantil, resultando na consolidação dessas ações no movimento da Nova Escola (Santos; Perondi, 2019).

A busca por equidade no ambiente escolar é um tema que tem atravessado décadas de evolução social e política, ganhando força especialmente a partir dos movimentos pelos direitos civis e pela educação inclusiva nas décadas de 1960 e 1970. Porém, segundo Pedroza (2021) a educação estava imersa em um cenário de caos, refletindo o descontentamento da comunidade escolar que buscava redirecionar o desenvolvimento da educação no Brasil, em oposição às formas de dominação existentes. Nesse contexto, surgiram diferentes concepções de organização escolar, tais como a técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrático-participativa.

Entre essas concepções de gestão escolar, destaca-se a democrático-participativa, que teve como marco a greve dos professores no Rio Grande do Sul em 1984. Esse movimento resultou no direito dos professores de escolherem seu próprio líder por meio de votação em 1985, culminando na primeira eleição democrática que envolveu a comunidade escolar na escolha do diretor dentro do contexto educacional (Santos; Perondi, 2019)

> A eleição de diretores é um primeiro passo na caminhada em direção à gestão democrática da escola pública, mas, como toda inovação enfrenta os desafios da prática. É preciso refletir em profundidade sobre quanto a eleição dos diretores auxiliou no avanço da prática democrática dentro da escola (Santos; Perondi, 2019, p.4).

Esses movimentos contribuíram para transformações significativas no modo como as sociedades e os sistemas educacionais passaram a tratar a diversidade e a inclusão, exigindo

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

uma atuação mais ativa e consciente das instituições de ensino para garantir a igualdade de oportunidades a todos os estudantes.

Pedroza (2021) discorre que os anos de 1990 foram marcados por grandes mudanças na educação, impulsionadas pelas transformações no mercado devido ao capitalismo e à globalização. A educação precisou se adaptar ao desenvolvimento econômico, com a necessidade de preparar os indivíduos para o mundo do trabalho. Em 1990, a descentralização do sistema educacional avançou, transferindo mais responsabilidades para estados e municípios, reduzindo o papel da União. A equipe escolar, especialmente a liderança do diretor, passou a desempenhar um papel essencial na implementação dessas mudanças.

No final da década, as reformas educacionais focaram na gestão democrática, com esperança de melhorias na educação básica. O paradigma multidimensional, proposto e reconstruído ao longo dos anos, trouxe uma abordagem global e multiparadigmática para abordar problemas de gestão educacional, incorporando dimensões econômicas, pedagógicas, políticas e culturais (Pedroza, 2019).

No Brasil, o processo de inclusão educacional começou a se consolidar, especialmente a partir da promulgação da Constituição de 1988, que garantiu a educação como um direito de todos e dever do Estado. A expressão gestão educacional ganhou mais evidência, após a CF/88, qual um dos principio da educação pública instituída foi a gestão democrática do ensino público consolidada em 20 de dezembro de 1996, através da LDBEN (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) n° 9.394, citada no artigo 14, tratando especificadamente da gestão democrática, que vigora atualmente.

Desse modo, Santos e Perondi (2019), enfatizam que foi com a LDB, que a discussão sobre a equidade no ambiente escolar ganhou contornos mais definidos. A LDB distribuiu princípios que visam a universalização do acesso à educação e ao respeito às diversidades culturais, sociais e cognitivas presentes no espaço escolar, o que gerou novos desafios para a gestão escolar, especialmente no que diz respeito à implementação de políticas que promovam a equidade. Conforme Luck (2008),

> A gestão, portanto, é que permite, superar a limitação da fragmentação e da descontextualização e construir, pela óptica abrangente e imperativa, a visão e orientação de conjunto, a partir da qual se desenvolve ações articuladas e mais consistentes. Necessariamente, portanto, constitui ação conjunta de trabalho participativo de equipe (Luck, 2008, p.43).

Assim, a gestão educacional deve ser democrática e compartilhada na tomada de decisões, envolvendo todos os membros da equipe escolar. Isso cria um ambiente educacional

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

autônomo, que busca construir sua própria identidade como instituição, avaliando constantemente os resultados necessários para um bom desenvolvimento. Dessa forma, com a reforma educacional dos anos 90, a gestão, a descentralização e a autonomia escolar se fortaleceram e evoluíram, transformando o setor educacional brasileiro. As mudanças nas políticas públicas educacionais trouxeram novos desafios, demandando um papel de maior responsabilidade do gestor escolar (Santos; Perondi, 2019).

Durante grande parte do século XX, as políticas educacionais brasileiras foram marcadas por um modelo de exclusão, em que o acesso à educação de qualidade era restrito a uma parcela privilegiada da população. Essa exclusão foi agravada pela falta de políticas externas para a formação de gestores e professores que afetaram de forma eficaz na promoção da equidade (Saviani, 2009).

No entanto, com a LDB, a gestão escolar passou a ser vista como uma das principais responsáveis pela concretização das políticas educacionais inclusivas. Como destaca Libâneo (2010), a gestão democrática da escola tem um papel essencial para a implementação de uma educação equitativa, pois é por meio dela que se pode garantir a participação de todos os atores escolares no processo de tomada de decisão e, consequentemente, a construção de um ambiente que respeite as diversidades.

No contexto educacional contemporâneo, a gestão escolar assume um papel importante na promoção de um ambiente de aprendizagem equitativo e inclusivo. Conforme definido por Paro (2009, p. 92), a gestão escolar é "um processo dinâmico que envolve a organização e coordenação da escola, visando à consecução de objetivos educacionais específicos". Essa definição ressalta a natureza da gestão escolar, que engloba não apenas a administração de recursos, mas também a liderança pedagógica e a promoção de um ambiente educacional que respeite a diversidade e garanta igualdade de oportunidades.

A partir da LDB, outros marcos legais melhoraram para o avanço da equidade nas escolas brasileiras. Entre eles, destaca-se a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva, de 2008, que reafirma o direito de todos os alunos, independentemente de suas condições físicas, cognitivas ou sociais, a uma educação de qualidade (Brasil, 2008). Esse documento fortaleceu a ideia de que a escola deve ser um espaço de acolhimento e desenvolvimento para todos os estudantes, cabendo à gestão escolar a responsabilidade de criar condições para que isso ocorra.

Mais recentemente, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), aprovada em 2017, trouxe novos desafios e oportunidades para a promoção da equidade no ambiente escolar. A

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

BNCC preconiza a formação integral do aluno, respeitando suas individualidades e necessidades, e orienta a gestão escolar a adotar práticas que valorizem a diversidade presente nas escolas. Como observa Santos (2019), a BNCC reforça a necessidade de uma gestão escolar que seja proativa e que esteja comprometido com a implementação de práticas pedagógicas inclusivas, que garantam não apenas o acesso, mas a permanência e o sucesso dos estudantes no ambiente escolar.

Assim, a equidade na educação tornou-se essencial para assegurar que todos os alunos tenham acesso a oportunidades de aprendizado iguais, independentemente de suas origens ou condições pessoais. Lück (2008) destaca que a equidade na educação é um princípio que visa proporcionar a todos os alunos a chance de alcançar seu máximo potencial. Essa abordagem envolve não somente garantir igualdade de acesso, mas também levar em conta as necessidades individuais dos alunos, assegurando que o sistema educacional se ajuste para atender a essas necessidades de forma justa.

Diante desse cenário, a gestão escolar tem um papel estratégico na promoção da equidade. Cabe ao gestor escolar atuar como um articulador de ações que promovem a inclusão, desde a adaptação curricular até a capacitação contínua de professores. A inclusão, como aponta Santos (2019), não deve ser vista apenas como uma questão de acesso, mas como um processo contínuo de transformação do ambiente escolar, em que todos os estudantes, independentemente de suas condições, possam desenvolver plenamente suas potencialidades.

Contudo, a implementação da equidade na gestão escolar enfrenta diversos desafios, tanto históricos quanto atuais. Historicamente, as escolas refletem e reproduzem as desigualdades sociais, muitas vezes perpetuando disparidades em vez de mitigá-las. Santos (2019) destaca que,

> As escolas, em muitos casos, têm sido espaços de reprodução das desigualdades sociais, ao invés de atuarem como agentes de transformação e inclusão. Na atualidade, apesar dos avanços significativos, ainda persistem desafios, incluindo a falta de recursos, resistência a mudanças nas práticas pedagógicas e a necessidade de formação contínua dos gestores para lidar com a diversidade crescente nas escolas (Santos, 2019, p.12).

Portanto, a gestão escolar eficaz no contexto da equidade educacional requer um compromisso contínuo com a melhoria e adaptação das práticas pedagógicas e administrativas, garantindo que cada aluno seja valorizado e tenha as condições necessárias para prosperar academicamente e pessoalmente

A gestão escolar no Brasil tem passado por um processo de amadurecimento, no qual a equidade se torna um princípio fundamental para a qualidade da educação. Para Narciso et al.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

(2024) evolução histórica dessa gestão reflete os desafios sociais e educacionais enfrentados pelo país, mas também aponta para as oportunidades de construção de uma escola mais inclusiva e democrática, na qual todos os alunos tenham acesso a uma educação que respeite suas individualidades e necessidades.

2.2. gestão escolar inclusiva: desafios e práticas

A inclusão de pessoas com deficiência nas instituições de ensino brasileiras, especialmente após a promulgação da Lei Brasileira de Inclusão (Brasil, 2015), tem sido alvo de intensos debates. Contudo, à medida que cresce a necessidade de entender de forma aprofundada os desafios e caminhos para uma inclusão de qualidade, destaca-se o papel crucial da gestão escolar nesse processo, ainda mais levando em consideração o contexto de um país marcado por desigualdades históricas e sociais.

Assim, a gestão escolar inclusiva surge como um pilar fundamental para garantir que todas as crianças, independentemente de suas condições, possam ter acesso à educação de qualidade. Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a educação deve ser oferecida de forma inclusiva, respeitando a diversidade e promovendo a igualdade de oportunidades (Brasil, 1996). No entanto, a implementação de práticas inclusivas ainda enfrenta diversos desafios.

De acordo com Nascimento (2020), a gestão escolar inclusiva, envolve uma série de práticas pedagógicas e administrativas que visam promover um ambiente escolar que respeite e valorize as diferenças. A autora argumenta que “a inclusão deve ser compreendida como um processo dinâmico que requer mudanças nas atitudes, nos currículos e nas relações interpessoais” (Nascimento, 2022, p.8).

Para Luck (2008), a gestão tem o princípio básico de criar uma gestão participativa, que venha a desenvolver no espaço escolar, mudanças significativas para possibilitar aos alunos com deficiência intelectual, uma educação igualitária, priorizando a efetivação da educação inclusiva nas escolas regulares, e não apenas nos centros especializados.

Desse modo, o gestor escolar é visto como peça fundamental para o desenvolvimento pedagógico, pois ele é capaz de garantir abertura de novos espaços à transformação do cotidiano escolar. Nascimento (2020), corrobora que,

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

> Para que suas ações tenham efeito satisfatório no processo de inclusão, a flexibilidade no seu trabalho é uma das condições indispensáveis, tendo em vista que deverá considerar a diversidade de opiniões. E ao buscar eficiência em seu trabalho deve atentar a influência da cultura de toda a comunidade escolar, não se utilizando apenas de argumentos, mas também aplicações concretas (Nascimento, 2020, p.10).

Então, para que se haja a inclusão precisa-se de mudança de perspectiva na educação, abrangendo não apenas os alunos com necessidades educacionais especiais, mas também aqueles que enfrentam dificuldades de aprendizagem e todos os demais, visando seu sucesso no processo educativo.

Desse modo, para que a educação alcance seu objetivo de formar o ser humano, sujeito de seu aprendizado, de maneira integral, é preciso uma atuação engajada da gestão escolar. Tal postura poderia possibilitar um maior envolvimento e comprometimento de sua equipe. Destarte, a partir deste momento,

> O gestor age como mediador, é necessário que este possibilite, incentive e invista na formação de sua equipe no que toca à legislação vigente, às teorias pedagógicas e científicas que venham a contribuir com o processo educativo de todos os alunos, à reflexão sobre a prática cotidiana de sala de aula (Carvalho; Mira e Santos, 2018, p. 11-12).

Dito isto, o gestor que busca promover uma educação inclusiva mobiliza sua equipe para reavaliar o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola, garantindo que as necessidades de todos os grupos de alunos sejam atendidas. Além disso, uma gestão democrática e humanizadora em uma escola inclusiva promove reuniões pedagógicas, permitindo que professores de todos os níveis de ensino e toda a comunidade escolar discutam o tema (Mantoan, 2003).

De acordo com Carvalho, Mira e Santos (2018), os alunos com deficiência têm direito a uma escola acessível (inclusiva), e o gestor tem o papel de construir condições para que isto se efetive. É dizer que, na escola regular, é necessário que se possa promover o acesso a uma educação de qualidade aos estudantes mediante atividades adaptadas, que se possa ter infraestrutura para o desenvolvimento de atividades e para o bem-estar discente, entre outros.

Quando se pensa em acessibilidade, Nascimento (2020) afirma, não se trata apenas das condições físicas da escola, mas de todas as condições, inclusive as pedagógicas. Como também aponta Pacheco (2023), a formação contínua dos docentes é essencial para que eles possam lidar com a diversidade em sala de aula e desenvolver estratégias que atendam às necessidades de todos os alunos. O autor destaca que muitos professores ainda se sentem despreparados para implementar práticas inclusivas, o que pode levar à exclusão velada de alunos que necessitam de atenção especial.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

Outro aspecto a ser considerado é a infraestrutura das escolas, a acessibilidade física é crucial, porém muitas instituições ainda não estão preparadas para receber alunos com deficiência. Como observa Nascimento (2020) a falta de adaptações nas escolas, como rampas, banheiros acessíveis e materiais didáticos adaptados, impede que a inclusão aconteça de forma plena.

Dessa forma, observa-se que o processo de inclusão está necessariamente ligado ao papel da gestão escolar. Esta representa o ponto de partida de todas as ações praticadas dentro de uma escola. Entretanto, diante das perspectivas aqui levantadas, pela abordagem da gestão inclusiva, fica evidente que a participação dos demais sujeitos da comunidade escolar, num modelo de gestão democrática e em que todos participam das decisões, dos planos e das ações, revela-se como uma possibilidade mais concreta de viabilizar a inclusão.

Trata-se, portanto, de um modelo de gestão em que o gestor conhece e se apropria da teoria e da legislação vigente. Além disso, permite e proporciona conhecimento sobre a teoria e a legislação aos demais envolvidos no processo. Assim, capacita e estimula todos os setores a atuarem em sinergia na busca pela efetivação do projeto de inclusão da sua escola (Carvalho; Mira e Santos, 2018).

A gestão escolar inclusiva implica um compromisso em reconhecer e atender as diversas necessidades dos alunos, demandando uma adaptação significativa dos currículos, métodos e recursos educacionais. Este processo não se limita apenas à inclusão física dos alunos com deficiência nas salas de aula, mas envolve uma verdadeira transformação na forma como a educação é concebida e praticada dentro das instituições de ensino.

Embora a realidade ainda não tenha alcançado os ideais de uma educação para todos, é essencial tornar efetivas as políticas já existentes, para que os mecanismos legais possam assegurar o direito de todas as crianças de conviver e aprender juntas em ambientes regulares de ensino. Mesmo com gestores comprometidos com a inclusão, ainda há desafios a serem superados para que a escola se torne verdadeiramente inclusiva.

Os desafios enfrentados pelos gestores escolares na promoção da equidade são diversos. Eles incluem desde a necessidade de lidar com as disparidades socioeconômicas e culturais dos alunos até a implementação de políticas educacionais que promovam efetivamente a inclusão e a igualdade de oportunidades. Conforme apontado Azevedo e Cunha (2018, p.13) “os gestores enfrentam o desafio de equilibrar recursos limitados com as crescentes demandas por uma educação mais inclusiva e equitativa, exigindo não apenas habilidades gerenciais, mas também sensibilidade e comprometimento com os valores da equidade e justiça social".

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

Narciso et al. (2024) corrobora que o maior desafio do gestor é desenvolver estratégias instrucionais que possibilitem respostas às variadas necessidades e situações de aprendizagem. Para tanto, cabe a ele, além de diagnosticar as possíveis necessidades dos professores, perante o processo de inclusão de alunos com NEE, encontrar alternativas viáveis que possam contribuir não só com a prática inclusiva do professor, mas também com o aprendizado dos alunos, seja qual for sua necessidade.

A gestão inclusiva enfrenta o desafio de se transformar para garantir a inclusão de alunos cujas características fogem dos padrões socialmente aceitáveis, criando um ambiente educacional mais acolhedor e justo que atenda às diferenças presentes na escola. No entanto, esse compromisso é difícil de implementar, pois as propostas legais, embora ideais, apresentam falhas significativas em sua aplicação. Azevedo e Cunha (2018) expõem, que isso ocorre principalmente quando profissionais que não estão devidamente qualificados segundo o paradigma da educação inclusiva são permitidos a atuar. É nesse contexto repleto de desafios que o papel do gestor escolar se destaca, por ser ele quem contribui com a estrutura organizacional das escolas, visando transformações.

Desse modo, os gestores são um ponto central, e todos esses fatores que comprometem a eficácia da política de educação inclusiva, evidenciando a contradição na implementação das políticas voltadas para a educação especial no Brasil. Para superar esses desafios, é essencial que os gestores promovam um ambiente de diálogo e reflexão, envolvendo toda a comunidade escolar no processo de transformação em busca de uma educação mais equitativa e inclusiva.

2.3. formação e função do gestor escolar na perspectiva da equidade

A formação e a função do gestor escolar são elementos cruciais no contexto da promoção da equidade na educação. Narciso et al. (2024) destacam que o gestor escolar deve possuir um conjunto de competências que vai além da gestão administrativa, incluindo habilidades de liderança pedagógica e a capacidade de promover um ambiente inclusivo e equitativo. Essa perspectiva ressalta a complexidade do papel do gestor escolar, que deve ser capaz de administrar não apenas recursos e políticas, mas também de liderar de forma eficaz e inclusiva.

Considerando a relevância do gestor escolar na implementação de uma escola com uma perspectiva inclusiva, a capacitação desse profissional para lidar com essa realidade não ocorre de maneira imediata ou isolada (Freitas; Oliveira, 2021). Assim, é essencial destacar a necessidade de dedicar esforços para aprimorar a formação da equipe de gestão escolar. Diante

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

desse contexto, a figura do gestor escolar tem ganhado destaque nas discussões sobre a qualidade da educação no Brasil, especialmente em um contexto que demanda inovação e adaptação às novas realidades sociais e educacionais.

O gestor escolar é visto não somente como um administrador, mas um agente transformador, cuja atuação impacta diretamente o ambiente de aprendizagem e a implementação de práticas pedagógicas inclusivas (Narciso et al. 2024). A formação desse profissional, portanto, é um fator crucial para o sucesso das políticas educacionais e para a promoção de uma educação que atenda às necessidades de todos os alunos.

Em consonância, Luz e Sartori (2020), mencionam que, a formação do gestor escolar deve ser compreendida como um processo contínuo, que envolve tanto a capacitação técnica quanto a formação ética e política. Essa visão é corroborada por Freitas e Oliveira (2021), que argumentam que o gestor precisa estar preparado para lidar com os desafios cotidianos da escola, que incluem desde questões administrativas até a mediação de conflitos e a promoção de um clima escolar positivo.

Assim, a função do gestor escolar transcende a mera supervisão administrativa, pois ele se torna responsável por criar um ambiente que favoreça a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos alunos. Freitas e Oliveira (2021), discorrem que, claramente há dois tipos de formação para o gestor (1) inicial e (2) continuada.

> Entende-se por formação inicial aquela desenvolvida nas Instituições de Ensino Superior, em nível de graduação. A partir dessa formação, tem-se a habilitação para atuar como gestor nos sistemas de ensino ou do sistema escolar. Já a formação continuada, trata-se da possibilidade do gestor estar em constante movimento de aprendizagem, podendo ser em cursos formais, depois da graduação, ou por meio de outras formas de formação, como a mediação de diversas tecnologias de informação (Freitas; Oliveira, 2021, p.11).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996) estabelece, no Art. 64, que a formação dos profissionais da educação, com ênfase em administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional da educação básica, deve ser realizada no curso de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação.

> Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (Brasil, 1996).

Embora a legislação vigente não mencione a necessidade de uma formação específica para atuar como gestor escolar, na prática, essa especialização é essencial. A ausência de uma

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

formação direcionada representa uma lacuna na formação da gestão escolar, já que a função de gestor é complexa e requer uma série de competências de quem ocupa essa posição.

A formação para a gestão escolar no curso de Pedagogia, que antes era oferecida pela habilitação em Administração Escolar (Resolução nº 2/69, Brasil, 1969), foi alterada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996), que eliminou as habilitações e passou a permitir a formação em administração educacional apenas por meio da graduação em Pedagogia ou de cursos de pós-graduação.

A Resolução nº 1/2006 do Conselho Nacional de Educação reafirmou as novas Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação de licenciados em Pedagogia, com ênfase na docência na Educação Infantil, nos anos iniciais do Ensino Fundamental e no Ensino Médio, além de preparar profissionais para cargos de gestão (Luz; Sartori, 2020). Portanto, atualmente, o curso de Pedagogia é o responsável pela formação dos gestores escolares em nível de graduação, enquanto as pós-graduações lato sensu ou stricto sensu também são opções.

Contudo, não existe um curso específico dedicado exclusivamente à formação de gestores. É importante que todos os cursos de licenciatura incluam disciplinas que abordem a organização administrativa e pedagógica da educação escolar, as políticas públicas de educação e a gestão do processo educativo. Isso capacitaria os professores a participarem efetivamente da gestão escolar, tanto como docentes quanto como gestores (Luz; Sartori, 2020).

Em relação à formação do gestor para a diversidade e inclusão, há uma significativa lacuna, uma vez que os cursos de Pedagogia geralmente oferecem apenas uma ou duas disciplinas voltadas para esses temas. A formação dos pedagogos, com foco nas diferenças e na diversidade, não se limita à inclusão de disciplinas específicas no currículo; a falta de espaços curriculares que abordem essas questões é uma carência clara na formação (Luz; Sartori, 2020).

Assim, a formação continuada se torna uma solução para os profissionais da educação que não tiveram contato com esses temas em sua formação inicial ou em especializações. Marcelino (2019) aponta a formação continuada como essencial para alinhar a gestão educacional a práticas inclusivas, contribuindo para a construção de culturas e políticas de inclusão nas escolas. Momentos de reflexão e ação, juntamente com a formação continuada para a equipe de gestão, são essenciais.

Além disso, é importante proporcionar aos gestores, responsáveis pela implementação das políticas de Educação Inclusiva, a oportunidade de se reunir com seus colegas para refletir, compartilhar experiências e discutir suas atribuições como gestores de políticas públicas de educação. Portanto, a formação, tanto inicial quanto continuada, é fundamental.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

Freitas e Oliveira (2021), enfatizam que é imprescindível que a formação inclua além das teorias administrativas, mas, também experiências práticas que possibilitem aos gestores desenvolver habilidades para enfrentar os desafios do dia a dia nas instituições educativas.

Para Narciso et al. (2024) a formação continuada e o desenvolvimento profissional dos gestores escolares são fundamentais para superar esses desafios. A capacitação contínua permite aos gestores se manterem atualizados com as melhores práticas em educação, gestão e liderança, bem como desenvolver uma compreensão das questões de equidade e inclusão.

Além disso, a função do gestor escolar é frequentemente marcada por uma sobrecarga de responsabilidades, que pode comprometer sua eficácia. O gestor é chamado a atender a diversas demandas, desde a gestão de recursos até a liderança pedagógica, o que pode resultar em um desgaste significativo. Sua formação deve ser multidimensional, abrangendo aspectos pedagógicos, administrativos e sociais, pois a educação está em constante evolução, e novas legislações, diretrizes e práticas inclusivas emergem frequentemente.

Em resumo, a formação e a função do gestor escolar são elementos fundamentais para a construção de uma educação de qualidade no Brasil. Para que o gestor possa atuar de maneira efetiva, é necessário um investimento contínuo em sua formação, que contemple tanto aspectos técnicos quanto éticos, além de uma valorização profissional que reconheça a importância desse papel na promoção da inclusão e da melhoria da educação.

3. metodologia

A metodologia adotada para a presente pesquisa consiste em uma revisão de literatura, que é uma abordagem sistemática para coletar, analisar e interpretar as contribuições existentes em um determinado campo de estudo. Como afirmam Gil (2018) e Marconi e Lakatos (2019), a revisão de literatura é fundamental para compreender as teorias e práticas já estabelecidas sobre um tema, além de identificar lacunas e oportunidades para futuras investigações.

A coleta de dados para esta revisão seguiu um processo estruturado, iniciando pela definição clara dos critérios de inclusão das fontes. Esses critérios incluem a relevância do material para o tema, a credibilidade dos autores e das publicações, e a atualidade das informações, priorizando estudos publicados nos últimos dez anos. As fontes de dados abrangem artigos de periódicos acadêmicos, livros, dissertações, teses e documentos de políticas educacionais, com ênfase em autores brasileiros que contribuem significativamente para o campo da educação e gestão escolar, como Paro (2009), Saviani (2009) e Lück (2008).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

A análise dos dados segue um procedimento qualitativo, conforme descrito por Bardin (2011), que envolve a leitura minuciosa e crítica dos textos selecionados para identificar conceitos-chave, argumentos, metodologias e conclusões. Esta análise permite agrupar as informações em temas e subtemas relevantes para o estudo, facilitando a síntese e interpretação dos dados. Além disso, a análise busca identificar tendências, contradições e consensos entre os autores, fornecendo uma visão do tema. O procedimento de análise também envolve a avaliação crítica da qualidade e relevância das fontes, seguindo os princípios de validade e confiabilidade. Isso assegura que as conclusões da revisão sejam baseadas em evidências representativas do corpo de conhecimento existente sobre o tema.

4. resultados e discussão

A revisão de literatura sobre os desafios da gestão escolar para a promoção da equidade revelou uma série de resultados que corroboram a relevância de práticas inclusivas e da formação contínua para os gestores.

Um dos principais problemas apontados pelos autores é a falta de uma formação adequada dos gestores escolares. De acordo com Lopes (2018), a maioria dos gestores não tem a capacitação necessária para implementar políticas inclusivas de forma eficaz, o que resulta em uma gestão que em geral, se limita à administração de rotinas, sem a devida atenção às necessidades específicas de cada aluno. A falta de uma formação inicial e contínua resulta na dificuldade de criar um ambiente escolar que valorize a diversidade e a equidade.

Segundo Silva (2020), a mudança de mentalidade é crucial para que as práticas inclusivas sejam efetivas. Muitos professores ainda veem a inclusão como um custo, em vez de uma oportunidade de enriquecer o ambiente escolar. Essa resistência pode ser atribuída a uma cultura institucional que não valoriza a diversidade e prioriza a homogeneidade no ensino. Em contraste a esses desafios, é possível identificar práticas de gestão que têm demonstrado eficiência na promoção da equidade. A literatura aponta dessa forma, que as formações continuadas para os gestores e educadores são um caminho promissor.

Carvalho (2019) enfatiza que programas de formação que contemplam não somente aspectos técnicos, mas também os aspectos de diversidade, inclusão e cidadania têm contribuído para a mudança das práticas pedagógicas. Essas capacitações permitem que os educadores compreendam melhor as necessidades dos seus alunos e criem estratégias que promovam a inclusão. Santos (2020) sustenta que a formação deve ser vista como um processo contínuo, que deve acompanhar as mudanças na legislação e as demandas sociais. Outra técnica é criar

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

um ambiente colaborativo nas escolas. De acordo com Gomes (2021), a gestão participativa, que envolve a comunidade escolar nas decisões, favorece a criação de um ambiente mais acolhedor e inclusivo.

As descobertas apresentadas têm implicações significativas para a gestão escolar. Em primeiro lugar, é essencial que as políticas educacionais deem prioridade a atualização constante, dos líderes e educadores, assegurando que estejam equipados com as ferramentas necessárias para promover a inclusão. Em segundo lugar, é necessário estabelecer uma cultura escolar que valorize a diversidade em todos os membros da comunidade escolar. Isso requer um esforço conjunto e uma mudança de mentalidade que envolva não apenas gestores e educadores, mas também estudantes e suas famílias.

As consequências das políticas educacionais também têm um papel relevante na promoção da equidade nas escolas. A literatura demonstra que a implementação de políticas inclusivas requer uma boa articulação entre as diretrizes nacionais e as práticas locais. Sousa (2021) salienta que a falta de alinhamento entre as esferas governamentais pode resultar na fragmentação das ações, o que dificulta a execução das políticas de inclusão. Isso indica a necessidade de um compromisso conjunto entre gestores, educadores e formuladores de políticas para assegurar a implementação efetiva das diretrizes nas escolas.

Os resultados apresentados têm implicações relevantes para a compreensão dos desafios da gestão escolar. Eles demonstram que a promoção da equidade não é uma tarefa fácil, mas sim um processo dinâmico que requer uma abordagem integrada e colaborativa. As categorias identificadas não são apenas aspectos isolados, mas estão interrelacionadas e refletem a complexidade do ambiente educacional. Sendo assim, os gestores escolares devem estar preparados para lidar com esses desafios de forma proativa, promovendo um ambiente de inclusão que respeite e valorize a diversidade de seus alunos.

Portanto, é crucial considerar as implicações teóricas e práticas dos achados. A análise demonstra a relevância de compreender a gestão escolar como um campo em constante evolução, no qual as práticas inclusivas devem ser incorporadas de forma mais integrada às políticas educacionais. Na realidade, isso quer dizer que os gestores precisam de ajuda e recursos adequados para implementar as mudanças necessárias em suas escolas. As instituições de ensino também têm um papel essencial, devendo adequar seus currículos para incluir tópicos de diversidade e inclusão de maneira mais ampla.

No entanto, é importante reconhecer as limitações desta revisão da literatura. A variedade de métodos usados pelos autores revisados pode induzir a vieses, e o escopo limitado

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

das publicações analisadas pode não contemplar todas as perspectivas relevantes sobre o tema. Ademais, a ausência de estudos específicos pode dificultar a avaliação das mudanças ao longo do tempo nas práticas de gestão para a equidade.

Diante dessas lacunas, futuras pesquisas devem se concentrar em analisar o impacto de programas de formação continuada para gestores escolares na promoção da equidade. Estudos que analisem a relação entre políticas educacionais e práticas inclusivas nas escolas também são fundamentais para reforçar a ligação entre teoria e prática, contribuindo para um avanço significativo no campo da gestão escolar e da inclusão.

5. conclusão

Este artigo buscou analisar os desafios da gestão escolar na promoção da equidade no ambiente educacional, um tema de relevância crescente no contexto atual da educação brasileira. A introdução destacou a evolução histórica da educação no país, evidenciando os avanços e as lacunas que ainda persistem em termos de inclusão e equidade. A problematização levantou questões cruciais sobre a formação dos gestores e as resistências culturais que dificultam a implementação de práticas inclusivas nas escolas.

Ao longo da discussão, ficou claro que a gestão escolar desempenha um papel fundamental na construção de um ambiente onde todos os alunos se sintam valorizados e respeitados. No entanto, os desafios enfrentados por gestores e educadores são significativos, incluindo a falta de formação adequada e a resistência à mudança. A literatura revisada corroborou que uma gestão inclusiva requer não apenas a adoção de políticas educacionais, mas também um compromisso com a formação contínua e a construção de uma cultura escolar que valorize a diversidade.

As práticas identificadas, como a formação continuada de gestores e a gestão participativa, mostraram-se eficazes na promoção da equidade. Estas estratégias não apenas melhoram a formação dos educadores, mas também criam um ambiente mais colaborativo e acolhedor, essencial para o sucesso da inclusão.

Diante do exposto, conclui-se que a promoção da equidade no ambiente escolar é uma responsabilidade compartilhada que exige a mobilização de todos os atores envolvidos no processo educativo. Para avançar nesse caminho, é fundamental que as políticas públicas priorizem a formação e o desenvolvimento profissional dos gestores e educadores, assim como a construção de um ambiente escolar que respeite e valorize a diversidade.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

Por fim, o estudo ressalta a importância de futuras pesquisas que possam aprofundar a compreensão sobre práticas inclusivas e sua implementação em diferentes contextos escolares. A educação é um direito de todos e, para que seja verdadeiramente equitativa, é imprescindível que gestores, educadores e a comunidade escolar trabalhem em conjunto na construção de um ambiente educacional mais justo e inclusivo.

Referências

AZEVEDO, Maria Antonia Ramos de; CUNHA, Gracilliani Rosa da. Gestão escolar e educação inclusiva: uma parceria necessária e emergente na escola. Educação: Teoria e Prática, v. 18, n. 31, jul.-dez. 2018, p. 53-72.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Leis de Diretrizes e Bases – LDB, Senado Federal, Brasília, 1996.

CARVALHO, Vivian Cristina Alves de; MIRA, Ane Patrícia de; SANTOS, Guilherme Mendes Tomaz. Gestão escolar inclusiva: desafios e possibilidades para a educação humanizadora. Revista Educação em Debate, Fortaleza, ano 40, n. 77, set./dez. 2018.

FREITAS, F. P. M.; OLIVEIRA, J. P. DE. Formação e atuação do gestor escolar na perspectiva da educação inclusiva. Revista Imagens da Educação, v. 11, n. 1, p. 133-155, 24 fev. 2021.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. In: UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA. UNIVERSIDADE VIRTUAL DO ESTADO DE SÃO PAULO. Caderno de formação: introdução à educação. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 112p. (Pedagogia/Prograd). Disponível em: https://acervodigital.unesp.br/.

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

LUZ, Rosângela Maria Nunes da; SARTORI, Jerônimo. Gestão escolar na perspectiva da educação inclusiva. Artigo científico, 2020. Disponível em: https://rd.uffs.edu.br/.

MARCELINO, Rejane Isabel Ferreira. Formação continuada do gestor escolar: instrumento facilitador no processo de inclusão de alunos com deficiência nas escolas estaduais de Uberaba. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

NARCISO, Rodi et al. Promovendo a equidade na gestão escolar: estratégias e práticas inclusivas. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, São Paulo, v. 10, n. 03, mar. 2023.

NASCIMENTO, Mariana Estefany de Jesus. Os desafios do gestor escolar frente à educação inclusiva. Anápolis, GO, 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia). Disponível em: http://repositorio.aee.edu.br/.

PACHECO, José. Formação de Professores para a Inclusão. Rio de Janeiro: Editora ABC, 2023.

PARO, Vitor Henrique. Elección de directores escolares en Brasil: un instrumento democrático. Docencia, Santiago de Chile, v. 14, n. 39, p. 90-100, dez. 2009.

PEDROZA, Sâmia. A evolução da educação: necessidade de uma nova gestão escolar. Artigo científico. Universidade Estácio de Sá. Disponível em: https://www.anpae.org.br/simposio2021.

SANTOS, Janaína Barbosa dos; PERONDI, Markeli Mari. Evolução Histórica da Gestão Escolar. Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Joaçaba, [S. l.], v. 4, p. e20471, 2019. Disponível em: https://periodicos.unoesc.edu.br/apeuj/article/view/20471.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.