

GESTÃO ESCOLAR E LIDERANÇA PEDAGÓGICA COMO INSTRUMENTOS DE PARTICIPAÇÃO, INCLUSÃO E TRANSFORMAÇÃO EDUCACIONAL

**SCHOOL MANAGEMENT AND PEDAGOGICAL LEADERSHIP AS
INSTRUMENTS FOR PARTICIPATION, INCLUSION, AND EDUCATIONAL
TRANSFORMATION**

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 19/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/784350347](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/784350347)

Patrícia Bárbara Candida dos Santos¹

Antonio Edson de Araújo²

Jaqueline da Silva Bonadia³

Valeska Sostenes Braga⁴

Vera Mônica Paulo Medeiros⁵

Francisco Borges da Silva⁶

Jocirlene Ferreira de Oliveira⁷

Carlos Adriano Martins⁸

Célio Alves Ribeiro⁹

Kelly Cristhiane de Arruda¹⁰

Carlos André de Moraes Lima¹¹

Deise Dayanne Rocha Aires¹²

RESUMO

A contemporaneidade educacional tem exigido novas configurações de gestão e liderança capazes de responder às demandas de participação, inclusão e transformação nos espaços escolares. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar a gestão escolar e a liderança pedagógica como instrumentos fundamentais para esses processos. Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, desenvolvida a partir de estudos publicados entre 2021 e 2026 nas bases SciELO, ERIC, Latindex e DOAJ. A questão norteadora investigou de que forma a gestão escolar e a liderança pedagógica contribuem para a promoção de práticas inclusivas e democráticas no contexto educacional. Os resultados evidenciam que a liderança educacional exerce papel central na construção de culturas escolares inclusivas, influenciando diretamente a organização institucional, as práticas pedagógicas e o engajamento da comunidade escolar. Destaca-se ainda a importância da gestão democrática, da formação continuada e da inovação educacional como elementos essenciais para a consolidação de ambientes escolares mais equitativos. Apesar dos avanços identificados, persistem desafios relacionados às desigualdades estruturais, à resistência às mudanças e à necessidade de maior articulação entre políticas públicas e práticas escolares. Conclui-se que a gestão escolar e a liderança pedagógica são fundamentais para promover transformações significativas na educação, fortalecendo a participação e a inclusão.

Palavras-chave: Educação inclusiva; Gestão escolar; Inclusão educacional; Liderança pedagógica; Transformação educacional.

ABSTRACT

Contemporary education has required new forms of management and leadership capable of responding to the demands of

participation, inclusion, and transformation within school environments. In this context, the present study aimed to analyze school management and pedagogical leadership as essential instruments for these processes. This is an integrative literature review based on studies published between 2021 and 2026 in the SciELO, ERIC, Latindex, and DOAJ databases. The guiding research question investigated how school management and pedagogical leadership contribute to the promotion of inclusive and democratic practices in educational settings. The results show that educational leadership plays a central role in building inclusive school cultures, directly influencing institutional organization, pedagogical practices, and community engagement. It also highlights the importance of democratic management, continuous professional development, and educational innovation as key elements for consolidating more equitable school environments. Despite the advances identified, challenges persist regarding structural inequalities, resistance to change, and the need for stronger alignment between public policies and school practices. It is concluded that school management and pedagogical leadership are fundamental to promoting meaningful educational transformations, strengthening participation and inclusion.

Keywords: Educational inclusion; Educational leadership; Inclusive education; Pedagogical leadership; School management.

1. INTRODUÇÃO

A gestão escolar e a liderança pedagógica desempenham papel fundamental na promoção de uma educação democrática e inclusiva, favorecendo a participação coletiva, o diálogo e a valorização da diversidade no ambiente escolar. Nesse sentido, estudos recentes evidenciam que a liderança educacional constitui

um elemento essencial para a consolidação de práticas inclusivas e para o fortalecimento da cultura participativa nas instituições de ensino (Leivadiótis, 2023).

Apesar dos avanços observados nas políticas educacionais e nas discussões sobre inclusão, ainda persistem desafios relacionados à efetivação de modelos de gestão capazes de garantir a participação dos diferentes atores escolares e promover mudanças significativas nos processos pedagógicos. Além disso, a implementação de ações voltadas à inclusão demanda lideranças preparadas para gerir mudanças, desenvolver competências profissionais e fomentar relações colaborativas entre professores, estudantes e comunidade escolar (Bilbokaitė; Bilbokaitė-Skiauterienė; Valuntinaitė, 2024).

Diante desse cenário, a relevância do tema está associada à necessidade de compreender como a gestão escolar e a liderança pedagógica podem contribuir para a construção de espaços educativos mais participativos e inclusivos. Pesquisas recentes demonstram que estilos de liderança fundamentados na cooperação, na escuta ativa e no compromisso com a justiça social favorecem a criação de ambientes de pertencimento e potencializam a qualidade dos processos educativos (Duarte; Duarte; Fossatti, 2025). Da mesma forma, a articulação entre escolas e instituições parceiras amplia as possibilidades de inovação pedagógica e fortalece a inclusão como princípio estruturante da educação contemporânea (Gibson *et al.*, 2026).

Dessa forma, este estudo objetiva analisar a gestão escolar e a liderança pedagógica como instrumentos de participação, inclusão e transformação educacional, buscando compreender sua influência na construção de ambientes escolares democráticos, colaborativos e

equitativos. A partir de uma revisão da literatura, pretende-se identificar evidências que demonstrem o papel estratégico da liderança educacional na consolidação de processos de mudança capazes de fortalecer uma educação mais inclusiva e socialmente transformadora.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para além das funções administrativas tradicionais, a gestão escolar contemporânea tem sido compreendida como um processo estratégico voltado à construção de ambientes educacionais participativos, inclusivos e comprometidos com a transformação social. Ao analisar a influência da liderança educacional no desenvolvimento de escolas inclusivas, Cámara e Díaz Pareja (2025) evidenciam que gestores comprometidos com valores de equidade e participação favorecem a consolidação de culturas institucionais mais acolhedoras e responsivas às necessidades dos estudantes.

Sob uma perspectiva voltada para a inclusão, Salazar-Alciva *et al.* (2025) destacam que a implementação efetiva das políticas inclusivas depende significativamente da atuação dos líderes educacionais. Segundo os autores, a capacidade de promover a participação coletiva, organizar recursos e estimular práticas pedagógicas voltadas à diversidade constitui um fator decisivo para a superação de barreiras institucionais que ainda limitam a plena inclusão escolar.

Ao discutirem os estilos de liderança e seus impactos na educação básica, Duarte, Duarte e Fossatti (2025) demonstram que modelos de gestão pautados na participação e na colaboração produzem efeitos mais favoráveis para a construção de ambientes inclusivos.

Em contraposição, práticas centralizadoras tendem a dificultar a integração dos diferentes atores escolares e a limitar o desenvolvimento de processos pedagógicos inovadores. Os autores argumentam que a liderança compartilhada favorece o fortalecimento do compromisso coletivo e amplia as possibilidades de participação da comunidade escolar nas decisões institucionais.

A dimensão política da gestão escolar é enfatizada por Moreira (2025), que compreende a escola como um espaço permeado por relações de poder, negociação e construção democrática. O autor ressalta que a gestão educacional não pode ser reduzida a procedimentos burocráticos, uma vez que envolve decisões capazes de influenciar diretamente a qualidade do ensino e as oportunidades de participação dos diferentes sujeitos.

Em uma abordagem voltada à transformação social, Massiah *et al.* (2024) argumentam que a liderança educacional deve estar fundamentada em princípios de pertencimento, respeito às diferenças e valorização da diversidade. Os autores defendem que as escolas precisam ser concebidas como espaços capazes de promover inclusão e desenvolvimento humano, exigindo dos gestores uma postura comprometida com a equidade e com a formação de comunidades educacionais mais solidárias.

De maneira complementar, Montero-Ojeda *et al.* (2025) identificam que os desafios enfrentados pelos líderes educacionais em contextos diversos incluem a resistência às mudanças, as limitações estruturais e a necessidade de formação continuada. Os autores ressaltam que estratégias de liderança baseadas na cooperação, na comunicação e no fortalecimento das relações interpessoais contribuem para a superação dessas dificuldades.

Ao investigarem as competências dos professores em contextos inclusivos, Fiantini e Rifa'i (2026) destacam que os diretores escolares exercem papel fundamental no desenvolvimento profissional das equipes docentes. Segundo os autores, estratégias de liderança voltadas ao acompanhamento pedagógico, à formação continuada e ao incentivo à inovação favorecem a qualificação das práticas educacionais e potencializam o desenvolvimento integral das crianças.

Em uma perspectiva mais ampla, White, Lowery e Johnson (2025) demonstram, por meio de uma revisão sistemática, que a liderança escolar sistêmica está associada à melhoria da qualidade educacional e ao fortalecimento da capacidade institucional das escolas. Os autores ressaltam que a articulação entre diferentes níveis de gestão e a construção de redes colaborativas constituem fatores essenciais para a sustentabilidade das mudanças educacionais. Nessa mesma direção, Gibson *et al.* (2026) evidenciam que parcerias entre escolas e instituições de ensino superior ampliam as oportunidades de inovação pedagógica e fortalecem processos inclusivos no ambiente escolar.

Por fim, Treviño Romero (2025) defende que a gestão educacional transformadora requer acompanhamento psicopedagógico, inovação e compromisso com práticas inclusivas capazes de responder às demandas contemporâneas. A análise crítica da literatura evidencia convergência entre os estudos ao reconhecerem a liderança pedagógica como um dos principais instrumentos para promover participação, inclusão e transformação educacional. Contudo, também se observa que a efetividade dessas ações depende da formação dos gestores, do fortalecimento da cultura democrática e da existência de políticas institucionais que

sustentem processos permanentes de mudança e inovação nas escolas.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma revisão integrativa da literatura, realizado no mês de junho de 2026. Conforme Gil (2019), a pesquisa científica constitui um processo sistemático de investigação, desenvolvido mediante procedimentos metodológicos organizados, com o objetivo de produzir conhecimentos e compreender fenômenos a partir da análise criteriosa de informações disponíveis.

Com o propósito de orientar o desenvolvimento da investigação, estabeleceu-se a seguinte pergunta norteadora: como a gestão escolar e a liderança pedagógica contribuem para a promoção da participação, da inclusão e da transformação educacional no contexto das instituições escolares?. A formulação desse questionamento serviu como eixo condutor das etapas de busca, seleção e análise dos estudos, garantindo maior rigor e coerência metodológica ao processo investigativo.

Para a obtenção do material científico, realizou-se um levantamento bibliográfico entre os meses de maio e junho de 2026 nas bases de dados *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), *Education Resources Information Center* (ERIC), *Latindex* e *Directory of Open Access Journals* (DOAJ). A escolha dessas bases fundamentou-se em sua reconhecida relevância no campo educacional e na ampla abrangência de publicações nacionais e internacionais relacionadas à gestão escolar, liderança educacional e inclusão.

Para ampliar a sensibilidade da busca, foram utilizados descritores em português, inglês e espanhol, associados por meio dos operadores booleanos *AND* e *OR*. Entre os principais termos empregados destacam-se: (gestão escolar), (liderança pedagógica), (liderança educacional), (educação inclusiva), (*school management*), (*school leadership*), (*educational leadership*), (*inclusive education*), (*gestión escolar*), (*liderazgo educativo*) e (*educación inclusiva*).

A fim de assegurar a pertinência dos estudos selecionados, foram definidos critérios de inclusão que contemplaram artigos científicos originais e de revisão, disponíveis na íntegra, publicados entre os anos de 2022 e 2026, em qualquer idioma passível de tradução. Além disso, foram considerados estudos qualitativos, quantitativos, documentais e revisões de literatura que abordassem diretamente aspectos relacionados à gestão escolar, liderança pedagógica, educação inclusiva, participação da comunidade escolar e processos de transformação educacional.

De maneira complementar, estabeleceram-se critérios de exclusão visando garantir maior consistência à amostra analisada. Dessa forma, foram excluídos artigos duplicados entre as bases de dados, estudos indisponíveis na íntegra, publicações em idiomas distintos dos previamente definidos e trabalhos publicados fora do recorte temporal estabelecido. Também foram desconsiderados editoriais, cartas ao editor, teses, dissertações, monografias, capítulos de livros, anais de eventos e estudos que não apresentavam relação direta com os objetivos da pesquisa.

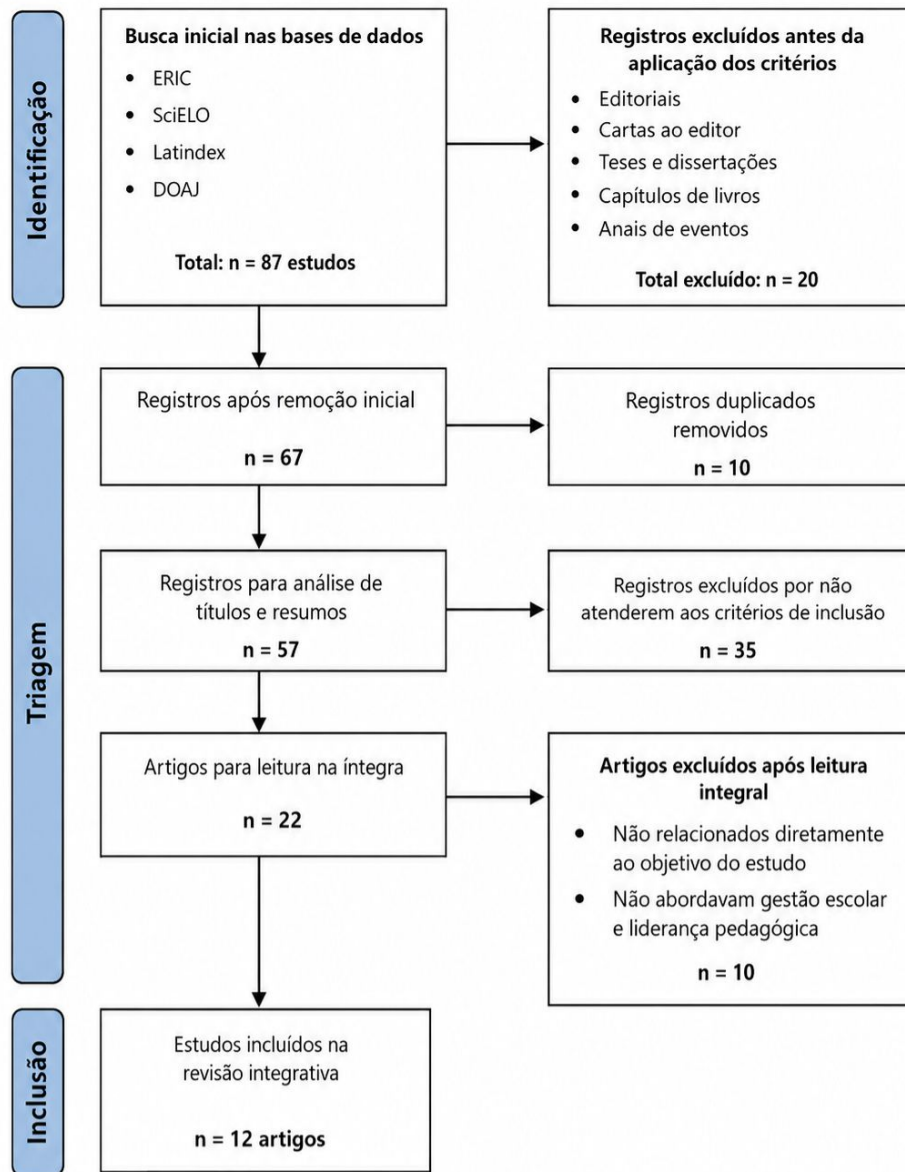
No que se refere ao processo de seleção das publicações, este foi desenvolvido em etapas sequenciais, compreendendo inicialmente a identificação dos estudos nas bases de dados, seguida pela leitura

dos títulos e resumos, remoção das duplicidades e análise integral dos textos potencialmente elegíveis. Esse procedimento permitiu a definição da amostra final e assegurou maior confiabilidade à composição do corpus de análise.

Com a finalidade de proporcionar maior clareza quanto às etapas percorridas durante este estudo, o fluxograma *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (Prisma) adaptado para revisão integrativa referente ao processo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos encontra-se apresentado na Figura 1, sintetizando as fases adotadas para a seleção dos artigos científicos incluídos na investigação.

Figura 1. Fluxograma do processo de seleção dos estudos incluídos na revisão integrativa.

REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA - FLUXOGRAMA PRISMA



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Por fim, após a definição da amostra final, os estudos selecionados foram submetidos à análise descritiva e interpretativa, considerando informações referentes aos autores, ano de publicação, objetivos, delineamento metodológico e principais resultados. Posteriormente, os achados foram organizados por similaridade temática, permitindo identificar convergências, divergências e lacunas na literatura científica acerca da gestão escolar e da liderança pedagógica como instrumentos de participação, inclusão e transformação educacional. Essa etapa foi conduzida com base na análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), possibilitando a

sistematização e interpretação dos dados por meio da categorização temática.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

Foram selecionados doze estudos, eles abordam, de forma consistente, a relação entre gestão escolar, liderança pedagógica, inclusão educacional e transformação dos contextos escolares, evidenciando diferentes perspectivas teóricas e empíricas sobre o papel estratégico da liderança na promoção de práticas educacionais mais democráticas e inclusivas. A síntese dos estudos incluídos encontra-se apresentada na Tabela 1.

Tabela 1. Caracterização dos estudos incluídos na revisão integrativa

Autor/Ano	Objetivo do estudo	Eixo do estudo	Principais resultados
Leivadiótis (2023)	Analisar a liderança participativa na gestão escolar inclusiva	Liderança participativa e gestão escolar inclusiva	Evidencia que a liderança participativa fortalece significativamente a cultura de inclusão, ampliando o engajamento da comunidade escolar nos processos decisórios e promovendo práticas de gestão mais democráticas e colaborativas

Bilbokaite; Bilbokaite-Skiauteriene; Valuntinaite (2024)	Investigar experiências de gestores na implementação da educação inclusiva	Gestão da mudança e implementação da inclusão	Aponta que a consolidação da educação inclusiva depende da capacidade da liderança escolar em gerir mudanças institucionais complexas, sendo essencial o desenvolvimento de competências estratégicas para superar barreiras organizacionais e culturais
Cámara; Díaz Pareja (2025)	Analisar a influência da liderança educacional no desenvolvimento de escolas inclusivas	Liderança educacional e cultura inclusiva	Demonstra que a liderança educacional exerce papel estruturante na construção de culturas escolares inclusivas, influenciando diretamente políticas institucionais, práticas pedagógicas e valores organizacionais orientados à equidade
Duarte; Duarte; Fossatti (2025)	Avaliar impactos dos estilos de liderança na inclusão escolar	Estilos de liderança e inclusão educacional	Evidencia que estilos de liderança participativos e colaborativos promovem maior engajamento escolar, melhoria do clima institucional e fortalecimento de práticas pedagógicas inclusivas e democráticas
Fiantini; Rifa'i (2026)	Investigar estratégias de	Desenvolvimento docente	Revela que a liderança escolar desempenha

	liderança na formação docente inclusiva	e liderança escolar	papel decisivo na qualificação docente, potencializando competências pedagógicas inclusivas e favorecendo o desenvolvimento integral dos estudantes
Gibson <i>et al.</i> (2026)	Analisar parcerias educacionais e impacto na inclusão escolar	Parcerias institucionais e inovação pedagógica	Evidencia que a articulação entre escolas e instituições de ensino superior fortalece práticas inovadoras, ampliando a capacidade institucional de resposta às demandas da educação inclusiva
Massiah <i>et al.</i> (2024)	Discutir liderança educacional para transformação social	Liderança educacional e transformação social	Sustenta que a liderança escolar orientada por princípios de pertencimento e justiça social promove ambientes educativos mais equitativos, colaborativos e comprometidos com a transformação social
Montero-Ojeda <i>et al.</i> (2025)	Identificar estratégias e desafios da liderança inclusiva	Desafios e estratégias da liderança inclusiva	Indica que, apesar dos avanços, persistem desafios estruturais e formativos, sendo imprescindível a adoção de estratégias colaborativas e formação continuada para efetivar a inclusão
Moreira (2025)	Analisar a gestão escolar como	Gestão democrática e dimensão	Destaca que a gestão escolar, enquanto fenômeno político, é

	fenômeno político	política da escola	fundamental para a democratização dos processos decisórios e para a construção de práticas educacionais inclusivas e participativas
Treviño Romero (2025)	Investigar inovação e gestão transformadora	Gestão inovadora e acompanhamento psicopedagógico	Evidencia que a inovação na gestão escolar, associada ao acompanhamento psicopedagógico, fortalece práticas inclusivas e promove processos educativos mais integrados e humanizados
Salazar-Alciva <i>et al.</i> (2025)	Analisar liderança na implementação de políticas inclusivas	Implementação de políticas educacionais inclusivas	Demonstra que a efetividade das políticas inclusivas depende diretamente da liderança escolar, que atua como mediadora entre diretrizes institucionais e práticas pedagógicas
White; Lowery; Johnson (2025)	Avaliar liderança sistêmica e qualidade educacional	Liderança sistêmica e qualidade educacional	Indica que modelos de liderança sistêmica contribuem para o aprimoramento da qualidade educacional, fortalecendo a equidade, a eficácia institucional e a sustentabilidade das práticas escolares

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A análise deste estudo evidencia a centralidade da gestão escolar e da liderança pedagógica como elementos estruturantes para a promoção da participação, da inclusão e da transformação educacional. A análise das evidências selecionadas permite compreender que a literatura contemporânea converge na compreensão de que a liderança educacional ultrapassa funções administrativas, assumindo um papel formativo, político e relacional no interior das instituições escolares.

A partir dessa perspectiva, a discussão foi organizada em dois eixos analíticos: (1) liderança educacional e cultura escolar inclusiva e (2) gestão democrática, inovação e transformação educacional.

4.1. Liderança Educacional e a Construção de Culturas Escolares Inclusivas

A literatura analisada demonstra forte convergência quanto ao papel da liderança educacional na consolidação de culturas escolares inclusivas, evidenciando que a atuação do gestor escolar é determinante para a promoção de ambientes equitativos e participativos. Nesse sentido, Leivadiótis (2023) enfatiza que a liderança participativa constitui um mecanismo essencial para fortalecer a inclusão, uma vez que amplia o envolvimento da comunidade escolar nos processos decisórios e favorece práticas colaborativas no cotidiano institucional. De maneira complementar, Câmara e Díaz Pareja (2025) destacam que a liderança educacional exerce influência direta na estruturação de escolas inclusivas, ao impactar normas, valores e práticas pedagógicas orientadas à equidade.

Em consonância com essa perspectiva, Duarte, Duarte e Fossatti (2025) evidenciam que estilos de liderança mais participativos e colaborativos promovem maior engajamento da comunidade escolar, contribuindo para a melhoria do clima institucional e para a consolidação de práticas pedagógicas inclusivas. Esses achados são reforçados por Salazar-Alciva *et al.* (2025), ao argumentarem que a efetividade das políticas inclusivas depende da capacidade da liderança escolar de articular diretrizes institucionais com práticas pedagógicas concretas, atuando como mediadora entre políticas e realidade escolar.

Ainda nessa direção, Massiah *et al.* (2024) defendem que a liderança educacional deve estar fundamentada em princípios de pertencimento e justiça social, sendo responsável por promover ambientes escolares que valorizem a diversidade e fortaleçam vínculos comunitários. Essa compreensão é ampliada por Montero-Ojeda *et al.* (2025), que destacam a necessidade de estratégias de liderança voltadas à cooperação e à comunicação, especialmente em contextos marcados por desafios estruturais e desigualdades educacionais.

Por sua vez, Fiantini e Rifa'i (2026) evidenciam que a liderança escolar exerce impacto direto no desenvolvimento das competências docentes, contribuindo para práticas pedagógicas mais inclusivas e alinhadas às necessidades dos estudantes. Esse resultado é coerente com Gibson *et al.* (2026), que apontam que parcerias entre instituições escolares e universidades fortalecem a capacidade de inovação pedagógica e ampliam as possibilidades de inclusão no ambiente escolar.

A análise integrada desses estudos demonstra que há um consenso teórico sobre a liderança educacional como fator estruturante da inclusão escolar, uma vez que influencia tanto aspectos organizacionais quanto pedagógicos. Assim, a construção de culturas inclusivas depende não apenas de políticas públicas, mas sobretudo da atuação intencional e estratégica dos gestores escolares na promoção de práticas colaborativas, democráticas e sensíveis à diversidade.

4.2. Gestão Democrática, Inovação e Transformação Educacional

O segundo eixo de análise evidencia que a gestão escolar, quando orientada por princípios democráticos e inovadores, constitui um instrumento fundamental para a transformação educacional. Moreira (2025) argumenta que a gestão escolar deve ser compreendida como um fenômeno político, no qual decisões institucionais refletem relações de poder e influenciam diretamente a democratização do espaço escolar. Nessa perspectiva, a gestão democrática emerge como condição indispensável para a construção de práticas educacionais inclusivas e participativas.

Complementando essa análise, Treviño Romero (2025) destaca que a inovação na gestão escolar, associada ao acompanhamento psicopedagógico, potencializa práticas educativas mais integradas e humanizadas, promovendo respostas mais eficazes às demandas contemporâneas da educação. Esse entendimento é reforçado por White, Lowery e Johnson (2025), ao evidenciarem que modelos de liderança sistêmica contribuem significativamente para o aprimoramento da qualidade educacional, fortalecendo a equidade e a sustentabilidade das práticas institucionais.

Nesse contexto, Bilbokaitė, Bilbokaitė-Skiauterienė e Valuntinaitė (2024) apontam que a implementação da educação inclusiva exige da gestão escolar a capacidade de conduzir processos de mudança organizacional complexos, o que demanda competências estratégicas e sensibilidade para lidar com resistências institucionais. Essa visão é ampliada por Montero-Ojeda et al. (2025), que destacam que os desafios estruturais e formativos ainda representam obstáculos relevantes à consolidação de práticas inclusivas, exigindo formação continuada dos gestores e fortalecimento das redes de colaboração.

De maneira articulada, Gibson *et al.* (2026) demonstram que a construção de parcerias entre escolas e instituições de ensino superior contribui para a inovação pedagógica e para o fortalecimento de práticas inclusivas, reforçando a importância de uma gestão aberta ao diálogo interinstitucional. Esse aspecto também se relaciona com Massiah *et al.* (2024), que defendem a escola como espaço de transformação social, no qual a gestão deve atuar como agente promotor de pertencimento e justiça educacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar e a liderança pedagógica são instrumentos fundamentais para a promoção da participação, da inclusão e da transformação educacional. A partir da questão norteadora, verificou-se que a literatura evidencia, de forma consistente, o papel estratégico da liderança educacional na construção de ambientes escolares mais democráticos, colaborativos e equitativos.

Em relação ao objetivo do estudo, que consistiu em analisar as contribuições da gestão escolar e da liderança pedagógica para a promoção de práticas inclusivas e transformadoras, os achados demonstraram que tais dimensões ultrapassam funções administrativas, assumindo caráter político, pedagógico e social. Observou-se que a liderança escolar exerce influência direta na cultura institucional, na implementação de políticas inclusivas e no fortalecimento da participação da comunidade escolar nos processos decisórios.

Os principais resultados evidenciaram consenso entre os estudos analisados quanto à relevância da liderança participativa, da gestão democrática e da inovação institucional como elementos centrais para o fortalecimento da inclusão educacional. Também se destacou a importância da formação continuada dos gestores e professores, bem como da articulação entre escola e comunidade, como fatores determinantes para a efetivação de práticas pedagógicas mais inclusivas e significativas.

Apesar dos avanços identificados na literatura, verificou-se a existência de desafios estruturais e formativos que ainda limitam a consolidação plena de uma gestão escolar inclusiva, especialmente no que se refere à resistência às mudanças, à fragilidade de políticas educacionais e às desigualdades institucionais. Nesse sentido, reforça-se a necessidade de estratégias de liderança mais colaborativas e sistemicamente integradas.

Recomenda-se a realização de estudos empíricos em instituições escolares de diferentes contextos socioeconômicos, com foco na análise das práticas concretas de liderança pedagógica e seus impactos diretos no desempenho escolar e na inclusão dos

estudantes. Investigações longitudinais também podem contribuir para compreender a evolução dos processos de gestão democrática e seus efeitos na transformação educacional ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BILBOKAITĖ, R.; BILBOKAITĖ-SKIAUTERIENĖ, I.; VALUNTINAITĖ, V. Implementing inclusive education: experiences of school leaders in change management. **Special Education**, n. 47, p. 5–35, 2024. DOI: <https://doi.org/10.15388/se.2024.47.1>. Disponível em: <https://www.journals.vu.lt/special-education/article/view/37477>. Acesso em: 02 jun. 2026.

CÁMARA, A.; DÍAZ PAREJA, E. M. A study on the influence of educational leadership on the development of inclusive schools: documentary review. **European Journal of Inclusive Education**, v. 4, n. 1, p. 5–35, 2025. DOI: <https://doi.org/10.7146/ejie.v4i1.153127>. Disponível em: <https://tidsskrift.dk/ejie/article/view/153127>. Acesso em: 02 jun. 2026.

DUARTE, J. M. M.; DUARTE, J. L. M.; FOSSATTI, P. Liderança escolar e inclusão na educação básica: impactos dos estilos de gestão. **Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales**, v. 27, n. 2, p. 744–758, 2025. DOI: <https://doi.org/10.36390/telos272.19>. Disponível em: <https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/es/article/view/3603>. Acesso em: 02 jun. 2026.

FIANTINI, I.; RIFA'I, M. School principals' leadership strategies in enhancing inclusive teachers' competencies to optimize child

development. **Journal of Educational Management Research**, v. 5, n. 1, p. 639–654, 2026. DOI: <https://doi.org/10.61987/jemr.v5i1.1734>. Disponível em: <https://serambi.org/index.php/jemr/article/view/1734>. Acesso em: 02 jun. 2026.

GIBSON, S. *et al.* Leading inclusive education: the impact of a city's place-based pedagogical partnership with higher education on secondary school inclusion. **British Journal of Educational Studies**, v. 74, n. 1, p. 5–29, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1080/00071005.2025.2578542>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00071005.2025.2578542>. Acesso em: 02 jun. 2026.

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

LEIVADIÓTIS, A. Inclusão e administração: liderança participativa da unidade escolar. Pesquisa qualitativa em diretores(as) da educação primária da região leste de Thessaloniki. **International Journal of Educational Innovation**, v. 5, n. 1, 2023. DOI: <https://doi.org/10.69685/cmfa5036>. Disponível em: <https://journal.eepek.gr/manuscript/symperilipsi-kai-dioikisi-symmetochiki-igesia-tis-scholikis-monadas-poiotiki-ereyna-se-dieythyntesntries-protobathmias-ekpaideysis-tis-anatolikis-thessalonikisxzhCI2EX4F>. Acesso em: 02 jun. 2026.

MASSIAH, A. *et al.* Educational leadership for social transformation: an inclusive approach for schools as places of belonging. **Power and Education**, v. 17, n. 2, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/17577438241297239>. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/17577438241297239>. Acesso em: 02 jun. 2026.

MONTERO-OJEDA, E. *et al.* Educational leadership for inclusion: strategies, challenges, and perspectives in diverse contexts. **International Journal of Studies in Psychology**, v. 5, n. 3, p. 41–44, 2025. DOI: <https://doi.org/10.38140/ijspys.v5i3.2089>. Disponível em: <https://www.gaerpsy.com/index.php/ijspys/article/view/216>. Acesso em: 02 jun. 2026.

MOREIRA, F. P. A gestão escolar como fenômeno político: desafios e práticas democráticas na educação. **Revista InovaEducaTech**, v. 1, n. 1, 2025. DOI: <https://doi.org/10.63103/7h9k8257>. Disponível em: <https://inovaeduatech.com.br/index.php/iet/article/view/25>. Acesso em: 02 jun. 2026.

SALAZAR-ALCIVA, A. N. *et al.* Rol del liderazgo educativo en la implementación de políticas inclusivas en instituciones escolares. **Revista Perspectivas Metodológicas en Tiempos de Cambio**, v. 3, n. 1, 2025. DOI: <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v3/n1/36>. Disponível em: <https://revistacym.com/index.php/home/article/view/36>. Acesso em: 02 jun. 2026.

TREVIÑO ROMERO, V. Innovar desde el acompañamiento psicopedagógico: hacia una gestión educativa transformadora e inclusiva. **Ibero Ciencias: Revista Científica y Académica**, v. 4, n. 4, 2025. DOI: <https://doi.org/10.63371/ic.v4.n4.a451>. Disponível em: <https://revistaiberociencias.org/index.php/multidisciplinar/article/view/451>. Acesso em: 02 jun. 2026.

WHITE, R.; LOWERY, C.; JOHNSON, J. Enhancing high-quality education through systemic school leadership: a systematic review.

Quality Education for All, v. 2, n. 1, p. 229–246, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/QEA-09-2024-0096>. Disponível em: <https://www.emerald.com/qea/article/2/1/229/1267593/Enhancing-high-quality-education-through-systemic>. Acesso em: 02 jun. 2026.

¹ Pós-Graduada em Gestão e Docência na Educação a Distância pela Faculdade Focus. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Pós-Graduado em Docência do Ensino Superior pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Mestrado em Ciências em Tecnologias Emergentes na Educação pela Must University. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁴ Mestranda Direitos Humanos pela Universidade Tiradentes Sergipe - UNIT. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁵ Mestranda em Ciências da Educação - Educação Especial Universidade Católica Portuguesa - UCP. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁶ Pós-graduado em Docência do Ensino Superior pela Universidade Federal do Ceará - UFC. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁷ Mestrando em Educação pela UNEATLANTICO. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁸ Doutorando em Ensino pela Universidade Cruzeiro do Sul - UNICSUL. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁹ Graduado em Bacharelado e Licenciatura em Ciências Biológicas pela Universidade Federal do Ceará - UFC. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

¹⁰ Pós-graduada em Educação Infantil e Anos Iniciais do Ensino Fundamental pelo Instituto Superior de Educação Ateneu - ISEAT. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

¹¹ Mestrando Profissional em Desenvolvimento Rural Sustentável e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará - IFPA Campus Castanhal. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

¹² Graduada em Pedagogia pela Universidade Luterana-Ulbra. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)