

ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E ATENDIMENTO EDUCACIONAL ESPECIALIZADO: CAMINHOS PARA A EFETIVAÇÃO DA INCLUSÃO NA EDUCAÇÃO BÁSICA

Winston Luiz Ramos de Farias¹
Ulysses de Araujo Lima²

RESUMO

O presente artigo propõe uma reflexão crítica sobre a inter-relação entre a administração escolar e o Atendimento Educacional Especializado (AEE), com foco na promoção de práticas inclusivas no contexto da educação básica. A gestão escolar, quando pautada em princípios democráticos e participativos, exerce papel decisivo na garantia do direito à educação de qualidade para todos, especialmente para estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação. Fundamentado em autores como Libâneo (2013), Mantoan (2006) e Paro (2000), este estudo enfatiza que a efetivação do AEE exige planejamento institucional consistente, articulação entre os diferentes setores da escola e compromisso com a formação continuada dos profissionais da educação. Ao analisar documentos legais como a LDBEN (Lei nº 9.394/1996), o Decreto nº 7.611/2011 e as diretrizes do MEC sobre o AEE, observa-se que o sucesso da inclusão depende da capacidade da gestão escolar em integrar os serviços de apoio pedagógico especializado às práticas cotidianas da escola regular. O artigo também aponta os principais entraves enfrentados na implementação do AEE, tais como a escassez de recursos, a falta de preparo técnico e a ausência de políticas de monitoramento e avaliação específicas. Por outro lado, destaca-se a importância da liderança escolar na construção de uma cultura institucional inclusiva, que reconheça e valorize as diferenças como parte da diversidade humana. Dessa forma, conclui-se que a administração escolar, quando orientada por valores inclusivos, pode se constituir como um agente transformador, ampliando as possibilidades de aprendizagem e participação de todos os alunos, especialmente aqueles público-alvo da educação especial.

Palavras-chave: Administração escolar, Atendimento Educacional Especializado, Educação inclusiva, Gestão democrática, Políticas educacionais.

INTRODUÇÃO

A educação inclusiva consolidou-se como um dos maiores desafios e, ao mesmo tempo, como uma das mais relevantes conquistas das últimas décadas no campo educacional. Amparada por legislações nacionais e internacionais, como a Declaração de Salamanca (1994), a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência

¹ Especialização em Gestão Escolar pela Faculdade de Minas - FACUMINAS. E-mail: winstonluiz@gmail.com

² Doutorado em Educação pela Universidade Federal da Paraíba - PPGE/UFPB. E-mail: ulyssesp@gmail.com



Também foram examinados artigos científicos recentes, como os de Diógenes (2023), que discute a importância da gestão escolar para a inclusão, e estudos



disponíveis em periódicos como a *Revista Foco* (2024), a *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação* (Varella et al., 2024), e a *RevistaFT* (2023), que abordam estratégias de implementação do AEE e práticas pedagógicas inclusivas.

Essa metodologia permite mapear o estado da arte sobre o tema, identificando desafios recorrentes e caminhos exitosos para que a administração escolar cumpra seu papel como promotora da inclusão.

REFERENCIAL TEÓRICO

A compreensão da relação entre administração escolar e Atendimento Educacional Especializado (AEE) deve partir da análise da trajetória histórica e legal da educação inclusiva no Brasil, bem como dos fundamentos pedagógicos que sustentam sua efetivação. O processo de consolidação dessa perspectiva é relativamente recente e está profundamente vinculado a movimentos internacionais, como a Declaração de Salamanca (1994), que instituiu o princípio de que as escolas regulares devem receber todas as crianças, independentemente de suas condições físicas, intelectuais, sociais ou culturais, assegurando-lhes pleno acesso e participação. Esse documento exerceu forte influência sobre as políticas públicas brasileiras, resultando na reconfiguração do lugar da educação especial no sistema educacional.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) foi um marco fundamental ao estabelecer, no artigo 58, que a educação especial deve ser oferecida preferencialmente na rede regular de ensino. Esse princípio, embora tenha encontrado resistência em sua implementação prática, inaugurou um paradigma em que a matrícula dos alunos público-alvo da educação especial não deveria ser exceção, mas regra. Posteriormente, o Decreto nº 7.611/2011 veio regulamentar o AEE, definindo-o como um serviço complementar e articulado ao ensino regular, destinado a eliminar barreiras à aprendizagem e à participação. Já a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) ampliou as garantias de acessibilidade, determinando que pessoas com deficiência devem usufruir, em condições de igualdade, do direito à educação em todos os níveis e modalidades de ensino.



Nesse cenário, o AEE se destaca como elemento articulador das políticas inclusivas. Trata-se de um serviço pedagógico especializado que organiza recursos, estratégias e tecnologias assistivas para garantir que estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento ou altas habilidades/superdotação tenham condições de acessar e participar do currículo comum. Como observa Mantoan (2006), o AEE não deve ser concebido como substitutivo do ensino regular, mas como complemento indispensável, cuja função é ampliar a autonomia dos estudantes e eliminar barreiras. No entanto, a literatura demonstra que a efetividade do AEE está diretamente relacionada ao nível de articulação entre os profissionais que nele atuam e os professores da sala regular. Se o AEE se limita a espaços segregados e não dialoga com o cotidiano da escola, sua função tende a perder significado.

A gestão escolar é, portanto, o eixo que pode garantir a integração entre o ensino regular e o AEE. Estudos recentes, como os de Diógenes (2023), destacam que a liderança pedagógica dos gestores é decisiva na promoção de uma cultura institucional inclusiva. Isso implica não apenas assegurar infraestrutura e recursos, mas também investir em processos de formação continuada que sensibilizem e capacitem professores para lidar com a diversidade. Varella et al. (2024), ao analisarem práticas de inclusão em escolas regulares, ressaltam que o planejamento pedagógico deve incorporar os Planos Educacionais Individualizados (PEIs), instrumentos que possibilitam adequar o currículo às necessidades específicas de cada aluno. Essa perspectiva exige que o gestor



escolar fomenta práticas colaborativas entre docentes, profissionais de apoio e famílias, criando um ambiente de corresponsabilidade.

A avaliação, nesse contexto, também se apresenta como ponto nevrálgico. Segundo Lima (2024), a perspectiva inclusiva de avaliação deve deslocar o foco da mera medição de resultados para o acompanhamento contínuo e processual, respeitando os avanços individuais dos alunos. Essa visão, defendida igualmente por Stainback e Stainback (2006), rompe com a lógica meritocrática e homogeneizadora, reconhecendo que a diversidade não é obstáculo, mas fonte de riqueza pedagógica. A gestão escolar, nesse sentido, precisa repensar seus mecanismos de acompanhamento e monitoramento, transformando a avaliação em instrumento de equidade e não de exclusão.

Outro aspecto fundamental refere-se ao papel das tecnologias assistivas. Borges (2011) observa que ferramentas digitais e recursos adaptados — como *softwares* leitores de tela, materiais em braille, intérpretes de Libras e plataformas de aprendizagem acessíveis — constituem instrumentos imprescindíveis para a efetivação da inclusão. Contudo, a disponibilização desses recursos depende de decisões administrativas que priorizem a equidade no planejamento orçamentário. É nesse ponto que a administração escolar precisa demonstrar capacidade de gerir recursos escassos com foco em justiça social, superando a visão de que a inclusão é um custo extra e afirmando-a como parte essencial da qualidade educacional.

As pesquisas mais recentes ainda apontam a necessidade de superar barreiras culturais e atitudinais. Como lembram Santos (2006) e Silva (2014), a resistência de professores e comunidades escolares à presença de alunos com deficiência ainda constitui entrave significativo à inclusão. Muitas vezes, o preconceito é naturalizado no discurso pedagógico, o que evidencia a importância de ações de sensibilização promovidas pela gestão escolar. Pereira (2024), em estudo sobre abordagens inovadoras, sugere que práticas colaborativas e metodologias ativas, como a aprendizagem baseada em problemas e a sala de aula invertida, podem contribuir para romper essa resistência, uma vez que deslocam o protagonismo para o aluno e criam ambientes mais flexíveis e participativos.



Assim, o referencial teórico permite afirmar que a efetivação da educação inclusiva na educação básica depende de uma tríade indissociável: legislação consistente, serviços de apoio pedagógico especializados (como o AEE) e gestão escolar democrática. Quando articulados, esses elementos transformam a escola em um espaço de reconhecimento da diversidade, garantindo que todos os estudantes tenham acesso, permanência e sucesso. Em contrapartida, quando a administração escolar se limita a funções burocráticas e não assume papel formador e político, a inclusão tende a se fragilizar, tornando-se apenas um discurso normativo. A centralidade da gestão escolar, portanto, reside em sua capacidade de mediar entre o direito legal e a realidade pedagógica, assegurando que a inclusão não seja apenas princípio, mas prática efetiva no cotidiano escolar.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A revisão de literatura realizada evidencia que a efetivação da inclusão escolar no Brasil ainda enfrenta limites significativos, mesmo diante dos avanços normativos e das políticas públicas estabelecidas nas últimas décadas. Um dos principais entraves identificados diz respeito à insuficiência de recursos humanos e financeiros destinados ao Atendimento Educacional Especializado (AEE) e à gestão escolar inclusiva. Lima et al. (2024), em estudo publicado na *Revista Foco*, destacam que a falta de formação continuada adequada para professores e gestores, somada à escassez de recursos especializados, compromete a efetividade das práticas pedagógicas inclusivas. Essa constatação confirma a percepção de que, embora o aparato legal seja abrangente, sua implementação esbarra em condições estruturais e institucionais ainda precárias.

Outro ponto recorrente na literatura refere-se à resistência cultural e institucional. Como afirma Mantoan (2006), a inclusão não se resume a colocar o aluno com deficiência em sala de aula regular, mas exige uma mudança de mentalidade que valorize as diferenças como parte constitutiva do processo educativo. No entanto, a prática cotidiana mostra que ainda há forte presença de preconceitos, estigmas e barreiras atitudinais, tanto no corpo docente quanto entre gestores e famílias, dificultando a consolidação de uma cultura escolar verdadeiramente inclusiva. Essa



resistência está associada a uma tradição excludente da escola brasileira, historicamente marcada por práticas seletivas e meritocráticas (SANTOS, 2006).

Em contrapartida, a literatura também aponta estratégias e experiências exitosas que podem orientar caminhos promissores. Varella et al. (2024), em estudo publicado na *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, evidenciam que escolas que desenvolvem Planos Educacionais Individualizados (PEIs), articulados ao currículo comum, conseguem ampliar a participação e a aprendizagem de estudantes público-alvo da educação especial. Esses planos permitem adequar objetivos e metodologias às necessidades específicas dos alunos, ao mesmo tempo em que reforçam a corresponsabilidade entre professores da sala regular, profissionais do AEE e gestão escolar.

A formação continuada aparece como um dos fatores determinantes para a efetividade da inclusão. Como observam Souza, Santos e Melo (2021), investir na capacitação docente é imprescindível para garantir que os professores estejam preparados para lidar com a diversidade em sala de aula, superando barreiras pedagógicas, comunicacionais e atitudinais. Diógenes (2023), em pesquisa publicada na *RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber*, reforça que a liderança escolar tem papel decisivo nesse processo, pois cabe ao gestor mobilizar os professores e organizar as condições institucionais para a inclusão, transformando a gestão em um espaço de mediação democrática e pedagógica.

Outro resultado relevante identificado nos estudos é a importância da avaliação inclusiva. Lima (2024), ao discutir processos avaliativos no âmbito da inclusão, destaca que avaliar não pode ser entendido como simples atribuição de notas, mas como acompanhamento contínuo e reflexivo do percurso do estudante. Essa perspectiva dialoga com Stainback e Stainback (2006), que defendem a avaliação como um processo de valorização das potencialidades, e não de reforço das deficiências. Dessa forma, a gestão escolar deve estimular práticas avaliativas diferenciadas, como o uso de portfólios, registros observacionais e instrumentos alternativos que valorizem o progresso individual de cada estudante, em detrimento de comparações padronizadas.

Além da avaliação, outro aspecto discutido é a incorporação de tecnologias assistivas como recurso indispensável para a participação plena dos estudantes com



deficiência. Borges (2011) observa que *softwares* de leitura de tela, intérpretes de Libras, materiais em braille e recursos digitais acessíveis ampliam significativamente a autonomia e o aprendizado. Contudo, sua adoção depende de planejamento e investimento administrativo, evidenciando novamente o papel estratégico da gestão escolar na alocação de recursos.

A análise das publicações mais recentes demonstra que práticas inovadoras também têm produzido resultados positivos. Pereira (2024), em sua revisão literária, identifica que metodologias ativas, como a aprendizagem baseada em problemas, a sala de aula invertida e a gamificação, podem contribuir para o engajamento dos alunos e para a superação de barreiras pedagógicas. Quando aplicadas em ambientes inclusivos, tais estratégias favorecem a cooperação, a autonomia e o protagonismo estudantil, reforçando a ideia de que a inovação pedagógica é um caminho para potencializar o AEE.

Em síntese, os resultados da revisão confirmam que a inclusão escolar não depende apenas de legislação ou de serviços especializados isolados, mas da articulação entre gestão democrática, práticas pedagógicas inovadoras e serviços de apoio complementares. A administração escolar, quando pautada por valores inclusivos, tem a capacidade de superar os entraves estruturais e culturais, transformando a escola em espaço de reconhecimento da diversidade. Por outro lado, quando a gestão se limita a funções burocráticas, a inclusão tende a permanecer como ideal normativo, distante da realidade vivida nas salas de aula. Portanto, os dados analisados reforçam que a efetivação da inclusão educacional é um processo político-pedagógico que exige compromisso institucional, investimento em formação e liderança capaz de mobilizar a comunidade escolar para a construção de uma cultura inclusiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A efetivação da inclusão na educação básica exige que a administração escolar transcenda a lógica burocrática e assuma uma função transformadora. O AEE, enquanto serviço articulador, deve ser compreendido como parte integrante da prática escolar, e não como espaço paralelo ou segregado.



Constata-se que as principais barreiras ainda se concentram na escassez de recursos e na formação insuficiente de professores. Contudo, experiências exitosas demonstram que escolas que adotam práticas colaborativas, investem em formação docente e articulam o AEE com o ensino regular conseguem promover uma inclusão mais efetiva.

Assim, reforça-se a ideia de que a gestão escolar democrática, orientada por valores de equidade e diversidade, pode se consolidar como agente transformador. Ao integrar políticas públicas, recursos pedagógicos e participação coletiva, a escola se torna um espaço de aprendizagem, convivência e emancipação para todos os alunos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 1996.

BRASIL. **Decreto nº 7.611, de 17 de novembro de 2011.** Dispõe sobre a educação especial e o atendimento educacional especializado. Diário Oficial da União, Brasília, 2011.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015.** Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Diário Oficial da União, Brasília, 2015.

DIÓGENES, João Paulo Peixoto. A importância da gestão escolar na inclusão de alunos com deficiência. **RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, v. 3, n. 1, 2023. DOI: 10.51473/[ed.al.v3i1.506](https://doi.org/10.51473/ed.al.v3i1.506).

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2013.



MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar: O que é? Por quê? Como fazer?** São Paulo: Moderna, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2000.

PEREIRA, Raimunda Rodrigues de Assunção. **Abordagens inovadoras para a inclusão de alunos com necessidades especiais nas escolas: uma revisão literária.** 2024

REVISTA FOCO. Educação inclusiva: práticas e estratégias para garantir que alunos com necessidades especiais tenham acesso equitativo à educação. **Revista Foco**, v. 17, n. 9, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco.v17n9-085

REVISTAFT. Estratégias de gestão escolar para a educação inclusiva: superando dificuldades de aprendizagem na educação especial. **RevistaFT**, 2023. Disponível em: <https://revistaft.com.br/estrategias-de-gestao-escolar-para-a-educacao-inclusiva-superando-dificuldades-de-aprendizagem-na-educacao-especial/>.

REVISTAFT. Educação especial inclusiva: implementação de políticas de inclusão escolar, desafios e estratégias para escolas inclusivas. **RevistaFT**, 2023. Disponível em: <https://revistaft.com.br/educacao-especial-inclusiva-implementacao-de-politicas-de-inclusao-escolar-desafios-e-estrategias-para-escolas-inclusivas/>.

VARELLA, Kennya Lanny Sousa et al. A inclusão de alunos com necessidades especiais na educação regular: análise das práticas e estratégias. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 9, p. 2103-2110, 2024. DOI: 10.51891/rease.v10i9.15610

