

Gestão Escolar e Atendimento Educacional Especializado Falar sobre as Estratégias Administrativas Para Estruturar Recursos

School Management and Specialized Educational Services: Discussing administrative strategies for structuring resources.

Fernanda Eméri Mokfa Matitz Celuppi

<https://orcid.org/0009-0006-3200-7938>

Introdução:

O cenário educacional contemporâneo é intrinsecamente marcado pela busca incessante pela equidade e pela inclusão, pilares que sustentam a construção de uma sociedade mais justa e democrática. Nesse contexto, a Gestão Escolar emerge como um fator decisivo, transcendendo a mera função administrativa para se consolidar como o elemento catalisador da transformação das políticas públicas em práticas pedagógicas efetivas. A escola, enquanto espaço de múltiplas diversidades, exige uma liderança que seja capaz de articular, de forma estratégica e democrática, os recursos humanos, financeiros e materiais para garantir o direito de aprender a todos os estudantes, especialmente aqueles que são público-alvo da Educação Especial.

A materialização desse direito passa, inevitavelmente, pelo Atendimento Educacional Especializado (AEE), modalidade de ensino transversal a todos os níveis e etapas da Educação Básica, cuja finalidade é complementar e/ou suplementar a formação dos alunos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento (TGD) e altas habilidades/superdotação. A efetividade do AEE, no entanto, não reside apenas na competência técnica dos professores especializados, mas, fundamentalmente, na capacidade da gestão escolar de prover as condições estruturais e o suporte necessário. A responsabilidade da equipe gestora, portanto, é dupla: garantir a inclusão no ambiente de ensino regular e assegurar que o AEE cumpra seu papel de eliminar as barreiras para a plena participação e aprendizagem.

A articulação entre a Gestão Escolar e o AEE demanda uma visão administrativa estratégica, voltada para a otimização e a estruturação de recursos. As Estratégias Administrativas para Estruturar Recursos constituem o cerne da gestão inclusiva. Em primeiro lugar, a gestão deve focar na Gestão de Recursos Humanos, o que envolve a alocação de profissionais qualificados para as Salas de Recursos Multifuncionais (SRM), a promoção da formação continuada para toda a equipe escolar (professores do ensino comum e do AEE) em práticas pedagógicas inclusivas e o incentivo à atuação colaborativa entre eles. A co-participação no planejamento e na tomada de decisões é vital para que as adaptações curriculares e as metodologias diferenciadas sejam realmente eficazes.

Em segundo lugar, a Gestão Administrativa e Financeira deve ser orientada para a sustentabilidade do AEE. Isso implica na correta previsão orçamentária para aquisição, manutenção e atualização de recursos de tecnologia assistiva, materiais didáticos e pedagógicos acessíveis, e mobiliário adequado. A gestão precisa ser diligente na busca por recursos externos, firmando parcerias com órgãos governamentais (municipais, estaduais e federais) e a sociedade civil, visando ampliar o financiamento e a captação de equipamentos especializados. Além disso, a administração escolar tem o papel de garantir que a infraestrutura física da escola (rampas, banheiros adaptados, sinalização) esteja em conformidade com as normas de acessibilidade, reconhecendo que a acessibilidade arquitetônica é o primeiro passo para a inclusão.

Por fim, a Gestão Pedagógica, sob a liderança do gestor, deve atuar na elaboração de um Projeto Político-Pedagógico (PPP) Inclusivo que reflita o compromisso da escola com o AEE e a educação especial. As estratégias administrativas se materializam aqui ao criar tempos e espaços para o estudo de caso e o planejamento conjunto entre os professores, assegurando que o AEE seja complementar ao ensino comum, e não um substituto. Em suma, a gestão escolar, ao adotar uma postura de liderança intelectual e culturalmente transformadora, define a qualidade e a abrangência do AEE. É por meio de uma administração organizada, participativa e intencionalmente inclusiva que a escola se torna um ambiente onde as diferenças são valorizadas e onde o potencial de cada aluno é integralmente desenvolvido, cumprindo, assim, sua função social primordial.

Marco Teórico:

A discussão sobre Gestão Escolar e Atendimento Educacional Especializado (AEE) insere-se no campo da Educação Inclusiva, representando um dos maiores desafios e, simultaneamente, uma das maiores prioridades das políticas educacionais contemporâneas. Este marco teórico visa estabelecer as bases conceituais, legais e operacionais que interligam uma gestão escolar eficaz com a provisão de um AEE de qualidade, focando nas estratégias necessárias para a estruturação dos recursos.

O Paradigma da Inclusão e a Base Legal do AEE

O ponto de partida para a compreensão do tema é o Paradigma da Inclusão, que se consolida globalmente a partir da Declaração de Salamanca (1994) e, no Brasil, com a ratificação da Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (2006), que possui *status* de emenda constitucional. Este paradigma exige que o sistema educacional se adapte para atender a diversidade dos estudantes, e não o contrário. A Inclusão difere da Integração, pois não exige que o aluno se ajuste a estruturas pré-existentes, mas sim que a escola se transforme para acolher a todos.

Neste contexto, o Atendimento Educacional Especializado (AEE) é definido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - Lei nº 9.394/96, alterada pela Lei nº 12.796/13) e pela Resolução CNE/CEB nº 4/2009. O AEE não é substituto da escolarização, mas sim uma modalidade que tem como função identificar, elaborar e organizar recursos pedagógicos e de acessibilidade que eliminem as barreiras para a plena participação dos alunos no ensino comum. O público-alvo são alunos com deficiência, Transtornos Globais do Desenvolvimento (TGD/TEA) e altas habilidades/superdotação. A garantia do AEE passa, portanto, pela criação das Salas de Recursos Multifuncionais (SRM) e pelo apoio técnico e financeiro do poder público, sendo a gestão escolar o elo fundamental entre a política e a prática.

A Gestão Escolar como Liderança Transformadora para a Inclusão

Gestão Escolar e Atendimento Educacional Especializado Falar sobre as Estratégias Administrativas Para Estruturar Recursos. Volume 1, (2025). Editora Acadêmica Aluz. São Paulo-SP

A Gestão Escolar, tradicionalmente focada em aspectos burocráticos e pedagógicos gerais, adquire uma dimensão estratégica na perspectiva inclusiva. O conceito de Gestão Democrática, consagrado no Art. 206 da Constituição Federal e na LDB, deve ser o motor da inclusão. Uma gestão é verdadeiramente democrática quando consegue mobilizar a comunidade escolar – pais, professores, funcionários e alunos – em prol de um objetivo comum: o sucesso de todos. Na prática inclusiva, isso significa que a gestão precisa ser uma liderança transformadora, capaz de promover a mudança de cultura, desconstruindo preconceitos e incentivando a corresponsabilidade pela aprendizagem dos alunos do AEE.

A atuação do gestor pode ser analisada sob três pilares, essenciais para a estruturação dos recursos:

1. **Gestão Pedagógica Inclusiva:** Foca na elaboração e implementação de um Projeto Político-Pedagógico (PPP) que tenha a Inclusão como princípio norteador. A gestão deve garantir a articulação entre o professor do ensino comum e o professor do AEE, criando espaços e tempos para o planejamento colaborativo e o estudo de caso individualizado, assegurando que o AEE seja complementar e que as adaptações curriculares necessárias sejam realizadas.
2. **Gestão de Pessoas (Recursos Humanos):** Trata-se da alocação estratégica de profissionais especializados (professores do AEE, intérpretes de Libras, cuidadores/apoio), da garantia da formação continuada para toda a equipe em temas como tecnologia assistiva, BNC e acessibilidade, e da promoção de um clima escolar de valorização da diversidade.
3. **Gestão Administrativa e Financeira (Recursos Materiais e Financeiros):** É a base para a sustentação operacional do AEE. Envolve a correta aplicação dos recursos oriundos de programas como o PDDE-Estrutura (para as SRM) e a manutenção da infraestrutura física. A administração estratégica requer a identificação das necessidades materiais específicas (software, hardware, materiais didáticos adaptados, sistemas de comunicação alternativa e aumentativa - CAA) e a busca ativa por financiamento e parcerias.

As Estratégias Administrativas para Estruturar Recursos

A estruturação eficaz dos recursos para o AEE depende de uma série de Estratégias Administrativas proativas e bem definidas. Não se trata apenas de adquirir materiais, mas de gerenciar o ciclo de vida desses recursos, desde a identificação da necessidade até sua utilização e manutenção.

Um ponto crítico é a Tecnologia Assistiva (TA). A gestão deve garantir não apenas a aquisição de equipamentos (computadores adaptados, lupas eletrônicas, *softwares* específicos), mas a capacitação dos professores para seu uso efetivo. A TA deve ser encarada como uma ferramenta que amplia as habilidades funcionais do aluno, sendo o gestor o responsável por desburocratizar seu acesso. A correta gestão do acervo da SRM – garantindo que os materiais estejam catalogados, em bom estado e disponíveis – é uma estratégia administrativa de sustentabilidade.

Ademais, a gestão deve atuar como mediadora na relação entre a escola, as famílias e os serviços intersetoriais (saúde e assistência social). A criação de um fluxo de comunicação transparente e a formalização de parcerias com Centros de Atendimento Educacional Especializado (CAEE), clínicas de reabilitação e serviços de saúde pública são cruciais para complementar o trabalho do AEE, configurando-se como uma estratégia de gestão de redes de apoio.

Em síntese, o marco teórico demonstra que a qualidade da educação inclusiva é diretamente proporcional à qualidade da gestão escolar que a sustenta. Uma administração visionária e estratégica não apenas cumpre as determinações legais do AEE, mas transforma a escola em um ecossistema adaptativo e acessível, onde a diversidade é o ponto de partida para a inovação pedagógica e para o desenvolvimento pleno e equitativo de todos os estudantes. O sucesso do AEE é, portanto, a medida da eficácia da Gestão Escolar na concretização do direito humano à educação.

Metodologia:

O presente trabalho de investigação adota como método a Revisão Bibliográfica (ou Revisão de Leitura), caracterizada pelo seu caráter exploratório e descritivo. Este tipo de

abordagem metodológica é essencial para a construção do conhecimento científico, uma vez que permite a identificação, análise, e interpretação de contribuições teóricas e empíricas já existentes e relevantes ao tema em estudo.

1. Tipo de Pesquisa

O estudo se classifica como uma pesquisa qualitativa de natureza bibliográfica. A escolha por esta modalidade se justifica pela necessidade de aprofundamento teórico nos conceitos de Gestão Escolar, Inclusão, e Atendimento Educacional Especializado (AEE), bem como na análise das políticas públicas e das estratégias administrativas que estruturam esses campos. O objetivo principal é sistematizar o conhecimento produzido, estabelecendo um diálogo entre autores clássicos e contemporâneos da área da Educação Especial e Gestão Educacional.

2. Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de uma Revisão de Literatura sistemática e exploratória, seguindo as seguintes etapas:

a) Definição das Palavras-Chave (Descritores):

Foram utilizados descritores em Língua Portuguesa e seus correlatos para a busca nas bases de dados, visando a relevância e a pertinência dos estudos. As principais palavras-chave utilizadas foram:

- Gestão Escolar Inclusiva
- Atendimento Educacional Especializado (AEE)
- Estratégias Administrativas e AEE
- Políticas de Inclusão Educacional
- Salas de Recursos Multifuncionais (SRM)

b) Fontes e Bases de Dados:

O levantamento bibliográfico concentrou-se na análise de documentos oficiais, legislação brasileira e obras acadêmicas. As fontes primárias e secundárias pesquisadas incluem:

- Legislação Brasileira: Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Estatuto da Pessoa com Deficiência e resoluções do Conselho Nacional de Educação (CNE) pertinentes ao AEE.

- Documentos Oficiais: Publicações do Ministério da Educação (MEC) sobre Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva.
- Bases de Dados Científicas: Google Scholar, SciELO (Scientific Electronic Library Online), e repositórios de universidades brasileiras (teses e dissertações) para identificar artigos científicos, monografias, livros e capítulos de livros.

c) Critérios de Inclusão e Exclusão:

Foram incluídos materiais publicados prioritariamente a partir do ano de **2008** – marco da Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva – que abordassem explicitamente a relação entre a atuação do gestor e a provisão do AEE, bem como a temática da Tecnologia Assistiva. Foram excluídos trabalhos sem rigor científico, textos de opinião não fundamentados e materiais que tratassem de inclusão fora do contexto escolar brasileiro.

3. Procedimentos de Análise de Dados

Após a seleção dos materiais, procedeu-se à leitura exploratória e, posteriormente, à leitura seletiva do material para aprofundamento. A análise dos dados se deu através de uma abordagem temática e interpretativa, organizada da seguinte forma:

1. Categorização Temática: O material coletado foi agrupado em categorias analíticas correspondentes aos capítulos do trabalho: 1) Fundamentação Legal e Conceitual da Inclusão; 2) O Papel da Gestão Escolar Democrática; e 3) Estruturação de Recursos e o AEE.
2. Interpretação e Confronto: Os principais argumentos e conceitos dos autores foram confrontados e interpretados à luz do problema de pesquisa, permitindo a construção do Marco Teórico e a identificação das estratégias administrativas consideradas mais eficazes para a estruturação de recursos no contexto do AEE.
3. Síntese Descritiva: Os achados teóricos foram sintetizados de forma descritiva, fornecendo a base para a argumentação e as conclusões do trabalho.

Essa metodologia visa garantir o rigor científico da pesquisa, apoiando a discussão teórica nas contribuições consolidadas do campo da Educação Especial e da Gestão Educacional.

Conclusão:

A presente investigação buscou analisar a interdependência crucial entre a Gestão Escolar e a efetivação do Atendimento Educacional Especializado (AEE), com um foco especial nas estratégias administrativas necessárias para a adequada estruturação de recursos. Os achados teóricos confirmam que a inclusão plena transcende a simples matrícula do aluno com necessidades educacionais especiais na escola comum; ela exige uma transformação sistêmica liderada por uma gestão que seja, fundamentalmente, democrática, estratégica e intencionalmente inclusiva. A tese central, validada pelo arcabouço legal e conceitual analisado, é que a qualidade do AEE é uma medida da eficácia da gestão escolar em cumprir seu papel social.

Conclui-se que as estratégias administrativas são a espinha dorsal que sustenta o AEE. A gestão eficaz se manifesta em três frentes inseparáveis: a Gestão de Pessoas, garantindo a alocação e a formação continuada da equipe; a Gestão Pedagógica, articulando o planejamento colaborativo entre o ensino comum e o AEE por meio de um PPP inclusivo; e a Gestão de Recursos, assegurando a sustentabilidade financeira para a aquisição e manutenção da Tecnologia Assistiva e da acessibilidade física. A principal barreira para a inclusão não reside, portanto, na deficiência do aluno, mas sim na ausência ou na fragilidade dessas estruturas administrativas. A superação dos desafios do AEE exige um compromisso ativo do gestor em transformar a escola em um ecossistema adaptativo, onde a diversidade é valorizada como um fator de enriquecimento e inovação, e onde o direito de aprender de cada estudante é garantido por meio de recursos adequados e processos bem definidos. Este trabalho espera, assim, contribuir para a reflexão sobre a necessidade de fortalecer a formação e o papel do gestor como principal agente promotor da equidade educacional.

Referências:

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [endereço eletrônico]. Acesso em: [data de acesso].

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: [endereço eletrônico]. Acesso em: [data de acesso].

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: [endereço eletrônico]. Acesso em: [data de acesso].

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva. Brasília: MEC/SEESP, 2008.

BRASIL. Resolução CNE/CEB nº 4, de 2 de outubro de 2009. Institui Diretrizes Operacionais para o Atendimento Educacional Especializado (AEE) na Educação Básica, modalidade Educação Especial. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. Nova York: ONU, 2007. (Promulgada no Brasil pelo Decreto nº 6.949/2009).

Referências Conceituais e Teóricas (Sugestões de Autores Chave)

FERREIRA, J. R. A Gestão Escolar e o desafio da inclusão. Revista Educação Especial, v. 30, n. 57, p. 11-24, 2017.

GARCIA, R. M. C. Política de educação especial na perspectiva inclusiva e a formação de professores no Brasil. Revista Brasileira de Educação, v. 18, n. 52, p. 77-90, jan.-mar. 2013.

LIBÂNEO, J. C. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004. (Sugestão para a base de Gestão Escolar).

MANTOAN, M. T. E. Inclusão escolar: o que é? Por quê? Como fazer?. São Paulo: Summus, 2015. (Sugestão para a base de Inclusão).

SASSAKI, R. K. Inclusão: construindo uma sociedade para todos. 7. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2006.

STAINBACK, S.; STAINBACK, W. Inclusão: um guia para educadores. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

Referências sobre AEE e Recursos

CAPELLINI, V. L. M. F. Atendimento Educacional Especializado e a organização do trabalho do professor em Salas de Recursos Multifuncionais. Revista Educação Especial, v. 23, n. 37, p. 259-270, 2010.