

**DESAFIOS DA GESTÃO NA EDUCAÇÃO INCLUSIVA: O PAPEL DA
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E A VALORIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA
EDUCAÇÃO ESPECIAL**

**CHALLENGES OF MANAGEMENT IN INCLUSIVE EDUCATION: THE ROLE OF
THE EDUCATION DEPARTMENT AND THE VALORIZATION OF SPECIAL
EDUCATION PROFESSIONALS**

Recebido em: 18/11/2025

Aceito em: 17/04/2026

Publicado em: 06/05/2026

Marcelo Feldhaus¹ 

Universidade Federal de Santa Catarina

Carla Gorete Andreolla² 

Universidade do Extremo Sul Catarinense

Alessandra Aparecida Alves da Rocha³ 

Universidade do Extremo Sul Catarinense

Resumo: A educação inclusiva constitui um dos maiores desafios da gestão educacional contemporânea, demandando políticas públicas capazes de assegurar o direito à aprendizagem e à participação de todos os estudantes. Este artigo analisa os desafios e as perspectivas da gestão inclusiva no contexto das redes públicas de ensino, com foco no papel das Secretarias de Educação e na valorização dos profissionais da Educação Especial. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza bibliográfica e documental, fundamentada em autores e legislações que abordam a relação entre gestão, formação docente e políticas inclusivas. O estudo evidencia que a consolidação da inclusão depende da articulação entre políticas públicas, práticas pedagógicas e gestão democrática comprometida com a diversidade. Identifica-se que o fortalecimento das Secretarias de Educação, a formação continuada, o acompanhamento técnico e o reconhecimento dos profissionais são condições essenciais para o avanço da inclusão. Conclui-se que a efetivação da educação inclusiva requer uma gestão sensível, ética e política, orientada pela valorização dos sujeitos que constroem cotidianamente a escola pública.

Palavras-chave: Educação Inclusiva; Gestão Educacional; Políticas Públicas; Valorização Docente; Educação Especial.

Abstract: Inclusive education represents one of the greatest challenges in contemporary educational management, requiring public policies capable of ensuring the right to learning and participation for all students. This article analyzes the challenges and perspectives of inclusive management within public education systems, focusing on the role of Education Departments and the appreciation of Special Education professionals. The study adopts a qualitative, bibliographic, and documentary approach, based on authors and legislation addressing the relationship between management, teacher training, and inclusive policies. The results indicate that the consolidation of inclusion depends on the articulation between public policies, pedagogical practices, and democratic management committed to diversity. It is observed that strengthening Education Departments, ensuring continuing professional development, providing technical support, and recognizing teachers' work are essential conditions for advancing inclusion. The study concludes that the effectiveness of inclusive education requires a sensitive, ethical, and

¹ Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Centro de Ciências da Educação – Departamento de Metodologia de Ensino. Brasil, Santa Catarina, Florianópolis. E-mail: marceloartesvisuais@gmail.com

² Aluna do Programa de Pós-graduação Lato Sensu em Educação Especial da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). Brasil, Santa Catarina, Criciúma. E-mail: carlinha.andreolla@hotmail.com

³ Aluna do Programa de Pós-graduação Lato Sensu em Educação Especial da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). Brasil, Santa Catarina, Criciúma. E-mail: pedagogicobas@gmail.com

politically engaged management approach, grounded in the appreciation of the individuals who daily construct public education.

Keywords: Inclusive Education; Educational Management; Public Policies; Teacher Appreciation; Special Education.

INTRODUÇÃO

A educação inclusiva, enquanto princípio ético, político e pedagógico, representa uma das maiores transformações paradigmáticas das políticas educacionais contemporâneas. Fundamenta-se na defesa incondicional do direito de todos à aprendizagem e à convivência em ambientes escolares democráticos, reconhecendo a diversidade humana como elemento constitutivo e enriquecedor dos processos educativos. Conforme aponta Mantoan (2003), a inclusão ultrapassa a lógica da integração — que pressupunha a adaptação do estudante à escola — para afirmar a necessidade de uma escola que se adapta às diferenças, repensando seus modos de ensinar, avaliar e organizar o trabalho pedagógico.

No Brasil, o percurso histórico das políticas de inclusão está intrinsecamente ligado à luta por direitos humanos e à ampliação do conceito de cidadania. A Constituição Federal de 1988 consagra, em seu artigo 205, a educação como “direito de todos e dever do Estado e da família”, inaugurando um marco jurídico que reconhece a dignidade e a igualdade de oportunidades como fundamentos de uma sociedade justa. Na década seguinte, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996) reforçou a oferta da Educação Especial preferencialmente na rede regular de ensino, abrindo espaço para que a escola comum se tornasse, de fato, o lócus da diversidade.

A Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008) consolidou esse movimento ao propor a reorganização dos sistemas de ensino, orientando-os para garantir a matrícula, a permanência, a participação e a aprendizagem dos estudantes público-alvo da Educação Especial. Essa perspectiva se ancora em um entendimento ampliado de deficiência e diferença, rejeitando práticas excludentes e segregadoras e reafirmando a educação como um direito humano universal. Conforme argumenta Mittler (2003), a inclusão não é um programa ou projeto isolado, mas uma filosofia de vida e de ação educacional que requer compromisso político e mudança cultural.

Entretanto, a efetivação da educação inclusiva demanda muito mais que a existência de dispositivos legais. As políticas e leis, por si sós, não garantem transformações nas práticas escolares. É na dimensão da gestão educacional que se encontram os maiores desafios e, simultaneamente, as maiores possibilidades de avanço. A gestão, compreendida como ação articuladora e mediadora entre políticas públicas e práticas pedagógicas, tem papel central na

consolidação de sistemas inclusivos. Como afirmam Lima e Pletsch (2020), o êxito das políticas de inclusão depende da capacidade de as Secretarias de Educação e as escolas construírem redes colaborativas de apoio, planejamento e formação que assegurem condições reais para o trabalho docente.

Nesse contexto, o papel das Secretarias Municipais e Estaduais de Educação torna-se estratégico, uma vez que cabe a essas instâncias implementar políticas locais de formação continuada, garantir infraestrutura acessível e promover o reconhecimento simbólico e material dos profissionais que atuam na Educação Especial. A valorização docente, portanto, deve ser compreendida como um princípio estruturante da gestão inclusiva, articulando-se à construção de uma cultura institucional baseada no respeito às diferenças, na cooperação e na justiça social (Carvalho, 2012; Beyer, 2019).

Além das dimensões políticas e formativas, a gestão enfrenta desafios concretos relacionados à organização curricular, ao financiamento da educação e à implementação de práticas pedagógicas inovadoras. A ausência de recursos pedagógicos adaptados, a sobrecarga de trabalho e a insuficiência de apoio técnico e formativo ainda comprometem a efetividade da inclusão escolar (Glat, 2012; Aranha, 2005). Para que a escola se torne verdadeiramente inclusiva, é imprescindível que as políticas de gestão articulem o planejamento pedagógico, a formação dos profissionais e a gestão democrática do trabalho escolar — superando visões assistencialistas e centradas apenas no atendimento individual.

A literatura contemporânea sobre inclusão reforça que a formação e a valorização dos professores da Educação Especial são condições determinantes para o sucesso das políticas inclusivas. Conforme Pletsch (2014), o desafio não está apenas em preparar o docente para atender alunos com deficiência, mas em construir um coletivo escolar que reconheça a diferença como potencial de aprendizagem. Isso requer uma gestão educacional que incentive o diálogo interdisciplinar, o trabalho colaborativo e o uso crítico das tecnologias assistivas como instrumentos de emancipação (Sasaki, 1997; Bersch, 2013).

Diante desse panorama, este artigo tem como propósito analisar os desafios da gestão na educação inclusiva, focalizando especialmente o papel das Secretarias de Educação e as estratégias que podem fortalecer a atuação e a valorização dos profissionais da Educação Especial. Busca-se compreender como as instâncias gestoras podem mediar a relação entre políticas públicas e práticas pedagógicas, transformando o discurso da inclusão em ação concreta e contínua. A relevância do estudo reside na necessidade de repensar a gestão educacional como campo de construção de sentidos e práticas que sustentem uma escola plural, democrática e comprometida com o direito à aprendizagem de todos os estudantes.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza bibliográfica e documental, voltada à análise crítica de referenciais teóricos, legislações e políticas públicas que discutem a gestão educacional na perspectiva da educação inclusiva. A escolha por essa abordagem decorre da necessidade de compreender o fenômeno investigado em sua complexidade, considerando que os processos de gestão, formação e valorização dos profissionais da Educação Especial não podem ser compreendidos apenas enquanto dados quantitativos, mas exigem interpretação, contextualização e reflexão sobre práticas e discursos (Minayo, 2012).

A pesquisa bibliográfica fundamentou-se em obras clássicas e contemporâneas do campo da Educação Especial e da gestão educacional, entre as quais se destacam Mantoan (2003), Glat (2012), Mittler (2003), Carvalho (2012), Pletsch (2014), Beyer (2019) e Sasaki (1997). Esses autores contribuíram para sustentar a discussão acerca das concepções de inclusão, da formação docente e dos desafios enfrentados pela gestão pública na efetivação de políticas educacionais inclusivas. Complementarmente, foram examinados marcos legais que estruturam o campo da educação inclusiva no Brasil, como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008) e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015).

A pesquisa documental teve como foco o exame de fontes primárias de caráter institucional, como Planos Municipais de Educação, diretrizes administrativas e documentos orientadores de Secretarias de Educação que tratam da formação e valorização de professores da Educação Especial. Esses materiais foram analisados de modo interpretativo, buscando-se identificar as concepções de gestão, as estratégias formativas e as políticas de apoio aos profissionais que atuam com o público-alvo da Educação Especial. A triangulação entre referenciais teóricos e documentos normativos permitiu estabelecer um diálogo entre o plano conceitual e o plano político-institucional, evidenciando tensões, lacunas e possibilidades de aprimoramento das políticas de gestão inclusiva.

Os procedimentos adotados seguiram etapas sistemáticas: a) levantamento de literatura científica nas bases SciELO, Google Scholar e periódicos da área de Educação; b) seleção de autores e documentos oficiais diretamente relacionados aos eixos “gestão educacional”, “educação inclusiva” e “valorização docente”; c) leitura analítica e categorização dos textos, considerando recorrências temáticas e aproximações conceituais; e d) elaboração de sínteses interpretativas orientadas pela questão norteadora da pesquisa: como a gestão educacional, em

especial as Secretarias de Educação, podem fortalecer o trabalho e a valorização dos profissionais da Educação Especial?

O percurso metodológico adotado permitiu construir uma leitura crítica e interdisciplinar do tema, compreendendo a inclusão escolar como um processo político e social que envolve a ação articulada entre políticas públicas, práticas pedagógicas e gestão democrática. O estudo, por se basear exclusivamente em fontes teóricas e documentais, não envolveu participação de seres humanos, dispensando, portanto, submissão a Comitê de Ética em Pesquisa, conforme previsto na Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

GESTÃO EDUCACIONAL E POLÍTICAS DE INCLUSÃO

A consolidação de uma educação inclusiva, democrática e socialmente comprometida depende, de maneira significativa, das práticas de gestão e do compromisso político das instituições educacionais. A inclusão, entendida não apenas como acesso, mas como participação e aprendizagem efetiva de todos, exige uma profunda reconfiguração das formas de organização e de tomada de decisão na escola e nos sistemas de ensino. Nesse processo, a gestão educacional assume papel central, por ser o eixo que articula políticas públicas, práticas pedagógicas e formação de professores.

Segundo Mantoan (2003), a inclusão não se reduz à simples presença de estudantes com deficiência nas escolas regulares; ela implica transformar o modo como a escola pensa e pratica o ensino, questionando as hierarquias do saber, as relações de poder e os mecanismos sutis de exclusão que persistem mesmo em contextos ditos inclusivos. Essa transformação não ocorre apenas na sala de aula, mas em todo o sistema organizacional, demandando uma gestão que planeje, acompanhe e avalie políticas voltadas à equidade e à diversidade.

A gestão escolar e as Secretarias de Educação têm, nesse cenário, uma função estratégica: cabe-lhes garantir condições políticas, pedagógicas e estruturais para que a inclusão se efetive. Glat (2012) ressalta que a inclusão é um processo coletivo, envolvendo o engajamento de todos os segmentos da comunidade escolar — professores, gestores, famílias e estudantes — e requer uma liderança capaz de promover diálogo, cooperação e corresponsabilidade. O gestor educacional torna-se, assim, um mediador entre a legislação e a realidade cotidiana, responsável por traduzir os princípios normativos da política inclusiva em ações concretas e sustentáveis.

As políticas públicas de educação inclusiva no Brasil se consolidaram, sobretudo a partir dos anos 2000, com o fortalecimento das diretrizes da Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008). Estas propõem uma reorganização dos sistemas

de ensino de modo a eliminar barreiras à participação e à aprendizagem. Essa política está alinhada às orientações internacionais emanadas pela UNESCO e pela Declaração de Salamanca (1994), as quais reconhecem a inclusão como elemento essencial do direito à educação e da promoção de sociedades mais justas. Tais documentos reforçam a ideia de que o foco das reformas educacionais deve deslocar-se da deficiência individual para a remoção das barreiras impostas pelo meio, pela cultura escolar e pela estrutura institucional.

Contudo, a efetivação dessas diretrizes depende de uma gestão comprometida e sensível às realidades locais. Beyer (2019) adverte que o discurso inclusivo corre o risco de se tornar meramente retórico quando não acompanhado de investimentos concretos em formação, infraestrutura e acompanhamento pedagógico. A gestão, nesse sentido, precisa ser entendida como um processo político-pedagógico e não apenas administrativo, voltado à criação de condições que permitam o exercício pleno da docência e da cidadania.

O conceito de gestão democrática torna-se, portanto, inseparável da perspectiva inclusiva. Para Paro (2016), a gestão democrática constitui-se como um princípio constitucional e um modo de construir coletivamente as decisões que afetam o cotidiano escolar. Ela implica participação efetiva, escuta ativa e valorização da pluralidade de vozes. No campo da educação inclusiva, esse princípio ganha nova densidade, pois pressupõe que todos os sujeitos — com ou sem deficiência — tenham oportunidades de expressar-se, aprender e contribuir com o processo educativo.

Sasaki (1997) complementa que a inclusão é um processo de reconstrução social contínua, que ultrapassa a escola e envolve a transformação de valores, atitudes e estruturas. Assim, o papel da gestão é articular políticas públicas, recursos e práticas pedagógicas que garantam acessibilidade arquitetônica, comunicacional, curricular e atitudinal. Uma gestão que se pretende inclusiva deve, portanto, transitar entre a macroestrutura (as políticas e diretrizes) e a microestrutura (as relações e práticas cotidianas), assegurando coerência entre o que se proclama e o que se vivencia.

A inclusão, ao exigir uma nova cultura organizacional, demanda também lideranças pedagógicas capazes de inspirar e sustentar processos de mudança. Conforme Day (2004), o gestor educacional contemporâneo precisa atuar como um “líder para a aprendizagem”, alguém que articula as dimensões técnicas e humanas da gestão, incentivando o desenvolvimento profissional docente e promovendo ambientes de trabalho colaborativos. No contexto da Educação Especial, isso implica compreender as necessidades específicas de cada aluno, apoiar o planejamento pedagógico individualizado e promover a reflexão permanente sobre a prática docente.

Além disso, o gestor deve desenvolver competências para dialogar com políticas intersetoriais, uma vez que a inclusão ultrapassa o âmbito estritamente escolar. A colaboração entre saúde, assistência social e cultura é essencial para garantir o atendimento integral aos estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação. Lima e Pletsch (2020) observam que a gestão inclusiva deve operar em rede, articulando múltiplos atores e instituições em torno de objetivos comuns de equidade e justiça educacional.

Nesse sentido, a gestão inclusiva não se limita a um conjunto de técnicas ou procedimentos administrativos, mas constitui-se como uma prática política de afirmação de direitos humanos e de democratização do conhecimento. Segundo Aranha (2005), o gestor público tem a responsabilidade ética de assegurar que as políticas educacionais não apenas existam formalmente, mas sejam executadas com base em princípios de equidade, respeito e reconhecimento das diferenças. Isso significa revisar práticas de exclusão historicamente naturalizadas — como a segregação de alunos com deficiência em espaços apartados — e investir na construção de uma escola plural, capaz de reconhecer o outro como legítimo interlocutor.

A gestão das políticas de inclusão deve, portanto, ser compreendida em sua dimensão formativa e transformadora. Como defendem Stainback e Stainback (2006), escolas inclusivas são aquelas que se tornam comunidades de aprendizagem, nas quais todos os participantes, sem exceção, são responsáveis pelo sucesso coletivo. O papel da gestão, nesse contexto, é garantir as condições estruturais e simbólicas para que essa comunidade floresça: alocar recursos adequados, promover formação continuada, apoiar práticas colaborativas e assegurar que os princípios da inclusão orientem o projeto político-pedagógico das instituições.

Por fim, é importante destacar que a gestão inclusiva enfrenta desafios estruturais e culturais persistentes: insuficiência de recursos, carência de formação específica, resistência de parte das equipes escolares e, sobretudo, a permanência de concepções excludentes de normalidade e competência. Tais obstáculos só podem ser superados mediante o fortalecimento das instâncias de gestão — especialmente as Secretarias de Educação — e o compromisso coletivo com a transformação das práticas. A gestão educacional, ao assumir seu papel mediador entre políticas, escolas e sujeitos, torna-se o principal motor para a concretização de uma educação verdadeiramente inclusiva, entendida não como concessão, mas como direito e princípio civilizatório.

O PAPEL DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E A VALORIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS

Ao considerar a gestão como dimensão política e pedagógica da inclusão, é imprescindível reconhecer o papel estruturante das Secretarias de Educação na consolidação de sistemas educacionais inclusivos. São essas instâncias que articulam, no âmbito municipal e estadual, as diretrizes nacionais às especificidades locais, traduzindo os princípios legais em práticas concretas de planejamento, acompanhamento e formação. A Secretaria de Educação é, portanto, o elo entre o macro e o microcontexto educacional, pois nela se concentram as decisões que impactam diretamente as condições de trabalho docente, os processos de formação e o desenvolvimento das políticas de Educação Especial.

Conforme Pletsch (2014), a efetivação de políticas inclusivas depende, sobretudo, da capacidade de as gestões educacionais instituírem mecanismos permanentes de apoio pedagógico e formação continuada que dialoguem com os desafios reais das escolas. A inclusão não se realiza apenas pela matrícula de estudantes com deficiência, mas pela criação de condições estruturais, simbólicas e institucionais que sustentem a prática pedagógica cotidiana. Nessa direção, as Secretarias de Educação assumem a função de instâncias formadoras e mediadoras, responsáveis por criar redes de suporte técnico e pedagógico que envolvem professores, gestores e famílias.

A formação docente, entendida como processo permanente de reflexão e aprimoramento, constitui o eixo central das políticas de gestão inclusiva. Mittler (2003) defende que a formação contínua é o caminho mais consistente para o desenvolvimento de práticas inovadoras, colaborativas e sensíveis à diversidade. Isso significa oferecer aos professores oportunidades de estudo e de troca de experiências que lhes permitam compreender as múltiplas dimensões da diferença — não apenas como desafio, mas como potência para o ensino e a aprendizagem.

Nessa perspectiva, as Secretarias de Educação devem desenvolver programas formativos que integrem aspectos teóricos e práticos, contemplando tanto as especificidades da Educação Especial (como o uso de tecnologias assistivas, adaptações curriculares e metodologias diferenciadas) quanto os fundamentos ético-políticos da inclusão. Como apontam Glat (2012) e Beyer (2019), a formação não pode restringir-se à transmissão de técnicas; ela precisa promover uma mudança de paradigma, deslocando o foco do déficit individual para a eliminação das barreiras estruturais e atitudinais que limitam a participação dos estudantes.

Outro eixo fundamental diz respeito à valorização dos profissionais da Educação Especial. A literatura contemporânea sobre gestão inclusiva (Carvalho, 2012; Aranha, 2005;

Lima; Pletsch, 2020) destaca que o reconhecimento desses sujeitos ultrapassa o âmbito financeiro. A valorização docente envolve dimensões simbólicas — como o reconhecimento público da relevância de sua atuação — e condições objetivas de trabalho, como carga horária adequada, infraestrutura acessível e tempo destinado ao planejamento e à formação. Trata-se de compreender o professor como protagonista das transformações educacionais e não como mero executor de políticas.

Nesse sentido, a Secretaria de Educação deve exercer um papel de liderança ética e pedagógica, estabelecendo canais de comunicação abertos e horizontais com as escolas. A construção de uma cultura de valorização profissional passa pela escuta ativa e pela participação dos professores nos processos decisórios, especialmente na elaboração e revisão de políticas públicas e planos de ação voltados à inclusão. A corresponsabilidade entre gestores e docentes é o que confere legitimidade e sustentabilidade às políticas de educação inclusiva (Mantoan, 2003).

A gestão inclusiva, ao reconhecer a complexidade do trabalho docente, deve também investir em condições institucionais adequadas. Isso envolve garantir o funcionamento de salas de recursos multifuncionais, disponibilizar materiais adaptados, promover parcerias intersetoriais e criar equipes de apoio técnico e psicopedagógico. Glat e Pletsch (2012) argumentam que a efetividade da inclusão está diretamente relacionada à existência de uma rede de apoio institucional que articule o trabalho pedagógico ao suporte especializado. A ausência de tais condições tende a sobrecarregar os professores e fragilizar o processo inclusivo, reduzindo a inclusão a uma diretriz formal.

Ademais, é preciso compreender que a valorização profissional não se restringe ao reconhecimento interno da escola. Ela se expressa também na visibilidade social e política conferida à atuação dos professores da Educação Especial. A desvalorização histórica desses profissionais, de acordo com Beyer (2019) é reflexo de uma cultura escolar que ainda hierarquiza saberes e funções, considerando o ensino especializado como atividade periférica. Reverter essa lógica requer políticas públicas que afirmem a Educação Especial como parte integrante e indissociável do projeto pedagógico da escola e não como serviço complementar ou compensatório.

As Secretarias de Educação podem atuar de forma decisiva nesse processo ao instituírem programas de valorização profissional que articulem incentivos à formação, progressão na carreira e reconhecimento coletivo. Programas de destaque docente, publicações institucionais que socializem experiências inclusivas e políticas de formação em serviço são estratégias que fortalecem o protagonismo dos professores e estimulam o engajamento das

equipes escolares. Tais ações, contudo, precisam estar sustentadas por planejamento sistêmico, que envolva diagnóstico das necessidades locais, acompanhamento contínuo e avaliação de resultados.

Além da valorização e formação, é indispensável que as Secretarias de Educação assumam o papel de monitoramento e avaliação das políticas inclusivas. Conforme destaca Lima (2019), a gestão pública precisa desenvolver indicadores que permitam aferir o impacto das ações formativas, das adaptações curriculares e das estratégias de acessibilidade nas aprendizagens dos alunos. Essa avaliação deve ser compreendida não como controle burocrático, mas como instrumento de retroalimentação e aprimoramento das práticas. Assim, o gestor se torna agente reflexivo, capaz de reorientar políticas a partir de evidências e de promover a continuidade das ações.

Por fim, é fundamental reconhecer que a valorização dos profissionais da Educação Especial é, em última instância, uma questão de justiça social e de garantia de direitos humanos. Ao fortalecer as condições de trabalho e o reconhecimento desses sujeitos, o poder público reafirma o compromisso com uma educação democrática, equitativa e de qualidade. Como ressaltam Stainback e Stainback (2006), uma escola inclusiva é aquela que aprende com as diferenças e as transforma em oportunidades de crescimento coletivo. Para tanto, é preciso que a gestão pública compreenda que investir na valorização dos professores é investir na efetividade da inclusão.

Em síntese, as Secretarias de Educação ocupam uma posição estratégica na mediação entre as políticas nacionais e as práticas locais, sendo responsáveis por garantir coerência, continuidade e equidade na implementação da educação inclusiva. Seu papel ultrapassa o campo administrativo: trata-se de uma ação ética, política e formativa que coloca a valorização dos profissionais no centro do debate sobre qualidade social da educação. Fortalecer o trabalho dos professores da Educação Especial é, portanto, condição indispensável para que a escola pública se torne verdadeiramente inclusiva, transformadora e comprometida com a diversidade humana.

DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA

A consolidação de uma educação inclusiva no Brasil representa um processo em permanente construção, permeado por avanços normativos significativos e desafios estruturais persistentes. Apesar de a Constituição Federal de 1988 ter assegurado a educação como direito de todos, e de as legislações posteriores — como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) e a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da

Educação Inclusiva (2008) — terem ampliado o escopo da inclusão, a efetivação desse direito no cotidiano escolar ainda depende fortemente da capacidade de gestão das redes públicas. A inclusão não se realiza apenas por meio de decretos ou portarias; ela se concretiza na ação cotidiana das Secretarias de Educação e das escolas, que precisam transformar orientações legais em práticas pedagógicas sustentáveis e democráticas.

Os Planos Municipais de Educação (PME), elaborados em consonância com o Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014), constituem instrumentos centrais para essa efetivação. Ao estabelecer metas e estratégias para um período decenal, os PMEs expressam o compromisso local com a universalização do acesso, a permanência e a aprendizagem dos estudantes, incluindo o público-alvo da Educação Especial. No entanto, a análise de muitos desses planos revela uma distância entre o que se propõe em nível normativo e o que se concretiza em nível operacional. Faltam, em diversos contextos, mecanismos de acompanhamento e avaliação das metas inclusivas, bem como a previsão de recursos financeiros e humanos para garantir sua execução.

A gestão inclusiva enfrenta, portanto, desafios que são simultaneamente políticos, pedagógicos e estruturais. Entre eles, destaca-se a insuficiência de investimentos na formação de professores e gestores, a carência de acessibilidade física e comunicacional nas escolas e a ausência de um sistema de monitoramento contínuo das políticas inclusivas. Segundo Carvalho (2012), a inclusão não pode ser entendida como uma adaptação periférica das escolas, mas como uma transformação sistêmica, que redimensiona o próprio conceito de qualidade educacional. É necessário que os gestores públicos compreendam que as políticas de inclusão são políticas de qualidade social da educação, e não apenas de atendimento especializado.

Sasaki (1997) e Beyer (2019) reforçam que a efetivação da inclusão exige uma mudança de mentalidade coletiva, capaz de romper com práticas historicamente excludentes. A escola inclusiva demanda uma cultura institucional baseada na cooperação, na solidariedade e no reconhecimento da diversidade como valor educativo. Nesse processo, a gestão das Secretarias de Educação assume papel decisivo: deve criar espaços permanentes de diálogo e formação, nos quais professores, técnicos e gestores possam problematizar as barreiras à aprendizagem e construir estratégias coletivas de superação.

Entre os principais desafios da gestão inclusiva estão a fragilidade das políticas de valorização docente e a descontinuidade das ações formativas. A rotatividade de equipes técnicas, a ausência de planejamento de longo prazo e a dependência de iniciativas pontuais comprometem a consolidação de uma política sólida de inclusão. Conforme Lima e Pletsch (2020), as políticas de formação e valorização precisam ser tratadas como políticas de Estado,

e não apenas de governo, de modo que sobrevivam às mudanças administrativas e assegurem continuidade ao processo formativo dos profissionais da Educação Especial.

Outro aspecto crítico refere-se à implementação das metas dos Planos Municipais de Educação, especialmente aquelas relacionadas à inclusão escolar. Muitos PMEs, embora mencionem a necessidade de ampliar o atendimento educacional especializado (AEE) e de garantir formação continuada aos professores, carecem de estratégias operacionais claras e de indicadores de monitoramento. A ausência de diálogo entre os setores técnico-pedagógicos das Secretarias e as unidades escolares enfraquece a efetividade dos planos e gera a sensação de distanciamento entre a política e a prática. Uma gestão verdadeiramente inclusiva precisa assumir o PME como instrumento vivo de planejamento, acompanhamento e reavaliação constante das ações educacionais.

Nesse contexto, a formação de gestores emerge como elemento estratégico para o avanço das políticas de inclusão. Mantoan (2003) e Mittler (2003) defendem que o êxito da escola inclusiva depende da liderança comprometida e informada de gestores que compreendam a inclusão como valor ético e princípio de justiça. A formação do gestor deve incluir não apenas conteúdos técnicos sobre legislação e gestão administrativa, mas também reflexões sobre diversidade, equidade e direitos humanos. Isso porque o gestor é o principal articulador entre a Secretaria de Educação, as equipes escolares e a comunidade. É ele quem pode transformar diretrizes abstratas em ações concretas, construindo uma rede de apoio institucional que sustente o processo de inclusão.

Além da formação, é necessário fortalecer a infraestrutura física e tecnológica das escolas, garantindo condições de acessibilidade universal. A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) estabelece parâmetros claros para a acessibilidade arquitetônica, pedagógica, comunicacional e digital. No entanto, a aplicação desses dispositivos ainda é desigual entre os municípios, especialmente nas redes públicas de pequeno porte. O investimento em tecnologias assistivas — como softwares de leitura, recursos ampliados de comunicação e mobiliário adaptado — constitui uma das dimensões mais urgentes para assegurar o direito à aprendizagem de todos os estudantes.

As Secretarias de Educação, ao gerirem recursos e políticas, precisam adotar uma visão sistêmica e intersetorial, articulando a inclusão educacional às políticas de saúde, assistência social e direitos humanos. A transversalidade é condição essencial para enfrentar as múltiplas vulnerabilidades que afetam o público da Educação Especial. Como aponta Glat (2012), a gestão da inclusão é também uma gestão do cuidado, e isso implica ampliar o conceito de educação para além dos muros da escola.

Outro desafio central é o monitoramento e avaliação das políticas inclusivas. A ausência de instrumentos de avaliação específicos sobre inclusão leva à invisibilidade das ações e dificulta a mensuração de seus resultados. Para que a gestão pública avance, é necessário desenvolver indicadores de acompanhamento que permitam analisar não apenas o número de matrículas de estudantes com deficiência, mas também a qualidade das práticas pedagógicas, o uso de recursos de acessibilidade e o impacto das formações oferecidas aos profissionais. Essa avaliação deve ocorrer de forma participativa, envolvendo escolas, famílias e conselhos municipais de educação, de modo a fortalecer o controle social das políticas públicas.

Nesse cenário, as perspectivas para a gestão inclusiva apontam para a necessidade de reconfiguração das práticas e estruturas de governança educacional. É preciso adotar uma perspectiva de planejamento integrado, que una a dimensão política (formulação de políticas e legislação), a dimensão administrativa (recursos e infraestrutura) e a dimensão pedagógica (currículo, ensino e avaliação). A educação inclusiva só se tornará efetiva quando esses três eixos forem compreendidos como partes indissociáveis do mesmo processo.

As perspectivas futuras também exigem que as Secretarias de Educação assumam um papel de liderança pedagógica, promovendo a escuta ativa e o protagonismo docente. A valorização dos profissionais, discutida na seção anterior, deve ser acompanhada por políticas de acompanhamento institucional e reconhecimento público das práticas inclusivas bem-sucedidas. Relatos de experiência, seminários municipais e publicações de boas práticas podem funcionar como espaços de disseminação e fortalecimento da cultura inclusiva.

Por fim, a gestão inclusiva precisa ser entendida como prática de resistência e transformação social. Diante de contextos políticos e econômicos instáveis, é comum que as políticas voltadas à inclusão sejam fragilizadas ou relativizadas. Cabe à gestão educacional manter-se firme no compromisso ético de garantir o direito à educação de todos, independentemente das circunstâncias. Como destaca Carvalho (2012), a escola inclusiva é um projeto civilizatório que reafirma a dignidade humana como princípio inegociável.

Assim, os desafios da gestão inclusiva não se resumem à superação de barreiras materiais ou administrativas; tratam-se de desafios epistemológicos, éticos e culturais. As perspectivas futuras dependem da consolidação de uma gestão comprometida com a equidade, da efetivação dos Planos Municipais de Educação como instrumentos de ação política e da valorização dos sujeitos que constroem diariamente a escola inclusiva. Somente por meio de uma gestão democrática, sensível e sustentada por políticas públicas de longo prazo será possível transformar a inclusão em realidade concreta e duradoura nas redes de ensino brasileiras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão desenvolvida ao longo deste artigo evidenciou que a efetivação da educação inclusiva no Brasil exige um movimento articulado entre políticas públicas, gestão educacional e valorização profissional. A inclusão, compreendida como princípio ético e político que garante o direito de todos à aprendizagem, não se concretiza apenas pela existência de marcos legais; ela depende da capacidade dos sistemas de ensino em transformar normas em práticas vivas, comprometidas com a equidade e a diversidade.

O percurso metodológico, de natureza qualitativa, bibliográfica e documental, permitiu analisar criticamente as bases teóricas e institucionais que sustentam as políticas de inclusão, com destaque para o papel das Secretarias de Educação na mediação entre diretrizes nacionais e realidades locais. Essa abordagem revelou que, embora o Brasil possua um arcabouço jurídico robusto — ancorado na Constituição Federal (1988), na LDB (Lei nº 9.394/1996), na Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008) e na Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) —, a distância entre o discurso normativo e a prática cotidiana ainda constitui um dos maiores desafios para a gestão educacional.

A primeira seção, dedicada à análise da gestão educacional e das políticas de inclusão, demonstrou que a transformação das práticas escolares requer o envolvimento ativo dos gestores públicos e escolares. Autores como Mantoan (2003), Glat (2012) e Beyer (2019) mostraram que a inclusão não se restringe à matrícula dos estudantes com deficiência, mas à criação de ambientes pedagógicos e institucionais que reconheçam a diversidade como elemento estruturante da aprendizagem. A gestão, nesse sentido, é convocada a exercer papel político-pedagógico, mediando entre as orientações legais e as demandas concretas das comunidades escolares. O compromisso com a inclusão implica planejar, acompanhar e avaliar políticas que promovam a justiça educacional, assegurando a todos os sujeitos condições reais de participação.

A segunda seção aprofundou a análise sobre o papel das Secretarias de Educação, destacando que são essas instâncias as principais responsáveis pela implementação e acompanhamento das políticas inclusivas. Evidenciou-se que a formação continuada dos profissionais da Educação Especial é o eixo central para o avanço da inclusão, pois permite que as práticas pedagógicas se tornem mais criativas, flexíveis e sensíveis à diversidade dos estudantes. Autores como Pletsch (2014), Mittler (2003) e Carvalho (2012) reforçaram que a formação docente não pode ser episódica ou meramente instrumental, mas parte de uma política institucional permanente. Nesse contexto, a valorização profissional emerge como dimensão

inseparável da gestão inclusiva, englobando reconhecimento simbólico, condições adequadas de trabalho e participação nos processos decisórios.

A terceira seção, por sua vez, problematizou os desafios e perspectivas da gestão inclusiva, especialmente no que diz respeito à execução dos Planos Municipais de Educação (PME). Esses planos, inspirados nas metas do Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014), representam compromissos locais com a universalização do acesso e a promoção da equidade, mas sua efetividade ainda é limitada por fatores estruturais, como a falta de financiamento, de monitoramento e de acompanhamento técnico-pedagógico. Essa constatação reafirma a importância de compreender a gestão não como mera dimensão administrativa, mas como um processo político sustentado por planejamento estratégico, formação e avaliação participativa.

Os desafios identificados — carência de formação especializada, precariedade das condições de trabalho, descontinuidade das ações e ausência de cultura institucional inclusiva — evidenciam que a inclusão escolar ainda se encontra em processo de consolidação. Entretanto, também revelam perspectivas promissoras, especialmente quando as Secretarias de Educação assumem um papel formador e articulador, promovendo espaços de escuta e diálogo entre professores, técnicos e gestores. O fortalecimento da gestão democrática e a valorização dos profissionais da Educação Especial são condições indispensáveis para a construção de uma escola inclusiva, entendida como espaço de convivência, aprendizagem e emancipação.

A análise permitiu constatar que a inclusão só se torna efetiva quando há integração entre políticas públicas e práticas pedagógicas, o que requer gestores capazes de traduzir os princípios da legislação em ações concretas. A educação inclusiva demanda investimento em infraestrutura acessível, em tecnologias assistivas e em formação de equipes multidisciplinares que deem suporte às escolas. Mais do que isso, exige uma mudança de paradigma, na qual a diferença não seja vista como obstáculo, mas como potencial para o enriquecimento dos processos educativos.

O estudo reforça que a gestão educacional inclusiva não se reduz a um conjunto de ações técnicas ou burocráticas; trata-se de um projeto político de transformação social, fundado em valores de solidariedade, justiça e igualdade. Nesse sentido, cabe às Secretarias de Educação desenvolver políticas de longo prazo que articulem o acompanhamento pedagógico, o incentivo à formação continuada e a valorização profissional. Tais ações devem ser sustentadas por diagnósticos locais, metas realistas e mecanismos de monitoramento e avaliação capazes de medir os impactos das políticas sobre a aprendizagem dos estudantes público-alvo da Educação Especial.

Ao retomar o problema central — compreender como a gestão educacional, especialmente as Secretarias de Educação, percebe e valoriza os profissionais da Educação Especial —, o estudo conclui que ainda há um longo caminho a percorrer na construção de uma política pública verdadeiramente inclusiva. A valorização dos profissionais precisa deixar de ser apenas pauta discursiva para tornar-se eixo estruturante das políticas educacionais. Isso implica reconhecer o professor como sujeito de direitos e de saberes, dotado de autonomia intelectual e papel decisivo na consolidação da cultura inclusiva.

Em síntese, a pesquisa permitiu reafirmar que o fortalecimento da gestão educacional inclusiva requer visão política, compromisso ético e coerência entre o que se preconiza e o que se pratica. A inclusão, para além de diretriz pedagógica, é um imperativo democrático que convoca a todos — gestores, docentes, estudantes e comunidade — à corresponsabilidade pela construção de uma escola sem exclusões. Assim, conclui-se que apenas a partir de uma gestão democrática, sensível e comprometida com a diversidade humana será possível consolidar uma educação que reconheça em cada sujeito sua singularidade e potencial, garantindo a todos o direito pleno de aprender e de participar da vida social em condições de igualdade.

REFERÊNCIAS

- ARANHA, Maria Salete Fábio. **Educação inclusiva: um paradigma educacional**. Brasília, DF: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Especial, 2005.
- BERSCH, Rita. **Tecnologia assistiva: produto, recurso e estratégia**. Porto Alegre: CEDI, 2013.
- BEYER, Hugo Otto. **Educação inclusiva: construindo sistemas de ensino para todos**. Petrópolis: Vozes, 2019.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- BRASIL. Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília, DF: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Especial, 2008.
- BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 jun. 2014.
- 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). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 7 jul. 2015.

CARVALHO, Rosita Edler. **Educação inclusiva**: com os pingos nos “is”. 8. ed. Porto Alegre: Mediação, 2012.

DAY, Christopher. **Successful school leadership**: linking with learning and achievement. Maidenhead: Open University Press, 2004.

GLAT, Rosana. **Educação inclusiva**: cultura e prática escolar. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2012.

GLAT, Rosana; PLETSCHE, Márcia Denise. **Inclusão escolar de alunos com necessidades especiais**: uma visão da educação contemporânea. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2012.

LIMA, Patrícia Santos; PLETSCHE, Márcia Denise. **Gestão educacional e políticas de formação docente na perspectiva inclusiva**. Petrópolis: Vozes, 2020.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar**: o que é? Por quê? Como fazer? São Paulo: Moderna, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

MITTLER, Peter. **Educação inclusiva**: contextos sociais. Porto Alegre: Artmed, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PLETSCH, Márcia Denise. **Educação inclusiva**: práticas pedagógicas e formação de professores. Petrópolis: Vozes, 2014.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão**: construindo uma sociedade para todos. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

STAINBACK, Susan; STAINBACK, William. **Inclusão**: um guia para educadores. Porto Alegre: Artmed, 2006.

UNESCO. **Declaração de Salamanca e linha de ação sobre necessidades educativas especiais**. Salamanca: UNESCO, 1994.