REVISTA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

GESTÃO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO ESPECIAL: DA TRANSFORMAÇÃO LEGAL DE 2025 AOS DESAFIOS DO COTIDIANO DA ESCOLA PÚBLICA

Keila Correa[1]
Paulo Antonio Rufino de Andrade[2]
Alder Thiago Bastos[3]

RESUMO: O artigo analisa a atuação do diretor de escola pública como articulador e mediador estratégico na aplicação das novas diretrizes da Educação Especial inclusiva. A introdução contextualiza o crescimento das matrículas na Educação Especial, 1,8 milhão em 2023, alta de 41,6% desde 2019, e a reestruturação normativa promovida pelos Decretos Federais nº 12.686/2025 e nº 12.773/2025, que instituíram a Política Nacional de Educação Especial Inclusiva. A problemática central reside no viés operacional dessa transição: como materializar as exigências normativas sem transferir integralmente a sobrecarga para a escola, recaindo sobre a equipe gestora e o corpo docente, diante da escassez de recursos, do excesso de alunos por turma e do esgotamento físico e psíquico dos professores. A justificativa fundamenta-se na necessidade de compreender as condições reais de implementação das diretrizes inclusivas, oferecendo subsídios teóricos e metodológicos para superar o trabalho puramente burocrático. A relevância do estudo decorre do impacto direto da legislação de 2025 sobre o cotidiano das escolas públicas e da lacuna na literatura quanto à mediação do gestor nesse processo. A metodologia configura-se como pesquisa qualitativa de natureza crítico-reflexiva, mediante revisão bibliográfica e análise documental dos decretos, com triangulação entre legislação, condições estruturais e proposições metodológicas, apoiada em autores como Mantoan, Mendes, Paro e Vilaronga. A síntese da conclusão aponta que a inclusão plena não ocorrerá pelo isolamento burocrático, mas pela consolidação de culturas escolares colaborativas, ensino colaborativo, intersetorialidade com as redes de saúde e assistência social e acolhimento familiar, posicionando o diretor como promotor de equidade e defensor da dignidade humana.

[1] Diretora de Escola da Rede Municipal de Bertioga.
[2] Pós-Doutor pela UNESP (2025), Mestre (2013) e Doutor em Direito Ambiental (2022). Especialista em VDCA pela USP (2006) e Graduado em Direito (2005) e Administração de Empresas (2026). Professor Doutor e Diretor da Faculdade Bertioga. Adjunt Faculty no Master of Science in Legal Studies da MUST University. Corretor de imóveis e perito avaliador inscrito no Cadastro Nacional de Avaliadores de Imóveis. Servidor Público desde 2002.
[3] Pós-doutorando em Direito pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Pós-doutor em Direitos Humanos (2025) e em Direito e Tecnologia (2026) pela Mediterranea International Centre for Human Rights Research – Università "Mediterranea" di Reggio Calabria (2024). Doutorando em Administração de Negócios, linha de pesquisa Applied Technologies Concentration (2026). Doutor em Direito Ambiental Internacional pela Universidade Católica de Santos (UNISANTOS). Tese selecionada para o programa de Bolsa CAPES (2023). Mestre em Direito pela Universidade Santa Cecília (UNISANTA), Santos/SP (2018). Especialista em Direito Processual Civil e Direito Individual, Coletivo e Processual do Trabalho pela Escola Paulista de Direito e em Direito de Família pela Escola Brasileira de Direito (EBRADI). Professor da MUST University no curso de Master of Science in Legal Studies, Emphasis in International Law. Professor titular da Faculdade Bertioga, onde é Coordenador no Núcleo de Negócios e compõe o Núcleo de Desenvolvimento Estruturante da referida faculdade.

REVISTA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

PALAVRAS-CHAVE: Gestão escolar; Educação especial; Educação inclusiva; Política educacional; Ensino colaborativo.

SCHOOL MANAGEMENT OF SPECIAL EDUCATION: FROM THE 2025 LEGAL TRANSFORMATION TO THE CHALLENGES OF EVERYDAY LIFE IN PUBLIC SCHOOLS

ABSTRACT: The article analyzes the role of the public-school principal as a strategic articulator and mediator in the application of the new inclusive Special Education guidelines. The introduction contextualizes the growth of Special Education enrollments, 1.8 million in 2023, a 41.6% increase since 2019, and the regulatory restructuring promoted by Federal Decrees No. 12.686/2025 and No. 12.773/2025, which established the National Inclusive Special Education Policy. The central research problem lies in the operational dimension of this transition: how to materialize the normative requirements without transferring the entire burden to the school, falling exhaustively on the management team and teaching staff, in the face of scarce resources, excessive students per class, and the physical and psychological exhaustion of teachers. The justification is grounded in the need to understand the real conditions for implementing inclusive guidelines, offering theoretical and methodological support to overcome purely bureaucratic work. The relevance of the study stems from the direct impact of the 2025 legislation on the daily life of public schools and the gap in the literature regarding the principal's mediation in this process. The methodology is configured as qualitative research of a critical-reflexive nature, through bibliographic review and documentary analysis of the decrees, with triangulation between legislation, structural conditions, and methodological proposals, supported by authors such as Mantoan, Mendes, Paro, and Vilaronga. The synthesis of the conclusion points out that full inclusion will not occur through bureaucratic isolation, but through the consolidation of collaborative school cultures, collaborative teaching, intersectoral articulation with health and social assistance networks, and family welcoming, positioning the principal as a promoter of equity and a defender of human dignity.

KEYWORDS: School management; Special education; Inclusive education; Educational policy; Collaborative teaching.

1. INTRODUÇÃO

A implementação da Educação Especial na perspectiva da educação inclusiva impõe à gestão escolar uma responsabilidade que ultrapassa a mera observância das normas legais. Exige, fundamentalmente, a reconfiguração das culturas, das estruturas e das práticas pedagógicas no cotidiano das instituições de ensino regular. A urgência desse debate é evidenciada pelos dados do Censo Escolar, que registrou o alcance de 1,8 milhão de matrículas na Educação Especial na educação básica em 2023, representando um acréscimo de 41,6% em relação a 2019 (Brasil, 2024). Este crescimento coincide com um período de profunda reestruturação dos marcos regulatórios, impulsionado pela promulgação do Decreto

Federal nº 12.686, de 20 de outubro de 2025 (Brasil, 2025a), e pelos ajustes procedimentais estabelecidos pelo Decreto Federal nº 12.773, de 8 de dezembro de 2025 (Brasil, 2025b). A análise deste cenário é imprescindível uma vez que as unidades escolares de ensino regular foram convocadas a reorganizar seus tempos, espaços e currículos para acolher a diversidade, rompendo com as heranças de um modelo médico-biológico que historicamente reduzia o estudante com deficiência à patologia ou à incapacidade de aprendizagem.

Contudo, a grande lacuna que persiste na literatura e no debate educacional refere-se ao viés operacional dessa transição: como materializar as exigências normativas sem que a responsabilidade e a sobrecarga do processo sejam transferidas integralmente para a escola, recaindo de forma exaustiva sobre a equipe gestora e o corpo docente? Os gestores enfrentam diariamente impasses complexos que envolvem a escassez de recursos orçamentários, o número excessivo de alunos por turma, a insegurança pedagógica e o esgotamento físico e psíquico dos professores regentes (Rezende, 2023; Gameiro, 2024). Persistem dúvidas significativas sobre a articulação intersetorial na esfera pública, o papel da gestão como facilitadora do diálogo entre os docentes de Atendimento Educacional Especializado (AEE) e os da sala regular, e os caminhos para assegurar o suporte técnico e emocional que as equipes e as famílias demandam para consolidar uma parceria colaborativa real.

Diante dessas inquietações, este estudo justifica-se pela necessidade de compreender as condições reais de implementação das diretrizes inclusivas, oferecendo aos gestores escolares subsídios teóricos e metodológicos para superar o trabalho puramente burocrático e adotar uma gestão que funcione de verdade no dia a dia da escola. O objetivo principal deste trabalho consiste em analisar a atuação do diretor de escola pública como articulador e mediador estratégico na aplicação das novas diretrizes da Educação Especial.

Busca-se identificar caminhos para organizar o trabalho em parceria entre os professores regentes, os especialistas de AEE, os assistentes de apoio, as famílias e as redes públicas de saúde e assistência social. Na condição de objetivos específicos, pretende-se mapear os reflexos organizacionais decorrentes da legislação de 2025, discutir estratégias para atenuar a sobrecarga docente e propor práticas de acolhimento institucional baseadas nos princípios da gestão democrática.

Para estruturar esta discussão, o artigo organiza-se em seções temáticas integradas. Após esta introdução e a apresentação do percurso metodológico, a terceira seção resgata o

ISSN: 3085-556X

panorama da educação inclusiva no Brasil antes de 2025, contextualizando os marcos legais anteriores. A quarta seção analisa a transição normativa recente operada pelos Decretos nº 12.686/2025 e nº 12.773/2025. Na seção seguinte, abordam-se as repercussões cotidianas dessas medidas, detalhando os avanços pedagógicos, a sobrecarga de trabalho docente e as dificuldades administrativas enfrentadas pelas Secretarias de Educação e diretores de escolas públicas. O sexto capítulo apresenta alternativas e estratégias viáveis de gestão e parceria. Por fim, as considerações finais sintetizam as recomendações práticas para a atuação qualificada das equipes gestoras.

2. METODOLOGIA

A metodologia adotada configura-se como uma pesquisa qualitativa de natureza crítico-reflexiva, realizada por meio de revisão bibliográfica e análise documental. O exame documental incidiu primordialmente sobre os Decretos nº 12.686/2025 e nº 12.773/2025, avaliando suas repercussões organizacionais diretas nos sistemas de ensino públicos.

O referencial teórico foi construído a partir de autores contemporâneos que discutem a gestão escolar, a pedagogia da diferença e o ensino colaborativo, como Mantoan (2015), Mendes (2022), Paro (2017) e Vilaronga e Mendes (2020), confrontando as exigências abstratas do direito à educação com a realidade empírica vivida pelos gestores no chão da escola pública. A análise dos dados documentais e bibliográficos orientou-se pela triangulação entre a legislação vigente, as condições estruturais das escolas e as proposições metodológicas de superação dos desafios cotidianos.

3. A EDUCAÇÃO ESPECIAL INCLUSIVA NO BRASIL ANTES DE 2025

A compreensão do cenário atual exige o resgate histórico das práticas que caracterizavam a Educação Especial no Brasil antes do final de 2025. O ordenamento jurídico pautava-se essencialmente na articulação entre a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) e a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015). A Lei nº 9.394/1996, em seu artigo 12, já estabelecia o dever dos estabelecimentos de ensino de articular-se com as famílias e a comunidade, criando canais de comunicação e prestando contas de suas ações pedagógicas. Posteriormente, a Lei nº 13.146/2015 consolidou a adoção do Modelo Social da Deficiência, estabelecendo que os impedimentos físicos, intelectuais ou

ISSN: 3085-556X

sensoriais do sujeito deixam de ser a causa do isolamento à medida que o ambiente se reconfigura para remover as barreiras físicas, atitudinais e comunicacionais.

Todavia, a transposição desses conceitos para a rotina escolar revelava um descompasso severo entre o ideal da lei e as condições materiais disponíveis. O paradigma biomédico mantinha forte influência sobre a organização do trabalho escolar, fazendo com que a inclusão fosse frequentemente reduzida à integração física do aluno na sala comum. Conforme as análises críticas de Mantoan (2015), o estudante tinha sua matrícula assegurada, mas permanecia desassistido pedagógica e socialmente das atividades curriculares desenvolvidas com o restante da turma. A crença generalizada de que o trabalho com esse público demandava um saber eminentemente especializado e terapêutico afastava o professor regente de sua função de ensinar, gerando sentimentos de insegurança e de desamparo diante da diversidade na sala de aula.

Essa dinâmica gerava também o isolamento do professor de AEE. Conforme apontado por Mendes (2022), as atribuições desse profissional costumavam ser restritas ao atendimento na Sala de Recursos Multifuncionais, atuando de maneira paralela e desvinculada do currículo desenvolvido na sala regular. Embora a Resolução CNE/CEB nº 4/2009 determinasse que o atendimento especializado deveria ocorrer em horário oposto ao das aulas comuns, a falta de tempo regulamentar para o planejamento conjunto impedia que o especialista e o regente de sala comum pudessem alinhar suas ações e construir respostas pedagógicas articuladas (Vilaronga; Mendes, 2020).

Ademais, a concessão de qualquer suporte técnico ou humano ao estudante, incluindo a disponibilização de profissionais de apoio, estava estritamente condicionada à apresentação de laudo médico. Sem esse documento, os sistemas de ensino tendiam a ignorar as necessidades pedagógicas imediatas dos estudantes, gerando barreiras atitudinais marcadas pela burocratização do direito. Em consonância com esse cenário, a relação entre a escola e as famílias estruturava-se sob um viés estritamente administrativo e desigual. Conforme aponta Paro (2017), o papel dos responsáveis era limitado, os pais eram relegados a uma participação passiva, sendo convocados apenas para receber relatórios de comportamento ou assinar documentos obrigatórios, sem dispor de voz ativa na elaboração das propostas educacionais destinadas a seus filhos.

ISSN: 3085-556X

4. AS MUDANÇAS RECENTES: OS DECRETOS Nº 12.686/2025 E Nº 12.773/2025

A promulgação do Decreto nº 12.686/2025 e sua posterior revisão operada pelo Decreto nº 12.773/2025 propuseram uma reconfiguração na governança da Educação Especial no Brasil. O Decreto original instituiu a Política Nacional de Educação Especial Inclusiva, reafirmando o direito subjetivo ao acesso, à permanência e à aprendizagem em classes comuns da rede regular. A posterior edição do Decreto nº 12.773/2025 funcionou como um ajuste técnico essencial, estipulando parâmetros de rigor pedagógico e flexibilizando convênios estruturais com o terceiro setor especializado, visando equalizar as exigências normativas e a capacidade executiva dos entes federativos. A tabela a seguir sistematiza a transição entre o modelo que antecedeu o final de 2025 e as novas diretrizes em vigor:

Quadro 1 – Transição normativa entre o cenário anterior a 2025 e as diretrizes dos Decretos nº 12.686/2025 e nº 12.773/2025

Dimensão Organizacional	Cenário Anterior a 2025	Diretriz do Decreto nº 12.686/2025	Ajuste Técnico do Decreto nº 12.773/2025	Impacto Prático na Rotina do Gestor
Soberania do Laudo Médico	Suporte dependia prioritariamente de laudo clínico.	Oferta de apoio escolar independia de diagnóstico clínico.	Oferta de apoio passa a ser definida pelo Estudo de Caso Pedagógico.	Devolve a soberania pedagógica à escola, mas eleva a responsabilidade do diretor.
Uso do PEI	Inexistência de obrigatoriedade legal; práticas informais.	Estudo de caso fundamentava apenas o Plano de AEE (PAEE).	Estudo de caso fundamenta obrigatoriamente o PAEE e o PEI.	Torna obrigatório o planejamento escrito, gerando alta demanda por tempos coletivos.
Formação do Professor de AEE	Cursos de especialização sem carga horária nacional padronizada.	Exigia formação continuada específica de, no mínimo, 80 horas.	Exige formação inicial em docência + continuada de, no mínimo, 360 horas.	Diretor deve acompanhar e cobrar o novo patamar formativo do quadro.
Formação do Profissional de Apoio	Baixa exigência acadêmica e ausência de regulação de carga horária.	Exigia ensino médio completo e curso de formação de 80 horas.	Exige nível médio + formação continuada específica de, no mínimo, 180 horas.	Demanda que a escola organize acolhimento interno e cobre habilitação técnica.
Flexibilidade de Matrícula	Foco restrito à inserção na rede comum de ensino.	Centralidade estrita em classes comuns da rede pública regular.	Flexibilização para parcerias/convênios com filantrópicas especializadas.	O diretor escolar deve mediar as interações pedagógicas com serviços externos.
Financiamento Público	Repasses comuns sem consolidação do duplo cômputo na rotina das SRM.	Sem detalhamento orçamentário sobre canais integrados.	Garante recursos do Fundeb considerando a dupla matrícula (Regular + AEE).	Confere segurança orçamentária para a aquisição de tecnologia assistiva.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Essa transição altera profundamente a governança da inclusão escolar, retirando o monopólio das decisões da esfera médica e compartilhando com as equipes pedagógicas das

ISSN: 3085-556X

escolas a definição técnica dos apoios necessários. Contudo, essa autonomia pedagógica traz consigo exigências materiais de alta complexidade.

5. REPERCUSSÕES DA NOVA LEGISLAÇÃO NO COTIDIANO ESCOLAR

5.1 Potencialidades e avanços pedagógicos das novas diretrizes

Sob a ótica de uma administração escolar participativa e orientada para a equidade, os Decretos Federais promulgados em 2025 trazem avanços institucionais de extrema relevância. O primeiro e mais significativo deles reside na superação do viés eminentemente médico para a concessão de direitos educacionais. Ao definir que a disponibilização do profissional de apoio e demais insumos de acessibilidade será respaldada pelo Estudo de Caso Pedagógico, a legislação resgata a autoridade técnica da escola comum e legitima o saber docente (Brasil, 2025b). O diagnóstico clínico deixa de ser compreendido como um indicador isolado e junta-se à leitura social e contextual que a instituição escolar faz das barreiras do ambiente.

Outro fator altamente positivo reside na elevação dos parâmetros formativos para o pessoal técnico. Exigir 360 horas de qualificação específica para o professor de AEE e 180 horas para o profissional de apoio escolar força as redes públicas a romperem com as práticas improvisadas de contratação, estimulando a valorização e a profissionalização dessas categorias. O domínio de estratégias metodológicas qualificadas, como a tecnologia assistiva e as formas táteis e visuais de comunicação, qualifica diretamente a prática pedagógica, favorecendo o desenvolvimento global do estudante.

Ademais, a formalização do duplo cômputo das matrículas no âmbito do Fundeb constitui um suporte orçamentário substancial para as escolas públicas (Brasil, 2020). Ao associar diretamente a matrícula de escolarização ao atendimento complementar do AEE, as novas regras conferem maior autonomia financeira para que a gestão das unidades escolares invista em adaptações arquitetônicas, mobiliários e insumos didático-pedagógicos adequados, sem depender de providências paliativas.

5.2 Sobrecarga de trabalho e os desafios burocráticos para os professores

Em contrapartida, as demandas burocráticas impostas pelas novas normativas têm acentuado a sobrecarga administrativa e o esgotamento laboral nas equipes docentes das escolas de educação básica. A obrigatoriedade legal de produzir, em caráter individualizado e

ISSN: 3085-556X

contínuo, o Estudo de Caso Pedagógico, o Plano de Atendimento Educacional Especializado (PAEE) e o Plano Educacional Individualizado (PEI) gerou uma demanda processual que muitas vezes inviabiliza as horas destinadas ao planejamento pedagógico coletivo (Gameiro, 2024; Indreli, 2025).

Sem o devido suporte de equipes pedagógicas especializadas nas escolas públicas, os professores regentes e os especialistas do AEE desviam tempos preciosos da preparação de suas práticas e da mediação pedagógica com os educandos para o preenchimento de extensos formulários oficiais. Essa saturação documental, associada ao elevado número de alunos sob responsabilidade de cada docente, alimenta sentimentos de vulnerabilidade, desamparo e sofrimento psíquico, impactando diretamente o bem-estar atitudinal do corpo profissional (Rezende, 2023; Perez, 2024).

5.3 De mãos atadas: a atuação do diretor público e as dificuldades estruturais das Secretarias de Educação

No âmbito da escola pública, a eficácia do diretor é diretamente condicionada pela centralização administrativa do sistema de ensino. Diferente da rede particular de ensino, o gestor de uma unidade escolar pública não dispõe de autonomia legal ou jurídica para efetivar a contratação direta de professores de AEE ou de assistentes de apoio escolar. A governança de pessoal, as dotações orçamentárias e a abertura de processos seletivos são prerrogativas exclusivas das Secretarias de Educação Municipais e Estaduais, sob as amarras da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Por sua vez, as Secretarias de Educação enfrentam impasses estruturais profundos para suprir as novas exigências de contratação. A carência de profissionais com a qualificação técnica de 360 horas e 180 horas exigida pelos novos decretos constitui um obstáculo severo, principalmente em áreas periféricas ou em pequenos municípios do interior do país. Diante de processos de contratação lentos e burocráticos, as Secretarias muitas vezes demoram meses para enviar o suporte humano solicitado pela direção da escola.

No decorrer desse impasse burocrático, o diretor de escola pública situa-se em uma posição insustentável. Sofre a pressão legítima das famílias, que exigem o direito incondicional de seus filhos, mas permanece desprovido de canais imediatos de resposta. Para mitigar esse vácuo administrativo, as Secretarias de Educação tendem a recorrer à celebração

ISSN: 3085-556X

de convênios com instituições filantrópicas especializadas, por força do artigo 4º-A do Decreto nº 12.773/2025. Embora essa medida funcione como uma alternativa orçamentária emergencial, ela exige atenção redobrada do gestor escolar para assegurar que a celebração desses convênios não resulte no retrocesso a modelos segregados de escolarização (Pletsch; Souza, 2021).

6. ALTERNATIVAS DE GESTÃO E PARCERIA PARA A VIABILIZAÇÃO DA PRÁTICA

6.1 O ensino colaborativo como apoio ao trabalho pedagógico

Para viabilizar as exigências normativas sem comprometer a saúde das equipes, a gestão escolar deve consolidar o Ensino Colaborativo, também denominado coensino, como princípio organizador do cotidiano pedagógico (Vilaronga; Mendes, 2020). Esse modelo de intervenção afasta a perspectiva clínica e isolada do AEE tradicional, integrando a experiência do especialista de Educação Especial diretamente no espaço físico e curricular da sala comum de aula. A responsabilidade pelo planejamento das atividades, pela condução das propostas e pela avaliação do rendimento escolar passa a ser compartilhada de forma horizontal entre o docente regente e o professor de AEE (Capellini; Zerbato, 2019).

Essa abordagem colaborativa atenua o sentimento de isolamento profissional e promove o suporte mútuo, enriquece a prática pedagógica, minimiza a insegurança do docente da sala comum e beneficia todos os discentes, removendo as barreiras atitudinais e conceituais do planejamento único (Vilaronga; Mendes, 2020). Para que esse modelo atinja sua plena eficácia, cabe ao diretor de escola coordenar a organização administrativa da grade horária, garantindo a reserva coletiva de horas para o planejamento e para o alinhamento metodológico entre os pares, evitando que a articulação pedagógica se restrinja a interações informais e assistemáticas (Alves, 2026; Costa, 2026).

6.2 A intersetorialidade e a articulação com as redes de apoio externas

A escola comum não pode e não deve converter-se em um agente de caráter prioritariamente clínico-terapêutico; pretender resolver de maneira isolada as complexas demandas de saúde e reabilitação de estudantes com graves comprometimentos motores ou intelectuais conduz ao esgotamento organizacional das equipes de ensino. A superação desse

ISSN: 3085-556X

obstáculo requer a articulação ativa de redes de intersetorialidade com os demais setores da política pública social (Barroco, 2024).

O diretor de escola pública deve atuar como o agente articulador de pontes institucionais de comunicação contínua com as Unidades Básicas de Saúde (UBS), os Centros de Atenção Psicossocial (CAPS) e as redes de proteção representadas pelo Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) e Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) de seu território administrativo. Essa aproximação permite que as ações de suporte clínico e social ocorram de forma integrada à rotina escolar, proporcionando aos docentes orientações técnicas para o manejo correto de tecnologia assistiva, mobilidade e estratégias de comunicação alternativas, preservando o foco principal da escola na mediação pedagógica das aprendizagens (Barroco, 2024; Costa, 2026).

6.3 O acolhimento familiar e a acessibilidade na comunicação escolar

A consolidação de uma autêntica gestão escolar democrática exige a reconfiguração dos canais de relacionamento entre a unidade de ensino comum e as famílias dos estudantes da Educação Especial. Deve-se superar os modelos de participação puramente figurativa ou utilitarista, nos quais os familiares são convocados exclusivamente para receber comunicados disciplinares ou colaborar com tarefas braçais e financeiras da instituição (Paro, 2017). A acolhida às famílias exige uma escuta sensível em relação à dor, à exaustão e à vulnerabilidade social vivenciada por esses cuidadores, rompendo com o paradigma da hospitalidade hostil (Skliar, 2017).

Para aproximar os familiares e torná-los parceiros na elaboração e no acompanhamento do PEI, a equipe gestora pode fundamentar suas estratégias de comunicação nos eixos estruturantes do Desenho Universal para a Aprendizagem (DUA) aplicados às interações institucionais da escola comum (Zerbato; Mendes, 2022):

Múltiplas formas de engajamento: Diversificar os canais e as oportunidades de participação, garantindo horários alternativos de reuniões pedagógicas, assembleias virtuais assíncronas e rodas de conversa conduzidas por profissionais de psicologia ou assistência social da rede pública, respeitando as extenuantes jornadas de trabalho das famílias e mães solo.

Múltiplas formas de representação: Assegurar que os comunicados, relatórios do PEI e

ISSN: 3085-556X

avaliações de desenvolvimento pedagógico sejam transmitidos sem barreiras linguísticas ou jargões acadêmicos áridos. O gestor estimula o uso de recursos de áudio, vídeos curtos e relatórios visuais simples de modo que pais de todos os níveis de escolarização compreendam plenamente o percurso de seus filhos.

Múltiplas formas de ação e expressão: Favorecer espaços deliberativos reais para que os cuidadores possam expressar suas perspectivas e conhecimentos informais sobre o desenvolvimento do estudante, incorporando esses saberes diretamente às avaliações pedagógicas construídas no PEI, superando a barreira invisível da exclusão documental (Glat; Pletsch, 2012).

Essa atitude de acolhida comunicativa afasta as tensões e os desgastes de última hora, alinhando a prática cotidiana às exigências legais da gestão democrática da educação (Portella, 2024).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transposição prática dos Decretos de 2025 para a realidade cotidiana da escola pública brasileira constitui um desafio de alta complexidade ética e de gestão pedagógica. A frieza das normas jurídicas sugere caminhos lineares de execução automática, mas a realidade material das salas de aula comuns e as dificuldades estruturais de provimento das redes de ensino exigem do diretor de escola uma atuação de mediação de caráter permanente. A inclusão plena e livre de capacitismo não ocorrerá pelo isolamento burocrático, mas sim pela consolidação de culturas escolares colaborativas que distribuam as responsabilidades e humanizem a rotina de trabalho das equipes de ensino (Costa, 2026; Rodrigues, 2026).

Para apoiar as decisões cotidianas das equipes gestoras no âmbito das escolas públicas e sintetizar os percursos indicados por este estudo crítico, a tabela a seguir consolida os principais dilemas organizacionais e aponta as alternativas reais de mediação baseadas na literatura examinada:

ISSN: 3085-556X

Quadro 2 – Dilemas organizacionais e alternativas de mediação do diretor escolar

Desafio no Cotidiano Escolar	**Como era Resolvido Antes de 2025**	**Diretriz com os Decretos de 2025**	**Solução Real de Mediação do Diretor**	**Atores e Fontes de Suporte**
Escassez de assistentes de apoio na escola	A escola comum exigia obrigatoriamente a apresentação de laudo médico clínico.	A oferta do assistente depende do estudo de caso pedagógico e independe do laudo.	Liderar a equipe na elaboração do Estudo de Caso Pedagógico e oficiar formalmente a Secretaria de Educação.	Diretor, Coordenador Pedagógico e Professor de AEE.
Insegurança e desgaste do professor regente da sala regular	O professor da sala comum planejava e executava as propostas didáticas em isolamento total.	Garantia do PEI e remoção de barreiras curriculares no cotidiano.	Organizar os HTPCs de forma que o Ensino Colaborativo (coensino) seja integrado curricularmente.	Professor Regular e Especialista de AEE.
Processo administrativo de PEI moroso e burocratizado	Os documentos pedagógicos eram preenchidos de forma mecânica e arquivados.	O Estudo de Caso pedagógico fundamenta obrigatoriamente o PAEE e o PEI.	Redesenhar os tempos de planejamento escolar garantindo rotinas semanais coletivas para preenchimento de portfólios compartilhados.	Direção, Coordenação e Docentes.
Estudante com deficiência grave sem suporte clínico especializado	A escola comum tentava assumir o papel de centro de reabilitação física e cognitiva.	Promoção de parcerias institucionais e suporte técnico multiprofissional.	Articular canais de comunicação com UBS, CAPS, CRAS e redes terapêuticas conveniadas fora do período de aula regular.	Diretor, Equipes de Saúde e Assistência Social.
Incompreensão e hostilidade na relação com os familiares	Relacionamento formal de caráter fiscalizador ou marcado pela hospitalidade hostil.	Participação obrigatória da família nos canais de gestão democrática.	Estruturar o relacionamento institucional e a comunicação com base nos três eixos do DUA.	Gestão Escolar, Professores e Familiares.
Falta de verba para acessibilidade e insumos didáticos	Improviso de materiais pelos professores com recursos próprios ou por vaquinhas.	Garantia de verbas vinculadas à dupla matrícula pelo repasse do Fundeb.	Gerenciar de forma participativa os repasses do Fundeb com foco na Tecnologia Assistiva.	Diretor, Conselho Escolar e Secretaria de Educação.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Por meio dessas ações estratégicas de mediação pedagógica e administrativa, o diretor de escola pública deixa de atuar como mero gestor burocrático de portarias e metas frias. Ele consolida-se como um verdadeiro promotor de equidade e defensor da dignidade humana, liderando a transformação da escola comum em um território vivo de acolhimento democrático para todos os sujeitos do aprendizado.

ISSN: 3085-556X

REFERÊNCIAS

ALVES, Andréa Aparecida de Souza; COSTA, Francisco das Chagas de Mesquita; TORRES, Francisca Gecielma de Oliveira; RODRIGUES, Jeovane Soares. Educação inclusiva e diversidade: desafios e representatividade no espaço escolar. **Revista Multidisciplinar Reunom**, v. 13, n. 1, p. 1-18, 2026.

BARROCO, Sonia Mari Shima. Psicologia Escolar e Educacional e a Valorização do Trabalho Docente: Escola Presente! Entrevista com a Profa. Dra. Sonia Mari Shima Barroco. **Revista Psicologia Escolar e Educacional**, v. 28, p. 1-12, 2024.

BRASIL. Decreto nº 12.686, de 20 de outubro de 2025. Institui a Política Nacional de Educação Especial Inclusiva e a Rede Nacional de Educação Especial Inclusiva. Brasília, DF: Presidência da República, 2025a.

_____. Decreto nº 12.773, de 8 de dezembro de 2025. Altera o Decreto nº 12.686, de 20 de outubro de 2025, que institui a Política Nacional de Educação Especial Inclusiva. Brasília, DF: Presidência da República, 2025b.

_____. 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.

_____. Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb). Brasília, DF: Presidência da República, 2020.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Inep. **Relatório do Censo Escolar da Educação Básica 2023**. Brasília, DF: Inep, 2024.

CAPELLINI, Vera Lúcia Messias Fialho; ZERBATO, Ana Paula. **O que é ensino colaborativo?** São Paulo: Edicon, 2019.

GAMEIRO, Luciana. **Trabalho docente e saúde mental: os desafios da educação especial na sala comum**. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2024.

GLAT, Rosana; PLETSCH, Márcia Denise. Orientação familiar como estratégia facilitadora do desenvolvimento e inclusão de pessoas com necessidades especiais. **Revista Educação Especial**, Santa Maria, v. 25, n. 43, p. 33-44, 2012.

INDRELI, Maurício. **Adoecimento laboral e diretrizes inclusivas no chão da escola**. Campinas: Unicamp, 2025.

ISSN: 3085-556X

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar: o que é? por quê? como fazer?** São Paulo: Summus, 2015.

MENDES, Enicéia Gonçalves. A co-docência como estratégia para a inclusão escolar. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 38, p. 1-22, 2022.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

PEREZ, Sandra. **Concentração de matrículas de educação especial e sobrecarga docente**. São Paulo: Unifesp, 2024.

PLETSCH, Márcia Denise; SOUZA, Flavia Faissal de. Educação comum ou especial? Análise das diretrizes políticas de educação especial brasileiras. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 16, n. esp2, p. 1286-1306, 2021.

PORTELLA, Marcio. O Desenho Universal para a Aprendizagem na formação docente e na gestão escolar. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 12, n. 2, p. 11-19, 2024.

REZENDE, Adrielly Franciane de. **Atendimento Educacional Especializado e trabalho docente**. Belo Horizonte: CRESS-MG, 2023.

SKLIAR, Carlos. **Pedagogia (improvável) da diferença: e se o outro não estivesse aí?** Rio de Janeiro: DP&A, 2017.

VILARONGA, Carla Ariela Rios; MENDES, Enicéia Gonçalves. O ensino colaborativo como apoio à inclusão escolar: práticas colaborativas entre os professores. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Bauru, v. 26, p. 330-345, 2020.

ZERBATO, Ana Paula; MENDES, Enicéia Gonçalves. O desenho universal para a aprendizagem na formação de professores: da investigação às práticas inclusivas. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 48, p. 1-21, 2022.

ISSN: 3085-556X