Revista Educação, Direito e Sociedade

ISSN 3086-2531

GESTÃO ESCOLAR E EDUCAÇÃO EM DIREITOS HUMANOS: QUANDO A LIDERANÇA TRANSFORMA A CULTURA INSTITUCIONAL

SCHOOL MANAGEMENT AND HUMAN RIGHTS EDUCATION: WHEN LEADERSHIP TRANSFORMS INSTITUTIONAL CULTURE

GESTIÓN ESCOLAR Y EDUCACIÓN EN DERECHOS HUMANOS: CUANDO EL LIDERAZGO TRANSFORMA LA CULTURA INSTITUCIONAL

Emanuelli Coletti Barbosa [1]
Roberto Carlos Ramos [2]

RESUMO
A Educação em Direitos Humanos constitui eixo estruturante para a promoção da cidadania e da cultura democrática nas instituições escolares, exigindo que a gestão escolar traduza marcos normativos em práticas pedagógicas concretas. O estudo adotou abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e documental, fundamentada em referenciais teóricos como Freire, Lück, Silva, Sarmento, Jatobá e Novaes, e em documentos como o Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos, a Base Nacional Comum Curricular e o Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin. Evidenciou-se que, embora haja reconhecimento formal dos documentos orientadores, sua incorporação às práticas institucionais ainda é limitada, destacando-se fragilidades na formação docente, insegurança na abordagem de temas controversos, participação passiva das famílias e sobrecarga administrativa que restringe a liderança pedagógica. A efetivação da Educação em Direitos Humanos demanda gestão escolar comprometida com princípios humanistas, capaz de articular referenciais normativos à realidade local e promover práticas críticas, inclusivas e transformadoras.

PALAVRAS-CHAVE: educação; direitos humanos; gestão escolar; cultura institucional; formação docente.

ABSTRACT
Human Rights Education constitutes a structural axis for the promotion of citizenship and democratic culture within school institutions, requiring school management to translate normative frameworks into concrete pedagogical practices. The study adopted a qualitative approach of bibliographic and documentary nature, grounded in theoretical references such as Freire, Lück, Silva, Sarmento, Jatobá, and Novaes, as well as in documents including the National Plan for Human Rights Education, the National Common Curricular Base, and the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights. The data were analyzed through content analysis, according to Bardin. It was evidenced that, although there is formal recognition of guiding documents, their incorporation into institutional practices remains limited, highlighting weaknesses in teacher training, insecurity in addressing controversial issues, passive family participation, and administrative overload that restricts pedagogical leadership. The effective implementation of Human Rights Education requires school management committed to humanistic principles, capable of articulating normative references with local realities and promoting critical, inclusive, and transformative practices.

KEYWORDS: education; human rights; school management; institutional culture; teacher training.

[1] Mestranda em Educação pela Universidade La Salle Canoas/RS. Coordenadora no setor de Internacionalização na Rede La Salle, Lucas do Rio Verde/MT - Brasil. E-mail: bilingue.coord.lucas@lasalle.org.br
[2] PhD em Educação. Professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle, Canoas/RS - Brasil. E-mail. roberto.ramos@lasalle.org.br

ISSN 3086-2531

RESUMEN
La Educación en Derechos Humanos constituye un eje estructurante para la promoción de la ciudadanía y la cultura democrática en las instituciones escolares, lo que exige que la gestión escolar traduzca los marcos normativos en prácticas pedagógicas concretas. El estudio adoptó un enfoque cualitativo de naturaleza bibliográfica y documental, fundamentado en referentes teóricos como Freire, Lück, Silva, Sarmento, Jatobá y Novaes, y en documentos como el Plan Nacional de Educación en Derechos Humanos, la Base Nacional Común Curricular y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Los datos fueron analizados mediante la técnica de análisis de contenido, según Bardin. Se evidenció que, aunque existe reconocimiento formal de los documentos orientadores, su incorporación a las prácticas institucionales sigue siendo limitada, destacándose fragilidades en la formación docente, inseguridad en el abordaje de temas controvertidos, participación pasiva de las familias y sobrecarga administrativa que restringe el liderazgo pedagógico. La efectivización de la Educación en Derechos Humanos exige una gestión escolar comprometida con principios humanistas, capaz de articular los referentes normativos con la realidad local y promover prácticas críticas, inclusivas y transformadoras.

PALABRAS CLAVE: educación; derechos humanos; gestión escolar; cultura institucional; formación docente.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Educação em Direitos Humanos (EDH) constitui um campo estratégico para a promoção da cidadania, da justiça social e da cultura democrática nas instituições escolares. Reconhecida por marcos normativos nacionais e internacionais, a EDH demanda práticas pedagógicas que transcendam abordagens disciplinares e se consolidem como princípios estruturantes da cultura institucional. Para tanto, exige-se que a escola se reorganize para acolher a alteridade, mediar os conflitos inerentes à vida em sociedade e promover uma formação integral pautada na dignidade e no respeito às diversidades.

Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar como a gestão escolar traduz os marcos normativos da EDH em práticas pedagógicas concretas no cotidiano institucional, evidenciando os limites e as possibilidades da liderança escolar na efetivação desses princípios. Parte-se da compreensão de que a gestão atua como instância mediadora entre diretrizes formais e ações educativas, influenciando diretamente a construção de ambientes escolares comprometidos com a escuta ativa, a inclusão e a justiça social.

A abordagem metodológica adotada é qualitativa, de natureza exploratória e interpretativa, voltada à análise crítica das práticas institucionais. A pesquisa é classificada como bibliográfica e documental, conforme os procedimentos sistematizados por Gil (2008) e Lakatos e Marconi (2003), e fundamenta-se em referenciais teóricos que discutem a liderança, a autonomia e as dimensões ético-políticas da gestão escolar. Entre os autores mobilizados destacam-se Freire (1996), Lück (2009), Silva (2011), Sarmento (2010), Jatobá e Novaes

(2018), cujas contribuições sustentam a análise da gestão como promotora de direitos e articuladora de sentidos.

A pesquisa parte da articulação entre os referenciais teóricos e os marcos normativos que orientam a EDH, tais como o Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (BRASIL, 2007), a Base Nacional Comum Curricular (BRASIL, 2017) e o Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (ONU, 1966). Esses documentos constituem a base legal e ética para a construção de uma escola comprometida com a cidadania, a equidade e a transformação democrática.

Para o tratamento dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, conforme os procedimentos sistematizados por Bardin (2011), que envolvem três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Essa técnica permitiu identificar recorrências, tensões e sentidos atribuídos à EDH no contexto da gestão escolar, organizando os achados em eixos temáticos coerentes e reveladores da dinâmica institucional.

Este artigo está estruturado em quatro seções principais: introdução, referencial teórico, metodologia e análise dos dados, seguida pelas considerações finais. O referencial teórico apresenta os principais estudos sobre EDH e gestão escolar. A metodologia descreve a abordagem qualitativa e os procedimentos de análise de conteúdo. A seção de resultados expõe os achados empíricos em três eixos temáticos. Por fim, as considerações finais sintetizam os resultados e apontam caminhos para fortalecer a EDH como prática institucional, destacando o papel da liderança escolar na consolidação de uma cultura de direitos.

A relevância da Educação em Direitos Humanos

A escola contemporânea é impactada por desafios globais complexos, como desigualdades sociais, exclusão digital, violência estrutural, crises ambientais, migrações e tensões interculturais. Esses fenômenos exigem que a instituição educativa assuma um papel ativo na mediação dessas questões, oferecendo respostas pedagógicas contextualizadas e transformadoras.

Nesse contexto, a Educação em Direitos Humanos (EDH) torna-se eixo central da ação educativa. A UNESCO (2020, p. 12) destaca que a EDH deve preparar os estudantes para enfrentar dilemas contemporâneos, promovendo valores como dignidade, liberdade,

ISSN 3086-2531

solidariedade e respeito mútuo. As escolas devem funcionar como comunidades de aprendizagem que cultivem tolerância, cooperação e justiça social.

A gestão escolar, diante desses desafios, demanda lideranças capazes de adaptar orientações globais às realidades locais. Mello (2024, p. 59) aponta que o gestor precisa desenvolver competências para planejar, monitorar e implementar soluções inovadoras. A OCDE (2018, p. 4) reforça a importância da formação de competências globais, que permitem aos estudantes compreender culturas diversas e contribuir para sociedades mais justas.

A EDH deve ser assumida como princípio transversal, influenciando práticas pedagógicas, administrativas e relacionais. Lück (2009, p. 21) afirma que "a qualidade do ambiente escolar como um todo determina a qualidade do processo pedagógico da sala de aula", evidenciando que espaços inclusivos e dialógicos são responsabilidade da liderança gestora e de toda a comunidade educativa.

No Brasil, a Base Nacional Comum Curricular (BRASIL, 2017, p. 9) estabelece o compromisso de "exercitar a empatia, o diálogo, a resolução de conflitos e a cooperação, fazendo-se respeitar e promovendo o respeito ao outro e aos direitos humanos". Essa diretriz reforça a articulação entre marcos globais, como o Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais - PIDESC (ONU, 1966) e os normativos nacionais, consolidando os direitos humanos como fundamento ético e estruturante da educação básica.

Gestão escolar como articuladora da Educação em Direitos Humanos

A gestão escolar é reconhecida como instância estratégica na promoção da Educação em Direitos Humanos (EDH). Mais do que organizar processos administrativos, ela orienta intencionalmente a formação dos estudantes, articulando dimensões como a intencionalidade formativa, a logística institucional e os princípios ético-políticos da convivência democrática.

No contexto da EDH, a gestão deve ser compreendida como instância formativa e ética, cuja atuação transcende os limites da administração técnica. Freire (1996) defende que o gestor adote uma postura dialógica, comprometida com a emancipação dos sujeitos. Essa liderança implica a criação de espaços de escuta ativa e participação crítica, fundamentais para consolidar uma cultura escolar democrática.

ISSN 3086-2531

Lück (2009) reforça que a liderança pedagógica é responsável por assegurar coerência entre currículo, metodologias e valores institucionais. A intencionalidade formativa, nesse sentido, torna-se eixo estruturante da ação gestora. A gestão escolar, portanto, não apenas organiza processos, mas orienta práticas que favorecem a convivência democrática e o compromisso com os direitos humanos.

Nesse papel, o diretor e o coordenador pedagógico atuam como líderes formativos. Sua responsabilidade vai além da supervisão técnica: consiste em garantir que o currículo, as metodologias e os valores institucionais estejam alinhados a uma cultura escolar humanista, inclusiva e democrática.

Lück (2009, p. 24) aprofunda essa concepção ao afirmar que "quando uma mesma fundamentação e entendimento é compartilhado por várias pessoas empenhadas na mesma tarefa, elas passam a manifestar comportamentos convergentes [...] construindo um processo educacional unitário". A gestão, portanto, deve ser colaborativa e dialógica, mobilizando todos os atores da comunidade escolar em torno de um projeto educativo comum.

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) constitui o principal instrumento ético e normativo da ação gestora. Para ser efetivo, não pode se limitar à formalidade burocrática. Deve estar fundamentado na inclusão, na equidade e na formação cidadã, refletindo criticamente as aspirações da comunidade escolar (BRASIL, 2007, p. 25).

A gestão escolar deve assegurar que as práticas pedagógicas e as relações institucionais estejam alinhadas aos princípios da EDH. Isso implica promover o respeito mútuo, a participação ativa e a justiça social como valores estruturantes da cultura escolar (BRASIL, 2013, p. 13).

A literatura sobre eficácia escolar confirma essa centralidade da liderança. Escolas eficazes apresentam liderança profissional forte, metas compartilhadas, clima institucional positivo e vínculo com a comunidade (Sammons; Hillman; Mortimore, 1995, p. 45). Esses elementos convergem com os fundamentos da EDH e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (UNESCO, 2017, p. 8).

Mello (2024, p. 61) aprofunda essa análise ao destacar que a liderança escolar exige competências amplas. Entre elas estão o planejamento estratégico, a implementação do PPP com intencionalidade formativa, o trabalho em equipe e a articulação de interesses diversos.

ISSN 3086-2531

Esse perfil aproxima-se da liderança transformacional, que inspira mudanças e amplia o impacto ético da escola.

Portanto, a gestão escolar e a coordenação pedagógica devem ser compreendidas como instâncias formativas e éticas. Ao mediar diretrizes globais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (UNESCO, 2017), e os marcos da EDH (BRASIL, 2013), com as especificidades locais, a gestão contribui para uma educação comprometida com a transformação social, a equidade e o bem comum.

Corresponsabilidade na Educação em Direitos Humanos

A Educação em Direitos Humanos (EDH) exige corresponsabilidade entre escola, família e comunidade. O Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH) reconhece a educação como processo coletivo, voltado à dignidade humana, justiça social e cidadania democrática (BRASIL, 2007). Nesse contexto, a gestão escolar atua como articuladora de parcerias, promovendo vínculos que ampliam o alcance ético e formativo da escola.

Lück (2009) destaca que a colaboração entre os atores da comunidade educativa fortalece a motivação discente, o apoio parental e a cultura democrática institucional. A corresponsabilidade vai além da cooperação pontual. Ela exige práticas dialógicas e inclusivas que reconheçam a diversidade dos sujeitos envolvidos e consolidem uma cultura escolar participativa.

Apesar dos avanços, persistem barreiras importantes. Sarmento (2010) observa que a cultura escolar dominante, associada a padrões urbanos e de classe média, dificulta o diálogo com famílias de diferentes contextos sociais. Nascimento et al. (2021) reforçam que as configurações familiares são plurais, exigindo das escolas posturas mais inclusivas, respeitosas e sensíveis à diversidade.

Diante desse cenário, a gestão escolar deve criar espaços de escuta ativa e diálogo permanente. Freire (1996) defende o “saber ouvir” como base para uma educação transformadora. Essa escuta é essencial para que a escola cumpra a orientação da Convenção sobre os Direitos da Criança (1989), que propõe o respeito à identidade cultural e ao desenvolvimento integral da personalidade.

ISSN 3086-2531

A UNICEF (2019) recomenda fortalecer redes locais de proteção e aprendizagem, integrando políticas de inclusão à rotina escolar. Essa diretriz converge com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (UNESCO, 2017), especialmente os que tratam da educação de qualidade, da redução das desigualdades e da promoção de sociedades pacíficas. Morgado et al. (2020) e Santos e Toniosso (2014) reforçam que a relação escola-família é essencial para a formação integral dos estudantes e deve ser cultivada por meio de vínculos sólidos e compartilhados.

A corresponsabilidade na EDH é uma construção coletiva. Ao assumir esse papel articulador, a gestão escolar amplia o impacto da educação para além dos muros da escola. Promove justiça social, equidade e respeito à diversidade como fundamentos de uma cultura institucional comprometida com o bem comum.

A escola como espaço de transformação social

A escola contemporânea enfrenta desafios globais complexos como as desigualdades sociais, exclusão digital, crises ambientais, migrações e tensões culturais, que impactam diretamente seu cotidiano. Diante disso, é chamada a mediar essas questões e oferecer respostas educativas contextualizadas, éticas e transformadoras (UNESCO, 2020, p. 12).

A Educação em Direitos Humanos (EDH) é eixo estruturante da ação pedagógica, promovendo valores como dignidade, liberdade e solidariedade. Deve orientar toda a cultura institucional, não como disciplina isolada, mas como princípio transversal (LÜCK, 2009, p. 21). A BNCC (BRASIL, 2017, p. 9) reforça esse compromisso ao incluir competências como empatia, diálogo e respeito aos direitos humanos.

A gestão escolar, nesse contexto, exige lideranças capazes de traduzir diretrizes globais para realidades locais. Mello (2024, p. 59) destaca a necessidade de competências múltiplas para enfrentar crises educacionais. A OCDE (2018, p. 4) aponta a formação de competências globais como essencial para promover justiça social.

A dimensão de intencionalidade formativa é central na gestão escolar, pois orienta todas as demais. Lück (2009, p. 95) afirma que a gestão pedagógica é a mais diretamente ligada à aprendizagem e formação dos alunos. A EDH depende dessa liderança curricular, que deve garantir aprendizagens críticas e voltadas à cidadania global.

ISSN 3086-2531

A Resolução CNE/CP n° 1 (2012) define a EDH como processo sistemático e contínuo, integrado ao currículo. Candau (2000, p. 75) reforça que ela deve estar presente em todas as dimensões do projeto educativo. Bolzan e Millani (2012) vinculam essa dimensão à gestão democrática e à formação docente, promovendo ambientes de escuta e reflexão crítica.

Colussi (2023) mostra que a articulação da escola com projetos sociais, culturais e esportivos favorece o desenvolvimento integral dos estudantes. Essa abordagem está alinhada à BNCC (2017), à UNESCO (2020) e à UNICEF (2019), que defendem uma educação inclusiva e voltada à cidadania global.

A corresponsabilidade entre escola, família e comunidade é essencial para a EDH. O PNEDH (BRASIL, 2007, p. 25) destaca essa articulação como condição para sua efetivação. Lück (2009, p. 37) aponta benefícios como motivação discente e fortalecimento de redes de apoio. Sarmento (2010, p. 14) alerta para barreiras culturais que dificultam essa aproximação, enquanto Nascimento et al. (2021, p. 9) destacam a diversidade das configurações familiares atuais.

A gestão deve criar espaços de escuta ativa e diálogo. Freire (1996, p. 116) defende o "saber ouvir" como base para o diálogo transformador. A UNICEF (2019, p. 12) recomenda fortalecer redes locais de proteção e aprendizagem. Morgado et al. (2020, p. 22) e Santos e Toniosso (2014, p. 45) reforçam a importância da relação escola-família na formação integral.

O substrato logístico e financeiro, embora associado à burocracia, é fundamental para a efetividade pedagógica. Lück (2009, p. 106) o define como base das demais dimensões da gestão. Quando orientado por princípios éticos, fortalece a confiança da comunidade e garante transparência (LÜCK, 2009, p. 111). Jatobá e Novaes (2018, p. 64) alertam para a sobrecarga administrativa dos gestores, e Silva (2011, p. 6) propõe a autonomia como valor instrumental para melhorar o serviço público de educação.

Assim, a gestão escolar orientada pela EDH, pela intencionalidade formativa e pela corresponsabilidade educativa torna-se articuladora entre marcos globais e realidades locais. Ao integrar liderança pedagógica, práticas inclusivas e substratos éticos, a escola se afirma como espaço de formação cidadã e transformação social.

ISSN 3086-2531

ABORDAGEM METODOLÓGICA

Este estudo teve como objetivo analisar como a gestão escolar traduz os marcos normativos da Educação em Direitos Humanos (EDH) em práticas pedagógicas concretas no cotidiano institucional, evidenciando sua função mediadora entre diretrizes formais e ações educativas transformadoras.

A abordagem adotada é qualitativa, de natureza exploratória e interpretativa, voltada à compreensão dos sentidos atribuídos pela gestão escolar à EDH e às estratégias utilizadas para sua efetivação. Essa escolha metodológica justifica-se pela complexidade do fenômeno investigado, que demanda análise crítica e contextual das práticas institucionais.

A pesquisa é classificada como bibliográfica e documental, conforme tipologia proposta por Gil (2008) e Lakatos e Marconi (2003). A pesquisa bibliográfica concentrou-se em autores que discutem gestão escolar, formação crítica e EDH, como Freire (1996), Lück (2009), Silva (2011), Jatobá e Novaes (2018), Santos e Toniosso (2014) e Nascimento et al. (2021). A pesquisa documental envolveu a análise do Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (Brasil, 2007), a Base Nacional Comum Curricular (BRASIL, 2017) e o Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (ONU, 1966).

Para o tratamento dos dados, foi adotada a técnica de análise de conteúdo, conforme os procedimentos sistematizados por Bardin (2011), categorizado em três eixos temáticos: Articulação normativa e cultura escolar; Formação docente e corresponsabilidade educativa e Gestão Ética e Autonomia Institucional.

O rigor metodológico adotado buscou assegurar a validade interpretativa dos resultados e sua relevância para o campo da educação comprometida com os direitos humanos, a inclusão e a transformação social.

RESULTADOS

Apresentamos os achados centrais da pesquisa, organizados a partir da análise de conteúdo realizada conforme Bardin (2011). A investigação concentrou-se na forma como a gestão escolar interpreta e operacionaliza os marcos normativos da Educação em Direitos Humanos (EDH) no cotidiano institucional. Os resultados são sistematizados em três eixos

ISSN 3086-2531

temáticos: Normas globais e cultura escolar, Formação docente e corresponsabilidade educativa e Gestão ética e autonomia institucional, que evidenciam tensões, lacunas e possibilidades de transformação nas práticas escolares. Buscamos apresentar os limites da aplicação normativa, os desafios da liderança pedagógica e as estratégias operacionais que favorecem ou restringem a efetivação da EDH como princípio estruturante da educação.

Articulação normativa e cultura escolar

Os dados indicam que a gestão escolar reconhece a importância dos marcos normativos da Educação em Direitos Humanos (EDH), como o Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (BRASIL, 2007), a Base Nacional Comum Curricular (BRASIL, 2017) e o Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (ONU, 1966). No entanto, sua incorporação efetiva ao Projeto Político Pedagógico (PPP) ainda é limitada. A EDH aparece nos documentos institucionais, mas não se consolida como princípio transversal nas práticas cotidianas.

A associação da EDH a disciplinas específicas, como História ou Sociologia, revela uma compreensão restrita de sua abrangência. Isso confirma que a transversalidade proposta por Lück (2009) ainda não foi plenamente internalizada. A liderança escolar, por sua vez, mostra-se decisiva na criação de um ambiente ético e respeitoso, embora a sobrecarga administrativa limite o tempo dedicado à formação e ao acompanhamento da cultura institucional (Jatobá; Novaes, 2018).

A gestão está em fase inicial de tradução dos marcos normativos da EDH para a cultura escolar. O desafio não é apenas reconhecer o que deve ser feito, mas construir estratégias viáveis para transformar a EDH em prática institucional, conforme os princípios do PIDESC (ONU, 1966).

Formação docente e corresponsabilidade educativa

A análise da literatura revela que a gestão escolar enfrenta dificuldades para articular a dimensão da intencionalidade formativa com práticas pedagógicas críticas e dialógicas. Embora o discurso sobre formação cidadã esteja presente nos documentos institucionais, a literatura

acadêmica aponta que sua efetivação nas metodologias aplicadas é limitada. A formação continuada em Educação em Direitos Humanos (EDH) para docentes é descrita como incipiente, o que restringe sua implementação a ações pontuais e desarticuladas.

A síntese da análise teórica indica que a ausência de uma formação robusta em EDH, como argumentam Bolzan e Millani (2012), pode gerar insegurança nos coordenadores pedagógicos ao tratar de temas controversos relacionados aos direitos humanos, o que, por sua vez, tende a levar à adoção de abordagens conservadoras e pouco reflexivas. Essa postura contrasta diretamente com a proposta de Freire (1996), que defende o diálogo como fundamento da prática educativa. A tendência observada nos estudos de evitar o confronto de ideias para preservar a "paz institucional" compromete a construção de uma cultura escolar democrática.

No campo da corresponsabilidade educativa, a análise dos referenciais (como Santos e Toniosso, 2014) indica que a relação entre escola e família permanece frágil. O envolvimento é predominantemente passivo, restrito a eventos sociais e administrativos, sem participação efetiva nas decisões pedagógicas. Embora o arcabouço teórico reconheça a diversidade das configurações familiares (Nascimento et al., 2021), conclui-se que as estratégias de acolhimento ainda se baseiam em modelos tradicionais, o que limita o potencial transformador das parcerias.

A ausência de espaços genuínos de escuta e diálogo, como propõe Freire (1996), impede que a escola mobilize a comunidade em torno de um projeto ético-político de formação cidadã. Essa limitação é agravada pela dificuldade em construir vínculos sólidos e compartilhados com as famílias (SANTOS; TONIOSSO, 2014).

A superação desses limites exigirá que a gestão escolar assuma a EDH como princípio orientador da formação humana, conforme os marcos estabelecidos pelo Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (BRASIL, 2007), pela Base Nacional Comum Curricular (BRASIL, 2017) e pelo Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (ONU, 1966).

Gestão ética e autonomia institucional

A análise dos dados evidencia que a gestão escolar enfrenta tensões significativas na articulação entre a dimensão administrativa e a implementação da Educação em Direitos

ISSN 3086-2531

Humanos (EDH). A sobrecarga de trabalho dos diretores, especialmente em tarefas rotineiras como controle patrimonial e atualização documental, compromete o tempo necessário para ações formativas e parcerias estratégicas (Jatobá; Novaes, 2018). Essa pressão operacional desvia o foco da intencionalidade pedagógica e limita a atuação do gestor como liderança ética e dialógica (Silva, 2011).

Apesar dos obstáculos, observa-se que escolas com maior efetividade na EDH são aquelas que utilizam o substrato logístico e financeiro de forma estratégica. Nessas unidades, a gestão demonstra transparência na alocação de recursos e mobiliza sua autonomia administrativa para captar verbas e viabilizar projetos interculturais. A dimensão operacional, nesse contexto, deixa de ser apenas suporte técnico e passa a fortalecer a confiança da comunidade escolar, conforme argumenta Lück (2009).

A capacidade da gestão escolar de transformar a administração em instrumento ético é essencial para consolidar a EDH como prática institucional. Essa transformação exige que a dimensão operacional seja compreendida não como burocracia, mas como condição para a autonomia pedagógica e para o compromisso com a justiça social. Tal perspectiva está alinhada aos princípios do Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (BRASIL, 2007), da Base Nacional Comum Curricular (BRASIL, 2017) e do Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (ONU, 1966), que reconhecem a educação como direito fundamental e processo coletivo de promoção da dignidade humana.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar como a gestão escolar traduz os marcos normativos da Educação em Direitos Humanos (EDH) em práticas pedagógicas concretas no cotidiano institucional. A investigação demonstrou que a liderança escolar é indispensável para a efetivação desses princípios, atuando como eixo mediador entre diretrizes formais e práticas educativas. A forma como a gestão interpreta e operacionaliza a EDH determina se ela será assumida como princípio estruturante da cultura escolar ou reduzida a uma agenda pontual e burocrática.

Os resultados revelam que, embora os documentos orientadores como o PNEDH (BRASIL, 2007), a BNCC (BRASIL, 2017) e o PIDESC (ONU, 1966) sejam formalmente

reconhecidos, sua incorporação efetiva à cultura institucional ainda é limitada. A EDH tende a ser tratada como conteúdo disciplinar isolado, frequentemente vinculado às áreas de História ou Sociologia, o que compromete sua força formativa e desafia o princípio de transversalidade.

A formação continuada dos professores em EDH é incipiente, e muitos coordenadores pedagógicos demonstram insegurança ao abordar temas controversos. Essa postura resulta em práticas conservadoras e pouco dialógicas, em contraste com a proposta de Freire (1996), que defende o diálogo como fundamento da prática educativa. A corresponsabilidade educativa com as famílias permanece restrita a modelos tradicionais, com baixa participação nas decisões pedagógicas e estratégias de acolhimento pouco sensíveis à diversidade.

A gestão administrativa, marcada por sobrecarga e burocratização, compromete o foco pedagógico da liderança escolar. Tarefas rotineiras desviam a atenção da intencionalidade formativa e dificultam o acompanhamento da cultura institucional. Por outro lado, escolas que utilizam os recursos logísticos e financeiros de forma estratégica demonstram maior efetividade na promoção da EDH, mobilizando autonomia, transparência e confiança institucional.

Em síntese, os dados indicam que a EDH ainda não está plenamente integrada à cultura escolar das instituições analisadas. Sua presença nos documentos oficiais é mais formal do que prática, e sua transversalidade permanece como desafio. A postura ética dos gestores emerge como fator determinante para a construção de um ambiente escolar pautado na escuta ativa, no respeito às diversidades e no compromisso com a justiça social.

A superação dos limites identificados exige investimento na formação docente, revisão das estratégias de acolhimento às famílias e reconfiguração da gestão administrativa como instrumento de emancipação. Conclui-se que a efetivação da Educação em Direitos Humanos depende da capacidade da gestão escolar de articular os marcos normativos globais e locais com a realidade institucional, convertendo diretrizes em ações concretas que promovam o desenvolvimento integral dos sujeitos e consolidem a escola como espaço de cidadania, inclusão e transformação democrática.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOLZAN, Vera Regina; MILLANI, Sandra. **Formação docente, estágio e gestão democrática**. Revista Práxis Educativa, Ponta Grossa, v. 7, n. 1, p. 119–137, jan./jun. 2012.

Disponível em: https://www.revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/27012. Acesso em: 19 out. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 out. 2025.

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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 19 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, DF: MEC, 2017. Disponível em: https://basenacionalcomum.mec.gov.br. Acesso em: 17 out. 2025.

BRASIL. Comitê Nacional de Educação em Direitos Humanos. **Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos**. Brasília, DF: MEC, 2007. Disponível em: https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/educacao-em-direitos-humanos/plano-nacional-de-educacao-em-direitos-humanos. Acesso em: 14 out. 2025.

BRASIL. **Resolução CNE/CP nº 1, de 30 de maio de 2012**. Conselho Nacional de Educação. Estabelece as Diretrizes Nacionais para a Educação em Direitos Humanos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 maio 2012. Disponível em: https://www.mprj.mp.br/documents/20184/237237/Resolucao_CNE_01_2012_Educacao_em_Direitos_Humanos.pdf. Acesso em: 13 out. 2025.

BRASIL. **Direitos humanos na escola: a formação continuada em direitos humanos de professores da educação básica.** Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão. Brasília: SECADI, 2013. Disponível em: https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/educacao-em-direitos-humanos. Acesso em: 19 out. 2025.

CANDAU, Vera Maria Ferrão. **Direitos humanos, educação e a construção do nós**. **Revista Sociologias**, Porto Alegre, v. 2, n. 4, p. 73–82, jul./dez. 2000. Disponível em: https://www.scielo.br/j/soc/a/5szsvwMvGSVPkGnWc67BjtC. Acesso em: 20 out. 2025.

COLUSSI, Luciana. **Integração escola-comunidade: potencializando o desenvolvimento integral**. **Revista Estudos em Educação**, Santa Maria, v. 38, n. 1, p. 1–20, 2023. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/esteduc/article/view/30508. Acesso em: 19 out. 2025.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JATOBÁ, Marcos; NOVAES, Ricardo. **Sobrecarga administrativa na gestão escolar: desafios à dimensão pedagógica**. **Revista Educação em Destaque**, v. 2, n. 1, p. 60–75,

2018. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/30020. Acesso em: 19 out. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MELLO, Guiomar Namo de. **Liderança escolar e o novo contexto da educação**. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 105, n. 2, p. 45–60, 2024. Disponível em: https://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-1574202400020045. Acesso em: 17 out. 2025.

MORGADO, José; et al. **A relação entre escola e família: da teoria à prática**. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 20, n. 66, p. 25–42, 2020. Disponível em: https://periodicos.pucpr.br/dialogoeducacional/article/view/32303. Acesso em: 19 out. 2025.

NASCIMENTO, Sandra; et al. **Famílias plurais e a gestão democrática na escola**. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 51, p. 1–18, 2021. Disponível em: https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/11824. Acesso em: 12 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA (UNESCO). **Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais**. Nova York, 1966. Disponível em: https://acnudh.org/pt-br/pacto-internacional-sobre-os-direitos-economicos-sociais-e-culturais. Acesso em: 15 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA (UNESCO). **Convenção sobre os Direitos da Criança**. Nova York, 1989. Disponível em: https://www.unicef.org/brazil/convencao-sobre-os-direitos-da-crianca. Acesso em: 14 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA (UNESCO). **Educação para o Desenvolvimento Sustentável: um roteiro.** Paris: UNESCO, 2020. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374802. Acesso em: 18 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA (UNESCO). **Repensar a educação: rumo a um bem comum mundial?** Paris: UNESCO, 2017. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232555. Acesso em: 19 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Competência global para um mundo inclusivo**. Paris: OECD Publishing, 2018. Disponível em: https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/global-competence/pisa-2018-global-competence.html. Acesso em: 20 out. 2025.

SAMMONS, Pamela; HILLMAN, Janet; MORTIMORE, Peter. **Características-chave de escolas eficazes: uma revisão das pesquisas sobre eficácia escolar**. Londres: OFSTED, 1995.

SANTOS, Maria; TONIOSSO, Rosa. **Envolvimento parental na escola: a construção de vínculos compartilhados**. **Revista Educação e Sociedade**, v. 35, n. 128, p. 801–818, 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/j/es/a/WH4ZWCfNNvsKM4ZwZjQBWNM. Acesso em: 19 out. 2025.

SARMENTO, Manuel Jacinto. **Culturas escolares e culturas de infância: entre o formal e o informal**. **Revista do Minho**, Braga, n. 19–20, p. 43–61, 2009–2010.

Recebido em: 20/02/2026.
Aceito em: 30/03/2026.