

Gestão escolar: contribuições à efetividade dos direitos humanos à luz do Plano Nacional de Educação

School Management: contributions to the effectiveness of human rights in light of the National Education Plan

Gestión escolar: contribuciones a la efectividad de los derechos humanos a la luz del Plan Nacional de Educación

Maria Heliadora do Vale Romeiro Collaço¹

Resumo

Este artigo analisa a contribuição da gestão escolar no tocante à efetividade das políticas públicas de direitos humanos no Brasil, à luz do arcabouço normativo educacional vigente, especialmente em face do novo Plano Nacional de Educação (Lei n. 15.388, de 14 de abril de 2026). A pesquisa é qualitativa, de natureza exploratória e analítica, baseada em análise documental e revisão bibliográfica. Aspectos como governança pública, planejamento, monitoramento, *accountability* e formação continuada são objetos do estudo. Os resultados indicam que a gestão escolar constitui elemento essencial, cuja eficiência da capacidade gerencial é estratégica e decisiva para a implementação e concretização das políticas públicas educacionais, influenciando diretamente sobre as práticas inclusivas, a equidade, a gestão democrática, a qualidade educacional e a promoção dos direitos humanos.

Palavras-chave: Gestão escolar. Políticas públicas. Direitos humanos.

Abstract

This article analyzes the contribution of school management to the effectiveness of public human rights policies in Brazil, in light of the current educational legal framework, particularly considering the new National Education Plan (Law n. 15.388, of april 14, 2026). The research is qualitative, exploratory, and analytical in nature, based on document analysis and a literature review. Aspects such as public governance, planning, monitoring, accountability, and continuing education are the focus of the study. The results indicate that school management constitutes an essential element, whose managerial efficiency is strategic and decisive for the implementation and realization of public educational policies, directly influencing inclusive practices, equity, democratic management, educational quality, and the promotion of human rights.

Key words: School management. Public policies. Human rights.

Resumen

Este artículo analiza la contribución de la gestión escolar a la efectividad de las políticas públicas de derechos humanos en Brasil, a la luz del marco jurídico educacional vigente, especialmente considerando el nuevo Plan Nacional de Educación (Ley n.º 15.388, de 14 de abril de 2026). La investigación es de naturaleza cualitativa, exploratoria y analítica, basada en el análisis documental

¹ Doutoranda em Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Educação (Doutorado), da Universidade de Uberaba (Uniuibe). Mestre em Direito das Relações Econômico-empresariais. Pró-reitora de Ensino Superior. Docente Universitária.

y en la revisión bibliográfica. Aspectos como la gobernanza pública, la planificación, el monitoreo, la rendición de cuentas y la formación continua constituyen el objeto del estudio. Los resultados indican que la gestión escolar constituye un elemento esencial, cuya eficiencia gerencial es estratégica y decisiva para la implementación y concreción de las políticas públicas educativas, influyendo directamente en las prácticas inclusivas, la equidad, la gestión democrática, la calidad educativa y la promoción de los derechos humanos.

Palabras clave: Gestión escolar. Políticas públicas. Derechos humanos.

1. INTRODUÇÃO

A educação constitui um dos principais instrumentos de promoção dos direitos humanos, sendo elemento estruturante para o desenvolvimento pessoal e social, na medida em que promove a redução das desigualdades, haja vista que, é por meio da educação, que se oportuniza o acesso a outros direitos. Nisto reside o poder transformador de uma educação de qualidade.

O ordenamento jurídico brasileiro, a partir da Lei Maior, a Constituição da República de 1988, estabelece a educação como direito humano fundamental, o que reforça sua centralidade nas políticas públicas, cabendo aos Poderes Públicos instituídos, a obrigatoriedade de sua promoção, assim como à sociedade como um todo, o compromisso com sua efetividade. Isto é reafirmado pelas normas infraconstitucionais, a exemplo da Lei n. 9.396, de 20 de dezembro de 1996 (Diretrizes e Bases da Educação Nacional), da Resolução n. 1, de 30 de maio de 2012 (Diretrizes Nacionais para a Educação em Direitos Humanos) e por meio do novo Plano Nacional de Educação, recentemente aprovado (Lei n. 15.388, de 14 de abril de 2026).

Entretanto, apesar da robustez e da eficácia normativa, persistem desafios relacionados à efetividade dessas políticas, especialmente no cotidiano escolar. Neste contexto, a gestão escolar (sua eficiência) emerge como elemento mediador entre o arcabouço normativo positivado e a concretude do que nele se estabelece, impactando diretamente os resultados educacionais e a promoção dos direitos humanos.

Dados do Censo Escolar 2024, divulgados em abril de 2025, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) demonstraram o quantitativo de 47.088.922 matrículas na educação básica brasileira, distribuídas em 179,3 mil escolas, por todo o País. Contudo, esse número de alunos matriculados em 2024 é inferior aos de 2023, com uma redução de 216 mil matrículas. Em 10 anos, ou seja, de 2014 a 2024, o total de estudantes matriculados na educação básica brasileira reduziu em mais de 2,6 milhões.

Essa realidade demonstra que o acesso à educação é tão importante quanto a permanência. Assim, as políticas públicas têm um desafio enorme a ser superado, em termos de construção de uma nação que valorize e promova a educação. No entanto, medidas eficazes, que fomentem o acesso e combatam a evasão, passam pela qualidade do ensino, pela formação inicial e continuada de professores e pela eficiência da gestão escolar. Tal cenário reforça a necessidade de compreender a relevância da gestão escolar e o quanto deve ser realizada com base no princípio da eficiência administrativa, reputada como elemento estruturante para a efetividade das políticas públicas, especialmente no campo dos direitos humanos.

O planejamento da educação nacional, na forma do mais recente Plano Nacional da Educação, se desdobra, após sua aprovação pelo Congresso Nacional, em planos estaduais, distrital e municipais de educação. Tais planos, ao mesmo tempo em que expressam e dão concretude aos objetivos nacionais em cada território, devem retratar os desafios da educação no seu contexto e na sua complexidade, apontando a direção a ser seguida em cada unidade federativa, no decênio em curso. É nesse cenário que a gestão escolar desempenha papel fundamental quanto à efetividade das políticas públicas de direitos humanos. O fortalecimento da gestão, aliado a práticas de governança, é essencial para a promoção de uma educação democrática, inclusiva, equitativa e cidadã.

2. BREVE RESGATE HISTÓRICO NO TOCANTE ÀS CONQUISTAS E EVOLUÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS FUNDAMENTAIS

As origens dos direitos humanos fundamentais, compreendidos como elementos constitutivos da vida em sociedade, remontam a tempos históricos e localidades diversas, perpassando por contribuições filosóficas, políticas, jurídicas e teológicas relevantes, com destaque para as declarações de direitos, a exemplo da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão de 1789, na França, poucas semanas após a Tomada da Bastilha; assim como as diversas declarações de direitos que foram criadas na Inglaterra, nos Estados Unidos e na Alemanha, todas elas com forte apelo à proteção do ser humano em face do abuso de poder.

Desta maneira, conforme a evolução da sociedade humana, identificam-se categorias ou grupos distintos que dispõem sobre os direitos humanos fundamentais em momentos diferentes da história dos povos, marcadas por dimensões de direitos que, com o passar dos tempos, se interagem

sucessivamente, sem que a anterior seja substituída pela próxima, aquilatando um patrimônio jurídico do cidadão. Patrimônio este que deve ser respeitado e garantido pelos Poderes Públicos e suas respectivas políticas e ações governamentais.

Tem-se os direitos de primeira dimensão; caracterizados, precipuamente, pelo estabelecimento de limitações ao Poder do Estado, cuja finalidade primordial foi a declarar o direito à liberdade do cidadão; a esfera íntima da vida humana. São exemplos desses direitos fundamentais, o direito à vida, à liberdade e à propriedade.

Após, conquistam-se os direitos tidos como de segunda dimensão, relacionados às necessidades econômicas e sociais da pessoa humana. Emergem a partir da premência da garantia da promoção econômico-social à coletividade. Tal implementação deve ser fomentada pelo Estado, na qualidade de garantidor do desenvolvimento econômico-social. Trata-se, portanto, do reconhecimento jurídico do direito à prestação positiva do Poder Público, para que tais direitos sejam efetivados, dentre eles, o direito à educação.

Na contemporaneidade, são conquistados os direitos de terceira dimensão, tidos como direitos de solidariedade, difusos e coletivos, representados pelo direito ao ambiente sadio e ecologicamente equilibrado (sustentável), o direito à paz, o direito ao desenvolvimento; além daqueles caracterizados pelas conquistas científicas nas áreas da biotecnologia e da genética, como também, em função da globalização e da revolução tecnológica.

O mais significativo, contudo, é o entendimento no sentido de que a proteção dos direitos humanos não se reduz ao âmbito interno de cada País, haja vista se tratar de direitos vinculados ao próprio destino de toda a humanidade. A partir desta concepção, a noção tradicional de soberania estatal encontra-se relativizada, admitindo-se intervenções externas e responsabilização internacional, sob a compreensão de que o indivíduo, por ser sujeito de direitos, é destinatário de proteção internacional de igual forma.

Assim sendo, além de um sistema local instituído para a promoção e defesa dos direitos humanos fundamentais, representado pelo ordenamento jurídico de cada País, há também um sistema regional e global com tais finalidades. Isto porque, hodiernamente, os direitos humanos, são concebidos como uma unidade universal, interdependente, inter-relacionada e indivisível.

Neste sentido, o sistema global de proteção dos direitos humanos, da ONU, por exemplo, contém normas de alcance geral e de alcance especial. As primeiras destinam-se a todos os indivíduos, genérica e abstratamente, por meio de acordos internacionais entre os países, tais como,

os Pactos Internacionais de Direitos Civis e Políticos e o de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais. Já a proteção especial é destinada a indivíduos ou grupos específicos, tais como: mulheres, refugiados, crianças, entre outros, exemplificada pela Convenção contra a Tortura e outros Tratamentos ou Penas Cruéis, Desumanos e Degradantes; a Convenção para a Eliminação da Discriminação contra a Mulher; a Convenção para a Eliminação de todas as formas de Discriminação Racial e a Convenção sobre os Direitos da Criança.

Apesar do arcabouço legal (nacional e internacional), a indagação que persiste diz respeito à efetividade dos direitos humanos fundamentais, constitucionalmente consagrados; mais precisamente, quanto à sua concretude, ou seja, a efetividade social deles; a ruptura com o mero aspecto formal declarado nas legislações.

Indubitavelmente, tal realidade concreta decorrerá, em grande medida, do acesso à educação de qualidade. Como dito anteriormente, é a partir do direito à educação que se oportuniza a fruição de outros direitos. Em outras palavras: os direitos humanos possuem caráter universal e indivisível, sendo a educação simultaneamente um direito e um meio para sua efetivação. A instituição “escola”, portanto, desempenha papel fundamental na construção da cidadania, promovendo valores éticos, democráticos e inclusão social. Isto passa pela eficiência da gestão escolar, do conhecimento e da compreensão sobre os valores estruturantes dos direitos humanos. O novo Plano Nacional de Educação, previsto para o decênio 2026-2036, estabelece mecanismos que podem corroborar com a gestão escolar eficiente e, assim, com a efetividade dos direitos humanos fundamentais.

3. O NOVO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO ESTABELECIDO PARA O DECÊNIO DE 2026 A 2036

Em cumprimento ao que determina o art. 214 da Constituição da República Federativa do Brasil, foi instituído o Plano Nacional de Educação (PNE), para o decênio de 2026 a 2036, por meio da Lei n. 15.388, de 14 de abril de 2026. Tal política pública estabelece metas e diretrizes para a melhoria da educação no Brasil. Dentre os diversos e relevantes temas tratados, identifica-se prioridade àqueles que envolvem o acesso, a inclusão, a equidade, a qualidade, a aprendizagem, a promoção dos direitos humanos, a dignidade humana e a cidadania plena, dentre outros de igual relevância.

O PNE representa mais um instrumento eficaz destinado, mais do que a declarar, a garantir que a educação de qualidade seja, verdadeiramente, direito de todos os cidadãos no Brasil. Para tanto, suas disposições estabelecem dezenove objetivos a serem alcançados, abrangendo as seguintes temáticas: garantia do direito à educação; melhoria da qualidade da educação; democratização do acesso e permanência na educação; universalização do atendimento escolar à população de 4 a 17 anos; proteção e desenvolvimento da primeira infância; superação do analfabetismo absoluto e funcional de jovens e adultos; superação das desigualdades regionais; superação das desigualdades educacionais; erradicação de todas as formas de preconceito ou discriminação; fortalecimento do estado democrático de direito; consolidação da gestão democrática; valorização dos profissionais da educação e fortalecimento da carreira docente; aumento do investimento público em educação.

Tal política pública federal representa, portanto, um planejamento estratégico que, a partir dos objetivos estabelecidos, define setenta e três metas que os quantificam. Para cada meta há um conjunto de estratégias que expressam as principais políticas, programas e ações envolvendo os entes federativos. Ao longo dos dez anos de sua vigência, deverá ser monitorado a cada dois anos.

Em termos de governança para sua implementação e acompanhamento, a Lei estabelece a necessidade de articulação entre o sistema nacional de educação com os sistemas regionais e locais, através de um regime de colaboração entre a União, o Distrito Federal, os Estados e os Municípios brasileiros, cabendo aos respectivos gestores públicos a adoção das medidas governamentais necessárias ao alcance das metas previstas. Assim, deverá estar assegurada a estruturação, a manutenção e o desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades, por meio de ações integradas dos poderes públicos dos diferentes níveis de poder do Estado.

Para tanto, a partir da entrada em vigor da Lei do PNE os demais entes, Estados, Distrito Federal e Municípios, terão, os dois primeiros, doze meses; e os municípios, quinze meses para elaborarem seus respectivos planos decenais de educação. Em outras palavras, deverão instituir seu próprio planejamento estratégico educacional, organizando, a partir das diretrizes e objetivos nacionais, suas próprias metas e estratégias, em consonância com a realidade regional e local em que se encontrem.

No quadro abaixo, são relacionadas as metas estabelecidas pelo PNE, a serem atingidas até 2036:

Meta (PNE 2026-2036)	Índice de alcance
----------------------	-------------------

	da Meta
Crianças com idade até 3 anos matriculadas na educação infantil	60%
Oferta da educação infantil com padrão nacional de qualidade	100%
Estudantes alfabetizados	100%
Estudantes concluintes em idade regular, no ensino fundamental	95%
Estudantes concluintes em idade regular, no ensino médio	90%
Estudantes com nível adequado de aprendizagem, no ensino fundamental	85%
Estudantes com nível adequado de aprendizagem, no ensino médio	80%
Matrículas em tempo integral	50%
Escolas públicas com conectividade	100%
Redes de ensino com plano de prevenção, mitigação e adaptação, no que se refere à sustentabilidade	100%
Indígenas, quilombolas e do campo matriculados na educação básica	100%
População, de 4 a 17 anos, com deficiência, frequentes na escola	100%
Alfabetização da população de 15 ou mais anos de idade	100%
Matrículas na educação profissional e tecnológica no ensino médio	50%
Estudantes de educação profissional e tecnológica, com aprendizagem adequada	100%
População, de 18 a 24 anos, com acesso à graduação	40%
Docentes de tempo integral, nas instituições de ensino superior	70%
Número de pós-graduados, <i>stricto sensu</i> , com título de mestrado, por 100 mil habitantes	60 pessoas por 100 mil habitantes
Número de pós-graduados, <i>stricto sensu</i> , com título de doutorado, por 100 mil habitantes	20 pessoas por 100 mil habitantes
Rendimento dos professores em relação aos demais profissionais	100%
Diretores de escolas públicas selecionados por processo seletivo	100%
Gasto público em educação em proporção ao PIB	10%

Fonte: Elaborado pela Autora.

São metas elevadas, percebe-se. Porém, todas elas, de suma importância para o desenvolvimento das pessoas e do País como um todo. Inquestionavelmente, o PNE, enquanto política pública estratégica, reveste-se da eficácia para o que se propõe, e muitas de suas metas ancoram-se no respeito aos direitos humanos. Contudo, sua efetividade dependerá, em grande medida, da eficiência da gestão pública e também da gestão escolar. É exatamente a partir desta compreensão que será abordado o item seguinte.

4. A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR PARA A EFETIVIDADE DOS DIREITOS HUMANOS, À LUZ DO NOVO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

Os direitos humanos, enquanto direitos fundamentais, constituem dimensões de prerrogativas universais, indivisíveis e interdependentes, cujas normas que os recebem são revestidas de aplicabilidade imediata, conforme expressamente estabelece o art. 5º da Constituição

Federal brasileira. Neste contexto, assumem caráter de direitos públicos subjetivos, exigíveis em face do Poder do Estado, voltados que são à proteção da dignidade da pessoa humana e à justiça social.

No campo educacional, esses direitos assumem papel estratégico, estruturantes do próprio desenvolvimento humano e da sociedade como um todo. Sendo, a educação, como já mencionado, direito fundamental e meio para a realização de outros direitos. É neste sentido que também se compreende a educação, como condição para o pleno desenvolvimento da pessoa humana, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Indubitavelmente, a consolidação destes propósitos demanda uma atuação eficiente por parte da gestão escolar, na medida em que, é na instituição “escola” que se robustecem os pilares da formação e do desenvolvimento da pessoa humana. Dessa maneira, sua atuação, compromissada com uma sociedade mais democrática e equitativa, deva contribuir para a cultura do respeito aos direitos humanos. Neste contexto, portanto, a compreensão quanto à relevância e ao protagonismo que a gestão escolar deve ter, constitui-se em condição *sine qua non* para a efetividade dos direitos humanos e, em grande medida, para a concretização das políticas públicas garantidoras desses direitos. Assim sendo, analisar e refletir sobre a relevância da atuação da gestão escolar é essencial. Antes, porém, rememora-se, no item adiante, uma breve evolução conceitual de gestão no transcorrer do tempo.

4.1 A concepção de gestão ao longo do tempo

O conceito atribuído à gestão foi se modificando ao longo do tempo, refletindo as transformações econômicas, sociais e tecnológicas que marcaram a sociedade, assim como a organização do trabalho e das instituições. Desde o final do século XIX, com o advento da chamada administração científica, até as abordagens contemporâneas, observa-se um movimento de ampliação e complexificação do entendimento sobre o que se entende por gerir.

Ao rememorar a trajetória evolutiva relacionada às suas concepções, identifica-se, no contexto da Revolução Industrial, a gestão concebida como eficiência produtiva. Naquele quadrante do tempo, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) sistematizou métodos de racionalização do trabalho, baseados na divisão de tarefas, na padronização e no controle rigoroso dos processos. Para a época, a gestão era essencialmente técnica, centrada na maximização da

produtividade e na redução de desperdícios. Ao mesmo tempo, Henry Ford (1863-1947) consolidou a produção em massa, reforçando a lógica mecanicista e a centralidade do controle organizacional.

Na mesma época, Jules Henri Fayol (1841-1925) desenvolveu a Teoria Clássica da Administração, que ampliou essa perspectiva ao definir a gestão como um processo administrativo integrado por funções múltiplas, voltado a planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. A partir de então, a gestão assume o caráter de uma atividade estruturada, necessária e aplicável a qualquer tipo de organização.

No decorrer da década de 1930, os estudos desenvolvidos por George Elton Mayo (1880-1949) resultaram na concepção da Teoria das Relações Humanas, cuja ênfase da estrutura organizacional estava nas pessoas. Sob tal entendimento, a gestão passa a abranger as dimensões sociais e psicológicas, para além dos aspectos meramente técnicos. Sendo assim, temas como capacitação, motivação e comunicação no ambiente laboral passam a ser valorizados. Esse movimento é ampliado pelas abordagens comportamentais, corroboradas pelos estudos de Abraham Maslow (1908-1970) e Douglas McGregor (1906-1964), que enfatizavam o potencial humano e as necessidades individuais, como elementos centrais ao desempenho organizacional.

Surgiria, ainda, a Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvida por Karl Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), que passa a conceber as organizações como verdadeiros sistema abertos, interdependentes e em constante interação com o ambiente. Essa concepção rompeu com a lógica da fragmentação e reforçou a necessidade de integração entre as diversas partes da organização, repercutindo frontalmente sobre os modelos de gestão em vigor. Já, as contribuições de Michael Eugene Porter (1947), a partir da década de 1980, apresentaram a gestão sob a concepção da estratégia, enfatizando a importância do posicionamento competitivo e da criação de vantagens sustentáveis perante o mercado. Desde então, a gestão passa a integrar análise de ambiente, tomada de decisão e planejamento de curto, médio e longo prazos.

No quadrante da contemporaneidade, autores como Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) e Henry Mintzberg (1909), apresentam a gestão sob o enfoque da dinamicidade da complexidade. Neste sentido, ela passa a ser entendida como um processo integrado, sistêmico, dinâmico e complexo, envolvendo estruturas diversas: física, patrimonial, econômica, financeira, tecnológica, social e humana. A partir da função social das organizações, questões como responsabilidade socioambiental, sustentabilidade, inovação, *accountability* e governança assumem o protagonismo,

ampliando o papel estratégico e estruturante da gestão, como fator fundamental ao bom êxito e longevidade das organizações.

4.2 O que dizer da gestão escolar?

O Brasil dispõe de um arcabouço normativo consistente no campo da educação e dos direitos humanos. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) estabelece a gestão democrática como princípio fundamental, reforçando a importância da participação da comunidade escolar na tomada de decisões. Essa perspectiva é corroborada por autores como Gatti (2013), que destacam a relevância da liderança educacional na promoção da qualidade do ensino.

A gestão escolar, portanto, revela-se elemento estratégico essencial nesse processo de concretude dos direitos garantidos legalmente, sendo capaz de mediar e viabilizar a relação entre as políticas públicas e as práticas educacionais desenvolvidas. Contudo, há desafios significativos a serem superados no tocante à efetividade das normas estabelecidas. Assim sendo, o fortalecimento da gestão escolar constitui condição indispensável à efetividade das metas estabelecidas no PNE 2026-2036, haja vista a sua implementação no âmbito institucional da escola.

A gestão escolar, no contexto contemporâneo, sob a responsabilidade de dimensões múltiplas, articuladas e complexas (regulatória, pedagógica, política, administrativa, gerencial, econômica, financeira, tecnológica, social, ambiental, cultural e humana), assume caráter estratégico na condução das políticas educacionais. Sua atuação, a partir de um planejamento estratégico e de boas práticas de governança, deve mobilizar os meios e os procedimentos mais adequados ao atingimento dos objetivos previamente estabelecidos pelas políticas públicas.

Portanto, no Brasil, a gestão escolar deve ser compreendida à luz de um arcabouço normativo, que articula fundamentos constitucionais, diretrizes legais e planejamento educacional de longo prazo. Nesse sentido, a análise sistematizada da Constituição da República de 1988, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e do Plano Nacional de Educação 2026-2036, permite identificar os princípios estruturantes que devem orientar a gestão escolar, evidenciando suas múltiplas dimensões de atuação, bem como sua corresponsabilidade na efetivação dos objetivos a serem alcançados.

Neste contexto, a Constituição Federal estabelece, em seu art. 205, que a educação é direito de todos e dever do Estado e da família, devendo ser promovida e incentivada com a colaboração

da sociedade. Esse dispositivo confere à gestão escolar um caráter eminentemente público e social. Já, no art. 206, a Carta Magna explicita princípios fundamentais que impactam diretamente a organização da gestão, dentre os quais se destacam a igualdade de condições de acesso e permanência, o pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, a valorização dos profissionais da educação e, sobretudo, a gestão democrática do ensino. Este último constitui o eixo estruturante da governança educacional, ao exigir a participação efetiva da comunidade escolar nos processos decisórios.

A LDB, por sua vez, ao regulamentar os preceitos constitucionais, os traduz em dispositivos operacionais para as instituições de ensino. Em seu art. 3º, reafirma os princípios da educação nacional, enquanto o art. 14 estabelece mecanismos concretos de efetivação da gestão democrática, como a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico e a atuação da comunidade escolar em conselhos ou instâncias equivalentes. Além disso, a LDB introduz elementos essenciais à gestão escolar, como a autonomia pedagógica, administrativa e financeira das unidades escolares, a garantia de padrão de qualidade e a valorização dos profissionais da educação. A gestão escolar, portanto, passa a ser concebida como um processo que articula autonomia institucional e responsabilidade social, exigindo capacidade técnica e compromisso com os resultados educacionais estabelecidos.

O novo Plano Nacional de Educação 2026-2036, enquanto política pública e planejamento estratégico voltado ao desenvolvimento da educação brasileira, estabelece um verdadeiro compromisso com a sociedade, a partir de objetivos, metas e estratégias pragmáticas, orientadas por eixos estruturantes a serem observados com prioridade, a saber: a equidade, a qualidade do ensino e da aprendizagem e a governança sistêmica. Diferentemente de planos anteriores, o novo PNE reforça a necessidade de superação das desigualdades educacionais, incorporando a equidade como princípio transversal. Isso implica em que a gestão escolar deve considerar as especificidades dos sujeitos e dos territórios, adotando práticas inclusivas e baseadas em evidências para garantir o direito à aprendizagem de todos os estudantes.

No que se refere à qualidade, o novo PNE desloca o foco do mero acesso para a aprendizagem efetiva, exigindo da gestão escolar o acompanhamento sistemático de indicadores educacionais, a implementação de estratégias pedagógicas eficazes e o monitoramento contínuo dos resultados. Trata-se de uma concepção de qualidade que integra dimensões quantitativas e qualitativas, vinculando desempenho escolar ao desenvolvimento integral dos estudantes.

Outro aspecto central do PNE 2026-2036 é o fortalecimento da governança educacional, com ênfase na articulação federativa entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios. A gestão escolar, nesse contexto, passa a integrar um sistema amplo de planejamento, no qual os planos regionais e locais devem estar alinhados às diretrizes nacionalmente estabelecidas. Além disso, o plano reforça a importância da transparência, da prestação de contas e da utilização de dados para as tomadas de decisões, consolidando uma lógica de gestão orientada por resultados, baseada em evidências e estruturada por meio de boas práticas de governança.

A partir desses referenciais impositivos, é possível sistematizar os princípios que devem orientar a gestão escolar contemporânea, quais sejam: Em primeiro lugar, destaca-se a gestão democrática e participativa, que assegure a inclusão da comunidade escolar nos processos decisórios. Em segundo lugar, a equidade educacional emerge como princípio estruturante, orientando políticas e práticas voltadas à redução das desigualdades. Em terceiro lugar, a qualidade da educação, entendida como aprendizagem efetiva e desenvolvimento integral, assume centralidade na ação gestora. Soma-se a isso a autonomia escolar, que confere às instituições capacidade de organização e inovação, desde que articulada à responsabilidade pelos resultados e à necessidade de prestação de contas à sociedade.

Adicionalmente, evidenciam-se os princípios do planejamento estratégico e da gestão por metas, que demandam formação das equipes gestoras, definição de objetivos claros, indicadores de desempenho, mecanismos de monitoramento contínuo e prestação de contas. A governança e a cooperação federativa também se consolidam como elementos essenciais, ao promoverem a integração entre os diferentes níveis de gestão educacional (União, Estados, Distrito Federal e Municípios). Por fim, destacam-se a transparência e a accountability, que asseguram o controle social e o uso responsável dos recursos públicos, consagrados pela eficiência administrativa, bem como a formação e a valorização dos profissionais da educação, condições indispensáveis à qualidade do ensino.

Sob tais perspectivas, a gestão escolar assume o protagonismo quanto à atuação eficiente, por meio de boas práticas e com vistas a contribuir, ativamente, para o cumprimento dos objetivos e das metas estabelecidas para a educação brasileira, definidas que estão em um planejamento estratégico, legalmente instituído e a ser cumprido na década em curso. A gestão escolar, portanto, orientada pela Constituição Federal, pela LDB e pelo novo PNE 2026-2036, configura-se como

um processo sistêmico, complexo e multidimensional, que ultrapassa a dimensão administrativa e incorpora elementos de governança, além dos fatores pedagógicos, culturais e sociais.

Neste sentido, a gestão escolar deve abarcar a articulação entre participação democrática, equidade, qualidade e eficiência, em um cenário marcado por desafios estruturais e pela necessidade de constante inovação, inclusão, sustentabilidade e eficiência. Assim sendo, a escola assume, também um caráter de espaço estratégico para a efetivação do direito à educação, cabendo à sua gestão o papel de promover condições institucionais que garantam a aprendizagem, a inclusão e o desenvolvimento humano.

5. METODOLOGIA

A pesquisa levada a efeito é qualitativa, de natureza exploratória e analítica, baseada em análise documental e revisão bibliográfica. Para o seu desenvolvimento, foram analisados documentos legais, dados educacionais e literatura especializada, com abordagem interpretativa voltada à compreensão da efetividade das políticas públicas que envolvem os direitos humanos fundamentais e as políticas públicas educacionais, principalmente a estabelecida no novo Plano Nacional de Educação.

Foram analisadas legislações educacionais brasileiras; documentos oficiais de direitos humanos; dados educacionais do INEP; produção acadêmica relevante. A análise foi conduzida a partir de abordagem interpretativa, buscando identificar relações entre o arcabouço normativo e sua materialização no contexto educacional, com ênfase na atuação da gestão escolar como fator essencial à efetividade das políticas públicas educacionais, notadamente, aquelas de promoção e defesa dos direitos humanos.

6. DISCUSSÃO

A análise do arcabouço legal e da literatura correlata evidenciam que a gestão escolar se constitui em variável estruturante à efetividade das políticas públicas educacionais. A ausência de gestão qualificada e eficiente compromete o alcance dos resultados previamente estabelecidos por tais políticas. Ressalta-se, ainda, a necessidade de se considerar, além dos imperativos legais, a

complexidade do sistema educacional, os princípios diretivos, a formação continuada dos gestores e a eficiência administrativa.

Por outro lado, enquanto práticas bem estruturadas, potencializam a implementação dessas políticas e a promoção das ações adequadas e necessárias à efetividade dos objetivos previamente propostos. Cabendo à gestão escolar, nesse contexto, o protagonismo capaz de influenciar diretamente sobre os resultados educacionais objetivados, dentre os quais, a garantia de cumprimento do direito à educação e dos demais direitos humanos fundamentais.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde a promulgação da Constituição da República, em 5 de outubro de 1988 e da LDB, em 1996, o Brasil já teve três Planos Nacionais de Educação (PNE), sendo o terceiro e mais recente, aprovado em abril de 2026. O primeiro (PNE 2001-2010), instituído pela Lei n. 10.172/2001, possuía 295 metas; muitas delas qualitativas. Porém, sem indicadores padronizados, o que dificultou uma mensuração adequada. Do ponto de vista prático, ele foi estruturalmente importante, contudo, operacionalmente limitado, com cerca de apenas 1/3 das metas cumpridas (MEC/FNE, 2009).

Já, o segundo PNE (2014-2024), instituído pela Lei n. 13.005/2014, estabeleceu 20 metas e 254 estratégias, com prazos e indicadores definidos. Apresentou uma estrutura mais objetiva e mensurável, mais orientado à qualidade e equidade e mais integrado ao financiamento e à gestão pública. Ele fortaleceu o monitoramento, com acompanhamento pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e a participação de instâncias como o Fórum Nacional de Educação. Porém, seus resultados concretos ficaram aquém do planejado. A média do nível de alcance de suas metas foi em torno de 76,6%. Já, o nível de execução delas ficou com média de 63,7% (MEC/INEP, 2024).

Do ponto de vista da governança pública, fatores como fragilidades institucionais na coordenação, na responsabilização e na capacidade de execução estatal comprometeram a efetividade das metas estabelecidas. Neste sentido, alguns aspectos podem ser apontados como substanciais nesse comprometimento: a governança federativa insuficiente, marcada por baixa articulação entre União, Estados e Municípios; a ausência de mecanismos efetivos de cooperação e indefinições quanto à repartição de responsabilidades; déficits de *accountability*, com metas

pouco vinculantes; inexistência de sanções pelo descumprimento das metas e limitações na indução de comportamentos por parte dos entes federados, tiveram um forte impacto negativo sobre a concretização do Plano.

Todos esses fatores indicam os desafios a serem enfrentados e superados, para que o PNE em vigor possa obter a efetividade que dele se espera. Assim, o mais recente PNE promulgado, com vigência de 2026-2036, instituído pela Lei n. 15.388/2026, com seus 19 objetivos, 73 metas e 372 estratégias, apresenta-se como o principal instrumento da política educacional brasileira. Em seu bojo normativo estabelece, quantitativa e qualitativamente, os resultados que o Brasil deve alcançar durante os próximos dez anos, determinando avanços significativos à educação básica e superior. Trata-se de uma política eficaz, cujos resultados práticos demandam atuações múltiplas e articuladas entre os entes federados e os agentes diretamente vinculados à sua execução, dentre eles, a gestão escolar. Neste contexto, a eficiência da governança é fundamental.

Quando se observa o conjunto das proposições do PNE vigente, ao reafirmar a educação como direito fundamental e eixo estruturante da ordem social, em consonância com a Constituição Federal e a LDB, fica evidenciado o caráter estratégico da política educacional. Muito mais do que um instrumento de oferta de serviços, ela assume a natureza de mecanismo de concretização da dignidade da pessoa humana, ao assegurar acesso universal, permanência e aprendizagem com qualidade. Neste sentido, afirma-se que o novo PNE incorpora uma abordagem orientada por direitos, reconhecendo a educação como condição para o exercício de outros direitos humanos fundamentais, como saúde, trabalho, participação política e desenvolvimento humano.

Sob a perspectiva material, o novo PNE estabelece diretrizes voltadas à promoção da isonomia e ao enfrentamento das desigualdades estruturais, contemplando políticas de inclusão, diversidade e equidade, assumindo um caráter de promoção dos direitos humanos, contribuindo para a redução das assimetrias educacionais e sociais que ainda assolam o Brasil. Outra perspectiva relevante diz respeito à valorização dos profissionais da educação, por meio de formação adequada e continuada, condições dignas de trabalho e políticas de carreira, reforçando a centralidade do docente na efetivação do direito à educação, reconhecendo-o como agente fundamental na construção de práticas pedagógicas comprometidas com os direitos humanos.

O PNE 2026-2036, portanto, consolida a educação como espaço primordial de formação cidadã, ao incorporar a educação em direitos humanos como eixo transversal dos currículos e das práticas escolares. Tal orientação contribui para a formação de sujeitos críticos, conscientes de seus

direitos e deveres, comprometidos com a cultura democrática, a diversidade e a paz social. Em todas essas dimensões perpassa a educação em direitos humanos. Associada a isso, a ênfase na gestão democrática, na participação social e na articulação interfederativa das políticas públicas, fortalece os mecanismos de governança e controle social, ampliando a transparência e a *accountability*. O monitoramento bienal, com base nos indicadores estabelecidos, robustece sua eficácia e contribui para sua efetividade.

Sob a perspectiva evolutiva da concepção de gestão, sua trajetória evidencia uma transição significativa, partindo de um modelo mecanicista e gerencial, centrado no controle, para uma abordagem complexa, sistêmica, estratégica e humana, orientada à adaptação, à inovação e à geração de valor sustentável. Em diálogo com perspectivas contemporâneas, como a teoria da complexidade de Edgar Morin (2015), a gestão pode ser compreendida também como um sistema vivo, dinâmico e interdependente, capaz de articular múltiplas dimensões, econômicas, sociais e humanas, em um contexto social de constante transformação.

É sob tais perspectivas que a gestão escolar deve ocupar posição frontal. Em grande medida, o êxito na efetivação dos direitos humanos, conforme delineado pelo arcabouço normativo mencionado, dependerá da eficiência da gestão escolar. Isto porque, ao nível da escola, é a gestão que materializa as diretrizes educacionais consubstanciadas nos comandos legais, inclusive do PNE, convertendo metas em práticas concretas de acesso, permanência, equidade, inclusão e aprendizagem efetiva.

Para assegurar a eficiência na gestão, sob tais enfoques, muitos desafios deverão ser superados, dentre os quais se destacam: a fragilidade nos sistemas de planejamento, monitoramento, avaliação e *accountability*, ainda que aprimorados no novo PNE, com o apoio do INEP. Soma-se a isso a baixa capacidade administrativa e técnica de muitos entes federados para implementar políticas complexas e de longo prazo. Além disso, a ausência de uma governança financeira robusta, com vinculação orçamentária específica, previsível e suficiente de recursos. No âmbito escolar, persistem desafios como a formação continuada, a valorização insuficiente dos profissionais da educação, resistências à agenda de inclusão e diversidade, desigualdades socioeconômicas dos estudantes e limitada articulação intersetorial, fatores que podem comprometer a plena implementação das metas do PNE.

É exatamente neste contexto desafiador que o gestor escolar deve atuar: como agente de governança local, cujas atribuições são de suma importância; responsável por garantir que o direito

à educação seja efetivado com qualidade, equidade e respeito à diversidade, superando desigualdades e prevenindo processos de exclusão; promovendo, assim, os direitos humanos. Ainda sob a perspectiva da governança, a gestão escolar é responsável por fortalecer a gestão democrática, a participação da comunidade escolar, a transparência e o controle social, elementos essenciais à proteção dos direitos humanos. Ao articular a escola com outras políticas públicas, como saúde, assistência social e proteção à infância, o gestor amplia a capacidade de resposta às vulnerabilidades dos estudantes.

No plano pedagógico, a gestão escolar desempenha papel central na promoção da educação em direitos humanos, ao assegurar a inserção transversal desses conteúdos nos currículos, fomentar práticas pedagógicas inclusivas e estimular a formação cidadã crítica. Isso implica organizar o projeto político-pedagógico de modo alinhado aos princípios de dignidade, igualdade, equidade e justiça social, além de promover um ambiente escolar democrático, seguro, acolhedor e livre de discriminação.

A liderança da gestão escolar é, portanto, determinante para a construção de uma cultura institucional comprometida com os direitos humanos, contribuindo para a formação integral dos estudantes, assegurando-lhes o direito à equidade, a possibilidade de acesso com as mesmas oportunidades e à aprendizagem. Dessa forma, configura-se como elo fundamental entre a política educacional e sua implementação concreta, sendo decisiva para que os princípios do PNE se traduzam em efetiva promoção e proteção dos direitos humanos no cotidiano escolar.

Indubitavelmente, as lideranças à frente da instituição “escola”, devem contar com formação inicial e contínua, que lhes permitam o exercício da função com a devida capacidade. Nesse contexto, a educação em direitos humanos assume caráter formativo, promovendo valores como respeito à diversidade, solidariedade e justiça social. Essa realidade reforça a necessidade de uma gestão capaz de reduzir desigualdades e promover equidade e, assim, sobretudo, promover a educação em direitos humanos, implementando-a, de maneira permanente e transversal, como política pública de Estado, voltada à justiça social, à inclusão e ao desenvolvimento da pessoa humana.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 2 Abril 2026.

- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Relatório do 5º ciclo de monitoramento das metas do Plano Nacional de Educação – 2024**. Brasília, DF: INEP, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/pne/monitoramento-do-pne> Acesso em: 19 Abril 2026.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Censo Escolar**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-escolar> Acesso em: 31 Março 2026
- BRASIL. Lei n. 10.172, de 9 de janeiro de 2001. **Plano Nacional de Educação**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm Acesso em: 2 Abril 2026.
- BRASIL. Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014. **Plano Nacional de Educação**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm Acesso em: 2 Abril 2026.
- BRASIL. Lei n. 15.388, de 14 de abril de 2026. **Plano Nacional de Educação**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2026/lei/115388.htm Acesso em: 15 Abril 2026.
- BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm Acesso em: 2 Abril, 2026.
- BRASIL. Ministério da Educação. Fórum Nacional de Educação. **Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001-2008**. Brasília, DF: MEC/FNE, 2009. Disponível em: <https://fne.mec.gov.br/images/pdf/volume1.pdf> Acesso em: 19 Abril 2026.
- GATTI, Bernardete Angelina. **Formação de professores no Brasil: características e problemas**. Educação e Sociedade, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1355-1379, out./dez. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/R5VNX8SpKjNmKPxxp4QMt9M/?format=html&lang=pt#> Acesso em: 2 Abril 2026.
- GATTI, Bernardete Angelina; BARRETO, Elba Siqueira de Sá; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso. **Políticas docentes no Brasil: um estado da arte**. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000212183> Acesso em: 2 Abril 2026.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: Teoria e prática**. 6ª ed. rev. e amp. São Paulo: Heccus, 2013.
- LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 11ª ed. Petrópolis: Vozes, 2014.
- LÜCK, Heloisa; et al. **Escola participativa: O trabalho do gestor escolar**. 10ª ed. Petrópolis: Vozes, 2012.
- MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 5ª. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.
- MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2ª. ed. rev. São Paulo: Cortez Editora, 2020.

COLLAÇO, M.H.V.R.

UNESCO. **Educação para todos**: compromisso de Dakar. 2ª ed. Brasília. UNESCO. CONSED. Fórum Mundial de Educação. Disponível em:
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127509/PDF/127509porb.pdf.multi> Acesso em: 3 Abril 2026.