ReGeo ISSN: 2177-3246

PRESENTE: A GESTÃO ESCOLAR COMO GUARDIÃ DO ENCONTRO

PRESENT: SCHOOL MANAGEMENT AS GUARDIAN OF THE ENCOUNTER

PRESENTE: LA DIRECCIÓN ESCOLAR COMO GUARDIANA DEL ENCUENTRO

https://doi.org/10.56238/revgeov17n8-047

Data de submissão: 06/07/2026 **Data de publicação:** 06/08/2026

Geovani Broering
Doutor em Direito, Doutor Honoris Causa - Doctor of Humanity
Instituição: Universidade Veiga de Almeida (UVA)
E-mail: reitoria@unifacvest.edu.br
Lattes: http://lattes.cnpq.br/5211119375617252

Soraya Lemos Erpen Broering
Mestranda em Práticas Transculturais na área de Letras, área de concentração em Práticas da Linguagem e da Cultura
Instituição: Centro Universitário Facvest (Unifacvest)
E-mail: soraya.broering@unifacvest.edu.br
Lattes: http://lattes.cnpq.br/4138088120099173

Ricardo Leoni Martins
Doutorando em Direito
Instituição: Universidade Veiga de Almeida
E-mail: proreitoracademico@unifacvest.edu.br
Lattes: http://lattes.cnpq.br/1008455201194093

Renato Rodrigues
Doutor em Direito
Instituição: Universidade Veiga de Almeida (UVA)
E-mail: prpe@unifacvest.edu.br
Lattes: http://lattes.cnpq.br/6556757529380415

RESUMO

O presente artigo analisa a gestão escolar como elemento estruturante da educação integral, compreendendo-a como guardiã do encontro humano que fundamenta o processo educativo. A pesquisa tem por objetivo discutir os fundamentos filosóficos, pedagógicos e constitucionais da gestão escolar humanizada, tomando como referência a conferência "PRESENTE! A gestão escolar como guardiã do encontro", apresentada no XX Congresso de Educação de Lages, realizado em 21 de julho de 2026, no Centro Universitário UNIFACVEST, articulando suas reflexões com a produção científica contemporânea e com a literatura clássica da Filosofia da Educação. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica, documental e hermenêutica, fundamentada nas contribuições de Martin Buber, Paulo Freire, John Dewey, Henri Wallon e Rubem Alves, bem como na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, na Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, na Lei Brasileira de Inclusão e em estudos recentes de Geovani Broering, Renato Rodrigues, Ricardo Leoni Martins e colaboradores sobre gestão educacional, inovação, inclusão e desenvolvimento humano. A análise demonstra que a gestão escolar ultrapassa sua dimensão meramente administrativa quando organiza as condições institucionais necessárias para que o diálogo, a aprendizagem significativa, a inclusão e a

formação cidadã se concretizem no cotidiano escolar. Evidencia-se que planejamento, liderança, avaliação, organização e utilização de tecnologias educacionais constituem instrumentos a serviço da promoção das relações humanas e da efetivação do direito fundamental à educação. A gestão escolar humanizada representa paradigma compatível com os princípios constitucionais da dignidade da pessoa humana, da democracia e da educação inclusiva, consolidando-se como elemento essencial para a construção de instituições educativas comprometidas com o desenvolvimento integral, a justiça social e a formação de cidadãos críticos, participativos e eticamente responsáveis.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Educação Integral. Humanização. Martin Buber. Rubem Alves. Direitos Humanos.

ABSTRACT
This article analyzes school management as a structuring element of integral education, understanding it as the guardian of the human encounter that underpins the educational process. The study aims to discuss the philosophical, pedagogical, and constitutional foundations of humanized school management, based on the lecture "PRESENTE! School Management as the Guardian of the Encounter," presented at the 20th Education Congress of Lages, held on July 21, 2026, at the UNIFACVEST University Center, articulating its reflections with contemporary scientific production and the classical literature on the Philosophy of Education. Methodologically, this is a qualitative, exploratory study developed through bibliographic, documentary, and hermeneutic research, grounded in the contributions of Martin Buber, Paulo Freire, John Dewey, Henri Wallon, and Rubem Alves, as well as the Federal Constitution of Brazil (1988), the Convention on the Rights of Persons with Disabilities, the Brazilian Law for the Inclusion of Persons with Disabilities, and recent studies by Geovani Broering, Renato Rodrigues, and collaborators on educational management, innovation, inclusion, and human development. The findings indicate that school management transcends its merely administrative dimension when it organizes the institutional conditions necessary for dialogue, meaningful learning, inclusion, and citizenship education to take place in everyday school life. Planning, leadership, assessment, organizational processes, and educational technologies are understood as instruments that support human relationships and the realization of the fundamental right to education. The study that humanized school management constitutes a paradigm consistent with the constitutional principles of human dignity, democracy, and inclusive education, establishing itself as an essential element in building educational institutions committed to integral human development, social justice, and the formation of critical, participatory, and ethically responsible citizens.

Keywords: School Management. Integral Education. Humanization. Martin Buber. Rubem Alves. Human Rights.

RESUMEN
Este artículo analiza la gestión escolar como elemento estructurador de la educación integral, entendiéndola como garante del encuentro humano que subyace al proceso educativo. La investigación tiene como objetivo analizar los fundamentos filosóficos, pedagógicos y constitucionales de la gestión escolar humanizada, tomando como referencia la conferencia "¡PRESENTE! La gestión escolar como garante del encuentro", presentada en el XX Congreso de Educación de Lages, celebrado el 21 de julio de 2026 en el Centro Universitario UNIFACVEST, articulando sus reflexiones con la producción científica contemporánea y con la literatura clásica de la Filosofía de la Educación. Metodológicamente, se trata de un estudio de investigación cualitativo y exploratorio, desarrollado mediante una revisión bibliográfica, documental y hermenéutica, basado en las contribuciones de Martin Buber, Paulo Freire, John Dewey, Henri Wallon y Rubem Alves, así como en la Constitución de 1988 de la República Federativa de Brasil, la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, la Ley Brasileña de Inclusión y estudios recientes de Geovani Broering, Renato Rodrigues, Ricardo Leoni Martins y colaboradores sobre gestión educativa, innovación,

inclusión y desarrollo humano. El análisis demuestra que la gestión escolar trasciende su dimensión meramente administrativa al organizar las condiciones institucionales necesarias para que el diálogo, el aprendizaje significativo, la inclusión y la educación cívica se materialicen en la vida escolar cotidiana. Es evidente que la planificación, el liderazgo, la evaluación, la organización y el uso de tecnologías educativas constituyen instrumentos al servicio de la promoción de las relaciones humanas y la realización del derecho fundamental a la educación. La gestión escolar humanizada representa un paradigma compatible con los principios constitucionales de dignidad humana, democracia y educación inclusiva, consolidándose como un elemento esencial para la construcción de instituciones educativas comprometidas con el desarrollo integral, la justicia social y la formación de ciudadanos críticos, participativos y éticamente responsables.

Palabras clave: Gestión Escolar. Educación Integral. Humanización. Martin Buber. Rubem Alves. Derechos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

A educação contemporânea atravessa um período de profundas transformações decorrentes das mudanças sociais, tecnológicas, culturais e políticas que redefinem permanentemente o papel da escola e das instituições responsáveis pela formação humana. Em uma sociedade caracterizada pela velocidade da informação, pela ampliação das desigualdades sociais e pela crescente complexidade das relações humanas, torna-se insuficiente compreender a gestão escolar exclusivamente sob a perspectiva administrativa. A organização da escola passa a exigir uma compreensão ampliada de sua função social, ética e pedagógica, capaz de articular eficiência institucional, desenvolvimento humano e promoção da cidadania.

A educação deixa de ser concebida apenas como processo de transmissão de conhecimentos para assumir uma dimensão integral da formação humana. A aprendizagem passa a envolver aspectos cognitivos, emocionais, culturais, éticos e sociais, exigindo da escola ambientes capazes de favorecer o diálogo, a inclusão, a participação democrática e o desenvolvimento pleno dos estudantes. A compreensão encontra fundamento na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que estabelece a educação como direito fundamental e instrumento de desenvolvimento da pessoa, preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988). A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência reafirma que os sistemas educacionais devem assegurar condições efetivas de acesso, permanência, aprendizagem e participação, consolidando uma concepção de educação comprometida com a dignidade da pessoa humana (BRASIL, 2015).

Paralelamente às transformações normativas, observa-se que grande parte dos desafios enfrentados pelas instituições escolares não decorre exclusivamente da insuficiência de recursos materiais, mas da dificuldade de preservar, no cotidiano da escola, espaços destinados ao diálogo, ao acolhimento e à construção de relações humanas significativas. A intensificação das demandas burocráticas, dos mecanismos de avaliação externa, da produção de indicadores e do crescente volume de registros administrativos frequentemente desloca o foco da gestão escolar para procedimentos técnicos, reduzindo o tempo destinado às experiências educativas fundamentadas na escuta, na confiança e na convivência.

É precisamente nesse cenário que emerge a necessidade de repensar a gestão escolar sob uma perspectiva humanista. A palestra "PRESENTE! A gestão escolar como guardiã do encontro", apresentada durante o XX Congresso de Educação de Lages, realizado em 21 de julho de 2026, no Teatro do Centro Universitário UNIFACVEST, propõe uma reflexão inovadora ao defender que a burocracia não constitui o oposto da relação educativa, mas deve funcionar como sua infraestrutura, organizando as condições institucionais para que o encontro entre professores e estudantes permaneça

no centro da vida escolar. A compreensão desloca o debate tradicional da gestão educacional para uma dimensão filosófica, ética e relacional, fundamentada na filosofia do diálogo de Martin Buber, especialmente na distinção entre as relações do Eu–Isso e Eu–Tu, concebendo a escola como espaço privilegiado de encontro entre pessoas e a gestão como responsável por proteger esse encontro.

A concepção dialógica apresentada por Martin Buber dialoga diretamente com importantes referenciais da educação contemporânea. Paulo Freire (1996; 2017) compreende o processo educativo como prática de liberdade, construída por meio do diálogo e do reconhecimento do outro como sujeito histórico. John Dewey (1959) defende a escola como espaço democrático de experiências compartilhadas, enquanto Henri Wallon atribui ao desenvolvimento integral da pessoa a articulação inseparável entre afetividade, inteligência, movimento e construção da personalidade. Rubem Alves, por sua vez, desloca o foco da educação para o encantamento, afirmando que ensinar consiste menos em transmitir conteúdos e mais em despertar o desejo de aprender, valorizando o afeto, a sensibilidade e a escuta como elementos estruturantes da prática pedagógica.

As referenciais encontram significativa convergência com a produção científica recente desenvolvida no âmbito do Centro Universitário UNIFACVEST. Os estudos de Rodrigues (2022; 2025; 2026), Broering e Rodrigues (2021; 2023; 2024; 2026) e seus colaboradores evidenciam que os desafios contemporâneos da educação superior e da educação básica exigem modelos de gestão comprometidos com inovação pedagógica, inclusão, cidadania, transformação digital e desenvolvimento humano sustentável. Em diferentes perspectivas, tais pesquisas defendem que a qualidade institucional depende menos da ampliação dos mecanismos de controle e mais da construção de ambientes educativos capazes de favorecer autonomia, participação, diálogo e responsabilidade social.

O presente artigo parte do seguinte problema de pesquisa: como a gestão escolar pode constituir-se em infraestrutura institucional capaz de proteger os encontros pedagógicos necessários à formação humana integral, conciliando as exigências administrativas da escola contemporânea com os princípios do diálogo, da inclusão e da dignidade da pessoa humana?

Parte-se da hipótese de que a gestão escolar supera sua dimensão meramente administrativa quando compreendida como prática ética de organização das condições institucionais que possibilitam a realização do encontro educativo. Os instrumentos de planejamento, avaliação, coordenação e gestão deixam de representar fins em si mesmos para assumirem caráter instrumental, subordinando-se à promoção das relações humanas, da aprendizagem significativa e da formação cidadã.

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar a gestão escolar como elemento estruturante da educação integral, compreendendo sua função como guardiã do encontro entre

educadores e estudantes à luz da filosofia do diálogo de Martin Buber, das contribuições pedagógicas de Rubem Alves, Paulo Freire, John Dewey e Henri Wallon, bem como dos fundamentos constitucionais e inclusivos do ordenamento jurídico brasileiro. Especificamente, busca-se discutir os fundamentos filosóficos da gestão humanizada; analisar a relação entre educação integral, diálogo e inclusão; examinar as implicações da gestão democrática para a efetivação dos direitos fundamentais à educação; e relacionar essas perspectivas com a produção científica contemporânea sobre inovação, humanização e desenvolvimento institucional.

Quanto aos procedimentos metodológicos, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, fundamentada em revisão bibliográfica, documental e hermenêutica, utilizando como documento orientador o roteiro da conferência "PRESENTE! A gestão escolar como guardiã do encontro", apresentado no XX Congresso de Educação de Lages. O documento foi analisado criticamente e articulado com a literatura clássica da Filosofia, da Educação, dos Direitos Humanos e da Gestão Escolar, bem como com a produção científica recente desenvolvida por pesquisadores do Centro Universitário UNIFACVEST. A análise adota uma abordagem interdisciplinar, integrando contribuições da Filosofia, Educação, Direito Constitucional e Direitos Humanos, buscando compreender a gestão escolar como fenômeno simultaneamente administrativo, pedagógico, ético e social.

A gestão escolar, quando compreendida como promotora das condições necessárias ao diálogo, ao afeto, à inclusão e à participação democrática, constitui elemento essencial para a concretização da educação integral prevista pela ordem constitucional brasileira. Mais do que administrar recursos, pessoas e processos, gerir uma escola significa preservar os espaços onde a experiência educativa acontece, protegendo aquilo que Martin Buber denomina de encontro e que Rubem Alves reconhece como a dimensão mais profundamente humana do ato de ensinar. A perspectiva oferece um novo paradigma para a compreensão da gestão educacional contemporânea, no qual eficiência administrativa e humanização deixam de ser conceitos antagônicos para tornarem-se dimensões complementares de uma mesma missão institucional.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 A FILOSOFIA DO ENCONTRO: MARTIN BUBER E OS FUNDAMENTOS DE UMA GESTÃO ESCOLAR HUMANIZADA

A compreensão da gestão escolar como promotora de relações humanas significativas exige ultrapassar as concepções tradicionais que restringem sua atuação às dimensões administrativas, financeiras ou burocráticas. Embora tais funções permaneçam indispensáveis para o funcionamento

das instituições de ensino, elas não esgotam a finalidade social da escola. Ao contrário, sua legitimidade depende da capacidade de criar condições institucionais para que o processo educativo aconteça como experiência autenticamente humana. A filosofia dialógica de Martin Buber oferece uma das mais profundas contribuições para compreender a escola como espaço de encontro e a gestão escolar como responsável pela preservação desse encontro.

> A transformação das instituições de ensino superior nas primeiras décadas do século XXI demonstra que a inovação tecnológica somente produz resultados consistentes quando vinculada à responsabilidade social e ao fortalecimento das relações humanas. A tecnologia deve ser compreendida como instrumento de ampliação das possibilidades educativas, jamais como substituta da presença pedagógica. Nesse contexto, a excelência institucional depende da capacidade de integrar gestão, inovação, inclusão e compromisso com a formação integral da pessoa humana, consolidando um modelo educacional orientado pela dignidade, pela cidadania e pela participação democrática. (Broering; Broering; Broering; Broering; Rodrigues, 2026).

Publicada originalmente em 1923, a obra Eu e Tu rompe com a tradição filosófica centrada no indivíduo isolado para afirmar que a existência humana se constitui fundamentalmente nas relações. Segundo Buber, o ser humano não se realiza pela simples consciência de si, mas pela maneira como estabelece vínculos com o outro. Essa relação manifesta-se por meio de duas atitudes fundamentais: Eu–Isso e Eu–Tu. Enquanto a primeira corresponde ao universo da experiência, da objetivação, da classificação e da utilização das coisas, a segunda representa o campo da reciprocidade, da presença, da alteridade e do reconhecimento do outro como sujeito.

Na relação ao Eu–Isso, o outro é percebido como objeto de observação, mensuração ou utilização. Trata-se de uma atitude necessária para a organização da vida social, para a produção do conhecimento científico e para o funcionamento das instituições. No ambiente escolar, essa dimensão manifesta-se nos diários de classe, nas avaliações, nos indicadores educacionais, nos planejamentos, nas estatísticas de desempenho e em todos os instrumentos indispensáveis à administração da escola. Conforme enfatizado na palestra que fundamenta esta pesquisa, "sem o Isso não há memória, não há ciência, não há planejamento, não há instituição, não há escola de pé às sete da manhã com merenda quente e professor na porta", evidenciando que a burocracia constitui condição necessária para a existência da organização escolar.

Entretanto, Buber adverte que a redução da existência humana exclusivamente ao universo do Isso produz profundas consequências éticas. Quando todas as relações passam a ser mediadas apenas por critérios de eficiência, produtividade ou controle, o outro deixa de ser reconhecido como pessoa e transforma-se em objeto de gerenciamento. Na escola, essa lógica manifesta-se quando estudantes são reduzidos a índices de aprendizagem, professores passam a representar exclusivamente resultados

estatísticos e gestores tornam-se administradores de formulários, perdendo de vista a finalidade humana da educação.

É precisamente nesse ponto que emerge a importância da relação do Eu–Tu. Diferentemente da objetivação, o encontro autêntico não consiste em conhecer o outro como objeto de análise, mas em reconhecê-lo como sujeito dotado de dignidade própria. O diálogo deixa de representar simples comunicação verbal para transformar-se em experiência existencial de abertura ao outro. Conforme demonstra Buber, o verdadeiro encontro não acontece "dentro" de cada indivíduo, mas no espaço relacional que se estabelece entre ambos, aquilo que o filósofo denomina "o entre". Esse espaço constitui o verdadeiro lugar da educação, pois é nele que confiança, aprendizagem, acolhimento e desenvolvimento humano tornam-se possíveis. A palestra apresentada no XX Congresso de Educação de Lages utiliza precisamente essa categoria filosófica para afirmar que a gestão escolar existe para proteger esse espaço invisível onde professor e estudante estabelecem relações autênticas de aprendizagem e crescimento humano.

A compreensão altera profundamente a maneira de interpretar o papel da gestão escolar. Tradicionalmente, os estudos sobre administração educacional enfatizam planejamento estratégico, liderança institucional, organização de recursos humanos e eficiência administrativa. Embora tais dimensões permaneçam relevantes, tornam-se insuficientes quando desvinculadas da finalidade última da instituição escolar: promover o desenvolvimento integral da pessoa humana. A gestão deixa de constituir um fim em si mesma para converter-se em infraestrutura ética destinada a garantir que os encontros educativos possam acontecer diariamente.

A perspectiva aproxima-se significativamente da pedagogia de Paulo Freire. Ao afirmar que "ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo; os homens se educam em comunhão" (Freire, 2017), o educador brasileiro desloca o eixo da educação da transmissão para o diálogo. O conhecimento deixa de ser concebido como depósito de informações e passa a constituir processo compartilhado de construção da consciência crítica. A relação pedagógica, portanto, somente produz emancipação quando fundada no reconhecimento recíproco entre educador e educando, condição que guarda evidente convergência com a relação do Eu–Tu proposta por Buber.

Também John Dewey oferece importante contribuição para essa discussão ao compreender a escola como comunidade democrática. Para o filósofo norte-americano, aprender significa participar de experiências coletivas capazes de formar cidadãos aptos ao convívio social e à resolução cooperativa dos problemas comuns. A educação não pode restringir-se à reprodução de conteúdos previamente estabelecidos, mas deve favorecer experiências concretas de participação, diálogo e responsabilidade compartilhada (Dewey, 1959). A gestão escolar assume papel decisivo na construção

de ambientes institucionais capazes de estimular relações democráticas entre professores, estudantes, famílias e comunidade.

> Os processos educacionais no ensino superior brasileiro evidenciam que a formação jurídica contemporânea exige práticas pedagógicas centradas na construção do conhecimento, na interdisciplinaridade e no desenvolvimento da autonomia intelectual. O ensino deixa de restringir-se à transmissão normativa para assumir uma perspectiva crítica, capaz de formar profissionais comprometidos com os direitos fundamentais, com a cidadania e com a resolução ética dos conflitos sociais. Essa mudança demanda instituições educacionais organizadas em torno de uma gestão participativa, democrática e comprometida com a qualidade da formação acadêmica. (Rodrigues, 2022).

Henri Wallon amplia essa compreensão ao demonstrar que o desenvolvimento humano não ocorre exclusivamente pela inteligência, mas pela integração entre afetividade, motricidade, cognição e construção da personalidade. A educação integral pressupõe reconhecer que o estudante aprende como pessoa inteira, envolvendo emoções, relações sociais, linguagem, movimento corporal e identidade. A própria palestra enfatiza que a educação integral não significa ampliar o tempo destinado aos mesmos conteúdos, mas oferecer condições para o desenvolvimento completo da pessoa, integrando afeto, inteligência, criatividade e participação.

Nesse contexto, Rubem Alves oferece uma contribuição singular ao deslocar a reflexão pedagógica da lógica da instrução para a lógica do encantamento. Em sua obra, ensinar não significa acumular informações, mas despertar desejos, sensibilidades e possibilidades. O professor deixa de ser mero transmissor de conteúdos para tornar-se aquele que cria condições para que o estudante descubra sentido no conhecimento. Alves frequentemente compara o educador ao jardineiro: sua tarefa não consiste em fabricar flores, mas em cultivar o ambiente onde elas possam florescer. Essa metáfora aproxima-se profundamente da concepção buberiana de encontro, pois ambos compreendem que a educação acontece quando existe abertura ao outro, confiança e reconhecimento da singularidade humana.

Essa leitura também encontra respaldo na produção científica recente desenvolvida por Renato Rodrigues, Ricardo Leoni Martins e Geovani Broering. Em diferentes pesquisas sobre inovação pedagógica, transformação digital, educação superior, cidadania e gestão institucional, os autores demonstram que qualidade educacional não se reduz aos indicadores quantitativos, mas depende da construção de ambientes capazes de favorecer autonomia, inclusão, participação e compromisso social (Rodrigues, 2022; Rodrigues, 2025; Broering et al., 2026; Rodrigues; Broering, 2024). A incorporação das tecnologias digitais, da gamificação, das metodologias ativas e das práticas interdisciplinares somente produz resultados consistentes quando preserva a centralidade das relações humanas e do desenvolvimento integral dos estudantes.

> A utilização das tecnologias digitais na educação deve estar subordinada aos objetivos pedagógicos e humanísticos da instituição. O emprego de metodologias inovadoras, recursos digitais e ambientes virtuais somente alcança sua finalidade quando favorece o protagonismo discente, amplia a participação, fortalece o diálogo e contribui para práticas educativas comprometidas com a transformação social. A inovação tecnológica, isoladamente, não representa melhoria da educação; ela necessita estar integrada a uma concepção ética da docência e da gestão educacional. (Rodrigues, 2025).

A gestão escolar deixa de ser compreendida como mera administração de recursos para assumir uma função eminentemente ética. Seu papel consiste em proteger as condições objetivas que tornam possível o encontro entre professor e estudante. Horários adequadamente organizados, ambientes acolhedores, formação continuada, valorização docente, planejamento colaborativo, redução da burocracia desnecessária e fortalecimento da cultura institucional não representam objetivos autônomos; constituem meios destinados a garantir que o processo educativo preserve sua natureza essencialmente humana.

> A história institucional da UNIFACVEST demonstra que o desenvolvimento de uma universidade comprometida com a excelência acadêmica pressupõe muito mais do que investimentos em infraestrutura ou incorporação de tecnologias. A consolidação de uma cultura organizacional baseada na inclusão, na pesquisa, na extensão, na inovação e no compromisso social revela que a qualidade educacional decorre da integração entre gestão estratégica, valorização das pessoas e responsabilidade institucional perante a comunidade. (Broering; Broering; Broering; Broering; Rodrigues, 2026).

A própria tese apresentada durante o XX Congresso de Educação de Lages sintetiza essa compreensão ao afirmar que "a gestão escolar não é o oposto do encontro. A gestão escolar é a infraestrutura do encontro". A formulação representa significativa contribuição para o debate contemporâneo sobre administração educacional, pois supera a dicotomia entre eficiência administrativa e humanização da escola. Ao invés de antagonizar burocracia e pedagogia, propõe reorganizar a primeira para servir à segunda, permitindo que planejamento, organização, avaliação e gestão institucional atuem como instrumentos de proteção do diálogo educativo e não como mecanismos de substituição das relações humanas.

A filosofia do encontro oferece não apenas um fundamento antropológico para a educação contemporânea, mas também um novo paradigma para compreender a gestão escolar. Mais do que administrar pessoas, recursos e procedimentos, gerir uma instituição educativa significa criar as condições para que professores e estudantes possam reconhecer-se mutuamente como sujeitos de direitos, protagonistas do processo educativo e participantes de uma comunidade comprometida com a formação integral, a democracia e a dignidade humana. É nessa perspectiva que a gestão escolar se

transforma em verdadeira guardiã do encontro, preservando o espaço relacional onde a educação efetivamente acontece.

> A docência contemporânea requer uma postura ativa diante das transformações tecnológicas e sociais. O professor deixa de ocupar a posição exclusiva de transmissor do conhecimento para atuar como mediador de experiências de aprendizagem, incentivando a participação, a criatividade, a colaboração e a construção coletiva do saber. Nesse cenário, a gamificação, as metodologias ativas e as tecnologias educacionais constituem instrumentos relevantes, desde que preservem a centralidade das relações humanas e fortaleçam os princípios democráticos que orientam o processo educativo. (Rodrigues, 2025).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação partiu da compreensão de que a gestão escolar, diante das transformações sociais, culturais, tecnológicas e jurídicas do século XXI, não pode mais ser concebida exclusivamente como um conjunto de procedimentos administrativos destinados ao funcionamento da instituição de ensino. Ao contrário, sustentou-se que sua verdadeira finalidade consiste em organizar as condições institucionais necessárias para que o encontro educativo aconteça de forma plena, democrática, inclusiva e humanizadora. Essa perspectiva, inspirada na conferência "PRESENTE! A gestão escolar como guardiã do encontro", apresentada durante o XX Congresso de Educação de Lages, permitiu ampliar o debate sobre gestão educacional para além da eficiência burocrática, inserindo-o no campo da Filosofia da Educação, da Ética, dos Direitos Humanos e do Direito Constitucional.

A análise dos referenciais teóricos evidenciou que a filosofia do diálogo de Martin Buber permanece extraordinariamente atual ao compreender que a existência humana se realiza nas relações estabelecidas entre as pessoas. A distinção entre as atitudes do Eu–Isso e Eu–Tu, demonstrou que as instituições necessitam, simultaneamente, de organização administrativa e de relações autênticas de reconhecimento da dignidade do outro. A burocracia escolar não deve ser eliminada, mas ressignificada, assumindo caráter instrumental e subordinando-se à finalidade maior da educação: favorecer o desenvolvimento integral da pessoa humana. Essa compreensão permite superar a falsa oposição entre gestão e pedagogia, reconhecendo que a organização institucional somente encontra legitimidade quando colocada a serviço do processo educativo.

As contribuições de Paulo Freire, John Dewey, Henri Wallon e Rubem Alves reforçaram essa perspectiva ao evidenciarem que ensinar não se resume à transmissão de conteúdos, mas corresponde à construção de experiências capazes de promover autonomia, participação, pensamento crítico, sensibilidade, criatividade e emancipação humana. Em especial, Rubem Alves amplia a compreensão da educação ao recordar que o conhecimento somente produz sentido quando desperta encantamento,

curiosidade e desejo de aprender. A gestão escolar deixa de administrar exclusivamente recursos materiais para tornar-se responsável pela preservação dos tempos, espaços e relações que tornam possível o florescimento da aprendizagem significativa.

A pesquisa igualmente demonstrou que a defesa de uma gestão humanizada encontra sólido fundamento no ordenamento jurídico brasileiro. A Constituição da República de 1988 estabelece a educação como direito fundamental destinado ao pleno desenvolvimento da pessoa, ao exercício da cidadania e à qualificação para o trabalho. A Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, incorporada ao ordenamento jurídico brasileiro com status constitucional, e a Lei Brasileira de Inclusão reafirmam que o acesso à educação somente se concretiza quando acompanhado da efetiva participação, da eliminação de barreiras e da construção de ambientes inclusivos. A gestão escolar assume papel estratégico na concretização dos direitos fundamentais, pois é por meio de suas decisões administrativas, pedagógicas e organizacionais que os princípios constitucionais transformam-se em práticas institucionais efetivas.

Também foi possível constatar a significativa convergência entre os fundamentos filosóficos apresentados na palestra e a produção científica recente desenvolvida por Geovani Broering, Renato Rodrigues, Ricardo Leoni Martins e seus colaboradores. Os estudos analisados evidenciam que inovação tecnológica, transformação digital, metodologias ativas, gamificação, cidadania, educação inclusiva e desenvolvimento institucional não constituem objetivos isolados, mas dimensões complementares de um mesmo projeto educativo orientado pela formação humana integral. A produção científica reafirma que a qualidade da educação depende da capacidade institucional de articular excelência acadêmica, responsabilidade social, inclusão e valorização das relações humanas, consolidando um paradigma educacional comprometido com a democracia, a dignidade da pessoa humana e o desenvolvimento sustentável.

Ao longo deste estudo confirmou-se a hipótese inicialmente formulada: a gestão escolar ultrapassa sua dimensão meramente administrativa quando compreendida como prática ética destinada a organizar as condições necessárias para que o encontro entre professores, estudantes, famílias e comunidade escolar aconteça de forma autêntica. Planejamento, avaliação, liderança, organização financeira, gestão de pessoas e utilização de tecnologias educacionais deixam de representar fins em si mesmos para converter-se em instrumentos de promoção da aprendizagem, da convivência democrática e da construção da cidadania.

Mais do que administrar estruturas, gerir uma escola significa proteger o tempo pedagógico, favorecer o diálogo, promover a inclusão, fortalecer vínculos de confiança e assegurar que cada estudante seja reconhecido como sujeito de direitos, portador de dignidade intrínseca e protagonista de

seu próprio processo formativo. A compreensão desloca o foco da administração escolar para uma perspectiva humanista, segundo a qual o verdadeiro patrimônio da instituição não reside apenas em seus indicadores quantitativos, mas na qualidade das relações que consegue estabelecer diariamente.

A gestão escolar, compreendida como guardiã do encontro, representa um paradigma contemporâneo capaz de integrar filosofia, educação, direitos humanos e gestão institucional em uma proposta coerente com as demandas da sociedade democrática. A escola do século XXI necessita de gestores capazes de conciliar competência técnica e sensibilidade humana, eficiência administrativa e compromisso ético, inovação tecnológica e valorização da pessoa. Somente dessa forma será possível construir instituições educacionais que não apenas transmitam conhecimentos, mas formem cidadãos críticos, solidários, criativos e comprometidos com a transformação social.

O estudo não pretende encerrar o debate acerca da gestão escolar humanizada. Ao contrário, busca contribuir para o aprofundamento das pesquisas sobre os fundamentos filosóficos e constitucionais da administração educacional, incentivando novas investigações empíricas que analisem como os princípios aqui discutidos podem ser incorporados às práticas cotidianas das escolas brasileiras. Em tempos marcados por profundas mudanças sociais e educacionais, reafirma-se que o maior desafio da gestão escolar continua sendo preservar aquilo que nenhuma tecnologia, indicador estatístico ou procedimento administrativo pode substituir: o encontro humano que dá sentido à educação e transforma a escola em verdadeiro espaço de formação integral, de promoção da dignidade e de construção permanente da cidadania.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009**. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007. Brasília, DF: Presidência da República, 2009.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Brasília, DF: Presidência da República, 2015.

BROERING, Geovani et al. (org.). **25 anos de excelência: celebrando o legado do Centro Universitário UNIFACVEST. Editor**: Renato Rodrigues. Lages, SC: Papervest, 2023.

BROERING, Geovani; BROERING, Julia Erpen; BROERING, Soraya Lemos Erpen; BROERING, Victor Erpen; RODRIGUES, Renato. **UNIFACVEST e o novo paradigma da educação superior: um apanhado histórico entre a tecnologia de vanguarda e o compromisso socia**l. Revista Veredas do Direito, Belo Horizonte, v. 23, 2026. DOI: https://doi.org/10.18623/rvd.v23.5880.

BROERING, Geovani; RODRIGUES, Renato (coord. geral). **Origens**: Mostra Cultural e Feira Tecnológica UNIFACVEST. Lages, SC: Papervest, 2023.

BROERING, Geovani; RODRIGUES, Renato; RIBEIRO FILHO, Alexandre Antunes (coord. geral). **Planos de aula em tempos de pandemia**. Lages, SC: Papervest, 2021.

CALBUSCH, Kevin Gonçalves; CONRADO, Fernanda Caroline; LOPES, Rafael Ávila; BROERING, Geovani; RODRIGUES, Renato. **Gestão responsável e reintegração humana sustentável**. Revista de Geopolítica, v. 17, n. 3, 2026. DOI: https://doi.org/10.56238/revgeov17n3-138.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 23. ed. São Paulo: LTr, 2024.

DEWEY, John. **Democracia e educação**: introdução à filosofia da educação. 3. ed. São Paulo: Nacional, 1959.

FERNANDEZ, Benjamin Nataniel Dimer et al. **Análise do perfil dos estudantes de Contabilidade do Centro Universitário UNIFACVEST**. Aracê – Direitos Humanos em Revista, v. 6, n. 2, 2024. DOI: https://doi.org/10.56238/arev6n2-115.

FARIAS, Cristiano Chaves de; ROSENVALD, Nelson. **Curso de Direito Civil**: parte geral e LINDB. 22. ed. São Paulo: JusPodivm, 2024. v. 1.

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

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 63. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2017.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LIMA, Gabriela de Oliveira de; NETO, Artur Rodrigues; SILVA, Edi da; RODRIGUES, Renato. **A inclusão de crianças com Transtorno do Espectro Autista (TEA) no contexto da escola regular**. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, 2026. DOI: https://doi.org/10.66104/y5a04053.

LOPES, Rafael Ávila et al. **A percepção de operadores do direito sobre os direitos humanos na advocacia contemporânea**: um estudo quantitativo no contexto do desenvolvimento inclusivo. Revista Veredas do Direito, Belo Horizonte, v. 23, 2026. DOI: https://doi.org/10.18623/rvd.v23.7263.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 41. ed. Barueri, SP: Atlas, 2024.

OLIVEIRA, Kleberson de et al. **A advocacia entre a dignidade e o mercado**: percepções dos operadores do direito sobre os direitos humanos no constitucionalismo contemporâneo. Revista Veredas do Direito, Belo Horizonte, v. 23, 2026. DOI: https://doi.org/10.18623/rvd.v23.7359.

PIOVESAN, Flávia. **Direitos Humanos e o Direito Constitucional Internacional**. 21. ed. São Paulo: SaraivaJur, 2023.

PIZZATTO, Paulo Demeneck et al. **Democracia, Constituição e Estado Democrático de Direito na percepção dos advogados brasileiros**. Revista Veredas do Direito, Belo Horizonte, v. 23, 2026. DOI: https://doi.org/10.18623/rvd.v23.7233.

RODRIGUES, Renato. **Autonomia educacional**. Lages, SC: Papervest, 2022.

RODRIGUES, Renato. **Gamification and Teaching Activism**: Technology, Distance Education, and Voices That Transform. International Seven Journal of Multidisciplinary, v. 4, n. 3, 2025. DOI: https://doi.org/10.56238/isevmjv4n3-015.

RODRIGUES, Renato. **Processos educacionais de Direito no ensino superior brasileiro**. Revista Interdisciplinar de Direito, v. 20, n. 1, 2022. DOI: https://doi.org/10.24859/RID.2022v20n1.1323.

RODRIGUES, Renato. **Teoria dos direitos humanos em perspectiva crítica**: desafios à modernidade e contribuições descoloniais. Revista de Geopolítica, v. 17, n. 6, 2026. DOI: https://doi.org/10.56238/revgeov17n6-079.

RODRIGUES, Renato; BROERING, Geovani. **Reverberações da pandemia**: uma jornada de aprendizado e reflexão. Observatorio de la Economía Latinoamericana, v. 22, n. 7, 2024. DOI: https://doi.org/10.55905/oelv22n7-149.

RODRIGUES, Renato; DA SILVA, Edi; RODRIGUES NETO, Artur. **ENADE 2025, idadismo e a construção de uma educação inclusiva e intergeracional no Brasil**. Revista Sistemática, v. 15, n. 12, 2025. DOI: https://doi.org/10.56238/rcsv15n12-005.

RODRIGUES, Renato; GONÇALVES, José Correia. **Procedimentos de metodologia científica**. 12. ed. Lages, SC: Papervest/Editora UNIFACVEST, 2026.

RODRIGUES, Renato; RODRIGUES NETO, Artur; DA SILVA, Edi. **Análises das relações complexas entre Direito, Educação e mercado de trabalho**: alternativas para construção da cidadania. Aracê – Direitos Humanos em Revista, v. 7, n. 5, 2025. DOI: https://doi.org/10.56238/arev7n5-440.

RODRIGUES, Renato; RODRIGUES NETO, Artur; DA SILVA, Edi; ECCARD, Ana Flávia Costa. **Entrechos pedagógicos**: investigando o Direito e as dinâmicas laborais na construção da cidadania. Observatorio de la Economía Latinoamericana, v. 22, n. 10, 2024. DOI: https://doi.org/10.55905/oelv22n10-282.

RODRIGUES, Renato; RODRIGUES NETO, Artur; DA SILVA, Edi; VARELA, Giséle do Amaral; RODRIGUES, Gabriél Silva. **Democracia e educação no Brasil**: as orientações constitucionais e os desafios para a formação cidadã. Lumen et Virtus, v. 15, n. 41, 2024. DOI: https://doi.org/10.56238/levv15n41-066.

RODRIGUES, Renato; RODRIGUES, Gabriél Silva; RODRIGUES NETO, Artur; DA SILVA, Edi; VARELA, Giséle do Amaral. **Perspectivas críticas sobre o Direito, Educação e relações de trabalho na formação cidadã**. Aracê – Direitos Humanos em Revista, v. 6, n. 2, 2024. DOI: https://doi.org/10.56238/arev6n2-116.

RODRIGUES NETO, Artur. **História das ideias políticas, econômicas e sociais**. Curitiba: IESDE, 2021.

RUBEM ALVES. **Conversas com quem gosta de ensinar**. Campinas: Papirus, 1980.

RUBEM ALVES. **A alegria de ensinar**. Campinas: Papirus, 1994.

RUBEM ALVES. **Entre a ciência e a sapiência**: o dilema da educação. 24. ed. São Paulo: Loyola, 2014.

SARLET, Ingo Wolfgang. **A eficácia dos direitos fundamentais**: uma teoria geral dos direitos fundamentais na perspectiva constitucional. 14. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2022.

SARMENTO, Daniel. **Direitos Fundamentais e Relações Privadas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2022.

SERRANO, Pedro Estevam Alves Pinto. **A justiça política e o autoritarismo líquido**. São Paulo: Alameda, 2016.

STRECK, Lenio Luiz. **Verdade e consenso**: constituição, hermenêutica e teorias discursivas. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

VIEIRA, M. F.; SECO, C. **Education in the context of the COVID-19 pandemic**: a systematic literature review. Brazilian Journal of Computers in Education (RBIE), Porto Alegre, v. 28, p. 1013-1031, 2020.

ŽIŽEK, Slavoj. **Um mapa da ideologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.