



A Gestão Escolar e a Intersetorialidade como Estratégia de Fortalecimento da Educação Integral

Raimundo Edilberto Moreira Lopes¹; Nicanor Gonzaga Araruna²

Resumo: O presente artigo tem como objetivo discutir a importância da gestão escolar e da intersetorialidade como estratégias fundamentais para o fortalecimento da educação integral no contexto das políticas educacionais contemporâneas. Trata-se de um estudo bibliográfico que se apoia em autores como Libâneo (2012), Paro (2018), Gadotti (2009) e Jacomini (2017), entre outros, que abordam a gestão democrática, a colaboração entre setores e a formação integral do estudante. A pesquisa evidencia que a educação integral requer uma concepção ampliada de escola, capaz de articular ações entre diferentes políticas públicas, como saúde, assistência social, cultura, agricultura, meio ambiente e esporte, promovendo um desenvolvimento humano pleno. Nesse sentido, a gestão escolar assume papel central ao planejar, coordenar e articular projetos intersetoriais que respondam às necessidades reais dos educandos e da comunidade. Observa-se que a intersetorialidade fortalece a escola como espaço de promoção de direitos e de transformação social, ampliando as oportunidades de aprendizagem e convivência. Conclui-se que uma gestão comprometida com a intersetorialidade contribui significativamente para a efetivação da educação integral, tornando o ambiente escolar mais inclusivo, participativo e coerente com os princípios de uma formação cidadã.

Palavras-chave: gestão escolar; intersetorialidade; educação integral; políticas públicas; gestão democrática.

¹ Mestre e Doutor em Ciências da Educação pela Universidade San Carlos - Paraguay. Professor efetivo da Rede Pública Municipal de Banabuiú-CE e da Rede Pública Estadual do Ceará. Docente na Escola Politécnica Philum – PhTec. e da Faculdade do Sertão Central - FASEC-EaD. Milhã, Ceará, Brasil. Pesquisador e autor de artigos e Livros na área educacional. beto.ce@hotmail.com;

² Graduação em Educação Física na Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Ceará, Brasil. Secretaria de Proteção Social, Justiça, Mulheres e Direitos Humanos. Ceará. nicanorararuna@hotmail.com.

School Management and Intersectorality as a Strategy for Strengthening Comprehensive Education

Abstract: This article aims to discuss the importance of school management and intersectorality as fundamental strategies for strengthening comprehensive education within the context of contemporary educational policies. This is a bibliographic study that draws on authors such as Libâneo (2012), Paro (2018), Gadotti (2009), and Jacomini (2017), among others, who address democratic management, collaboration between sectors, and the integral formation of the student. The research shows that integral education requires a broader conception of school, capable of articulating actions between different public policies, such as health, social assistance, culture, agriculture, environment, and sports, promoting full human development. In this sense, school management assumes a central role in planning, coordinating, and articulating intersectoral projects that respond to the real needs of students and the community. It is observed that intersectorality strengthens the school as a space for the promotion of rights and social transformation, expanding opportunities for learning and coexistence. It is concluded that management committed to intersectorality contributes significantly to the realization of integral education, making the school environment more inclusive, participatory, and consistent with the principles of civic education.

Keywords: school management; intersectorality; comprehensive education; public policies; democratic management.

Introdução

A educação integral tem ganhado destaque nas políticas públicas e nas discussões educacionais contemporâneas como uma proposta que ultrapassa o modelo tradicional de ensino voltado apenas para o desenvolvimento cognitivo. Essa concepção defende a formação plena do sujeito em suas dimensões intelectual, emocional, social, cultural, corporal e ética, reconhecendo que a aprendizagem não se limita aos conteúdos formais, mas se estende às experiências vividas dentro e fora da escola.

No Brasil, essa abordagem vem sendo incorporada às políticas educacionais desde a década de 2000, especialmente com o advento de programas como o Mais Educação, o Programa Saúde na Escola (PSE) e as orientações da Política Nacional de Educação Integral (BRASIL, 2009), que reafirmam a importância da articulação entre diferentes setores para a promoção de um processo educativo mais abrangente e significativo.

Nesse contexto, a gestão escolar assume papel central na efetivação da educação integral, pois é a instância responsável por planejar, coordenar e articular as ações pedagógicas,

administrativas e comunitárias da instituição. A figura do gestor transcende a função meramente burocrática e administrativa, passando a ocupar um espaço estratégico de liderança e mediação entre diferentes atores, professores, alunos, famílias, comunidade e órgãos públicos.

Segundo Libâneo (2012), a gestão escolar deve ser compreendida como um processo de organização e dinamização das práticas educativas, com base em princípios democráticos e participativos, de modo que a escola possa cumprir sua função social de formar cidadãos críticos, autônomos e comprometidos com a transformação da realidade.

A intersectorialidade, por sua vez, surge como um conceito e uma prática fundamentais para o fortalecimento da educação integral. Ela implica a integração entre diferentes políticas públicas, como educação, saúde, assistência social, cultura e esporte, com o objetivo de atender às múltiplas dimensões do desenvolvimento humano. Conforme aponta Coelho (2014), a intersectorialidade busca romper com a fragmentação das ações estatais e promover respostas mais completas e efetivas às demandas sociais. No campo educacional, essa articulação potencializa as condições de aprendizagem e convivência, amplia as oportunidades de acesso a bens culturais e sociais e contribui para o bem-estar e a permanência dos estudantes na escola.

A escola, quando compreendida como espaço de formação cidadã e de promoção de direitos, precisa desenvolver práticas de gestão que integrem diferentes saberes, setores e agentes sociais. Essa articulação intersectorial permite que o ambiente escolar se torne mais acolhedor e inclusivo, favorecendo a aprendizagem significativa e a construção de vínculos entre a instituição e a comunidade.

Como defende Gadotti (2009), a educação integral não pode se restringir à ampliação da jornada escolar, mas deve se traduzir em um novo projeto político-pedagógico, orientado pela justiça social e pela valorização das diversidades. Para isso, o papel do gestor é essencial: cabe a ele estimular a cooperação entre as redes, fomentar parcerias e assegurar que o projeto educacional da escola dialogue com as políticas públicas de seu território.

Ao se analisar o contexto brasileiro, percebe-se que a implementação da educação integral e da intersectorialidade enfrenta desafios significativos. Muitos gestores ainda não dispõem de formação específica para lidar com a complexidade dessas práticas, e a ausência de políticas públicas integradas dificulta a consolidação de ações conjuntas entre setores. Além disso, as condições estruturais e financeiras das escolas, somadas às desigualdades regionais, impactam diretamente na efetividade das iniciativas intersectoriais.

Paro (2018) enfatiza que a democratização da gestão e o fortalecimento da autonomia escolar são condições indispensáveis para que a educação integral se torne uma realidade concreta, e não apenas um ideal presente nos documentos oficiais.

Dessa forma, compreender a relação entre gestão escolar e intersetorialidade é reconhecer a importância de uma escola que dialogue com seu território e que promova aprendizagens significativas ancoradas na realidade social dos estudantes. O gestor, nesse cenário, torna-se o principal articulador das políticas públicas no espaço escolar, promovendo a integração entre saberes e experiências que contribuem para a formação integral do educando. A efetivação dessa perspectiva requer uma atuação pautada no diálogo, na corresponsabilidade e na participação coletiva, valores que sustentam uma gestão democrática e comprometida com a transformação social.

O presente artigo, de natureza bibliográfica, tem como objetivo analisar o papel da gestão escolar e da intersetorialidade como estratégias para o fortalecimento da educação integral. Busca-se, a partir da revisão de autores e documentos oficiais, compreender as potencialidades e desafios dessa relação no contexto das políticas educacionais brasileiras, destacando a importância de práticas de gestão que promovam a integração entre os setores públicos e a construção de uma escola mais inclusiva, colaborativa e humana. Ao longo do estudo, serão discutidas as concepções teóricas que fundamentam o tema, as experiências de integração intersetorial e as contribuições da gestão democrática para a efetivação da educação integral.

Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo Revisão bibliográfica narrativa, fundamentada na análise e interpretação de produções teóricas que abordam a gestão escolar, a intersetorialidade e a educação integral. A escolha por essa abordagem justifica-se pela necessidade de compreender, a partir de referenciais já consolidados, as contribuições e os desafios da articulação entre diferentes setores e políticas públicas no fortalecimento da educação integral.

Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica permite a sistematização do conhecimento existente sobre determinado tema, possibilitando novas interpretações e perspectivas críticas.

O levantamento teórico foi realizado por meio da consulta a livros, artigos científicos, teses e documentos oficiais, publicados principalmente entre os anos de 2000 e 2024, disponíveis em bases de dados como SciELO, Google Acadêmico e repositórios institucionais. Foram priorizadas obras de autores reconhecidos na área da gestão educacional, como Libâneo (2012), Paro (2018), Gadotti (2009), Jacomini (2017), entre outros, além de documentos normativos e políticas públicas relacionadas à educação integral e à gestão democrática.

A análise dos materiais selecionados foi conduzida de forma descritiva e interpretativa, buscando identificar convergências teóricas, contribuições práticas e lacunas de pesquisa sobre o tema.

Dessa forma, o estudo não se limita à simples revisão de literatura, mas propõe uma reflexão crítica acerca do papel da gestão escolar na promoção de práticas intersetoriais voltadas à formação integral do estudante. Assim, a metodologia adotada possibilitou construir um panorama teórico consistente que fundamenta as discussões apresentadas nas seções seguintes do artigo.

Resultados e Discussões

A análise bibliográfica realizada evidenciou que a gestão escolar, quando compreendida como prática democrática e articuladora de saberes, exerce papel essencial na concretização da educação integral e no fortalecimento da intersetorialidade entre políticas públicas. A partir da revisão de autores como Libâneo (2012), Paro (2018), Gadotti (2009) e Jacomini (2017), observa-se que a escola contemporânea necessita ser entendida como um espaço vivo, plural e aberto ao diálogo com a comunidade e com outros setores da sociedade. Nessa perspectiva, o gestor escolar não é apenas um administrador de recursos, mas um líder pedagógico capaz de mobilizar pessoas, promover a cooperação e integrar diferentes políticas voltadas à formação humana plena.

De acordo com Libâneo (2012), a gestão escolar deve assumir uma dimensão social e pedagógica articulada, favorecendo a participação de todos os atores no processo educativo e valorizando o protagonismo coletivo. Essa compreensão desloca o foco da mera execução de tarefas burocráticas para a mediação de processos colaborativos que buscam a melhoria da qualidade da educação e a equidade no atendimento. Assim, o gestor é chamado a atuar como mediador entre os diversos segmentos da escola — professores, alunos, famílias e comunidade, estabelecendo pontes com outros setores públicos, como saúde, cultura e assistência social.

A literatura analisada também aponta que a intersetorialidade constitui-se como um dos pilares para a efetivação da educação integral. Segundo Coelho (2014), não é possível garantir o desenvolvimento integral do estudante sem o reconhecimento de que a educação é atravessada por múltiplas dimensões da vida social. A articulação entre diferentes áreas e políticas públicas permite à escola responder de forma mais efetiva às demandas complexas que envolvem o processo de aprendizagem e o bem-estar dos educandos. Nesse contexto, programas como o Mais Educação e o Programa Saúde na Escola (PSE) são exemplos de iniciativas intersetoriais que articulam ações entre as esferas educacional e social, ampliando o tempo, os espaços e as oportunidades de aprendizagem.

Gadotti (2009) reforça que a educação integral deve ser compreendida como um projeto civilizatório, que visa formar cidadãos críticos, autônomos e solidários. Para tanto, a escola precisa transcender sua função instrutiva e se constituir como um centro de experiências culturais e sociais. Esse propósito, contudo, só se concretiza quando a gestão escolar consegue integrar-se a outras políticas públicas e estabelecer parcerias efetivas com diferentes setores. Assim, a intersetorialidade aparece como condição para o exercício da cidadania e para a consolidação de uma educação pública comprometida com os direitos humanos e com a justiça social.

A análise das contribuições de Paro (2018) destaca que a gestão democrática é o fundamento ético-político que sustenta a prática intersetorial na escola. A participação da comunidade escolar nas decisões institucionais fortalece o sentimento de pertencimento e estimula a corresponsabilidade pelo sucesso das ações educativas. Essa perspectiva democrática rompe com modelos centralizadores e hierárquicos de gestão, promovendo o diálogo como instrumento de construção coletiva. Ao envolver professores, estudantes, famílias e representantes de outros setores na elaboração e execução dos projetos escolares, o gestor contribui para que a escola se torne um espaço de aprendizagem compartilhada e de emancipação social.

Os estudos de Cavaliere (2002) e Jacomini (2017) também destacam que a intersetorialidade contribui para a ampliação das condições de aprendizagem e para o enfrentamento das desigualdades educacionais. Projetos que integram saúde, cultura, esporte e assistência social têm demonstrado impactos positivos no desempenho escolar e na redução da evasão. Contudo, as autoras apontam que ainda há desafios significativos na consolidação dessa prática: a falta de planejamento conjunto entre os setores, a rotatividade de gestores e a carência

de formação específica para o trabalho intersetorial são fatores que comprometem a continuidade e a eficácia das ações.

Além disso, a revisão bibliográfica revelou que a intersetorialidade exige uma nova cultura institucional. É necessário superar visões fragmentadas de gestão e adotar posturas colaborativas baseadas em metas comuns. Essa mudança implica também uma redefinição da identidade da escola, que deixa de ser um espaço isolado e passa a se configurar como um território educativo, onde se articulam diferentes saberes e experiências. Nessa perspectiva, o território assume papel pedagógico, e as parcerias intersetoriais ampliam as possibilidades de aprendizagem significativa. Como defende Gadotti (2009), “educar é um ato político e social”, e o gestor precisa compreender essa dimensão para promover uma educação realmente transformadora.

Os resultados também indicam que o fortalecimento da intersetorialidade está diretamente relacionado à capacidade do gestor em desenvolver competências socioemocionais e comunicativas. A escuta ativa, a empatia e a capacidade de mediação são habilidades essenciais para a construção de parcerias e para o gerenciamento de conflitos. Nesse sentido, a formação continuada dos gestores escolares deve contemplar conteúdos que envolvam não apenas a gestão administrativa, mas também o planejamento participativo, a gestão de pessoas e a articulação comunitária. Como ressalta Jacomini (2017), o gestor é agente de mudança e precisa estar preparado para lidar com as demandas complexas do contexto educacional contemporâneo.

Outro ponto recorrente nas obras analisadas é a necessidade de políticas públicas consistentes que sustentem as práticas intersetoriais. Embora o discurso da educação integral esteja presente em documentos oficiais, como o Plano Nacional de Educação (PNE 2014–2024) e as Diretrizes Curriculares Nacionais, a implementação ainda enfrenta dificuldades estruturais. Falta integração entre secretarias e órgãos governamentais, o que leva à descontinuidade de programas e à sobrecarga da gestão escolar. Libâneo (2012) enfatiza que a gestão da escola pública precisa ser apoiada por políticas sistêmicas que garantam condições objetivas de trabalho, financiamento adequado e formação de equipes multidisciplinares.

Por outro lado, as experiências exitosas relatadas na literatura demonstram que, quando há alinhamento entre gestão escolar e políticas intersetoriais, os resultados são significativos. Escolas que implementam práticas de integração entre setores conseguem melhorar indicadores de frequência, rendimento e clima escolar, além de fortalecer os vínculos entre estudantes e

comunidade. Essas práticas contribuem para o desenvolvimento de uma cultura escolar mais inclusiva, colaborativa e sensível às diversidades sociais e culturais dos alunos.

Em síntese, os resultados e discussões desta pesquisa permitem afirmar que a intersetorialidade é um caminho promissor para o fortalecimento da educação integral e que a gestão escolar tem papel determinante nesse processo. O gestor atua como articulador de redes, mediador de saberes e promotor de diálogo entre diferentes instâncias. No entanto, para que a intersetorialidade se consolide de forma efetiva, é imprescindível investir na formação dos profissionais da educação, na ampliação do tempo e dos espaços escolares, e na institucionalização de políticas públicas integradas. Somente assim será possível garantir uma educação integral que respeite as diversidades, promova a equidade e contribua para a transformação social.

Conclusão

A análise bibliográfica realizada permitiu compreender que a gestão escolar e a intersetorialidade são dimensões indissociáveis para o fortalecimento da educação integral no contexto da escola pública brasileira. A gestão escolar, quando pautada em princípios democráticos, participativos e humanos, transcende o campo administrativo e se afirma como uma prática social e pedagógica comprometida com a formação integral dos sujeitos. Essa perspectiva amplia o papel do gestor, que passa a atuar como mediador de políticas, articulador de saberes e promotor de ações colaborativas entre diferentes setores e instituições.

Os estudos de Libâneo (2012), Paro (2018), Gadotti (2009) e Jacomini (2017) reforçam que a intersetorialidade não é apenas uma metodologia de trabalho, mas um princípio político que orienta a construção de uma escola mais justa, inclusiva e conectada com a realidade social dos estudantes. A integração entre as áreas de educação, saúde, assistência social, cultura e esporte amplia as oportunidades de aprendizagem e favorece o desenvolvimento pleno do indivíduo, reconhecendo-o em suas múltiplas dimensões.

Contudo, os resultados também evidenciam desafios importantes: a ausência de políticas públicas estruturadas, a falta de formação continuada de gestores e professores, e a dificuldade de articulação entre as redes e órgãos governamentais. Esses fatores limitam o alcance das práticas intersetoriais e exigem o comprometimento de diferentes esferas administrativas para garantir condições reais de implementação.

Conclui-se, portanto, que a gestão escolar intersetorial representa um caminho estratégico para a efetivação da educação integral, desde que acompanhada de políticas consistentes, financiamento adequado e formação qualificada dos profissionais da educação. Ao adotar uma postura dialógica, participativa e comprometida com o território em que atua, a escola torna-se um espaço de emancipação, de promoção de direitos e de transformação social. Assim, investir em uma gestão escolar intersetorial é investir na construção de uma educação pública mais equitativa, humana e integral.

Referências

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, 23 dez. 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. **Política Nacional de Educação Integral: orientações para implementação.** Brasília: MEC/SECAD, 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Mais Educação: passo a passo.** Brasília: MEC/SEB, 2009. Disponível em: <https://www.gov.br/mec>. Acesso em: 21 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação; Ministério da Saúde. **Programa Saúde na Escola (PSE): caderno de diretrizes, objetivos, metas e estratégias.** Brasília: MEC/MS, 2007. Disponível em: <https://www.gov.br/saude>. Acesso em: 21 out. 2025.

CAVALIERE, Ana Maria. **Educação integral: uma perspectiva de gestão intersetorial.** *Revista Educação & Sociedade*, Campinas, v. 21, n. 70, p. 53-70, jan./abr. 2002.

COELHO, Lígia Martha C. da Costa. **A intersetorialidade como princípio da política de educação integral: desafios e possibilidades.** *Cadernos CENPEC*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 11-29, 2014.

GADOTTI, Moacir. **Educação Integral no Brasil: inovações em processo.** São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JACOMINI, Márcia Aparecida. **Gestão escolar e qualidade da educação: desafios contemporâneos.** São Paulo: Cortez, 2017.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

Recebido: 30/01/2025. Aceito: 11/02/2026. Publicado: 28/02/2026.