

**Gestão escolar e equidade: Garantia da educação como justiça social em contextos vulneráveis****School management and equity: Guaranteeing education as social justice in vulnerable contexts****Gestión escolar y equidad: Garantizar la educación como justicia social en contextos vulnerables**Vanessa Thaís Torres da Silva<sup>1</sup>Maria do Carmo Gonçalo Santos<sup>2</sup>

DOI 10.70678/sala8.v1i10.1541

## Artigo Científico

Linha de pesquisa: Política, Planejamento e Gestão da Educação

## RESUMO

O estudo visa analisar as práticas da gestão escolar e suas contribuições para a promoção da educação como justiça social em contexto de vulnerabilidade socioeconômica. Fundamentado em autores/as como Lück (2010), Paro (1998), Arroyo (2020), Freire (1987) e Cattani (2007), parte da compreensão da escola como espaço social, político e pedagógico que deve superar modelos burocráticos e assistencialistas. Utiliza abordagem qualitativa e pesquisa-ação (Franco, 2005), que é configurada como um processo dinâmico, transformando a realidade por meio da participação ativa de todos/as, resultando na elaboração de uma proposta de intervenção “Guia de Serviços Sociais da Comunidade”. Ademais, foi utilizado a entrevistas semiestruturadas (Triviños, 1987), análise documental (Gil, 2002) e observação (Lage, 2005) em uma escola municipal de Caruaru-PE. Os resultados evidenciam que a gestão escolar pesquisada, ao adotar práticas democráticas e participativas, fortalece a equidade e a justiça social nos descritos contextos. Observa-se um movimento voltado para um modelo mais colaborativo, com escuta ativa e valorização da comunidade escolar, reconhecendo as limitações estruturais e articulando parcerias com outras instituições. As ações não se restringem ao assistencialismo, mas buscam criar condições reais de acesso, permanência e sucesso dos/as estudantes.

**Palavras-chave:** Gestão escolar 1. Justiça social 2. Vulnerabilidade socioeconômica 3.

<sup>1</sup> Artigo vinculado à linha de pesquisa “Gestão e Educação”, Universidade Federal de Pernambuco, Graduada em Pedagogia, vanessa.thaiss@ufpe.br

<sup>2</sup> Artigo vinculado à linha de pesquisa “Gestão e Educação”, Universidade Federal de Pernambuco, Doutora em Educação, maria.cgsantos@ufpe.br

**ABSTRACT**

The study aims to analyze school management practices and their contributions to promoting education as social justice in a context of socioeconomic vulnerability. Grounded in authors such as Lück (2010), Paro (1998), Arroyo (2020), Freire (1987), and Cattani (2007), it starts from the understanding of the school as a social, political, and pedagogical space that must overcome bureaucratic and welfare-based models. It employs a qualitative approach and action research (Franco, 2005), conceived as a dynamic process that transforms reality through the active participation of all, resulting in the development of an intervention proposal, the "Community Social Services Guide." Furthermore, semi-structured interviews (Triviños, 1987), document analysis (Gil, 2002), and observation (Lage, 2005) were conducted in a municipal school in Caruaru-PE. The results show that the school management studied, by adopting democratic and participatory practices, strengthens equity and social justice in the described contexts. A movement toward a more collaborative model is observed, with active listening and appreciation of the school community, recognizing structural limitations and establishing partnerships with other institutions. The actions are not limited to welfare assistance but aim to create real conditions for students' access, retention, and success.

**Keywords:** School management 1. Social justice 2. Socioeconomic vulnerability 3.

**RESUMEN**

El estudio tiene como objetivo analizar las prácticas de la gestión escolar y sus contribuciones a la promoción de la educación como justicia social en un contexto de vulnerabilidad socioeconómica. Fundamentado en autores/as como Lück (2010), Paro (1998), Arroyo (2020), Freire (1987) y Cattani (2007), parte de la comprensión de la escuela como un espacio social, político y pedagógico que debe superar modelos burocráticos y asistencialistas. Utiliza un enfoque cualitativo y la investigación-acción (Franco, 2005), concebida como un proceso dinámico que transforma la realidad mediante la participación activa de todos/as, resultando en la elaboración de una propuesta de intervención: la "Guía de Servicios Sociales de la Comunidad". Además, se utilizaron entrevistas semiestructuradas (Triviños, 1987), análisis documental (Gil, 2002) y observación (Lage, 2005) en una escuela municipal de Caruaru-PE. Los resultados evidencian que la gestión escolar investigada, al adoptar prácticas democráticas y participativas, fortalece la equidad y la justicia social en los contextos descritos. Se observa un movimiento orientado hacia un modelo más colaborativo, con escucha activa y valoración de la comunidad escolar, reconociendo las limitaciones estructurales y articulando alianzas con otras instituciones. Las acciones no se restringen al asistencialismo, sino que buscan crear condiciones reales de acceso, permanencia y éxito de los/las estudiantes.

**Palabras clave:** Gestión escolar 1. Justicia social 2. Vulnerabilidad socioeconómica 3.

**1 INTRODUÇÃO**

A escola enquanto espaço social de formação humana, está imersa em uma teia de relações políticas, culturais e econômicas que atravessam sua organização e funcionamento. Nesse sentido, a gestão escolar deixa de ser uma simples aplicação de técnicas administrativas e passa a ser compreendida como prática social, política e pedagógica (Luck, 2010; Paro, 1998). A complexidade da gestão educacional exige uma

abordagem sensível e contextualizada, que reconheça as vulnerabilidades e incorpore em umas suas práticas a construção de justiça social nesses contextos. A educação quando orientada pela justiça social, como defendem Arroyo (2020) e Freire (1987), torna-se instrumento de emancipação, rompendo com lógicas opressoras e assistencialistas ao reconhecer nos sujeitos historicamente marginalizados a potência para construir sua própria libertação. Nesse contexto, compreender a vulnerabilidade socioeconômica como produto da desigualdade estrutural, como propõem Cattani (2007) e Simões (2016), é fundamental para que a gestão escolar se posicione de forma ativa na superação das injustiças educacionais, criando condições reais de acesso, permanência e sucesso escolar para todos/as.

A problemática surge no contexto marcado por profundas desigualdades sociais e econômicas, a gestão escolar assume papel estratégico não apenas na organização institucional, mas sobretudo, na definição de prioridades, no fortalecimento da participação, logo, “de que forma as práticas de gestão escolar contribuem para a promoção da educação como justiça social em contextos de vulnerabilidade socioeconômica?” Diante da questão, o objetivo geral configura-se em analisar as práticas da gestão escolar e suas contribuições para a promoção da educação como justiça social em contexto de vulnerabilidade socioeconômica. Seguida dos específicos, a) Identificar as concepções de gestão presentes no espaço escolar; b) Investigar as práticas de gestão escolar voltadas para a educação como justiça social em contextos de vulnerabilidade socioeconômica e c) Propor junto à equipe gestora uma intervenção pedagógica voltada à elaboração e implementação do guia de serviços sociais da comunidade.

A relevância deste estudo emerge do entrelaçamento entre vivência pessoal, prática educativa e compromisso social com a transformação da realidade escolar, sendo esse o principal foco da pesquisa-ação. A trajetória de estudantes marcada por injustiças sociais, frequentemente atravessada pela vulnerabilidade socioeconômica, desperta uma inquietação que se transforma em ação investigativa e ética. A escola, enquanto espaço de garantia de direitos, não pode se eximir da responsabilidade social de promover a equidade no acesso e permanência dos estudantes, sobretudo aqueles historicamente excluídos, há uma urgente necessidade de enfrentar as desigualdades

educacionais que persistem nos contextos marcados pela vulnerabilidade social e econômica.

A fim de mapear as produções científicas que se relacionam com o objeto de estudo e os objetivos de investigação dessa pesquisa-ação, foi utilizada a plataforma do Portal de Periódicos da CAPES como fonte de dados. A coleta ancorou-se nas seguintes categorias: 1- Gestão escolar E vulnerabilidade socioeconômica; 2- Gestão escolar E educação como justiça social e 3- Educação como justiça social E vulnerabilidade socioeconômica. A partir da utilização dos filtros, Idioma: português; Anos: 2020 a 2025. Com base nas categorias foram encontrados 31 trabalhos e selecionados 4 a partir da relação de seus objetivos com o objeto de estudo.

Os estudos analisados destacam que a gestão democrática é elemento central para a construção de uma escola justa, pautada na participação coletiva, na valorização das diferenças e na busca por equidade (Hora; Lélis, 2021). Em oposição ao modelo gerencialista, que prioriza a lógica de mercado, a gestão democrática propõe uma educação voltada para o bem comum, fundamentada na inclusão, na autonomia e na construção coletiva. Essa perspectiva vem se fortalecendo nas escolas, ainda que persistam práticas tradicionais, apontando uma reconfiguração gradual da gestão escolar rumo a processos mais participativos e menos hierárquicos. Nessa transformação, valorizam-se a autonomia docente, a integração dos atores escolares e as condições concretas para a participação efetiva, como formação, recursos e valorização profissional (Lima; Siqueira, 2023).

Ao mesmo tempo, os trabalhos indicam uma lacuna de estudos que relacionem diretamente gestão escolar democrática e vulnerabilidade social, embora as desigualdades afetam fortemente o acesso e a aprendizagem em contextos de pobreza (Medeiros; Medeiros, 2022). Nesses cenários, a liderança educacional colaborativa, sensível às desigualdades e não centralizadora, mostra-se essencial para enfrentar os desafios e promover ambientes mais favoráveis à aprendizagem, à equidade e à inclusão (Pereira et al., 2024). Mesmo sob a pressão do modelo gerencialista, a gestão democrática pode tornar a escola um espaço de resistência ao neoliberalismo, comprometido com redistribuição, reconhecimento e representação pilares fundamentais para efetivar a justiça social.

Os estudos evidenciam que a construção de uma escola justa em contextos vulneráveis depende de uma gestão democrática que valorize a participação coletiva, a inclusão e o diálogo com a comunidade. Mesmo diante de práticas tradicionais, observa-se uma transição para modelos mais participativos, com decisões construídas coletivamente e lideranças colaborativas e sensíveis às desigualdades. Essa reconfiguração fortalece a escola como espaço de resistência ao modelo neoliberal e, ao articular gestão democrática e justiça social, possibilita romper lógicas excludentes e atender às reais necessidades de grupos historicamente marginalizados.

Contudo, nota-se o déficit de pesquisas diante das categorias utilizadas, o que indica um desafio teórico e prático. Dessa forma, a relevância acadêmica dessa produção ancora-se na necessidade da construção de recursos científicos que discutam sobre o campo da gestão escolar e suas práticas frente à educação como justiça social em contextos vulneráveis.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão Escolar: da burocracia à emancipação

O âmbito da educação destaca-se por sua complexidade, ao que se refere a essência de sua composição. A escola enquanto instituição formadora, manifesta suas particularidades em cada um/a que passa e faz parte daquele ambiente. No campo da gestão escolar, existe uma cultura de associá-la aos princípios da administração, destacando seu caráter burocrático, rígido e baseado em métodos. A partir dos escritos de Heloísa Luck (2010), são perceptíveis as marcas distintas que destacam o conceito de administração para gestão.

A realidade diferencia administração e gestão: para Luck (2010, p. 102), no âmbito administrativo ela é regular, estável e previsível, enquanto na gestão é dinâmica, em movimento e imprevisível. Assim, a gestão ultrapassa o sentido meramente administrativo, trazendo movimento, marcas, identidades de lugares e pessoas, conduzida por incertezas que, longe de serem negativas, caracterizam seu caráter único e mutável. Quanto aos modelos, destaca-se que, no setor administrativo, experiências

bem-sucedidas em outras organizações servem como base, enquanto, na gestão, funcionam como referência reflexiva para a construção de mudanças (Luck, 2010, p. 103). Cada instituição, com suas especificidades culturais, sociais e históricas, exige atuação sensível e contextualizada, de modo que experiências exitosas não podem ser aplicadas integralmente, pois a gestão é processo dinâmico que demanda formulações e reformulações constantes.

A discussão sobre os campos de gestão e administração, nos possibilita refletir as características de cada, que são expressas no ambiente escolar. Nos estudos de Paro (1998), ele traz os termos como sinônimo, mas com uma ressignificação crítica do seu uso no contexto educacional. O autor, assim como Luck (2010), ressalta a dimensão complexa atrelada à escola/ ambiente escolar. O autor discute que o caráter voltado aos indicativos de dominação característicos da administração capitalista, não se enquadram nas dimensões da educação:

Por outro lado, é necessário desmistificar o enorme equívoco que consiste em pretender aplicar, na escola, métodos e técnicas da empresa capitalista como se eles fossem neutros em si. O princípio básico da administração é a coerência entre meios e fins. Como os fins da empresa capitalista, por seu caráter de dominação, são, não apenas diversos, mas antagônicos aos fins de uma educação emancipadora, não é possível que os meios utilizados no primeiro caso possam ser transpostos acriticamente para a escola, sem comprometer irremediavelmente os fins humanos que aí se buscam (Paro, 1998, p. 6).

A reflexão evidencia que a administração escolar precisa ultrapassar camadas meramente técnicas para cumprir o sentido integral da educação, pois, embora a lógica capitalista privilegie produtividade e resultados, a educação tem caráter libertador, formando sujeitos críticos, autônomos e emancipados. Assim, modelos administrativos focados apenas em eficiência não sustentam as múltiplas e complexas demandas de cada realidade escolar. Torna-se, portanto, essencial problematizar a transposição acrítica desses métodos para o contexto educacional, já que nenhuma ação é neutra: o controle da educação carrega sempre um caráter político, seja voltado a uma lógica capitalista e exploratória, seja comprometido com o desenvolvimento de uma educação integral e emancipadora.

Evidenciado assim, a dimensão política da administração/gestão, a democracia se mostra como a mediação para a realização da liberdade social. Nesse sentido, a gestão

escolar democrática se manifesta através de um elemento central para efetivação dos direitos educacionais (Paro, 1998). A gestão escolar, sob essa perspectiva, ultrapassa o modelo verticalizado de autoridade e controle, assumindo uma abordagem dialógica, colaborativa e coletiva, capaz de dar voz a todos/as que compõem o ambiente escolar. É no meio dessa pluralidade que a valorização das diferenças é considerada e como destaca o resultado da pesquisa de Hora e Lélis (2021), a busca por equidade é construída promovendo a justiça educacional.

Essa forma de pensar e desenvolver a gestão, rompe com as estruturas hierarquizadas herdadas de modelos burocráticos e tecnicistas, construindo espaços para o exercício da cidadania, equidade, inclusão e justiça social. A junção desses dois campos, gestão e justiça social, aborda uma dimensão ética e política, que move e constrói o olhar do fazer educacional, comprometida com a equidade e a transformação das práticas institucionais em prol de uma educação mais democrática e inclusiva. Arroyo (2020), discute o sentido de justiça a partir da noção de como o Estado a entende, o fato de que as instituições estatais, ao definirem o que é "justo", muitas vezes fazem isso a partir de uma lógica que já exclui e marginaliza determinados grupos sociais. Assim, mesmo políticas que se dizem "justas" podem manter ou até aprofundar desigualdades históricas.

A gestão escolar, mesmo com as influências do princípio do Estado, pode demonstrar uma postura contrária ao que se refere ao sentido de justiça. Como mencionado por Arroyo, "A defesa da gestão da educação com justiça social aponta para a gestão da educação fazendo justiça com os injustiçados pelas injustiças do próprio Estado, da sociedade e da própria escola" (Arroyo, 2020, p. 771). Logo, a gestão educacional comprometida com a justiça social busca reparar as injustiças históricas praticadas pelo próprio sistema educacional e pelo o Estado, na construção de um ambiente movido pela democracia, onde cada voz possa ser escutada. Romper as barreiras das desigualdades econômicas e trazer aqueles/as que são postos nas margens para o centro, também compõe com o papel de uma gestão escolar.

## 2.2 A Educação como Caminho à Justiça dos Injustiçados

Ao iniciar uma discussão sobre justiça, vê-se que seu conceito não se limita ao sentido único e estático, mas assume concepções variadas em sua dimensão jurídica, política, social e filosófica. Tais significâncias acarretam na forma de pensar a justiça ligada à educação, como forma de equidade, liberdade, emancipação e participação. A justiça pode ser adotada a partir de um sentido antagônico, quando não é vista em sua totalidade e considerada diante de suas diversas dimensões, logo, o que o Estado/Ministério da Justiça propõe pode significar a reprodução de comportamentos opressores para aqueles/as historicamente injustiçados/as (Arroyo, 2020).

Sob uma das lógicas antagônicas do que é justo, Estêvão (2006) discute a vertente individualista que “corresponde a ser tratado de modo a poder satisfazer às suas necessidades e alcançar os seus próprios fins.” (p. 87). Nesse ponto de vista, a justiça se fundamenta na liberdade individual e na busca pelo interesse próprio, sendo entendida como relação entre esforço e possíveis resultados. Trata-se de uma concepção atomista da sociedade, em que os sujeitos são vistos como autônomos e isolados, desconsiderando as desigualdades estruturais que moldam as condições reais de existência. Dessa forma, a justiça perde seu sentido social e passa a adquirir caráter “neo-pietista”, que caracteriza outra maneira inversa de ver a justiça, onde os ideais de caridade sobressaem a construção de direitos universais da cidadania (Estêvão, 2006, p. 88). A justiça “neo-pietista” é um desdobramento “compassivo” da justiça individualista, que não rompe com as desigualdades, mas as suaviza com assistência moral. Ambas rejeitam a justiça como transformação estrutural ou como direito universal.

Com base em Paulo Freire, percebe-se que os opressores sustentam uma falsa ideia de libertação e justiça, ancorada na permanência da “morte, do desalento e da miséria” (Freire, 1987, p. 17). A verdadeira libertação precisa ser construída pelos próprios oprimidos, pois é nesse processo que a justiça assume caráter emancipatório e dialógico. Reconhecer-se como oprimido amplia a compreensão das estruturas que mantêm opressores e oprimidos e permite questionar os meios de superação. Para Freire (1967), a educação como prática da liberdade, de caráter crítico, reflexivo e emancipatório, é o caminho mais promissor para impulsionar o reconhecimento das injustiças e a construção de alternativas. Entendê-la dessa forma significa concebê-la

como instrumento de justiça social, não assistencialista, mas fundamentado na consciência e capaz de romper com a lógica da desigualdade estrutural.

A educação em suas diversas camadas, apresenta-se como meio possível para promoção da justiça dos injustiçados. Seu sentido ultrapassa a lógica reducionista da educação unicamente ligada ao ensino-aprendizagem (Arroyo, 2020, p. 773), mas se amplia como prática social resistente, capaz de questionar desigualdades, desconstruir silêncios e trazer para o centro aqueles/as que foram marginalizados por estruturas injustas. A educação manifesta-se por meio do direito à formação humana plena, assim, promover justiça por meio da educação é reconhecê-la como meio totalmente capaz de desestruturar a organização que exclui, marginaliza e reprime.

### **2.3- Vulnerabilidade socioeconômica**

Ao discutir vulnerabilidade socioeconômica, esta pesquisa-ação parte da compreensão de que ela é produto das desigualdades estruturais. Compreender a vulnerabilidade implica reconhecer as camadas desiguais da sociedade. Para Cattani (2007), a desigualdade está na “desmedida” entre pobreza e riqueza, e não apenas na pobreza isolada. O autor critica abordagens que focam somente na pobreza e propõe o conceito de “riqueza substantiva”, a riqueza concreta (propriedades, ativos, capital acumulado) concentrada em uma minoria capaz de influenciar decisões econômicas, políticas e sociais. Essa concentração permite a apropriação privada da riqueza socialmente produzida, perpetuando assimetrias profundas que se mantêm há décadas no Brasil. Dessa forma, a desigualdade é relacional e estrutural, sustentada pela distância crescente entre a minoria rica e a maioria pobre em situação de vulnerabilidade.

A desigualdade socioeconômica influi no percurso escolar dos/as estudantes. Simões (2016) destaca que as diferenças de renda começam a aparecer após o sexto ano do ensino fundamental, onde 32% dos jovens de 16 anos pobres não concluem o ensino fundamental (p. 23). Esse é um dos vários dados que comprovam que a condição socioeconômica impacta diretamente as oportunidades educacionais. Crianças e adolescentes em situação de pobreza frequentemente convivem com contextos

marcados por insegurança alimentar, moradias precárias, falta de acesso a transporte, saúde e apoio pedagógico, o que compromete sua permanência e desempenho escolar. Nesse sentido, Werle (2018, p. 51) afirma que “as desigualdades educacionais espelham as desigualdades sociais presentes na sociedade”, evidenciando que a escola, longe de ser um espaço neutro, reproduz as assimetrias estruturais da sociedade. Enquanto estudantes de classes mais favorecidas acessam escolas com melhores condições, os estudantes das classes populares enfrentam constantes desafios para garantir o direito à educação de qualidade.

O aprofundamento da desigualdade no Brasil não se limita à má distribuição de renda, mas manifesta-se também na precariedade do acesso a direitos fundamentais como moradia digna, saúde de qualidade, educação pública efetiva e inclusão digital. De acordo com Siqueira e Moreira (2023), esses fatores se articulam e formam um sistema excludente que perpetua a vulnerabilidade de grande parte da população. As raízes dessa desigualdade ultrapassam a divisão de riquezas, abrangendo outras dimensões, como gênero, moradia, saúde, educação e tecnologia. Nesse sentido, estudos que analisam os elevados níveis de desigualdade no país destacam a interface entre educação e renda como uma das explicações para a permanência do Brasil entre os países mais desiguais do mundo, uma vez que a falta de acesso à educação potencializa as diversas faces da desigualdade (Siqueira; Moreira, 2023, p. 31).

A interface entre educação e renda, nesse contexto, revela-se essencial para entender as raízes dessa desigualdade persistente. Pessoas com acesso limitado ou precário à educação tendem a ocupar posições mais instáveis no mercado de trabalho, com baixa remuneração e poucas oportunidades de mobilidade social. Dessa forma, a falta de investimento em uma educação pública, equitativa e de qualidade contribui diretamente para a reprodução das desigualdades sociais, mantendo o Brasil entre os países com os maiores índices de disparidade no mundo.

Partindo do princípio de uma gestão democrática e da integração da escola com a comunidade, Medeiros e Medeiros (2022) destacam que é fundamental que os/as profissionais da educação conheçam as problemáticas e carências do contexto em que atuam, pois esse conhecimento possibilita à equipe apreender as desigualdades existentes e, assim, definir estratégias para amenizá-las (p. 11). As vulnerabilidades

socioeconômicas devem ser compreendidas a partir dos cenários de desigualdade da comunidade, de modo que a gestão escolar não apenas reconheça tais condições, mas atue de forma ativa e intencional na construção de práticas para enfrentá-las. Assim, conhecer a realidade local não é tarefa acessória, mas elemento essencial de um projeto político-pedagógico comprometido com a equidade.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa por atender aos objetivos propostos e ter como fonte direta o ambiente natural, permitindo adentrar nos diversos aspectos do local (Lüdke; André, 1986, p. 12-13). Essa abordagem possibilita compreender os significados atribuídos pelos sujeitos às práticas, relações e contextos, favorecendo a análise dos processos em sua complexidade. O estudo fundamentou-se na pesquisa-ação, entendida como um processo dinâmico em que investigação e prática se entrelaçam em ciclos de planejamento, ação, observação e reflexão, visando à transformação da realidade por meio da participação ativa dos envolvidos (Franco, 2005, p. 486). Para a coleta de dados, utilizaram-se entrevistas semiestruturadas, que partem de questões básicas e permitem novos desdobramentos (Triviños, 1987, p. 146), análise documental, que consiste no exame de materiais sem tratamento analítico prévio ou reelaborados conforme os objetivos do estudo (Gil, 2002, p. 46), e observação, que deve considerar não apenas falas e silêncios, mas também espaços, atores, atividades, atmosfera do ambiente, comportamentos e sentimentos (Lage, 2005, p. 198).

O estudo foi realizado em uma escola municipal no centro de Caruaru-PE, que recebe estudantes de diferentes bairros, formando uma cultura diversa atravessada por identidades e marcas. As entrevistas foram feitas com a gestora, a coordenadora e uma professora, revelando visões distintas sobre as dinâmicas escolares.

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS

#### 4.1- Atravessamentos dos sentidos da gestão no ambiente escolar

O que se entende sobre gestão no chão de um espaço escolar pode não estar ligado a um conceito fechado, mas marcado por vivências, contextos, concepções e ideias sobre o que é uma prática democrática. A gestão é cercada por movimentos, influenciada a partir dos contextos sociais e econômicos que a cercam, onde influências externas e internas dialogam constantemente. Dessa forma, o fazer da gestão se constitui em uma prática situada e moldada pelas realidades locais e pelas necessidades específicas da comunidade escolar.

A partir das vivências no espaço escolar e do diálogo com a equipe, identificou-se o sentido atribuído à gestão escolar e às práticas voltadas à promoção da equidade. Inicialmente, percebeu-se que o conceito de gestão tende a ser personificado na figura da gestora, concentrando nela a principal responsabilidade pelas ações e decisões. No entanto, ao longo das conversas, emergiu uma compreensão mais ampliada e processual, que reconhece o caráter colaborativo e democrático da dinâmica da gestão no cotidiano escolar. Ao ser questionada sobre sua concepção de gestão, a coordenadora, num primeiro momento, direcionou sua resposta às ações da gestora, reforçando a centralidade de sua liderança, mas, ao compreender que a indagação se referia ao processo como um todo, reformulou sua fala e afirmou que a gestão não funciona sozinha, pois a gestora é a “cabeça” e toda a escola desempenha uma função (Coordenadora, 2025)

O conceito de gestão ainda tende a ser associado a um trabalho isolado e centrado em uma figura de liderança, interpretação que decorre do próprio título do cargo e das estruturas hierárquicas que organizam muitas instituições escolares. Ao ser questionada sobre aspectos cotidianos da gestão, como a organização da escola, os processos de tomada de decisão, o atendimento às famílias e o reconhecimento do papel de cada profissional na construção de um ambiente acolhedor, a resposta evidenciou princípios democráticos no espaço escolar. Nesse sentido, embora o uso do termo “gestão” possa remeter à ideia de uma única pessoa responsável, o diálogo sobre os dinamismos e sentidos da gestão escolar possibilitou às participantes uma visão mais ampla e processual. Dessa forma, o caráter democrático manifesta-se nas práticas cotidianas, nas conversas, nas escutas e na valorização de cada membro da comunidade escolar.

A pluralidade que constitui a escola enquanto instituição formadora, necessita da democracia para existir. É por meio de um sistema verdadeiramente democrático que as múltiplas expressões sociais, econômicas, experiências e culturas que compõem o universo escolar encontram espaço para se manifestar, serem reconhecidas e valorizadas. Durante a conversa a gestora, traz argumentos sobre o caráter democrático da instituição:

O papel da gestão é coletivo, não existe gestão sem democracia. Democracia não é ser perecível, mas escutar e meditar. Vamos ter várias pessoas ajudando, mas a tomada de decisão é o gestor. Mas a decisão não é solitária, ela carrega a intenção coletiva... A gestão só funciona se todos estiverem engajados e parte também de um caráter democrático, eu sozinha não faço a gestão. Mas a escola precisa de todos, da coordenação, professores, família, equipe da limpeza. Todos têm a mesma importância. (Gestora, 2025)

Dessa forma, ressalta-se a complexidade do processo democrático da gestão. Este não surge de imediato, por uma iniciativa individual ou apenas por estar previsto no projeto político-pedagógico da escola, mas é construído por uma vasta rede de relações, experiências e interações que se desenvolvem ao longo do tempo. Ademais, uma gestão verdadeiramente democrática não se pauta apenas pela soma de opiniões, mas por um processo de mediação e reflexão contínua, capaz de considerar diferentes perspectivas e tomar decisões comprometidas com o bem comum. Os diversos dilemas que influem na construção de uma gestão democrática, se manifestam em diferentes situações corriqueiras, como expressa a fala da professora:

É muito difícil lidar com pessoas. A gestora da escola busca muito esse ouvir, falar, está junto. Mas ela tem ordem para cumprir, ela também é cobrada, mas eu vejo ela fazendo isso com muito êxito. Mesmo diante das dificuldades, ela faz o melhor na questão democrática... Na medida do possível é feita, por mais que ela tente buscar isso, mas o nosso tempo é muito reduzido. (Professora, 2025).

Os desafios cotidianos das relações humanas no contexto escolar, são permeados por diferentes perspectivas, demandas e tensões. Como já salientado, a democracia é construção, ela se manifesta nas entrelinhas no tratado dessas cobranças, exigências, burocratização e responsabilidades que atravessam o fazer pedagógico e a gestão educacional. A forma como são geridas, são espelhos que refletem o fazer democrático.

O Projeto Político Pedagógico, entendido como um documento vivo, também carrega princípios democráticos, “Por se constituir no movimento da comunidade que se

reúne e planeja o PPP é um documento democrático que implica a organização do bem comum, a tomada de decisões e a construção e a modificação da realidade.” (Extrato do PPP). Entende-se este, para além de um documento estático, mas potente com marcas fiéis à realidade. Assim, percebe-se que a democracia na escola não está apenas nas grandes decisões, mas também nos gestos cotidianos de escuta, partilha e corresponsabilidade. O PPP, nesse contexto, é expressão e instrumento dessa prática, pois reflete o compromisso coletivo com a transformação social e com uma educação pautada na justiça.

#### **4.2- Práticas de gestão escolar voltadas para a educação como justiça social em contextos de vulnerabilidade socioeconômica**

Diante de vários contextos que a escola pode ser constituída a garantia de uma educação de qualidade deve ser assegurada. Nos cenários envoltos por vulnerabilidades socioeconômicas, a fome, pobreza extrema e relações familiares conturbadas são alguns dos fatores que impactam na consolidação de uma boa educação. A partir do que traz o Projeto Político Pedagógico (PPP), destaca-se:

Percebe-se que a comunidade escolar que esta Instituição de Ensino atende é formada pelos mais diferentes tipos de sujeitos social, desde estudantes com boas condições financeiras, até com situação de pobreza extrema e vida precária... Sendo uma comunidade grande, diversa, constitui-se um grande desafio educar tantas realidades diferentes, porém o trabalho pedagógico busca criar justamente as condições para que todos sejam atendidos sem distinção e com igual qualidade. (Extrato PPP)

Tal posicionamento revela um compromisso ético com a equidade educacional, ao reconhecer que a igualdade de oportunidades exige ações diferenciadas que levem em consideração as especificidades de cada sujeito. Educar para justiça social, engloba reconhecer essas barreiras e agir sobre elas. Tal educação acontece quando os contextos vulneráveis são reconhecidos e estratégias traçadas para que todos/as tenham acesso a uma educação emancipatória, capaz de mudar o sujeito e assim, mudar a realidade.

A educação como justiça social não se apresenta por meio do caráter “neopietista” (Estêvão, 2006), mas carrega sentidos e potencial para transformar desde a estrutura, até as escancaradas injustiças sociais. Ao contrário de práticas meramente

compensatórias e assistencialistas, a educação comprometida com a justiça social busca criar condições reais para que todos os sujeitos tenham acesso, permanência e sucesso no processo educativo, sem que isso signifique a substituição do papel de outras políticas públicas essenciais. Como destacado no Projeto Político-Pedagógico, “Não obstante, ressaltamos que a escola não tem entre suas finalidades e intenções transformar-se em instância assistencialista, o que vai contra a natureza do que é a educação.” (Extrato do PPP).

Assumir a educação como prática de justiça social significa, portanto, recusar visões caritativas ou reducionistas, e afirmar o papel da escola como espaço de formação cidadã, fortalecimento da autonomia dos sujeitos e construção de equidade. A gestão, nesse processo, torna-se elemento central para mediar as tensões entre as limitações estruturais e o direito à educação, promovendo ações que não apenas acolham as realidades dos estudantes, mas que também desafiam as estruturas que produzem e reproduzem a exclusão. Ademais, promover a escuta da comunidade, a participação e a articulação com políticas públicas (Medeiros; Medeiros, 2022 ), torna-se um papel central da gestão democrática nesses contextos.

A equipe gestora reconhece o potencial da escola diante de contextos sociais e econômicos, mas também destaca as limitações, como relata a gestora e a professora: “Não é só aqui na escola, mas orientamos e encaminhamos para outras instituições. Oriento o conselho tutelar ao cras. Não podemos resolver tudo aqui, então contamos com outras ajudas.” (Gestora, 2025) e “Não é uma responsabilidade só da escola, a escola faz até certo ponto e ainda faz além.” (Professora, 2025). A escola compreende, que embora seja um espaço central de formação e acolhimento, não pode assumir sozinha todas as demandas que emergem da realidade dos/as estudantes, especialmente em contextos de vulnerabilidade. Quando há fome, maus tratos e abandono, a escola ancora-se em outros entes com apoio de políticas públicas e instituições parceiras, para sanar/amenizar demandas emergentes. A educação como justiça, nesse caso, se concretiza na medida em que a escola reconhece sua função social ampliada e atua de forma intersetorial, comprometida com o bem-estar e os direitos fundamentais das crianças.

O reconhecimento das realidades que atravessam o contexto escolar, é uma prática estratégica para promoção de uma educação como justiça social. Considerar o contexto e agir a partir dele, garante o direito a uma educação justa. A gestora dialoga sobre esse reconhecimento e a garantia desse direito ao afirmar: “Diante da diversidade, todos têm a mesma educação. Aí temos a questão da equidade, pois as crianças que são acompanhadas (com condições financeiras) são diferentes das que não são (sem condições). Uma educação igualitária, mas de acordo com a necessidade de cada um.” (Gestora, 2025). Sua fala revela uma compreensão crítica sobre o papel da escola como promotora de equidade, em que a igualdade de acesso deve ser acompanhada pela justiça nas oportunidades e no suporte oferecido. A educação “Não é só aprender a ler e a escrever” (Professora, 2025), mas envolve um compromisso mais amplo com a formação humana, com o reconhecimento da humanidade e a valorização de uma educação capaz de desestruturar camadas desiguais e pulsar por justiça; por uma educação como justiça social.

#### **4.3- Proposta de Intervenção: Elaboração e Implementação do Guia de Serviços Sociais da Comunidade**

A proposta de intervenção “Conhecer para Crescer: Guia de Serviços Sociais da Comunidade” tem como objetivo geral desenvolver e disponibilizar um guia de serviços sociais para apoiar famílias e estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica. A iniciativa busca ampliar o acesso a direitos, serviços e programas que contribuam para o bem-estar e a permanência escolar, fortalecendo o compromisso da escola com a educação como justiça social.

O processo se divide em cinco etapas. Na primeira, será feito um levantamento detalhado de serviços e instituições da região, nas áreas de saúde, assistência social, segurança e proteção, educação e cultura, empregabilidade e ONGs, confirmando dados como endereço, contatos e critérios de atendimento. Na segunda etapa, essas informações serão organizadas em um formato padronizado e claro, estruturado em categorias temáticas com dados essenciais de cada serviço.

Na terceira etapa, o guia será produzido e definido quanto aos formatos de apresentação, recursos visuais e meios de distribuição. Estão previstas versões impressas (cartilha ou cartaz), digital (PDF interativo) e acessível (áudio ou QR code) para garantir alcance e funcionalidade. A quarta etapa envolve a divulgação e incentivo ao uso do guia por famílias, estudantes e profissionais da escola, por meio de reuniões, rodas de conversa e orientação sobre sua aplicação no dia a dia escolar. Por fim, a quinta etapa corresponde à avaliação e melhoria contínua, incluindo espaço para sugestões da comunidade escolar sobre novos serviços a incluir, monitoramento do uso do guia e revisão periódica das informações para manter o material sempre atualizado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa-ação evidenciou que a gestão escolar, quando orientada por princípios democráticos e comprometida com a educação como justiça social, tem potencial para se constituir em instrumento efetivo de transformação das realidades educacionais marcadas por vulnerabilidade socioeconômica. As análises demonstraram que as práticas que corroboram para promoção de uma educação como justiça social, interseccionam-se com práticas gestoras para além de técnicas administrativas, mas voltadas para um processo político, pedagógico e social que se constrói de forma coletiva, reconhecendo e valorizando a pluralidade de sujeitos que compõem o espaço escolar. A promoção da justiça social na escola exige escuta ativa, valorização das diferentes vozes da comunidade escolar, e articulação intersetorial com serviços públicos, numa atuação que ultrapassa o espaço físico da escola e se volta para a realidade concreta dos sujeitos que a compõem.

O contexto de vulnerabilidade socioeconômica revelou-se um desafio constante, exigindo da escola uma atuação intersetorial e a construção de parcerias com outras instituições e políticas públicas. A proposta de intervenção que surge a partir da dimensão de transformação da sociedade advinda da pesquisa-ação se materializa no “CONHECER PARA CRESCER: Guia de Serviços Sociais da Comunidade”, logo, nasce como ferramenta concreta de apoio às famílias e aos estudantes, ampliando o acesso a direitos e fortalecendo a articulação entre escola e comunidade. Junto a isso, fortalece a educação de qualidade onde se manifesta como justiça social, a partir das práticas que a

torna possível em contextos cercados por injustiças. Educar para justiça, desse modo, corresponde reconhecer os contextos e atuar a partir deles com estratégias que assegurem os direitos e assistências necessárias, como, a efetivação de uma educação emancipatória e libertadora, que seja capaz de ultrapassar barreiras e romper estruturas.

Conclui-se que a educação como justiça social demanda mais do que ações pontuais, requer um compromisso ético e político de toda a comunidade escolar, sustentado por práticas democráticas, sensibilidade ao contexto e intencionalidade pedagógica. Assim, a gestão escolar torna-se não apenas mediadora de processos internos, mas também agente ativa na luta contra as desigualdades estruturais, reafirmando a escola pública como espaço capaz de conjugar de forma integral os verbos emancipar, resistir e esperar.

## REFERÊNCIAS

ARROYO, MIGUEL GONZALEZ. **Gestão da Educação com Justiça Social. Que Gestão dos Injustiçados?**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, Goiânia, v. 36, n. 2, p. 768-788, maio 2020.

CATTANI, A. D.. **Desigualdades socioeconômicas: conceitos e problemas de pesquisa**. Sociologias, n. 18, p. 74-99, jul. 2007.

ESTÊVÃO, Carlos Alberto Vilar. **Educação, justiça e direitos humanos**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 32, n. 1, p. 85-101, jan./abr. 2006. Universidade de São Paulo.

PAULO, Freire. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro, Editora Paz e Terra LTDA, v. 199, 1967.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**, 17º. ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

FRANCO, M. A. S.. **Pedagogia da pesquisa-ação**. Educação e Pesquisa, v. 31, n. 3, p. 483-502, set. 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HORA, Dinair Leal da; LÉLIS, Luziane Said Cometti. **GESTÃO DEMOCRÁTICA E ESCOLA JUSTA: uma relação orgânica**. *Cadernos de Pesquisa*, v. 28, n. 1, p. 59-77, 7 Jan 2021 Disponível em:

<https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/16035>. Acesso em: 5 jul 2025.

LAGE, Allene Carvalho. **Lutas por Inclusão nas Margens do Atlântico: um estudo comparado entre as experiências do Movimento dos Sem Terra/Brasil e da Associação In Loco/Portugal.** Volume I – Dissertação de Doutorado. Orientador: Boaventura de Sousa Santos. Coimbra: Universidade de Coimbra. Faculdade de Economia, Programa de Pós-Graduação em Sociologia. 2005.

LIMA, G. A.; SIQUEIRA, L. C. C. **Da administração à gestão: reflexões sobre democracia participativa na escola.** OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA, [S. l.], v. 21, n. 11, p. 21365–21377, 2023. DOI: 10.55905/oelv21n11-150. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/2237>. Acesso em: 6 jul. 2025.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

MEDEIROS, M. E. de O. B.; MEDEIROS, A. M. S. de. **Gestão escolar democrática e vulnerabilidade social.** Práticas Educativas, Memórias e Oralidades - Rev. Pemo, [S. l.], v. 4, p. e48747, 2022. DOI: 10.47149/pemo.v4.e48747. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/revpemo/article/view/8747>. Acesso em: 5 jul. 2025.

PAIVA-PEREIRA, Alessandra Cristina Matheus de; WANDERCIL, Marco; GARCIA, Paulo Sérgio; NASCIMENTO, Luís Lopes. **Gestão escolar em contexto vulnerável: gerenciando dados em prol da justiça social.** Série-Estudos - Periódico do Programa de Pós-Graduação em Educação da UCDB, [S. l.], v. 29, n. 65, p. 307–333, 2024. DOI: 10.20435/serieestudos.v29i65.1853. Disponível em: <https://serie-estudos.ucdb.br/serie-estudos/article/view/1853>. Acesso em: 5 jul. 2025.

PARO, Vitor Henrique. **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública.** A escola cidadã no contexto da globalização. Tradução. Petrópolis: Vozes, 1998.

SIQUEIRA, Dirceu Pereira; MOREIRA, Mayume Caires. ANÁLISE DAS DESIGUALDADES EDUCACIONAIS NO BRASIL SOB A ÓTICA DA OFENSA À EDUCAÇÃO ENQUANTO UM DIREITO DA PERSONALIDADE. **Revista Em Tempo**, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 25 - 46, dec. 2023. ISSN 1984-7858. Disponível em: <<https://revista.univem.edu.br/emtempo/article/view/3546>>. Acesso em: 24 July 2025. doi: <https://doi.org/10.26729/et.v23i1.3546>.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987. p. 145-146.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **GESTÃO EDUCACIONAL NA ESCOLA PÚBLICA E DESIGUALDADES SOCIAIS.** Revista Interações, [S. l.], v. 14, n. 49, p. 48–65, 2018.

Sala 8 - Revista Internacional em Políticas, Currículo, Práticas e Gestão da Educação.

V.1 N. 10/2026 | ISSN 2764-0337 | DOI 10.70678/sala8.v1i10

Qualis Periódicos – (2021 -2024) – B3

DOI: 10.25755/int.16156. Disponível em:

<https://revistas.rcaap.pt/interaccoes/article/view/16156>. Acesso em: 23 jul. 2025.

NOTA - As autoras foram responsáveis pela concepção do artigo, pela análise e interpretação dos dados, pela redação e revisão crítica do conteúdo do manuscrito e, ainda, pela aprovação da versão final publicada.

Submitted on: 17/12/2025

Accepted on: 07/02/2026

Published on: 27/03/2026