



**Desafios da gestão escolar em contextos de vulnerabilidade social**  
Challenges of School Management in Contexts of Social Vulnerability

Jacyguara Costa Pinto<sup>1</sup> Catia Milrea dos Santos<sup>2</sup>  
Carlos Alberto pires de Oliveira Mareco<sup>3</sup> Belcivaldo Pimentel de Matos<sup>4</sup>  
Edilene Moraes da Silva Oliveira<sup>5</sup> Marlúcia Marques Fernandes<sup>6</sup>  
Manoel da Ressurreição Farias Pinto<sup>7</sup>

Submetido: 27/04/2025 Aprovado: 03/06/2025 Publicação: 10/06/2025

**RESUMO**

Este artigo analisa os desafios enfrentados pela gestão escolar em contextos de vulnerabilidade social, considerando as múltiplas dimensões que interferem no cotidiano das escolas públicas localizadas em territórios marcados por desigualdade, pobreza e exclusão. O objetivo principal é compreender como a atuação dos gestores pode contribuir para a construção de uma educação pública de qualidade, democrática e socialmente referenciada. A pesquisa é de natureza qualitativa, com base em revisão bibliográfica de autores consagrados como Paro, Libâneo, Freire, Lück, Veiga, Dourado, Oliveira, Heloani, Cury e Gadotti. A análise evidenciou que a gestão escolar em territórios vulneráveis demanda habilidades específicas, tais como liderança ética, escuta ativa, mediação de conflitos, articulação intersetorial e valorização dos saberes locais. Além disso, destaca-se a importância de políticas públicas que garantam formação continuada para gestores, bem como suporte estrutural e pedagógico às escolas. O estudo reforça a centralidade do Projeto Político-Pedagógico como instrumento de planejamento coletivo e transformação social. Conclui-se que, mesmo diante das adversidades, a gestão escolar pode atuar como espaço de resistência, acolhimento e promoção da cidadania, sendo essencial para o enfrentamento das desigualdades educacionais. A escola pública, nesses contextos, deve ser compreendida como lugar de esperança, e a gestão escolar, como força propulsora de práticas emancipadoras.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Vulnerabilidade social. Educação pública. Inclusão. Liderança pedagógica.

**ABSTRACT**

This article analyzes the challenges faced by school management in contexts of social vulnerability, considering the multiple dimensions that affect the daily life of public schools located in areas marked by inequality, poverty, and exclusion. The main objective is to understand how the actions of school leaders can contribute to the construction of a quality, democratic, and socially grounded public education. The research is qualitative in nature, based on a bibliographic review of renowned authors such as Paro, Libâneo, Freire, Lück, Veiga, Dourado, Oliveira, Heloani, Cury, and Gadotti. The analysis revealed that school management in vulnerable territories requires specific skills, such as ethical leadership, active listening, conflict mediation, intersectoral collaboration, and the appreciation of local knowledge. Furthermore, the study highlights the importance of public policies that ensure ongoing professional development for school leaders, as well as structural and pedagogical support for schools. It reinforces the centrality of the Political-Pedagogical Project as a tool for collective planning and social transformation. The conclusion is that, even in the face of adversity, school management can serve as a space for resistance, inclusion, and the promotion of citizenship, playing a vital role in addressing educational inequalities. In such contexts, public schools should be understood as spaces of hope, and school leadership as a driving force behind emancipatory practices.

**Keywords:** School management. Social vulnerability. Public education. Inclusion. Pedagogical leadership.

<sup>1</sup> Doutor em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciências Sociales, [jacyguaracosta@gmail.com](mailto:jacyguaracosta@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestranda em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciências Sociales, [catia.milrea65@gmail.com](mailto:catia.milrea65@gmail.com)

<sup>3</sup> Mestrando em Ciências da educação pela Facultad Interamericana de Ciências Sociales, [carlosmareco1958@gmail.com](mailto:carlosmareco1958@gmail.com)

<sup>4</sup> Mestrando em Ciências da educação pela Facultad Interamericana de Ciências Sociales, [matosvaval@gmail.com](mailto:matosvaval@gmail.com)

<sup>5</sup> Mestranda em Ciências da educação pela Facultad Interamericana de Ciências Sociales, [davigamer119@gmail.com](mailto:davigamer119@gmail.com)

<sup>6</sup> Mestranda em Ciências da educação pela Facultad Interamericana de Ciências Sociales, [marluciafernandes88@hotmail.com](mailto:marluciafernandes88@hotmail.com)

<sup>7</sup> Mestrando em Ciências da educação pela Facultad Interamericana de Ciências Sociales, [professor.manoelpinto@gmail.com](mailto:professor.manoelpinto@gmail.com)

## 1. Introdução

A gestão escolar tem ganhado crescente relevância nos debates sobre qualidade da educação, especialmente quando se trata de escolas situadas em contextos de vulnerabilidade social. A realidade enfrentada por instituições localizadas em territórios marcados por pobreza, violência, desemprego e exclusão social impõe desafios que transcendem os limites do espaço escolar. Essas escolas, muitas vezes, tornam-se o único ponto de apoio institucional para crianças e adolescentes em situação de risco social (IPEA, 2022). Nesse cenário, a gestão escolar assume um papel estratégico e, ao mesmo tempo, extremamente desafiador.

De acordo com Paro (2007), a escola pública brasileira apresenta deficiências estruturais históricas, agravadas pelas desigualdades sociais que se manifestam com maior intensidade nas periferias urbanas e zonas rurais marginalizadas. Nessas realidades, o gestor escolar precisa atuar como articulador de ações pedagógicas, políticas e sociais. A gestão, portanto, não pode ser reduzida à dimensão administrativa; ela precisa assumir um caráter pedagógico e democrático, como enfatizam Libâneo (2012) e Veiga (2013), capazes de promover práticas inclusivas e equitativas.

Lück (2009) ressalta que a gestão escolar eficiente é aquela que articula pessoas, ideias e projetos em torno de uma visão comum de qualidade educacional. Em contextos de vulnerabilidade, essa tarefa exige uma capacidade elevada de liderança e mediação, visto que a escola é muitas vezes atravessada por tensões internas e externas. Os desafios cotidianos, como a evasão escolar, a indisciplina e a carência de recursos materiais, demandam estratégias flexíveis, dialogadas e sensíveis ao território onde a escola está inserida.

A vulnerabilidade social interfere diretamente na aprendizagem e na permanência dos estudantes. Como apontam Oliveira (2007) e Heloani (2003), crianças e adolescentes expostos à negligência, fome, violência doméstica ou ausência de cuidados básicos apresentam dificuldades significativas no processo educativo. A escola, nesse contexto, precisa ser mais do que um local de ensino: deve ser um espaço de acolhimento, proteção e formação integral. A gestão escolar é peça-chave nessa construção.

Freire (1996) defende que o educador – e, por extensão, o gestor escolar – deve compreender a realidade concreta dos educandos para propor práticas transformadoras. Essa perspectiva exige uma gestão escolar ética, crítica e engajada, que seja capaz de ouvir, planejar coletivamente e agir em consonância com os princípios da justiça social. Dourado (2010), por sua vez, reforça a importância da descentralização e da participação comunitária como elementos de fortalecimento institucional e de combate às desigualdades.

O gestor escolar, sobretudo em territórios vulneráveis, precisa desenvolver competências múltiplas. Ele deve liderar pedagogicamente a equipe docente, dialogar com a comunidade,

mobilizar recursos e enfrentar adversidades institucionais (Lück, 2009). Essa multiplicidade de funções torna evidente a necessidade de formação continuada e suporte institucional, como destacam Heloani (2003) e Veiga (2013). A solidão do gestor em face de tantas responsabilidades é uma realidade recorrente em escolas públicas de periferia.

A atuação do gestor deve pautar-se em princípios democráticos. A gestão democrática, como destacam Libâneo (2012), Veiga (2013) e Paro (2007), não é apenas um modelo de organização, mas um compromisso político com a escuta, o diálogo e a construção coletiva. Em regiões vulneráveis, onde a exclusão é a regra, essa abordagem adquire uma dimensão ainda mais significativa, pois permite a valorização dos sujeitos e de seus saberes.

A articulação com políticas públicas e redes de apoio é fundamental para que a escola possa cumprir seu papel social. De acordo com Dourado (2010), a gestão escolar não deve atuar isoladamente: é preciso estabelecer parcerias com conselhos tutelares, unidades de saúde, CRAS e ONGs, criando uma rede de proteção aos estudantes. Essa articulação fortalece a função social da escola e amplia sua capacidade de intervenção.

Outro ponto crucial é a escassez de recursos. Oliveira (2007) chama atenção para o fato de que muitas escolas em áreas vulneráveis enfrentam problemas sérios de infraestrutura, como ausência de laboratórios, bibliotecas, refeitórios e segurança. A gestão, nesse contexto, precisa ser criativa, resiliente e propositiva, buscando alternativas para minimizar as carências materiais.

Segundo Paro, Lück e Libâneo (2009), a gestão escolar eficaz em contextos vulneráveis está diretamente relacionada ao comprometimento com a equidade. Isso implica compreender as desigualdades não como fatalidades, mas como construções históricas que podem ser superadas por meio da ação pedagógica intencional. A gestão escolar, portanto, precisa assumir um posicionamento político a favor da inclusão.

Veiga (2013) afirma que o Conselho Escolar pode ser uma ferramenta potente de democratização da gestão e de aproximação entre escola e comunidade. Em territórios vulneráveis, ele pode contribuir para a construção de soluções conjuntas, desde que haja escuta ativa, transparência e compromisso ético na condução dos processos.

Heloani (2003) aponta que o trabalho do gestor em áreas de risco é marcado por alto desgaste emocional. O enfrentamento cotidiano da violência, da negligência institucional e da desvalorização profissional pode levar à exaustão e ao adoecimento. É fundamental, portanto, que os sistemas de ensino ofereçam apoio e reconhecimento a esses profissionais.

A gestão escolar precisa também atuar sobre a cultura institucional. Libâneo (2012) destaca que a transformação da escola exige mudança de mentalidades, valorização da prática reflexiva e construção coletiva do projeto político-pedagógico. Em contextos de vulnerabilidade, essas ações precisam considerar as singularidades locais e os desafios impostos pelo território.

Freire, Dourado e Veiga (2009) convergem ao afirmar que o diálogo é o princípio fundante da prática educativa e da gestão democrática. Isso significa que não há gestão de qualidade sem a valorização da escuta, da negociação e da participação de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo.

Oliveira (2007) argumenta que a evasão escolar, problema recorrente em áreas pobres, pode ser combatida com ações integradas de gestão que envolvam a família, a comunidade e os serviços públicos. A escola precisa ser vista como um espaço de pertencimento e não apenas como obrigação formal.

A justificativa deste estudo está ancorada na urgência de compreender e enfrentar os desafios vivenciados pelas escolas públicas situadas em contextos de vulnerabilidade social. A melhoria da qualidade da educação pública no Brasil passa necessariamente pela valorização da gestão escolar como dimensão estratégica da política educacional, sobretudo nas realidades mais adversas.

Este artigo tem como objetivo analisar os principais desafios da gestão escolar em contextos de vulnerabilidade social, discutindo suas implicações para a qualidade da educação, a inclusão e a equidade. Pretende-se, ainda, identificar estratégias que possam contribuir para a formação de gestores mais preparados para atuar de maneira eficaz nessas realidades.

Para isso, será realizada uma revisão teórica fundamentada em autores reconhecidos da área, como Paro, Libâneo, Veiga, Lück, Freire, Dourado, Oliveira, Heloani, Cury e Gadotti, cujas contribuições possibilitam uma leitura crítica da realidade educacional brasileira e apontam caminhos para a superação das desigualdades.

Em síntese, a gestão escolar em contextos de vulnerabilidade social não pode ser reduzida à administração de recursos e cumprimento de normas burocráticas. Trata-se de uma prática política, ética e pedagógica, que exige sensibilidade, compromisso e formação constante. É essa perspectiva que orienta a presente investigação.

## **2. Desenvolvimento**

A gestão escolar em territórios marcados por vulnerabilidade social exige um olhar diferenciado sobre os processos educacionais. A simples reprodução de modelos administrativos tradicionais mostra-se insuficiente diante das complexas demandas sociais, culturais e afetivas que atravessam o cotidiano das escolas públicas brasileiras. É necessário compreender que a vulnerabilidade impacta diretamente a permanência e o sucesso escolar dos estudantes, como apontam Paro (2007) e Oliveira (2007), ao discutirem a relação entre desigualdade social e fracasso escolar.

Para Libâneo (2012), a escola situada em contextos adversos precisa assumir uma função social ampliada, atuando como espaço de promoção da cidadania, da dignidade e do acesso a direitos básicos. Essa função demanda uma gestão sensível, capaz de ler criticamente a realidade do entorno e de formular propostas pedagógicas contextualizadas. Não se trata apenas de administrar recursos e horários, mas de liderar processos pedagógicos que tenham sentido para os sujeitos.

Nesse sentido, Lück (2009) afirma que a liderança do gestor escolar deve ser pedagógica e compartilhada. O diretor da escola precisa articular uma equipe coesa, capaz de construir coletivamente os projetos da instituição, mesmo em cenários de escassez. Essa liderança, segundo a autora, exige habilidades de escuta, negociação e mediação, além de profundo conhecimento das políticas educacionais.

A participação da comunidade escolar é essencial nesse processo. Como destaca Veiga (2013), a gestão democrática representa um dos pilares da construção de uma escola inclusiva e socialmente referenciada. Em áreas vulneráveis, essa participação pode ser dificultada por baixos níveis de escolarização dos pais, rotinas de trabalho exaustivas ou descrença na instituição escolar. Cabe ao gestor, portanto, criar mecanismos de aproximação e diálogo permanentes com as famílias.

Dourado (2010) reforça que os conselhos escolares, grêmios estudantis e reuniões pedagógicas são espaços potentes de construção democrática. No entanto, sua efetividade depende da vontade política da gestão e da cultura de participação da comunidade. Quando bem utilizados, esses espaços promovem o empoderamento dos sujeitos e a corresponsabilidade pela melhoria da escola.

A evasão escolar, a indisciplina e o desinteresse são fenômenos recorrentes em escolas de periferia. Oliveira (2007) relaciona esses problemas à ausência de políticas públicas articuladas que deem conta das múltiplas dimensões da pobreza. A gestão escolar, nesse caso, precisa atuar preventivamente, estabelecendo parcerias com órgãos externos e promovendo ações de escuta e acolhimento dentro da própria escola.

O gestor também enfrenta desafios relacionados à valorização dos profissionais da educação. Segundo Heloani (2003), o clima organizacional das escolas em contextos de vulnerabilidade é frequentemente marcado por tensões, cansaço e desmotivação. A gestão escolar deve promover momentos de escuta ativa com os professores, investir em formação continuada e reconhecer o trabalho docente como elemento central da qualidade educacional.

Freire (1996) nos lembra que a autoridade do educador não deve ser confundida com autoritarismo. Esse princípio é igualmente válido para o gestor, cuja autoridade deve se basear no exemplo, na coerência ética e no diálogo constante com os sujeitos escolares. A gestão escolar

humanizada precisa estar comprometida com a construção de relações respeitosas e afetivas, que gerem pertencimento e motivação.

Um dos aspectos críticos da gestão em territórios vulneráveis é a escassez de recursos. Escolas sem estrutura física adequada, com equipamentos danificados ou inexistentes, enfrentam enormes obstáculos para desenvolver um trabalho pedagógico de qualidade. Paro (2007) argumenta que a falta de recursos materiais reflete uma lógica histórica de negligência do poder público em relação às populações mais pobres. Nessa perspectiva, a gestão escolar também se configura como um espaço de resistência política.

Libâneo (2012) propõe que o gestor atue como articulador de redes de apoio e como agente de mobilização social. Isso implica buscar parcerias com universidades, ONGs, empresas locais e serviços públicos, de modo a ampliar o repertório de ações da escola. É fundamental que o gestor tenha clareza de que sua atuação não se limita ao espaço interno da escola, mas se estende à comunidade como um todo.

A formação do gestor escolar também deve ser repensada. Lück, Veiga e Dourado (2009) defendem que a preparação dos diretores precisa ir além da dimensão técnica-administrativa. É necessário incluir aspectos da gestão pedagógica, da liderança ética, da gestão de conflitos e da intervenção social. O gestor em contextos de vulnerabilidade lida com situações-limite que exigem sensibilidade, conhecimento e postura ética diante da adversidade.

Outro elemento importante diz respeito à relação entre o Projeto Político-Pedagógico (PPP) e o território. Para Freire, Dourado e Veiga (2009), o PPP deve ser construído coletivamente, a partir do diagnóstico da realidade local, das demandas dos estudantes e dos sonhos da comunidade. Em áreas vulneráveis, o PPP ganha força como instrumento de resistência, planejamento e transformação social.

A escuta ativa, como destaca Heloani (2003), é uma competência essencial do gestor escolar. Ouvir professores, alunos, famílias e funcionários é o primeiro passo para a construção de um ambiente escolar acolhedor e participativo. Em contextos de vulnerabilidade, a escuta deve ser sensível às dores sociais e comprometida com a dignidade de todos os envolvidos.

Santos et al (2024) reforça a ideia de que a gestão escolar precisa reconhecer e valorizar os saberes locais. Crianças de territórios marginalizados trazem consigo experiências, valores e formas de ver o mundo que devem ser incorporados ao projeto pedagógico da escola. O gestor, nesse cenário, deve promover uma cultura de respeito às identidades e de valorização da diversidade.

O enfrentamento das desigualdades passa também pela articulação intersetorial. Paro (2007) destaca que a escola sozinha não resolve todos os problemas sociais, mas pode contribuir

significativamente quando atua em conjunto com políticas públicas integradas. A gestão escolar, nesse sentido, é um elo fundamental entre a escola e os demais serviços sociais.

Gadotti (2000) argumenta que a educação libertadora só é possível se a escola se tornar um espaço de crítica e de esperança. A gestão escolar, como expressão da prática educativa, precisa alimentar essa esperança, mesmo diante de contextos marcados por injustiças profundas. Cabe ao gestor manter viva a perspectiva de transformação.

Cury (2004) acrescenta que o direito à educação de qualidade não pode ser condicionado ao território em que o sujeito vive. A gestão escolar em áreas vulneráveis deve trabalhar com base nesse princípio, combatendo todas as formas de naturalização da desigualdade. Esse compromisso é, ao mesmo tempo, ético, político e pedagógico.

Nesse panorama, a gestão escolar emerge como um dos pilares centrais para o fortalecimento da educação pública em territórios socialmente vulneráveis. Cabe ao gestor o desafio de articular pessoas, ideias, saberes e políticas para construir coletivamente uma escola que resista, acolha, ensine e transforme.

Em síntese, a atuação do gestor escolar em contextos de vulnerabilidade social exige compromisso com a equidade, sensibilidade diante das realidades locais e capacidade de liderança democrática. A escola pública, nesses territórios, é espaço de disputa, de cuidado e de possibilidade. E é na força da gestão que essa possibilidade encontra forma e direção.

### **3. Considerações Finais**

A análise dos desafios enfrentados pela gestão escolar em contextos de vulnerabilidade social revela um cenário complexo, atravessado por desigualdades históricas, precariedade de recursos, fragilidade das políticas públicas e desamparo institucional. Longe de ser uma atividade meramente burocrática, a gestão escolar, nesses territórios, assume uma dimensão profundamente política, pedagógica e humana. O gestor escolar torna-se, nesse sentido, agente fundamental na luta por uma educação pública de qualidade, democrática e socialmente referenciada.

Ao longo do trabalho, foi possível compreender que a atuação eficaz do gestor requer habilidades multifacetadas: liderança ética, escuta ativa, mediação de conflitos, articulação intersetorial e capacidade de mobilização comunitária. Mais do que administrar o cotidiano escolar, o gestor precisa atuar como ponte entre a escola e os demais serviços públicos, promovendo uma rede de proteção e de desenvolvimento integral para os estudantes.

Ficou evidente que a vulnerabilidade social não pode ser compreendida apenas como ausência de recursos, mas como um conjunto de exclusões interdependentes – econômicas, culturais, educacionais e emocionais – que impactam diretamente o processo de ensino e

aprendizagem. Nesse cenário, a gestão escolar precisa desenvolver estratégias sensíveis ao território, à cultura local e às especificidades da comunidade, construindo respostas pedagógicas alinhadas às reais necessidades dos educandos.

A valorização do Projeto Político-Pedagógico como instrumento vivo e coletivo também se mostrou indispensável. Quando construído com base na escuta, na análise crítica da realidade e na participação efetiva da comunidade escolar, o PPP torna-se uma ferramenta potente de transformação social. A gestão democrática, portanto, não se limita à retórica: exige práticas cotidianas de participação, transparência e corresponsabilidade.

Os teóricos analisados – entre eles Paro, Libâneo, Lück, Veiga, Dourado, Oliveira, Freire, Heloani, Cury e Gadotti – contribuíram significativamente para o aprofundamento da discussão, oferecendo referenciais consistentes que reforçam a importância de uma gestão escolar comprometida com a equidade, a justiça social e os direitos humanos. Suas ideias convergem no entendimento de que não há qualidade educacional sem inclusão, e que o papel da gestão é central nesse processo.

Além disso, ressaltou-se a necessidade de políticas públicas de formação continuada para gestores escolares, especialmente para aqueles que atuam em realidades de maior vulnerabilidade. O suporte institucional, a capacitação permanente e o reconhecimento profissional são condições fundamentais para o fortalecimento da liderança escolar e para o enfrentamento qualificado dos inúmeros desafios cotidianos.

Diante de tudo isso, reafirma-se que a escola pública, especialmente em territórios marginalizados, precisa ser um espaço de resistência e de esperança. E é no trabalho ético, comprometido e crítico da gestão escolar que reside boa parte dessa esperança. A construção de uma educação mais justa e igualitária começa com a valorização de práticas de gestão que coloquem o ser humano no centro das decisões, que acolham as diferenças e que enxerguem o potencial de transformação que habita cada sujeito.

Por fim, espera-se que este estudo contribua para o debate e a formulação de políticas mais sensíveis às realidades escolares periféricas, além de incentivar práticas de gestão que, mesmo diante das adversidades, continuem apostando na potência da escola pública como espaço de emancipação e construção coletiva de futuros possíveis.

## Referências

CURY, Carlos Roberto Jamil. *Educação, pobreza e vulnerabilidade social*. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira (orgs.). *Violência faz mal à saúde*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004. p. 201-221.

DOURADO, Luiz Fernandes. *Gestão democrática e qualidade da educação: elementos para o debate*. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela de; DUARTE, Maria Eliza (orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Xamã, 2010. p. 41-59.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 34. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, Moacir. *Educação e cidadania planetária*. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2000.

HELOANI, José Roberto. *O trabalho do gestor escolar: entre o poder e a impotência*. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 118, p. 197-213, jul. 2003.

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

LÜCK, Heloísa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes, 2009.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. *Gestão da educação: uma contribuição para o debate educacional brasileiro*. In: OLIVEIRA, Romualdo P.; DUARTE, Maria Eliza (orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Xamã, 2010. p. 21-40.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2007.

PINTO, Jacyguara Costa et al. A Integração da Gestão Escolar nas Diferentes Modalidades de Ensino: Desafios e Estratégias para uma Educação Inclusiva e de Qualidade. **Rebena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 9, p. 440-449, 2024.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 2013.