

A GESTÃO ESCOLAR NA GARANTIA DO DIREITO À EDUCAÇÃO: um estudo sobre os desafios e contradições em contextos de vulnerabilidade social em Salvador/BA

Marta Lícia Teles de Brito de Jesus
Universidade Federal da Bahia
martaliciatelesbr@yahoo.com.br

Herson Conceição
Universidade Federal da Bahia
hersonconceicao cursos@gmail.com

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como objetivo discutir os desafios da gestão escolar na garantia do direito à educação em contextos de vulnerabilidade social, na cidade de Salvador, Bahia. A pesquisa é realizada no âmbito da Linha de Políticas e Gestão do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Trata-se de uma investigação de doutorado em andamento, cujos resultados que serão compartilhados dizem respeito, especificamente, a etapa bibliográfica. Importante registrar que em breve iniciaremos a pesquisa de campo em duas escolas de Ensino Fundamental da Rede Municipal de Salvador e em instituições que fazem parte da rede de apoio.

A pesquisa se justifica a partir da necessidade de investigar a precariedade do Estado de Direito e a fragilidade das redes de apoio das escolas, em contextos de vulnerabilidade, o que representa desafios significativos para a gestão escolar, frequentemente chamada a atuar além do cumprimento das funções da instituição escolar. Justifica-se também pela necessidade urgente de questões de pesquisa que possam ajudar a compreender como a gestão escolar tem realizado seu trabalho, a partir da ótica dos gestores escolares, professores, pais ou responsáveis e representantes de órgãos e instituições da rede colaborativa das redes públicas de ensino, nas quais a escola se torna um importante agente social, contribuindo não apenas para a educação formal, mas também para a formação cidadã e suporte ao desenvolvimento social e emocional dos estudantes.



Nas escolas situadas em contexto de vulnerabilidade social, o Estado de Direito deveria assegurar o acesso aos direitos fundamentais, como saúde, educação, trabalho, moradia e segurança, além de garantir a proteção legal das pessoas contra abusos e injustiças. No entanto, na prática, essa população frequentemente não goza do pleno exercício da cidadania e precisa de apoio para acessar os direitos sociais básicos, garantidos pela Constituição Federal de 1988.

O meu interesse pela temática explorada nesta pesquisa inicia-se em 2010, quando após alguns anos de experiência como docente no Ensino Fundamental da rede municipal de Salvador, decidi aceitar o desafio de integrar a gestão escolar em uma escola situada no bairro do Bom Juá. O bairro Bom Juá está localizado na encosta da Rodovia BR – 324 e faz limite com os bairros Fazenda Grande do Retiro e São Caetano.

O bairro do Bom Juá surgiu a partir de ocupações espontâneas na década de quarenta, quando parte da rua direta e adjacências eram utilizadas como horta. A intensificação da sua ocupação data dos anos 1950 e 1960 (SEFAZ, 2025). De acordo com Dados do Observatório de Bairro Salvador, ligado a Faculdade de Arquitetura da UFBA, em 2010, o bairro de Bom Juá contava com uma população total de 15.528 habitantes, a maior parte se autodeclarou parda (55,17%) e preta (31,76%), do sexo feminino (52,18%), na faixa etária de 20 a 49 anos (53,17%).

Nesse espaço, atuei como gestor escolar (diretor e vice-diretor) durante 15 anos. Ao longo do tempo, experienciei várias situações que demandaram da equipe de gestão grande esforço de articulação com as comunidades escolar e local, para se contrapor à negação de direitos sociais, combater violências e oferecer uma rede de apoio aos estudantes e suas famílias. Nesse processo, às vezes me sentia solitário, pois me vi diante de situações em que a formação acadêmica não dava conta e, apesar de ser um espaço coletivo e de tomadas de decisões coletivas, nem sempre havia espaço para troca de experiências, formação e redes de sustentação para apoiar a gestão escolar na garantia do direito de aprender dos estudantes.

É neste contexto que emerge o problema da pesquisa, cuja questão pode ser assim formulada: como a gestão escolar pode atuar como agente articulador para o enfrentamento dos desafios impostos aos estudantes e suas famílias para terem acesso ao direito à educação diante da precariedade do Estado de Direito em contextos de vulnerabilidade social?



DESENVOLVIMENTO

O estudo da gestão escolar como agente articulador ganha relevância, uma vez que sua atuação pode mitigar os efeitos da vulnerabilidade social, promovendo um ambiente educacional mais inclusivo e adaptado às realidades locais e se fez necessário investigar o que a literatura acadêmica está debatendo a esse respeito.

A revisão de literatura foi realizada a partir das produções acadêmicas recentes, onde utilizei as bases de dados da Biblioteca de Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), Portal de Periódicos da CAPES e Scielo, além dos repositórios da UFBA e UNEB. A delimitação temporal estabelecida foi de 2018 a 2025, com o intuito principal de produzir o estado da arte mais recente.

A busca nas bases de dados e apropriação do que já foi produzido sobre a temática se deu a partir de descritores que tornaram mais evidentes e se estabeleceram no horizonte conceitual da questão de pesquisa do doutorado: “gestão escolar”, “vulnerabilidade social”, “rede de apoio” e “direito à educação”. Importante ressaltar que durante o processo de busca houve produções que coadunam os descritores gestão escolar e vulnerabilidade social, mas com enfoques específicos das realidades das pesquisas, o que não aconteceu com os outros descritores.

Nas categorias gestão escolar e vulnerabilidade social temos a tese escrita por Iasmin da Costa Marinho de 2022, do programa de pós-graduação em educação da Universidade Estadual do Ceará, com o título “Escolas Sitiadas: gestão das desigualdades em territórios periféricos da cidade de Fortaleza”. A pesquisa objetivou investigar como os dirigentes lidam com as desigualdades em dois pares de escolas municipais de Fortaleza (CE), com oferta dos anos finais do ensino fundamental, situadas em bairros de alta vulnerabilidade social de modo a compreender o papel dos gestores em contextos de vulnerabilidade e pobreza a partir da realização de levantamento bibliográfico acerca das desigualdades educacionais.

A tese “Dos Números às Pessoas”: sociabilidade, violências e vulnerabilidades no cotidiano de famílias, crianças pobres e em situação de rua na cidade de Salvador – Bahia” (2019) de Camila dos Santos Souza Andrade, do programa de pós-graduação em Saúde pública da UFBA, foi produzida em formato “multipaper” composta por quatro artigos:



Diálogos com o Sistema Viva: o que dizem os números sobre a violência intrafamiliar no segmento infantil em Salvador – BA.

Outra tese encontrada que também dialoga com a pesquisa pretendida é a de Karine Symonir De Brito Pessoa, com o título “Vulnerabilidades Multidimensionais Preditoras Do (In)Sucesso Escolar em um Sistema de Ensino” do programa de pós-graduação em educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, defendida em 2021.

Na perspectiva da gestão escolar, especificamente relacionada a dimensões próximas e complementares ao contexto de vulnerabilidade, destacam-se três teses, “Gestão Democrática na Escola: percursos e percalços para a sua difusão” (2018), do Programa de Doutorado multi-institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento, da pesquisadora Rosária da Paixão Trindade; a “Formação de Dirigentes Escolares e o Desempenho da Escola Pública Municipal: conceitos, fundamentos e interlocuções” (2019), do Programa de Pós-Graduação em Políticas Sociais e Cidadania da Universidade Católica de Salvador (UCSAL), de autoria de José Santos de Jesus; e também a tese “Políticas de Formação de Diretores(as) Escolares Internacionalização da Educação Básica: Salvador/Brasil e Recoleta/chile” (2023) do Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade da Universidade do Estado da Bahia, de autoria da pesquisadora Jomária Alessandra Queiroz de Cerqueira Araujo.

Na perspectiva do direito à educação identificou-se a tese “Direitos em Contextos de Pobreza Infantil Multidimensional: requisitos essenciais da garantia do direito à educação” (2025) do Programa de Pós-Graduação Mestrado e Doutorado em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Paraná, de autoria da pesquisadora Mônica Luiza Simião Pinto. A tese “Do Direito à Educação aos Direitos de Aprendizagem: a escola sub judice” (2019) da Universidade do Estado do Rio de Janeiro de autoria da pesquisadora Rosalva de Cássia Rita Drummond. Outra tese que dialoga com a pesquisa deste projeto é “A gestão pública das políticas educacionais para a efetivação democrática do direito à educação no Brasil: da democracia cognitiva à democracia participativa” (2016), de autoria da pesquisadora Fabiana Polican Ciena.



Além das produções citadas, também utilizamos Bobbio (2004), Look (2009), Paro(2017), Libâneo (2015), Laval (2019,2023). Além desses, utilizamos as bases do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), nessa fase inicial da pesquisa.

Para realizar a análise bibliográfica e a próxima etapa da pesquisa de campo, que se avizinha, utilizaremos o materialismo histórico-dialético e a pedagogia histórico-crítica como bases filosóficas que fornecerão o método de abordagem geral da pesquisa. Elas fornecerão a construção de uma lógica que respalda a análise da realidade em sua totalidade e contradições. Neste sentido podemos refletir que os desafios estejam diretamente relacionados aos fenômenos vinculados ao direito à educação, ao contexto, o lugar e a vulnerabilidade social. Dessa relação entre objeto e fenômenos, o processo dialético se entremeia - Essência e Aparência - e nos direciona na relação da dinâmica social, onde não há possibilidade de isolar nenhuma categoria (Martins ; Lavoura, 2018). Erige então o grande desafio da escolha das unidades escolares, tendo em vista a dinamicidade e especificidades da relação entre a aparência do fenômeno e o caminhar para sua essência. Assim, foram observados nas leituras realizadas, até o momento, desafios e contradições, a saber: deficiência na rede de apoio às equipes escolares; extrema preocupação e “ranqueamento” de escolas pelos indicadores que compõem o IDEB das escolas, gerando anacronismos entre o resultado do IDEB e INSE; desconsideração dos indicadores sociais dos contextos pesquisados para intervenções mais assertivas; descrição do aumento da violência nos bairros, inclusive facções; adoecimento de educadores devido à cobrança por resultados sem investimentos devidos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Camila dos Santos Souza. **Dos números às pessoas: sociabilidade, violências e vulnerabilidades no cotidiano de famílias, crianças pobres e em situação de rua na cidade de Salvador – Bahia.** 2019. 131 f. Tese (Doutorado em Saúde Pública) – Instituto de Saúde Coletiva, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019. Disponível em:

https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/32163/1/Tese_Doutorado_CAMILA_SANTOS_SOUZA_ANDRADE_2019.pdf. Acesso em: 10 nov. 2025.



ARAÚJO, Jomária Alessandra Queiroz De Cerqueira. **Políticas de formação de diretores(as) escolares e internacionalização da educação básica**: Salvador/Brasil e Recoleta/Chile. Orientador: Augusto Cesar Rios Leiro. 2023. 324 f. Tese (Doutorado em Educação e Contemporaneidade) - Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação (DEDC), Campus I, Salvador, 2023.

BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. Nova ed. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. Apresentação de Celso Lafer. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

JESUS, José Santos de. **Formação de dirigentes escolares e o desempenho da escola pública municipal**: conceitos, fundamentos e interlocuções. 2019. 218 f. (Doutorado em Políticas Sociais e Cidadania) – Programa de Pós-Graduação em Políticas Sociais e Cidadania, Universidade Católica do Salvador, Salvador, 2019. Disponível em: <https://ri.ucsal.br/items/ecc0ba9b-f218-4688-8f34-b32c0dc1048c>. Acesso em: 10 nov. 2025.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa**: o neoliberalismo em ataque ao ensino público. Tradução de Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo, 2019.

LAVAL, Christian; VERGNE, Francis. **Educação Democrática**: a revolução escolar iminente. Tradução de Fabio Creder. 1. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2023.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 6°. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2015.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MARINHO, Iasmin Da Costa. **Escolas Sitiadas**: gestão das desigualdades em territórios periféricos da cidade de Fortaleza (CE). 2022. 357 f. Tese (Doutorado em 2022) - Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2022. Disponível em: <<http://siduece.uece.br/siduece/trabalhoAcademicoPublico.jsf?id=106027>> Acesso em: 10 de novembro de 2025.

MARTINS, Lígia Márcia; LAVOURA, Tiago Nicola. **Materialismo histórico-dialético: contributos para a investigação em educação**. *Educar em Revista*, [S. l.], v. 34, n. 71, p. p. 223–239, 2018. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/59428>. Acesso em: 30 mar. 2026.

PESSOA, Karine Symonir de Brito. **Vulnerabilidade multidimensionais preditoras do (in)sucesso escolar em um sistema de ensino**. 2021. 260f. Tese (Doutorado em Educação) - Centro de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.





XXXII SIMPOSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E
ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO
II COLÓQUIO POLÍTICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

14 A 18 DE JUNHO DE 2026
SALVADOR - BAHIA