



Entre Diálogos e Práticas Colaborativas: a gestão escolar como território de transformação

SOUZA, Eliabe Gomes¹

¹ Possui graduação em Letras Português e Espanhol pela (PUC-SP) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2009), Mestrado em Educação pela Universidade Nove de Julho (2014), Pedagogia pela Uninove (2019), Técnico em Eventos pela ETEC (2016) e graduado em Marketing na (FGV) Fundação Getúlio Vargas. Realizou trabalhos de assessoria com o Instituto Paulo Freire, Ação Educativa e Secretaria de Cultura do município de São Paulo. Trabalhou na consultoria para construção das Diretrizes Curriculares do Município de Jundiaí. Desenvolveu trabalhos de pesquisas como membro da CNPq com foco em literatura e suas perspectivas sociais, desenvolveu pesquisas como Assistente de Investigação em Educação Superior; Étnico-Racial pela RIAIPE (Programa Marco Interuniversitário para a Equidade e a Coesão Social nas Instituições de Ensino Superior). Contato: cooperativadeleitura@gmail.com

RESUMO

Este artigo investiga como a gestão escolar democrática, inspirada na pedagogia freireana, pode fortalecer a conexão entre escola e comunidade por meio de práticas colaborativas que impulsionam transformações sociais e educativas. A pesquisa toma como referência a experiência da Escola Municipal Mário Fischer, em São Lourenço da Serra (SP), analisada como um modelo experimental de gestão participativa e inclusiva, capaz de oferecer pistas relevantes para a consolidação de práticas democráticas no contexto da educação pública.

A proposta pedagógica da escola baseia-se no diálogo, na participação ativa de diferentes atores, no estabelecimento de parcerias e na valorização da cultura local como elementos centrais do processo formativo. Ao assumir esse posicionamento, a instituição aproxima-se da comunidade e reconhece o território como parte indissociável da aprendizagem. Entre as iniciativas que se destacam estão a realização de diálogos permanentes com alunos, mobilizações coletivas que integraram projetos externos — como teatro, robótica e leitura crítica sobre questões raciais e indígenas —, além do uso de Assembleias Escolares e Rodas de Conversa como ferramentas para a consolidação da gestão democrática.

Essas ações promovem um ambiente de corresponsabilidade e engajamento coletivo, no qual estudantes, famílias, professores e comunidade local compartilham decisões e responsabilidades. Como resultados concretos, observa-se a elevação dos índices do IDEB, maior participação das famílias na vida escolar e fortalecimento das relações comunitárias. Nesse sentido, a gestão escolar reafirma-se como um território estratégico não apenas de aprendizagem, mas de transformação social, valorização cultural e fortalecimento dos laços entre escola e comunidade.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Paulo Freire; Gestão Democrática; Educação Pública.

1. INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática, fundamentada nos princípios da pedagogia freireana, constitui um eixo central de reflexão e prática na busca por uma educação pública mais inclusiva, participativa e transformadora. Ao valorizar a coletividade e a corresponsabilidade no processo educativo, esse modelo de gestão promove a aproximação entre escola e comunidade, fortalecendo vínculos sociais e culturais que extrapolam os limites institucionais.

Nesse sentido, este artigo tem como objetivo investigar de que forma a implementação de práticas de gestão democrática, alinhadas ao pensamento de Paulo Freire, pode potencializar a interação entre a instituição de ensino e seu entorno, estimulando processos colaborativos capazes de fomentar a transformação social. Parte-se da hipótese de que tais práticas, ao promoverem o diálogo, a participação e a valorização da cultura local, contribuem significativamente para o fortalecimento da cidadania e para a construção de uma escola mais comprometida com a realidade social em que está inserida.

Conforme afirma Freire (1996, p. 68), “ninguém educa ninguém, ninguém se educa sozinho, os homens se educam em comunhão, mediatizados pelo mundo”. Essa perspectiva ressalta a centralidade do diálogo e da construção coletiva do conhecimento como fundamentos de uma pedagogia crítica. Tal concepção é compartilhada por autores como Vitor Paro (2007), que compreende a escola como espaço privilegiado de participação e exercício da cidadania.

Para dar concretude a essa discussão, analisa-se a experiência da Escola Municipal Mário Fischer, localizada no bairro Paiol do Meio, em São Lourenço da Serra (SP), município de características predominantemente rurais, com população estimada em 16.067 habitantes em 2022 (IBGE, 2022). Inserida em um contexto marcado por desafios socioeconômicos, como o baixo rendimento financeiro médio da população, a instituição tem se destacado pela adoção de práticas participativas e pela valorização da cultura local, aproximando-se de forma colaborativa da comunidade em que está inserida.

A relevância dessa experiência reside na possibilidade de compreender como a teoria freireana e os princípios da gestão democrática podem se materializar em práticas pedagógicas e administrativas. Nesse processo, ganham destaque a utilização de temas geradores, a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP), a realização de assembleias escolares e a consolidação de rodas de conversa, mecanismos que conferem voz aos diferentes atores e reafirmam a escola como espaço de diálogo e transformação.

Dessa maneira, o estudo busca investigar os impactos e desafios da gestão escolar democrática na educação pública, tendo como recorte empírico a experiência da Escola Municipal Mário Fischer. Para tanto, o artigo organiza-se em três seções: a primeira apresenta o referencial teórico sobre gestão democrática e pedagogia freireana; a segunda descreve o estudo de caso da escola em questão; e a terceira conclui sobre as contribuições dessa experiência para o fortalecimento da gestão participativa no contexto educacional contemporâneo.

2. GESTÃO DEMOCRÁTICA E PEDAGOGIA FREIREANA

A gestão democrática da educação, assegurada pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996), constitui-se como princípio estruturante para a organização do ensino público brasileiro. Mais do que um dispositivo legal, trata-se de uma concepção político-pedagógica que visa garantir a participação de diferentes atores da comunidade escolar no processo de tomada de decisões. Nesse sentido, a democratização da gestão escolar não se restringe à descentralização administrativa, mas abarca a construção de práticas coletivas que assegurem voz e corresponsabilidade a professores,

estudantes, famílias e comunidade local (Paro, 2010).

No campo teórico, a pedagogia freireana fornece importantes subsídios para a compreensão da gestão democrática. Paulo Freire (1996, p. 77) enfatiza que “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção”. Essa afirmação reforça a centralidade do diálogo, da autonomia e da participação ativa dos sujeitos no processo educativo. Ao se transpor esse princípio para a esfera da gestão escolar, evidencia-se que uma instituição verdadeiramente democrática deve organizar-se de forma a possibilitar que seus membros contribuam efetivamente para a construção de projetos coletivos.

Entre as principais ações voltadas à efetivação de uma gestão democrática e participativa, destacam-se:

- Elaboração e revisão coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP), garantindo que esse documento reflita as necessidades e aspirações da comunidade escolar.
- Criação e fortalecimento de Conselhos Escolares e Associações de Pais e Mestres (APM), como instâncias deliberativas e consultivas.
- Realização de assembleias escolares e rodas de conversa, favorecendo o diálogo entre gestores, professores, estudantes e famílias.
- Participação ativa dos alunos, tanto na organização de temas geradores — prática freireana que parte da realidade dos estudantes para construir o currículo —, quanto na escuta em assembleias das crianças, reconhecendo suas vozes como parte legítima do processo decisório.
- Adoção de práticas pedagógicas contextualizadas, fundamentadas na realidade local, valorizando a cultura da comunidade e os saberes populares.
- Promoção de projetos que articulem a escola com seu território, fortalecendo laços sociais e estimulando a corresponsabilidade no processo educativo.

Paro (2007, p. 25) sustenta que “a gestão democrática implica considerar a escola como espaço público, pertencente a todos e voltado ao interesse coletivo”. Entretanto, a participação popular no cotidiano escolar enfrenta dificuldades históricas e estruturais. Entre elas, destacam-se a baixa disponibilidade de tempo de pais e responsáveis, muitas vezes vinculada a jornadas extensas de trabalho, a falta de tradição participativa em espaços institucionais e o predomínio de uma cultura burocrática que tende a restringir a voz da comunidade às instâncias formais de consulta.

Para potencializar a comunicação com a comunidade e divulgar as concepções, projetos e iniciativas da escola, desenvolvemos um site que destacava diversas ações dos alunos, além da produção de artigos com caráter de pesquisa e jornalístico, com o objetivo de difundir o pensamento científico e incentivar a produção técnica das atividades realizadas. Afinal, “por mais colegiada que seja a administração da unidade escolar, se ela não inclui a comunidade, corre o risco de constituir apenas mais um arranjo entre os funcionários do Estado” (Paro, 2007, p. 16).

Figura 1 – Site da escola para divulgação para comunidade



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2024)

Nesse aspecto, Paro (2007, p. 45) observa que “a democracia na escola não se limita a procedimentos administrativos, mas se concretiza na medida em que a instituição contribui para a formação de cidadãos capazes de intervir em sua realidade”. Cabe à escola, portanto, o papel de mediar as tensões entre a participação popular e as exigências burocráticas impostas pelo sistema educacional. Esse equilíbrio exige práticas de escuta ativa, estratégias de comunicação acessíveis e a flexibilização dos espaços institucionais, de modo a não reduzir a democracia a um cumprimento formal de normas, mas traduzi-la em vivências cotidianas de diálogo e cooperação.

Assim, a articulação entre gestão democrática e pedagogia freireana revela-se essencial para a construção de uma escola pública que vá além da função de transmissão de conteúdo. Trata-se de consolidar um espaço de produção de saberes, de exercício da cidadania e de transformação social, no qual a participação ativa da comunidade escolar é condição indispensável. Esse referencial teórico, ao evidenciar a interdependência entre pedagogia crítica e gestão participativa, orienta a análise da experiência desenvolvida na Escola Municipal Mário Fischer, objeto deste estudo.

3. CAMINHOS DE INVESTIGAÇÃO PARA UMA PESQUISA SOBRE A ESCOLA PÚBLICA

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, configurando-se como um estudo de caso que investiga a experiência da Escola Municipal Mário Fischer, localizada em São Lourenço da Serra, São Paulo. O objetivo central é compreender de que maneira a gestão escolar democrática, inspirada na pedagogia freireana, pode fortalecer o vínculo entre escola e comunidade, estimulando práticas colaborativas que promovam transformação social e cultural.

A metodologia empregada busca analisar os impactos, desafios e potencialidades da gestão escolar democrática no âmbito da educação pública brasileira, tomando como base o referencial teórico de Paulo Freire e os princípios da gestão participativa. O estudo da Escola Municipal Mário Fischer funciona como recorte empírico que possibilita refletir sobre a materialização desses conceitos em ações pedagógicas e administrativas concretas.

Para a realização desta pesquisa, foram utilizadas diferentes técnicas e procedimentos metodológicos alinhados a uma abordagem qualitativa e exploratória. A coleta de dados envolveu a pesquisa bibliográfica, que possibilitou o aprofundamento do referencial teórico sobre gestão democrática e pedagogia freireana, a análise documental de registros institucionais e materiais produzidos pela escola, além da observação participante, que permitiu registrar dinâmicas,

interações e práticas cotidianas. Essa combinação de estratégias garantiu uma compreensão ampla e multifacetada do fenômeno estudado.

Segundo Lüdke e André (2018, p. 25),

Para que se torne um instrumento válido e fidedigno de investigação científica, a observação precisa ser antes de tudo controlada e sistemática. Isso implica a existência de um planejamento cuidadoso do trabalho e uma preparação rigorosa do observador.

Os registros da investigação foram sistematizados por meio de anotações em diário de campo, com descrições detalhadas das práticas observadas e reflexões analíticas. Esse recurso constituiu-se como instrumento central para captar a complexidade das relações entre gestão, comunidade escolar e território, preservando a riqueza das experiências vivenciadas. Após a coleta, o material foi organizado e submetido a procedimentos de análise de conteúdo, que possibilitaram identificar categorias e dimensões interpretativas relevantes. A triangulação dos dados provenientes de diferentes fontes assegurou maior validade e consistência aos resultados, permitindo confrontar e complementar informações.

Foto 1 – Atividade de robótica em parceria com instituição parceira



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2024)

O referencial teórico serviu como lente interpretativa para o exame do material empírico, articulando teoria e prática em um movimento dialógico. A validação dos resultados ocorreu mediante momentos de devolutiva à comunidade escolar, em que os achados foram socializados e discutidos, possibilitando ajustes e enriquecimento das análises.

Esse processo reforçou o caráter colaborativo e democrático da pesquisa, respeitando os princípios freireanos que a inspiram. A estrutura do artigo organiza-se em três seções principais:

- Referencial Teórico – apresenta a fundamentação conceitual acerca da gestão democrática e da pedagogia freireana, estabelecendo os eixos teóricos que orientam o estudo.
- Estudo de Caso – descreve a experiência da Escola Municipal Mário Fischer, contextualizando suas práticas de gestão e evidenciando os resultados obtidos na relação com a comunidade.
- Discussão – analisa as contribuições e implicações da experiência investigada para o fortalecimento da gestão participativa no cenário educacional contemporâneo, buscando inferências e reflexões que dialogam com a realidade de outras escolas públicas brasileiras.

O percurso investigado revelou a coexistência de desafios e conquistas no processo de implementação da gestão democrática. Entre os obstáculos, destacaram-se a baixa participação

de alguns familiares e membros da comunidade, as resistências burocráticas, a necessidade de ampliar o alcance das práticas democráticas e, ainda, a tendência em desconsiderar a criança como sujeito central na construção da gestão escolar.

Foto 2 - Atividade teatral com grupo vinculado ao PROAC



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2024)

Apesar dessas barreiras, a experiência evidenciou resultados significativos, como a elevação do IDEB de 5.8 (2021) para 6.6 (2023), a arrecadação de recursos por meio de atividades e doações e eventos na escola, a realização de parcerias culturais, como apresentações teatrais em colaboração com grupos do PROAC, e a oferta de atividades inovadoras, a exemplo da formação em robótica com materiais e educadores especializados.

Ademais, houve maior engajamento das famílias na finalização do PPP, a criação de um site e rede de comunicação, a participação em eventos de relevância, como o prêmio Bett Educar 2024, e a consolidação de um blog destinado à publicação de pesquisas. Tais resultados evidenciam avanços concretos, mostrando que, mesmo diante de limitações, a gestão democrática pode produzir impactos transformadores no ambiente escolar e em sua relação com a comunidade.

Em síntese, o estudo evidencia que a gestão escolar democrática, inspirada na pedagogia freireana, constitui um caminho promissor para fortalecer os laços entre escola e comunidade, transformando a instituição em espaço de diálogo, participação e construção coletiva. A experiência da Escola Municipal Mário Fischer demonstra que, quando gestores, professores, estudantes e famílias são envolvidos em processos colaborativos, ampliam-se as possibilidades de promover não apenas melhorias pedagógicas e administrativas, mas também transformações sociais e culturais no território em que a escola está inserida. Assim, a pesquisa reforça os relevância de se investir em práticas de gestão participativa na educação pública brasileira, reconhecendo sua potência para a formação cidadã e para a consolidação de uma escola mais democrática, inclusiva e transformadora.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste artigo, a análise da experiência da Escola Municipal Mário Fischer, sob a lente da gestão escolar democrática e da pedagogia freireana, revelou-se um campo fértil para a

compreensão de como a escola pode transcender seu papel tradicional e se consolidar como um verdadeiro território de transformação social e cultural. Os resultados apresentados demonstram que a articulação entre o pensamento de Paulo Freire e as práticas de gestão participativa não apenas fortalece o vínculo com a comunidade, mas também impulsiona melhorias significativas no ambiente educacional.

Paulo Freire (2019) nos ensina que a educação é um ato de conhecimento, um diálogo constante em que ninguém educa ninguém, mas os homens se educam em comunhão, mediatizados pelo mundo. Essa perspectiva ressoa profundamente na experiência da Escola Mário Fischer, onde o diálogo com alunos, as mobilizações coletivas e a valorização da cultura local se tornaram pilares para a construção de uma educação mais engajadora e relevante. A escola, nesse sentido, não é um mero espaço de transmissão de conteúdo, mas um ambiente de produção de saberes, onde a voz de cada indivíduo é reconhecida e valorizada. Corroborando essa visão, Vitor Paro (2007) argumenta que a gestão democrática vai além de procedimentos administrativos, concretizando-se na medida em que a instituição contribui para a formação de cidadãos capazes de intervir em sua realidade. A experiência analisada ilustra essa premissa ao evidenciar que, apesar dos desafios inerentes à participação popular e às exigências burocráticas, a escola conseguiu promover um engajamento efetivo, resultando em projetos externos, melhoria de indicadores educacionais e o fortalecimento da corresponsabilidade. A superação de obstáculos como a baixa disponibilidade de tempo dos pais e a cultura burocrática, mencionadas por Vitor Paro (2007), exige da escola uma postura ativa na criação de estratégias de comunicação acessíveis e na flexibilização de seus espaços.

É imperativo que a escola democrática seja, acima de tudo, humanizada. Isso significa reconhecer a integralidade dos sujeitos envolvidos – estudantes, professores, gestores e comunidade – e promover um ambiente onde o afeto, o respeito e a solidariedade sejam tão importantes quanto o currículo formal. Uma escola humanizada desafia a visão reducionista que a enxerga apenas como cumpridora de ações para a melhoria de avaliações externas.

Embora a elevação do IDEB na Escola seja um resultado importante para observar os avanços dos alunos, ela é um reflexo de um processo mais profundo de engajamento e transformação interna, e não um fim em si mesma. A verdadeira medida do sucesso de uma escola reside em sua capacidade de formar cidadãos críticos, conscientes e atuantes, assim conscientes e protagonistas de suas aprendizagens.

Assim, a escola deve promover a cidadania, ser um espaço onde se aprende a questionar, a debater e a construir coletivamente. Ela precisa desafiar pensamentos cristalizados e promover transformações não apenas em seus muros, mas reverberar na comunidade ao seu redor. A experiência da Escola Municipal Mário Fischer é um testemunho de que, mesmo diante de um contexto de desafios socioeconômicos, é possível construir uma gestão escolar que, inspirada nos princípios freireanos e na busca por uma democracia real, se torna um farol de esperança e um agente potente de mudança social. É nesse compromisso com a humanização, a participação e a transformação que reside o verdadeiro potencial da educação pública brasileira.

5. REFERÊNCIAS

- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2019.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2007.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **São Lourenço da Serra**: Panorama. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-lourenco-da-serra/panorama>. Acesso em: 9 set. 2025.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. 2. ed. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. Rio de Janeiro: E.P.U., 2018.