



DA TEORIA À PRÁXIS: CONEXÕES COLABORATIVAS NA GESTÃO ESCOLAR¹

GOUVEIA, Marco Aurélio da Cruz²

¹ Esta pesquisa resulta dos estudos desenvolvidos na disciplina Desafios à Implementação da Gestão Democrática da Escola Pública, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade Cidade de São Paulo (UNICID), na qual o autor atuou como professor assistente.

² Escola Senai de Bragança Paulista e UNICID – gouveiamarcoac@gmail.com

RESUMO

A gestão democrática da escola pública, prevista na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, permanece como um desafio diante das tensões entre o discurso da participação e as práticas institucionais vigentes. Este estudo busca refletir sobre os limites e as possibilidades da gestão escolar como espaço de conexões entre escola e comunidade, promovendo práticas colaborativas que fortaleçam a formação crítica e cidadã. O referencial teórico dialoga com autores como Paro, Cury e Dewey, que concebem a gestão democrática como condição para a efetivação do direito à educação e para a construção de uma escola socialmente referenciada. Do ponto de vista metodológico, o trabalho ancora-se em análises reflexivas e em debates coletivos de natureza interdisciplinar e transdisciplinar, articulando políticas educacionais e práticas concretas de gestão escolar. Os resultados preliminares indicam que a efetivação da gestão democrática exige a superação de barreiras históricas, culturais e políticas, demandando o engajamento de professores, gestores, estudantes e comunidade escolar em um processo contínuo de participação e corresponsabilidade. Conclui-se que a gestão escolar, concebida de modo crítico e colaborativo, pode atuar como elo estratégico entre a escola e os diferentes territórios sociais, favorecendo a consolidação de uma educação inclusiva, emancipatória e comprometida com a democracia.

Palavras-chave: Gestão democrática; Práticas colaborativas; Educação crítica.

1. INTRODUÇÃO

A gestão democrática da educação pública no Brasil constitui-se como um dos pilares da construção da cidadania e da consolidação do Estado Democrático de Direito. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, inciso VI, estabelece a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” como um dos princípios basilares da educação nacional (Brasil, 1998). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996) reforça essa diretriz ao preconizar a participação dos profissionais da educação, dos estudantes e da comunidade nas decisões institucionais. Entretanto, entre o marco normativo e a prática cotidiana, há um caminho permeado de tensões políticas, culturais e organizacionais. A gestão democrática, nesse sentido, não se resume a um conjunto de normas administrativas, mas traduz um projeto político-pedagógico que busca articular autonomia, participação e compromisso social (Brasil, 1996).

O movimento pela democratização da gestão escolar tem suas origens nas lutas pela redemocratização do país, na década de 1980, quando a escola pública passou a ser compreendida como um espaço de exercício da cidadania e de transformação social. Nesse período, surgiram debates e experiências que apontavam para uma nova concepção de escola, pautada na participação da comunidade e na descentralização das decisões. Paro (2016) observa que a gestão democrática é, antes de tudo, uma exigência política da própria democracia, uma vez que a participação efetiva dos sujeitos no processo decisório constitui a essência do ser democrático. Essa visão rompe com o paradigma autoritário e tecnocrático que marcou a administração educacional durante o regime militar e abre caminho para uma pedagogia da corresponsabilidade.

Entretanto, as décadas seguintes evidenciaram novas contradições. O avanço das políticas neoliberais e do gerencialismo educacional, especialmente a partir dos anos 1990, introduziu mecanismos de controle e responsabilização baseados em indicadores de desempenho, metas e avaliações padronizadas. Essas práticas, ao mesmo tempo em que buscavam garantir eficiência e transparência, acabaram reforçando uma lógica de centralização disfarçada, limitando a autonomia das escolas e reduzindo a participação à mera formalidade. Dourado (2019) alerta que a gestão democrática enfrenta o desafio de se afirmar em um contexto em que a educação é frequentemente tratada como serviço e não como direito social.

Essa tensão histórica revela que a efetivação da gestão democrática depende não apenas de dispositivos legais, mas de uma práxis colaborativa e emancipadora. Para Freire (1996), a educação democrática exige uma postura dialógica e problematizadora, capaz de reconhecer os sujeitos como produtores de saber. Assim, compreender as conexões entre teoria e práxis na gestão escolar implica reconhecer a escola como espaço de disputa simbólica e material, em que se articulam interesses, valores e projetos de sociedade.

A escola pública democrática deve ser vista como um território de formação política, onde o diálogo, a reflexão e a ação se entrelaçam. Não há prática educativa neutra: toda ação pedagógica é um ato político, e toda gestão é também um campo de luta pela hegemonia de determinados valores sociais (Souza, 2012, p. 162).

Diante disso, o presente artigo busca aprofundar a reflexão sobre as conexões colaborativas entre teoria e prática na gestão escolar, defendendo que a democratização da escola pública não se efetiva por decretos, mas por processos de construção coletiva, diálogo e corresponsabilidade. A pesquisa tem caráter teórico-reflexivo, fundamentando-se na revisão bibliográfica e na análise crítica de autores que discutem a gestão democrática, a práxis educativa

e o papel político da escola. Pretende-se, assim, evidenciar que a gestão democrática constitui uma forma de resistência e de reconstrução do sentido público da educação, reafirmando a escola como espaço de emancipação humana e transformação social.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

A gestão democrática da educação pública é um campo teórico-prático que dialoga com diferentes tradições intelectuais — política, filosófica, sociológica e pedagógica. No Brasil, sua consolidação como objeto de estudo ocorreu nas décadas de 1980 e 1990, momento em que a redemocratização do país exigiu uma nova forma de compreender a administração educacional. Paro (2016, p. 13) sustenta que a democratização da escola não se resume à descentralização burocrática, mas implica o reconhecimento da escola como espaço de poder e de construção coletiva. O autor afirma que a gestão democrática “é uma exigência da própria democracia, pois não há democracia sem participação efetiva dos sujeitos na condução das instituições que lhes dizem respeito”. Assim, a participação não é um acessório, mas o fundamento político e pedagógico da escola pública.

Nessa perspectiva, Cury (2007, p. 485) reforça que a gestão democrática se articula com o princípio republicano do direito à educação. O autor observa que a democratização da escola “é condição necessária para que o direito à educação se realize de forma plena e igualitária”, visto que ela amplia o controle social e legitima as decisões coletivas. Saviani (2008), por sua vez, oferece uma leitura crítica dessa relação entre política e pedagogia, argumentando que a escola, enquanto mediação social, não pode ser neutra. A pedagogia histórico-crítica, formulada por Saviani, propõe que a educação tem o papel de revelar as contradições da sociedade capitalista e formar sujeitos capazes de transformá-la. Essa visão integra a gestão democrática ao projeto histórico de emancipação humana, na medida em que se constitui como práxis consciente e intencional.

A partir dessa base, Souza (2012) apresenta a gestão escolar como um espaço de disputa simbólica e material, onde diferentes projetos de sociedade e de educação se confrontam. Segundo o autor, “a natureza política da gestão escolar revela que não há neutralidade na administração da escola pública, pois toda decisão implica a afirmação de valores, interesses e concepções de mundo” (Souza, 2012, p. 160). Lima (2018) complementa que o grande obstáculo à democratização está na permanência de uma cultura autoritária e hierarquizada que ancora práticas centralizadoras e decisões unilaterais. Ele define a democratização como um processo contínuo de aprendizagem institucional, que requer o desenvolvimento de uma autonomia relacional — conceito que expressa o equilíbrio entre liberdade e responsabilidade coletiva.

A democratização da gestão escolar não se resume à criação de conselhos ou à eleição de diretores. Trata-se de um processo cultural e político que envolve a desconstrução de valores autoritários e a construção de novas formas de convivência, diálogo e partilha do poder no interior das instituições educacionais (Lima, 2018, p. 22).

Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa assume natureza qualitativa e teórico-reflexiva, centrada na análise bibliográfica e interpretativa. A abordagem qualitativa permite compreender os fenômenos sociais em sua complexidade, reconhecendo o papel dos sujeitos e dos contextos históricos. Conforme Minayo (1999, p. 21), a pesquisa qualitativa “busca significados e interpretações, e não meras regularidades estatísticas”. No caso deste estudo, a metodologia privilegia a análise conceitual e o diálogo entre autores, considerando que o

tema da gestão democrática envolve dimensões éticas, políticas e epistemológicas. A reflexão desenvolvida aqui, portanto, não busca mensurar, mas compreender: compreender a gestão como prática política; compreender a escola como espaço de formação cidadã; e compreender o gestor como mediador da práxis democrática.

A discussão sobre as conexões entre teoria e práxis na gestão escolar remete inevitavelmente à obra de Paulo Freire, para quem não há prática educativa transformadora sem reflexão crítica sobre a realidade. Em *Pedagogia da autonomia* (1996), o autor defende que ensinar exige pensar certo, isto é, compreender que o ato educativo envolve escolhas éticas e políticas. A práxis, nessa perspectiva, é o movimento dialético entre ação e reflexão — uma forma de agir no mundo que produz conhecimento e consciência. A gestão democrática, ao incorporar essa concepção freiriana, desloca o foco da eficiência técnica para o compromisso político e humano. Ela deixa de ser mera função administrativa e se transforma em prática libertadora, na qual o gestor se reconhece como sujeito histórico e partícipe de um processo coletivo de construção do saber e da cidadania.

Dewey (1979) oferece contribuição complementar ao propor uma visão pragmatista da democracia e da educação. Para ele, a escola deve ser compreendida como uma sociedade em miniatura, um espaço onde se aprende a viver democraticamente. A experiência é o centro de seu pensamento: o conhecimento se constrói pela interação entre o indivíduo e o meio, e a aprendizagem é resultado da reflexão sobre a ação. Assim, o ambiente escolar é um laboratório de convivência e de participação, em que as decisões coletivas não apenas organizam o cotidiano, mas formam atitudes éticas e cívicas. Nessa perspectiva, a gestão democrática aproxima-se da pedagogia da experiência: aprende-se a ser democrático praticando a democracia.

Ao trazer essas reflexões para o campo da administração escolar, Paro (2016, p. 25) argumenta que a gestão democrática é a “tradução institucional da prática social da democracia”. Ele sublinha que a participação precisa ser entendida como um ato político e formativo, e não apenas como formalidade. A escola democrática é aquela que permite ao professor, ao estudante, ao funcionário e à comunidade exercer o direito à voz e à decisão. Isso significa reconhecer que o conhecimento produzido no espaço escolar não é monopólio do gestor ou do docente, mas resulta de um processo de diálogo e construção coletiva. Nesse sentido, a práxis colaborativa constitui o núcleo da gestão democrática: uma forma de agir que articula teoria e prática, reflexão e ação, autonomia e solidariedade.

“A práxis não é a simples soma de ação e reflexão; é uma ação que, ao ser refletida, transforma o sujeito e o mundo. É nesse movimento que se constitui a consciência crítica, capaz de intervir na realidade e de reinventar as formas de convivência humana” (Freire, 1996, p. 47).

A aplicação prática dessa concepção manifesta-se em experiências concretas de gestão participativa: elaboração coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP), constituição de conselhos escolares deliberativos, assembleias estudantis e fóruns comunitários. Tais espaços não apenas descentralizam o poder, mas também criam condições para o exercício da escuta e do diálogo. Como observa Saviani (2008, p. 56), a escola, ao se abrir para a participação, “redefine sua função social e pedagógica, tornando-se um instrumento de democratização da cultura e de emancipação do pensamento”. Assim, as conexões entre teoria e práxis na gestão escolar não se limitam a um discurso sobre democracia, mas traduzem-se em práticas cotidianas que materializam o ideal de uma educação pública crítica, ética e comprometida com o bem comum.

3. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos estudos sobre a gestão democrática revela que sua consolidação depende

de um processo de institucionalização que ainda encontra fortes resistências na cultura organizacional das escolas. Paro (2016) afirma que a efetividade da gestão democrática exige mais do que dispositivos legais: requer a constituição de uma mentalidade participativa que reconheça o valor do coletivo e a legitimidade da diferença. Isso implica, portanto, transformar práticas hierárquicas e verticalizadas em processos horizontais de tomada de decisão. No entanto, essa transição não é simples, pois, como ressalta Souza (2012), a escola é um espaço político permeado por disputas de poder, por interesses divergentes e por heranças autoritárias. A gestão democrática, nesse sentido, não é um ponto de chegada, mas um campo de luta permanente pela democratização das relações sociais e pedagógicas.

Um dos principais desafios observados nas últimas décadas é o tensionamento entre autonomia e controle. De um lado, a escola busca conquistar autonomia pedagógica e administrativa; de outro, enfrenta o peso de políticas de responsabilização, avaliações externas e metas impostas. Dourado (2019, p. 8) argumenta que o gerencialismo educacional, inspirado na lógica empresarial, “redefine a escola pública sob os parâmetros da eficiência e da produtividade, enfraquecendo seu papel social e formativo”. Essa racionalidade instrumental tende a reduzir a gestão democrática a um discurso formal, enquanto o cotidiano das escolas permanece submetido a mecanismos de controle centralizado. Assim, o ideal de participação é frequentemente esvaziado pela burocratização das práticas e pela ênfase em resultados quantitativos.

Lima (2018) propõe compreender essas tensões como parte do processo histórico de disputa entre dois projetos de educação: um projeto democrático e emancipador, que entende a escola como espaço de construção coletiva do saber; e outro projeto tecnocrático, que submete a educação às lógicas de mercado e de desempenho. Para o autor, a superação dessas contradições exige a criação de uma cultura de diálogo institucional que permita à comunidade escolar participar efetivamente das decisões. Essa participação deve ser formativa, e não apenas consultiva, o que requer tempo pedagógico, formação política e reconhecimento dos saberes diversos. Nesse ponto, a práxis colaborativa constitui o antídoto contra o esvaziamento democrático, pois transforma a participação em experiência de aprendizagem e de cidadania ativa.

A gestão democrática se constrói no embate entre forças sociais, entre discursos que disputam a hegemonia no campo educacional. É na prática cotidiana, no confronto de ideias e na construção de consensos, que a escola pública se afirma como espaço político. Por isso, a democracia escolar não pode ser entendida como harmonia, mas como diálogo em meio ao conflito” (Schlesener, 2019, p. 369).

Ao observar pesquisas empíricas recentes, como as de Marangoni e Souza (2021), percebe-se que, embora haja avanços na legislação e na ampliação de espaços formais de participação, a democratização efetiva ainda é incipiente. Muitas escolas mantêm estruturas colegiadas apenas de forma simbólica, sem poder deliberativo real. Por outro lado, há experiências inovadoras em redes municipais e estaduais que demonstram a potência da gestão colaborativa quando há apoio institucional e engajamento da comunidade. Essas experiências revelam que o êxito da gestão democrática não depende apenas da vontade individual do gestor, mas da corresponsabilidade coletiva e do reconhecimento da escola como bem público. Assim, a análise dos resultados indica que o fortalecimento da democracia escolar exige uma mudança paradigmática — uma transformação cultural que una formação política, compromisso ético e prática solidária.

As transformações políticas, sociais e tecnológicas do século XXI colocam novos desafios para a gestão democrática da escola pública. A globalização, o avanço das tecnologias

digitais e a intensificação da cultura de desempenho redimensionam o papel das instituições educacionais e exigem novas formas de liderança. Dourado (2019) adverte que, diante de um cenário de retrocessos e de retração das políticas públicas, a escola corre o risco de ser capturada por discursos de eficiência e meritocracia que distorcem o sentido da democracia participativa. A gestão colaborativa, nesse contexto, emerge como alternativa ética e política que busca restituir à escola seu caráter público e comunitário. Ela não se fundamenta na autoridade hierárquica, mas na liderança compartilhada, no diálogo e na valorização dos saberes coletivos.

Lima (2018) observa que a gestão colaborativa representa uma evolução da ideia de gestão democrática, pois propõe um modelo de governança educacional horizontalizada, que reconhece a interdependência entre os diferentes atores da escola. Trata-se de um processo de construção coletiva, em que o gestor assume o papel de mediador e articulador, e não de controlador. Essa perspectiva ressignifica o conceito de poder dentro das instituições: em vez de concentrá-lo, distribui-o, estimulando o senso de pertencimento e de corresponsabilidade. A escola passa a ser compreendida como um sistema vivo de interações, onde a escuta ativa, o diálogo e a empatia se tornam instrumentos de gestão. Freire (1996, p. 68) reforça esse princípio ao afirmar que “ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam em comunhão”, sublinhando que a formação humana só é possível na relação com o outro.

Dewey (1979) contribui para esse debate ao conceber a democracia como forma de vida associada, ou seja, como modo de convivência baseado na cooperação e na deliberação coletiva. Essa concepção inspira práticas de gestão que privilegiam a participação real dos sujeitos e a experimentação constante. A escola democrática, segundo o autor, é um ambiente de aprendizagem compartilhada, onde cada decisão pedagógica se torna oportunidade de formação moral e cívica. Nesse sentido, as tecnologias digitais, quando utilizadas criticamente, podem ampliar os espaços de diálogo e favorecer novas formas de engajamento comunitário. Plataformas virtuais de consulta, conselhos escolares online e assembleias híbridas são exemplos de recursos que podem fortalecer a cultura participativa, desde que estejam orientados pelos princípios da transparência e da inclusão.

A tecnologia, quando subordinada a fins democráticos, pode se converter em instrumento de emancipação. O risco está em convertê-la em ferramenta de vigilância e de controle, transformando a escola em espaço de conformismo. A gestão colaborativa precisa, portanto, afirmar o uso ético e crítico das inovações, colocando-as a serviço da formação cidadã e da autonomia intelectual” (Palú; Petry, 2020, p. 15).

As perspectivas contemporâneas da gestão colaborativa apontam, portanto, para a necessidade de construir redes de cooperação e aprendizagem institucional. Essas redes não se limitam ao interior das escolas, mas se expandem para os territórios, envolvendo famílias, universidades, organizações sociais e o poder público. Trata-se de um movimento que transforma a gestão em ação comunitária e pedagógica, conectando saberes locais e globais. Nessa direção, a gestão democrática se reinventa como práxis coletiva e como resistência à fragmentação social e política. Como enfatiza Dourado (2019), o futuro da escola pública depende da capacidade de reinventar a democracia em cada gesto educativo, tornando a colaboração o eixo estruturante da ação escolar. Assim, a gestão colaborativa representa não apenas uma metodologia de administração, mas um projeto civilizatório comprometido com a dignidade humana e com o fortalecimento do espaço público.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo deste artigo permitiu compreender que a gestão democrática, mais do que um princípio legal, constitui uma práxis social e política que expressa o compromisso ético da educação pública com a emancipação humana. A escola, enquanto instituição social, reflete as contradições e os conflitos presentes na sociedade, e sua democratização depende de processos coletivos de construção e de resistência. Ao integrar teoria e prática, a gestão democrática se afirma como um projeto de formação cidadã e de transformação cultural. Ela exige gestores que atuem como mediadores do diálogo, promotores da escuta e defensores da participação — sujeitos que compreendam o poder não como imposição, mas como ação compartilhada e criadora de sentido.

Nesse horizonte, a democratização da gestão escolar deve ser entendida como um movimento permanente, e não como conquista definitiva. Os estudos de Paro (2016), Lima (2018), Souza (2012) e Dourado (2019) convergem ao afirmar que a democracia escolar se constrói na prática cotidiana e no enfrentamento das desigualdades. Cada conselho formado, cada reunião participativa, cada deliberação coletiva representa um ato político de afirmação da cidadania. No entanto, os obstáculos permanecem: a cultura hierárquica, a falta de tempo pedagógico, a precarização das condições de trabalho e as políticas de controle continuam desafiando a consolidação de um modelo verdadeiramente participativo. Superar esses limites requer não apenas vontade institucional, mas também formação política e engajamento ético de toda a comunidade educativa.

A práxis colaborativa, conceito central deste estudo, emerge como caminho possível para transformar o ideal democrático em experiência concreta. Essa práxis se realiza quando gestores, professores, estudantes e famílias se reconhecem como corresponsáveis pelo projeto educativo. Ao valorizar o diálogo e o trabalho coletivo, a gestão colaborativa resgata o sentido público da escola e fortalece sua função social. Essa dimensão política da prática educativa, conforme Saviani (2008), é o que diferencia a escola pública democrática de uma instituição meramente burocrática. A gestão democrática, portanto, não se resume a cumprir normas de transparência ou descentralização, mas a formar sujeitos críticos, conscientes de seu papel histórico e capazes de intervir no mundo de forma transformadora.

A esperança é um imperativo ontológico. Não é a esperança sentada, mas a esperança que se levanta e caminha, que busca, que faz, que transforma. Precisamos da esperança crítica, aquela que se funda na prática e na luta, porque é nela que a escola se renova e o educador se reinventa (Freire, 1996, p. 89).

Conclui-se, assim, que a gestão democrática da escola pública é mais do que um arranjo administrativo — é um projeto civilizatório. É o exercício da democracia em sua dimensão substantiva, que se concretiza no cotidiano, na deliberação coletiva e na construção de um bem comum. A educação pública, enquanto direito social, só se sustenta sobre o alicerce da participação, da solidariedade e da justiça. Reafirmar a centralidade da práxis colaborativa significa reafirmar a própria essência da escola como espaço de humanidade e de resistência. Em tempos de incertezas e de ameaças à democracia, a gestão democrática se coloca como ato de fé no potencial transformador da educação e na capacidade dos sujeitos de recriar o mundo pela palavra e pela ação.

5. REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

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

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 483–495, set./dez. 2007.

DEWEY, John. **Democracia e educação: introdução à filosofia da educação**. São Paulo: Nacional, 1979.

DOURADO, Luiz Fernandes. Estado, educação e democracia no Brasil: retrocessos e resistências. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 40, e022345, 2019.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 25ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

LIMA, Licínio Carlos. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? Educar em Revista, Curitiba, v. 34, n. 68, p. 15–28, 2018.

MARANGONI, Ricardo Alexandre. Gestão democrática: a busca pela implantação na escola pública. **Revista de Administração Educacional**, Recife, v. 9, n. 1, p. 5–22, 2018.

MARANGONI, Ricardo Alexandre; SOUZA, Ângelo Ricardo de. Gestão democrática da educação: o que revelam os dados do projeto da rede estadual paulista? **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 37, n. 1, p. 63–86, jan./abr. 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 6. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

NASCENTE, Renata M. M.; CONTI, Celso L. A.; LIMA, Emília F. de. Políticas públicas e formas de gestão escolar: relações escola-Estado e escola-comunidade. **Revista FAEEBA: Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 27, n. 53, p. 157–169, maio/ago. 2018.