

**GESTÃO ESCOLAR COMO PRÁTICA INVESTIGADORA: CONTRIBUIÇÕES DO PENSAMENTO DE PAULO FREIRE PARA UMA AÇÃO GESTORA CRÍTICA E REFLEXIVA**

**SCHOOL MANAGEMENT AS AN INVESTIGATIVE PRACTICE: CONTRIBUTIONS OF PAULO FREIRE'S THOUGHT TO A CRITICAL AND REFLECTIVE MANAGEMENT ACTION**

**LA GESTIÓN ESCOLAR COMO PRÁCTICA INVESTIGATIVA: APORTES DEL PENSAMIENTO DE PAULO FREIRE A UNA ACCIÓN GERENCIAL CRÍTICA Y REFLEXIVA**



10.56238/revgeov17n3-049

**Jardelson de Medeiros Silva**

Especializando em Gestão Escolar

Instituição: Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

Endereço: Paraíba, Brasil

E-mail: [jardelsonmedeirossilva@gmail.com](mailto:jardelsonmedeirossilva@gmail.com)

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/2950079589563121>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4592-080X>

**Andressa Raissa Silva Rolim**

Pós-graduada em Psicopedagogia Institucional

Instituição: Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

Endereço: Paraíba, Brasil

E-mail: [andressa.ashilei@gmail.com](mailto:andressa.ashilei@gmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-2579-7307>

---

**RESUMO**

Este artigo tem como objetivo discutir a gestão escolar como prática investigadora, compreendendo o gestor escolar como sujeito reflexivo e produtor de conhecimentos sobre o cotidiano da escola. Fundamentado no pensamento de Paulo Freire e em contribuições contemporâneas da área da gestão educacional, o estudo defende a pesquisa como princípio educativo indissociável da ação gestora. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter bibliográfico e analítico, construída a partir da revisão de obras que tratam da pedagogia crítica, da metodologia da pesquisa e da gestão escolar, com ênfase na articulação entre teoria e prática. Os resultados indicam que a adoção de uma postura investigativa pelo gestor escolar contribui para a superação de práticas meramente burocráticas, favorecendo processos de tomada de decisão mais críticos, éticos e contextualizados. Evidencia-se que a pesquisa possibilita ao gestor compreender a escola como espaço de formação, diálogo e transformação social, fortalecendo práticas democráticas e participativas. Conclui-se que a gestão escolar, quando orientada por princípios investigativos, amplia sua capacidade de intervenção na realidade educacional, qualificando o trabalho pedagógico e contribuindo para a construção de uma escola comprometida com a formação crítica e a emancipação dos sujeitos, reafirmando a centralidade da pesquisa na prática gestora.



**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Pesquisa em Educação. Prática Investigativa. Paulo Freire.

### **ABSTRACT**

This article aims to discuss school management as an investigative practice, understanding the school manager as a reflective subject and producer of knowledge about the daily life of the school. Based on the thought of Paulo Freire and contemporary contributions from the field of educational management, the study defends research as an educational principle inseparable from managerial action. Methodologically, it is a qualitative research, of a bibliographic and analytical nature, constructed from the review of works that deal with critical pedagogy, research methodology, and school management, with an emphasis on the articulation between theory and practice. The results indicate that the adoption of an investigative posture by the school manager contributes to overcoming merely bureaucratic practices, favoring more critical, ethical, and contextualized decision-making processes. It is evident that research enables the manager to understand the school as a space for training, dialogue, and social transformation, strengthening democratic and participatory practices. It is concluded that school management, when guided by investigative principles, expands its capacity to intervene in educational reality, improving pedagogical work and contributing to the construction of a school committed to critical thinking and the emancipation of individuals, reaffirming the centrality of research in management practice.

**Keywords:** School Management. Research in Education. Investigative Practice. Paulo Freire.

### **RESUMEN**

Este artículo tiene como objetivo discutir la gestión escolar como una práctica investigativa, entendiendo al gestor escolar como sujeto reflexivo y productor de conocimiento sobre la vida cotidiana de la escuela. Basado en el pensamiento de Paulo Freire y contribuciones contemporáneas del campo de la gestión educativa, el estudio defiende la investigación como un principio educativo inseparable de la acción gerencial. Metodológicamente, es una investigación cualitativa, de naturaleza bibliográfica y analítica, construida a partir de la revisión de trabajos que abordan la pedagogía crítica, la metodología de la investigación y la gestión escolar, con énfasis en la articulación entre la teoría y la práctica. Los resultados indican que la adopción de una postura investigativa por parte del gestor escolar contribuye a superar las prácticas meramente burocráticas, favoreciendo procesos de toma de decisiones más críticos, éticos y contextualizados. Es evidente que la investigación permite al gestor comprender la escuela como un espacio de formación, diálogo y transformación social, fortaleciendo las prácticas democráticas y participativas. Se concluye que la gestión escolar, cuando se orienta por principios investigativos, amplía su capacidad de intervención en la realidad educativa, perfeccionando el trabajo pedagógico y contribuyendo a la construcción de una escuela comprometida con el pensamiento crítico y la emancipación de los individuos, reafirmando la centralidad de la investigación en la práctica gerencial.

**Palabras clave:** Gestión Escolar. Investigación en Educación. Práctica Investigativa. Paulo Freire.



## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem origem na síntese final da disciplina de Metodologia Científica do curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, cuja proposta formativa contemplou estudos sobre ética em pesquisa, funcionamento do comitê de ética e prevenção ao plágio acadêmico, bem como a delimitação do objeto de investigação definição do tema, problema, justificativa e objetivos, a revisão da literatura com ênfase no estado da arte, e a discussão das estratégias metodológicas, destacando a complementaridade entre abordagens qualitativa e quantitativa, os tipos de pesquisa com foco em estudos de caso e projetos de intervenção, as técnicas e instrumentos de coleta de dados, além do tratamento, análise e apresentação dos resultados, sempre orientados pelas normas da ABNT.

Nesse percurso, a reflexão desenvolvida resultou do estudo da obra “Metodologia da Pesquisa Científica para Gestores Escolares: A Investigação como Prática de Formação e Transformação” de Chiari (2025) articulada ao pensamento de Freire (2002) especialmente a partir da obra “Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa”, fundamentando a compreensão da gestão escolar contemporânea, como prática investigadora, crítica e reflexiva.

No contexto das demandas contemporâneas da educação pública, problematiza-se em que medida a gestão escolar tem se constituído, de fato, como prática investigadora orientada por princípios críticos e reflexivos, ou se permanece restrita a procedimentos técnico-burocráticos que esvaziam seu potencial formativo e transformador.

Embora os marcos normativos enfatizem a gestão democrática e participativa, observa-se, na realidade das instituições escolares, a predominância de rotinas administrativas que pouco dialogam com a investigação sistemática da prática e com a construção coletiva do conhecimento. Nesse sentido, justifica-se a presente reflexão pela necessidade de fortalecer uma concepção de gestão fundamentada na pesquisa como princípio formativo, articulando os aportes metodológicos discutidos na formação em gestão escolar ao pensamento de Freire (2002), especialmente nesta obra, em que defende a prática educativa como exercício permanente de reflexão crítica sobre a ação.

Parte-se, assim, das hipóteses de que (i) a incorporação da investigação como dimensão constitutiva da gestão potencializa processos decisórios mais democráticos e contextualizados; (ii) a apropriação crítica dos fundamentos freireanos contribui para ressignificar o papel do gestor como sujeito político-pedagógico; e (iii) a articulação entre pesquisa e prática favorece a construção de uma cultura institucional orientada pela autonomia, pela ética e pela transformação social.

Dessa forma, compreender a gestão escolar como prática investigadora, à luz do pensamento freireano, implica reconhecer a pesquisa como princípio constitutivo da ação gestora e como caminho para a construção de uma escola democrática, crítica e socialmente comprometida. Este artigo tem como objetivo discutir a gestão escolar como espaço de investigação, evidenciando a centralidade da



pesquisa para a qualificação da prática gestora e para o fortalecimento da escola como locus de produção de saberes e emancipação humana.

## 2 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se, quanto à abordagem, como qualitativa, por buscar a compreensão e a interpretação crítica de concepções teóricas relacionadas às políticas públicas educacionais e à formação de gestores escolares. Tal abordagem mostra-se adequada ao objetivo do estudo, que consiste em refletir criticamente sobre a influência das políticas educacionais na atuação do gestor escolar e na efetivação do direito à educação, considerando os contextos sociais e as disputas ideológicas que permeiam sua formulação e implementação.

No que se refere à natureza, trata-se de uma pesquisa básica, uma vez que se dedica à ampliação do conhecimento teórico sobre o tema, sem a pretensão imediata de aplicação prática ou intervenção direta em contextos educacionais específicos. O estudo busca contribuir para o aprofundamento das discussões acadêmicas acerca da relação entre Estado, políticas públicas e gestão escolar.

Quanto aos objetivos, a pesquisa apresenta caráter exploratório e descritivo. Exploratória, na medida em que investiga e problematiza diferentes abordagens teóricas sobre as políticas públicas educacionais e a formação de gestores escolares; e descritiva, por sistematizar e apresentar as principais ideias, convergências e divergências entre os autores analisados, conforme discutido no desenvolvimento do artigo.

Em relação aos procedimentos técnicos, o estudo configura-se como uma pesquisa bibliográfica, fundamentada na análise de livros, artigos científicos e materiais didáticos que abordam as temáticas de Estado, políticas públicas, educação e gestão escolar. O estudo fundamentando-se nas contribuições de Chiari (2025) e Freire (2002) e autores complementares para discussão e fundamentação das opiniões como: .

A análise do material bibliográfico ocorreu por meio de leitura sistemática, interpretativa e comparativa, buscando articular os pressupostos teóricos dos autores selecionados com o objetivo proposto no artigo. Esse procedimento possibilitou identificar diferentes concepções acerca das políticas públicas educacionais, bem como compreender seus impactos na formação e na atuação dos gestores escolares, estabelecendo relações entre teoria e prática no contexto da educação pública brasileira.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para Chiari (2025) e Freire (2002) a gestão escolar, no contexto da educação básica contemporânea, enfrenta o desafio de superar uma atuação restrita às dimensões administrativas e burocráticas, assumindo um papel pedagógico, crítico e formativo. As demandas complexas do



cotidiano escolar exigem do gestor competências que ultrapassam o cumprimento de normas, requerendo a capacidade de interpretar a realidade, problematizar práticas e tomar decisões fundamentadas em processos reflexivos e investigativos. Nessa perspectiva, a escola configura-se como um espaço legítimo de produção de conhecimento, e a gestão passa a ser compreendida como prática educativa e política.

O pensamento de Freire (2002) oferece fundamentos teóricos consistentes para a compreensão da gestão escolar como prática investigadora. Em *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*, o autor afirma que “não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino”, indicando que a investigação constitui um princípio indissociável da prática educativa e do processo de formação humana. Para o autor, educar implica curiosidade epistemológica, rigor metodológico e reflexão crítica sobre a prática, elementos que se aplicam não apenas à docência, mas também à atuação do gestor escolar.

Nessa lógica, o gestor não pode ser concebido como mero executor de políticas e diretrizes institucionais. Ao contrário, assume-se como sujeito histórico, ético e político, capaz de ler criticamente a realidade escolar e intervir de forma consciente e transformadora. Freire (2002) ainda destaca que toda prática educativa exige compromisso ético, diálogo e tomada de decisões responsáveis, compreendendo a educação como forma de intervenção no mundo

Em consonância com essa abordagem, Chiari (2025) defende que a pesquisa, no âmbito da gestão escolar, deve ser entendida como prática contínua de formação e transformação, articulando teoria, ética, escuta e ação no cotidiano da escola. A autora ressalta que a investigação permite ao gestor superar uma atuação isolada e burocrática, assumindo-se como educador reflexivo e produtor de conhecimentos sobre sua própria prática.

A correlação entre a obra de Chiari (2025) e obra de Freire (2002), especialmente o conceito de “Ensinar exige pesquisa de Pedagogia da Autonomia”, revela uma sinergia profunda e fundamental para a prática educacional, particularmente na gestão escolar. Ambas as perspectivas convergem para a ideia de que o ato de educar, e especialmente o de gerir uma escola, é intrinsecamente ligado à postura investigativa, embora muitas vezes mascaradas pelas necessidades práticas, de situações urgentes e demandas crescentes e específicas da escola.

Devemos analisar estes dois trabalhos do ponto de vista onde a pesquisa como tem aspectos de Gênese da Prática e da Autonomia. O texto sobre a *Metodologia da Pesquisa Científica para Gestores Escolares* defende que a investigação não é uma atividade restrita ao universo acadêmico formal, mas uma prática diária de formação e transformação dentro do contexto escolar. Ele argumenta que, ao sistematizar a observação, a coleta de dados e a análise dos desafios e das soluções encontradas, o gestor se torna um pesquisador do seu próprio fazer. Isso o capacita a refletir criticamente, a organizar ideias, a identificar padrões e a propor estratégias mais eficazes, saindo da mera execução de tarefas



para uma atuação estratégica e embasada.

Nesta perspectiva dos autores, a produção de relatórios, projetos e artigos, nesse sentido, não é burocracia, mas um meio de gerar conhecimento local e aprimorar a gestão, partindo de um pré suposto que armazenar dados é coletar informações que analisadas geram indicadores que podem servir de base para intervenções, estando completamente alinhado ao entendimento dos textos de Pedagogia da Autonomia de Freire (2002, p. 14), onde ao abordar a exigência da pesquisa para o ensino, destaca que:

*[...] Não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino. Esses que fazeres se encontram um no corpo do outro. Enquanto ensino continuo buscando, reprocurando. Ensino porque busco, porque indaguei, porque indago e me indago. Pesquiso para constatar, constatando, intervenho, intervindo educo e me educo. Pesquiso para conhecer o que ainda não conheço e comunicar ou anunciar a novidade.*

Essa perspectiva dialoga diretamente com o princípio de Freire (2002) de que ensinar exige pesquisa. Para o autor, a pesquisa não é um apêndice do processo educativo, mas sua própria condição de existência. Ele argumenta que o educador não é um mero transmissor de conteúdos, mas um sujeito que, ao ensinar, está constantemente aprendendo e pesquisando a realidade de seus alunos, seus saberes prévios, suas dificuldades e suas potencialidades. A pesquisa, para Freire, é um ato de curiosidade epistemológica que impulsiona a prática pedagógica, tornando-a viva, contextualizada e libertadora. A correlação central entre os dois textos reside na ideia de que tanto o ensinar quanto o gerir são atos que demandam uma postura ativa, reflexiva e investigativa. Ambos os trabalhos nos convidam a ir além da mera execução de tarefas. Seja o gestor refletindo sobre os desafios diários da escola ou o professor investigando a realidade de seus alunos, a pesquisa emerge como a ferramenta essencial para a compreensão crítica, a sistematização do conhecimento e a proposição de soluções inovadoras. Essa convergência nos mostra que o rigor acadêmico não está distante do chão da escola; ao contrário, ele é o que permite que a educação seja uma prática viva, em constante aprimoramento e, acima de tudo, libertadora. O resultado é uma gestão e um ensino mais conscientes, eficazes e verdadeiramente transformadores. Dentro deste pressuposto podemos ver que ambos os trabalhos são complementares, teoria e prática de uma educação que busca a qualidade.

Autores como Demo (2003) corroboram essa perspectiva ao afirmar que educar pela pesquisa pressupõe que o educador e, conseqüentemente, o gestor se reconheça como pesquisador de sua própria prática. Para o autor, a pesquisa promove o questionamento reconstrutivo e a formação da consciência crítica, elementos essenciais para a emancipação dos sujeitos e para a transformação da realidade escolar, em consonância com a pedagogia freireana

Do mesmo modo, Schön (1995) contribui para a compreensão do gestor como profissional reflexivo, ao destacar que o conhecimento se constrói na e sobre a ação. A reflexão-na-ação e a



reflexão-sobre-a-ação fortalecem a capacidade do gestor de interpretar situações complexas, tomar decisões fundamentadas e ressignificar práticas, o que dialoga com a concepção freireana de reflexão crítica como exigência da prática educativa (Freire 2002).

No campo metodológico, Minayo (2001) reforça que toda investigação carrega uma intencionalidade e uma forma específica de compreender a realidade, evidenciando que a escolha metodológica é também uma escolha ética e política. Tal compreensão converge com Denzin e Lincoln (2006), ao afirmarem que a metodologia revela o posicionamento do pesquisador frente ao mundo, aos sujeitos e aos saberes, reafirmando o caráter político da pesquisa em educação.

A discussão também aponta para a relevância da ética na prática investigativa da gestão escolar. Severino (2013) destaca que a pesquisa educacional é, antes de tudo, um ato pedagógico e ético, fundamentado no respeito aos sujeitos, à escuta sensível e à relevância social da investigação. Essa concepção dialoga diretamente com Freire (2002) ao defender a ética universal do ser humano como princípio indissociável da prática educativa e da ação transformadora.

Além disso, Marconi e Lakatos (2003) contribuem ao enfatizar a importância do rigor metodológico na organização da pesquisa, possibilitando ao gestor transformar observações empíricas em conhecimento científico estruturado. Tal rigor não se opõe à prática reflexiva defendida por Freire, mas a fortalece, ao evitar o ativismo desprovido de fundamentação teórica.

Por fim, Franco (2005) ressalta a centralidade da escuta ativa no processo investigativo, destacando que os sujeitos envolvidos na pesquisa devem ser compreendidos como interlocutores e não como objetos. Essa perspectiva reafirma o princípio do diálogo defendido por Freire (2002) e reforça a concepção de gestão escolar democrática, participativa e investigadora.

#### **4 CONCLUSÃO**

O presente estudo permitiu compreender a gestão escolar como uma prática essencialmente investigadora, evidenciando que o exercício da função gestora não pode se limitar a ações técnico-administrativas ou burocráticas. Ao longo da análise, ficou evidente que a pesquisa, entendida como princípio educativo, constitui-se em elemento central para qualificar a atuação do gestor escolar, favorecendo processos decisórios mais críticos, éticos e coerentes com a realidade concreta da escola.

À luz do pensamento de Paulo Freire, conclui-se que a prática gestora, assim como a prática docente, exige curiosidade epistemológica, rigor metodológico e reflexão crítica permanente sobre o fazer cotidiano. A investigação, nesse sentido, não se apresenta como atividade acessória ou restrita ao meio acadêmico, mas como dimensão constitutiva da ação educativa e da formação humana, possibilitando ao gestor assumir-se como sujeito histórico e transformador da realidade escolar. Essa compreensão reforça a ideia de que não há gestão educativa sem pesquisa, assim como não há prática pedagógica desvinculada do compromisso ético e político com a transformação social.



Os objetivos propostos neste estudo foram alcançados ao evidenciar que a gestão escolar, quando fundamentada em uma postura investigativa, amplia sua capacidade de leitura crítica do contexto, de escuta dos sujeitos e de articulação entre teoria e prática. As contribuições de Chiari e dos autores secundários analisados corroboram essa perspectiva, ao demonstrar que a pesquisa fortalece a formação do gestor, promove a autonomia intelectual e possibilita a construção de práticas mais democráticas e participativas no espaço escolar.

Dessa forma, conclui-se que assumir a gestão escolar como prática investigadora representa um caminho necessário para a construção de uma escola comprometida com a formação crítica, a justiça social e a emancipação dos sujeitos. Tal compreensão implica reconhecer a pesquisa como instrumento permanente de reflexão, ação e transformação, exigindo investimentos em políticas públicas voltadas à formação acadêmica dos gestores e ao financiamento de pesquisas em gestão escolar, de modo a fortalecer a escola pública como espaço de produção de conhecimento e de intervenção social qualificada.



**REFERÊNCIAS**

- CHIARI, C. M. **Metodologia da pesquisa científica: a investigação como prática de formação e transformação**. São Carlos: UFSCar; UAB/CAPES, 2025.
- DEMO, P. **Educar pela pesquisa**. 6. ed. Campinas: Autores Associados, 2003.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- FRANCO, M. A. S. **Pesquisa-ação na prática docente**. São Paulo: Cortez, 2005.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.
- SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 1995.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

