

ESCOLA SEM DIRETOR(A)? UMA PROPOSTA DE GESTÃO ESCOLAR COOPERATIVA E DEMOCRÁTICA

Everton Santos Dias
Fabiana Guerra da Silva
Maria Eduarda Rodrigues
Cavalcante
Rebeca Vitória Silva Santos

■ RESUMO

O artigo apresenta um relato de experiência de uma visita pedagógica realizada à ARCO Escola-Cooperativa, instituição que funciona por meio de autogestão e práticas democráticas. Durante a visita buscamos articular as vivências de campo aos debates da Unidade Curricular Democracia e Ética. Tivemos a oportunidade de observar uma organização escolar distinta dos modelos hierárquicos tradicionais. A ARCO se estrutura com base em princípios cooperativistas, distribuindo funções administrativas e pedagógicas entre os professores, que se revezam em grupos de trabalho responsáveis por diferentes áreas da vida escolar. Essa gestão horizontal demanda

confiança, responsabilidade e constante diálogo, demonstrando que a falta da figura de uma gestão fixa não implica falta de organização, mas sim forma uma mais colaborativa de gerir o coletivo. Os estudantes da escola relatam que se sentem acolhidos, ouvidos e respeitados, destacando a convivência horizontal com os docentes e a participação ativa nas rotinas de cuidado com os espaços comuns e envolvimento em tarefas como limpeza, alimentação e organização de ambientes como aspectos pedagógicos importantes para sua formação como sujeitos. A visita nos permitiu conhecer, na prática, uma proposta coerente de gestão democrática e cooperativa, em diálogo com referenciais teóricos

discutidos por autores, especialmente Paulo Freire, que enfatizam a autonomia, o sentimento de pertencimento e a ética da responsabilidade como princípios formativos.

■ Introdução

No dia 21 de outubro de 2025, nós, licenciandas no segundo semestre do curso de

Ciências da Natureza da Faculdade Sesi de Educação, realizamos uma visita à ARCO Escola Cooperativa (FIGURA 1), com o propósito de aprofundar conhecimentos e estabelecer conexões formativas com os debates realizados

PALAVRAS-CHAVE Autogestão; Cooperativismo; horizontalidade; Responsabilidade Coletiva; Acolhimento.

na Unidade Curricular Democracia e Ética. A atividade foi planejada com a intenção de possibilitar que professores em formação inicial reconheçam e analisem diferentes formas de organização escolar, articulando a experiência de campo às discussões teóricas, especialmente, sobre gestão democrática.



FIGURA 1- Licenciandos(as) em visita pedagógica à escola ARCO (autoria própria)

A ARCO é uma escola cooperativada que adota um modelo de gestão escolar distinto das formas tradicionais predominantes no sistema educacional. Segundo a própria instituição, sua proposta valoriza a formação integral dos estudantes, pautada em um processo de aprendizagem coletiva, democrática e inclusiva. Em 2017, a Cooperativa de Trabalho em Educação e Cultura do Butantã foi idealizada e construída por um coletivo composto por professores, psicanalistas e artistas (FIGURA 2), com o objetivo de

instituir a ARCO Escola-Cooperativa, voltada aos anos finais do Ensino Fundamental e ao Ensino Médio. Paralelamente, foi criado um espaço cultural denominado ARCO Educação e Cultura. O cooperativismo e os princípios de comunalidade foram mobilizados como estratégias para a construção de relações mais equitativas e solidárias no campo educacional, diante de um contexto de desvalorização profissional, marcado pela precarização do trabalho e pela restrição da autonomia docente, (ARCO ESCOLACOOOPERATIVA, s.d.).



FIGURA 2- Professores da ARCO em reportagem do jornal Folha de S.Paulo (Fonte: Folha Press, 2021)

A proposta pedagógica da instituição dialoga diretamente com princípios democráticos, como gestão participativa, compartilhamento e divisão de responsabilidades nas decisões do coletivo e incentivo à atuação ativa dos estudantes no cotidiano da escola. Essa dinâmica compreende a escola como um espaço democrático, articulando valores éticos fundamentais, como o respeito mútuo, a busca por relações mais justas e o cuidado com o bem comum, nas práticas educativas e na

convivência cotidiana.

A partir das observações realizadas durante a visita, este relato de experiência discute como elementos como o cooperativismo, a participação estudantil nas práticas de cuidado com o espaço comum e a valorização da arte se articulam a um modelo de autogestão escolar, oferecendo contribuições relevantes para a reflexão sobre alternativas de gestão democrática.

Envolvimento dos(as) professores(as) em formação na imersão escolar

A visita à ARCO Escola-Cooperativa, localizada no bairro Butantã, São Paulo, constituiu uma iniciativa proposta pelos docentes responsáveis pela Unidade Curricular Democracia e Ética, com o objetivo de explorar práticas de organização escolar fundamentadas em princípios democráticos. No âmbito dessa proposta, fomos orientadas a elaborar questões que expressassem nossas inquietações e curiosidades acerca do funcionamento de uma escola cooperativa, modelo educacional que se diferencia das formas tradicionais

de organização escolar por se basear na cooperação entre estudantes, professores e comunidade.

Entre as questões formuladas, buscamos compreender como a gestão escolar é estruturada e como é realizado o trabalho cotidiano em uma instituição cooperativa, considerando-se que a escola é administrada integralmente pelos docentes, sem a mediação de empresas ou órgãos gestores externos.

Autogestão e gestão democrática: a escola como espaço coletivo

Inspirada em princípios cooperativistas, a Escola ARCO distribui funções administrativas, pedagógicas e de coordenação entre seus docentes, que se revezam conforme as demandas institucionais. Sendo assim, a ausência de uma figura fixa de gestão, normalmente representada por um diretor, não significa ausência de gestão; ao contrário, demonstra uma forma de organização baseada no compartilhamento de responsabilidades.

Paro (2001) defende que a gestão democrática pressupõe a diluição de poderes e a ampliação da participação de todos os sujeitos escolares, enquanto Libâneo (2012) ressalta que a organização escolar pode assumir modelos menos verticalizados quando há clareza de funções e uma cultura de responsabilidade partilhada. A prática observada dialoga com essas concepções ao evidenciar que a coordenação colegiada é viável quando há intencionalidade política e pedagógica que a sustente.

As práticas observadas na Escola ARCO também dialogam com as concepções de John Dewey, que compreende a educação como um processo baseado na experiência e na participação ativa dos sujeitos. Nessa perspectiva, a aprendizagem ocorre a partir de

situações concretas e problematizadoras, nas quais estudantes e professores se envolvem diretamente na construção do conhecimento e na vida coletiva da escola, rompendo com modelos tradicionais centrados na memorização (PEREIRA et al., 2009). Tal concepção amplia-se para a compreensão da escola como espaço de vivência democrática, em que a participação nas decisões, na organização dos espaços e na resolução compartilhada de problemas constitui experiências formativas de cooperação, responsabilidade coletiva e pertencimento, aproximando-se da noção de democracia como prática cotidiana defendida por Dewey.

Além da distribuição de tarefas de gestão entre os docentes, a Escola ARCO organiza sua rotina por meio de grupos de trabalho, cada um responsável por aspectos específicos da vida escolar, como a comunicação com as famílias, o acompanhamento pedagógico, o planejamento de eventos, a organização dos espaços e a mediação de conflitos. Esses grupos reúnem-se regularmente para avaliar demandas, redistribuir funções e deliberar sobre decisões coletivas. Trata-se de um modelo flexível, que permite aos professores transitar entre diferentes funções ao longo do ano, tornando a gestão mais dinâmica e menos concentrada em papéis fixos. Outro elemento central no

funcionamento da escola é a prática periódica de reuniões internas entre os docentes. Nessas reuniões, questões organizacionais, dificuldades e propostas são compartilhadas e discutidas de forma transparente, o que contribui para o fortalecimento da horizontalidade nas relações e decisões institucionais.

O cotidiano da Escola ARCO revela, ainda, a importância das relações de

confiança. Na ausência de uma figura hierárquica responsável pela supervisão ou controle, a autogestão depende do compromisso ético e profissional de cada docente. Essa confiança mútua, construída ao longo do tempo, possibilita que a escola mantenha coerência interna, estabilidade organizacional e continuidade pedagógica.

Ética da responsabilidade e corresponsabilidade no cotidiano escolar

A organização autogestionada mobiliza uma dimensão ética fundamental: a corresponsabilidade pelo coletivo. Jonas (2006), ao discutir a ética da responsabilidade, afirma que o cuidado com o espaço comum não deve ser delegado exclusivamente a uma autoridade, mas construído como um compromisso compartilhado entre os sujeitos.

Essa concepção materializa-se no cotidiano da Escola ARCO, na forma como os estudantes se relacionam com o espaço escolar. Diariamente, os estudantes são responsáveis pela limpeza e organização do ambiente,

além de terem um local apropriado para realizar suas próprias refeições (FIGURA 3). Além disso, uma vez na semana, um grupo de estudantes predeterminado é responsável por preparar uma refeição coletiva. Tais ações, longe de se restringirem a tarefas operacionais, atuam como dispositivos formativos incluídos na grade curricular da escola com o objetivo de promover autonomia, cuidado com o bem comum e senso de pertencimento. Esses princípios dialogam com as reflexões de Freire (1996) acerca da ética da convivência, segundo as quais a formação ética se constrói nas relações cotidianas e na participação ativa dos sujeitos no coletivo.



FIGURA 3- Estudantes realizando a limpeza do ambiente escolar (Fonte: VEJA SP, 2022)

Acolhimento e relações interpessoais: a escola como comunidade

Durante a visita, além de conversar com professores e visitar diferentes espaços da escola (FIGURA 4), tivemos a oportunidade de conversar com estudantes e conhecer um pouco mais sobre suas experiências cotidianas e vivências pedagógicas. Fizemos diversas perguntas que nos permitiram entender a maneira como os estudantes percebem as relações interpessoais na

escola e quais são as principais diferenças e peculiaridades da Escola ARCO em relação a outras escolas que haviam estudado. As respostas revelaram que os estudantes se sentem acolhidos, respeitados e escutados e destacam que a experiência educacional vivida na Escola ARCO difere significativamente de contextos escolares mais tradicionais.



FIGURA 4- Momento de conversa com um dos professores da Escola ARCO (Fonte: autoria própria)

Os estudantes relataram que a convivência com os professores se estabelece de forma horizontal, marcada pela proximidade, pelo diálogo e pela construção conjunta do conhecimento. Essa percepção se relaciona às reflexões de Tardif (2014), que compreende o trabalho docente como uma prática construída na interação com os estudantes e com os diferentes saberes mobilizados no cotidiano escolar. Nessa perspectiva, o

processo educativo se desenvolve a partir da troca, do diálogo e da participação ativa dos sujeitos envolvidos.

Além das relações pedagógicas, os estudantes ressaltaram que as atividades coletivas, como a limpeza dos espaços, a organização dos ambientes e a preparação das refeições em grupos rotativos (FIGURA 5), ampliam o senso de autonomia e pertencimento.

Segundo eles, essas práticas não apenas fortalecem a cooperação no ambiente escolar, como também influenciam as

rotinas familiares, estimulando maior participação e responsabilidade nas tarefas cotidianas.



FIGURA 5- Orientações espalhadas pelo pátio sobre a limpeza (Fonte: autoria própria)

Outro aspecto interessante refere-se às atividades festivas e culturais promovidas pela Escola ARCO. Os estudantes relataram que, em datas comemorativas, a escola se abre à comunidade, envolvendo famílias e moradores do entorno na preparação e realização dos eventos. A ênfase atribuída à arte como linguagem do

processo formativo (FIGURA 6) revela uma concepção de educação sensível e democrática, na qual diferentes formas de expressão são reconhecidas.

Para os estudantes, essa integração reforça o caráter cooperativo da instituição e fortalece os vínculos entre escola e território.

Desse modo, os relatos indicam que a dimensão afetiva é parte estruturante da organização das práticas cotidianas da escola, também observado na valorização dos trabalhos produzidos pelos alunos que ficam expostos nos espaços da escola (FIGURA 7). A Escola ARCO configura-se, assim, como uma comunidade escolar caracterizada por

relações próximas entre seus integrantes, nas quais a participação e o compartilhamento de responsabilidades se constituem como elementos centrais. Esses aspectos contribuem para que os estudantes se reconheçam como sujeitos ativos na construção da vida escolar.



FIGURA 6 - Espaço utilizado pelos estudantes para a realização de atividades artísticas (Fonte: autoria própria)

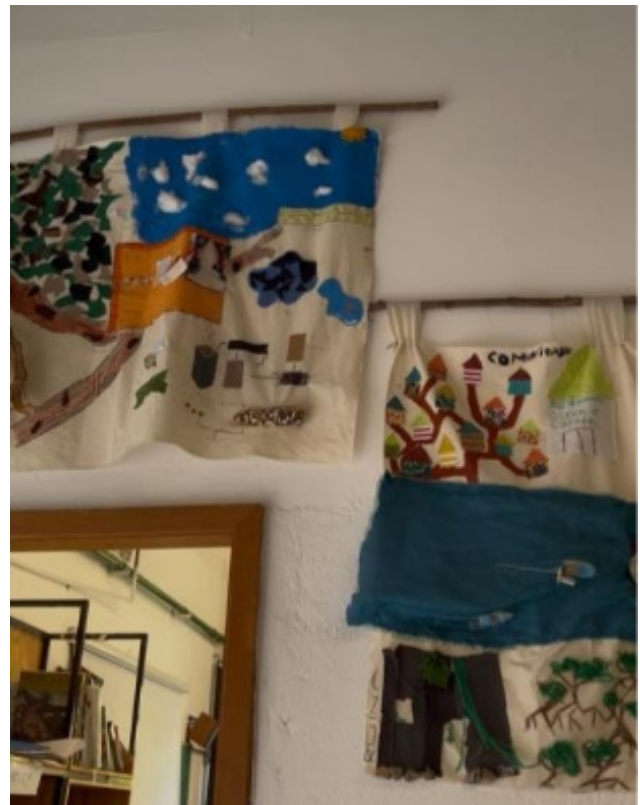


FIGURA 7- Trabalhos desenvolvidos ao longo do ano letivo expostos pela escola (Fonte: autoria própria)

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

A visita à ARCO Escola-Cooperativa possibilitou conhecer um modelo de educação estruturado em práticas pedagógicas e institucionais democráticas, ilustrando um exemplo consistente de coerência na implementação de uma proposta de gestão democrática. A ausência de uma gestão fixa representa uma proposta organizacional fundamentada na colaboração e na corresponsabilidade. A proposta de autogestão observada tem intencionalidade política, clareza de princípios e compromisso ético entre todos os sujeitos envolvidos.

Apesar das potencialidades da experiência observada, é necessário reconhecer que um modelo de autogestão escolar exige necessidades de condições que não estão presentes em contextos educacionais marcados pela precarização e pela alta rotatividade profissional. Uma divisão horizontal das responsabilidades exige elevado engajamento docente, disponibilidade contínua para o diálogo, boas condições de trabalho e maior estabilidade nas relações trabalhistas. Assim, a viabilidade desse modelo relaciona-se diretamente às condições materiais e simbólicas que sustentam o coletivo escolar.

A experiência da ARCO ilustra que uma gestão democrática não se reduz a

mecanismos formais de participação, mas se concretiza na organização cotidiana da escola. As

decisões compartilhadas, os processos horizontais e a divisão de tarefas configuram uma prática

viva de democracia, assumindo a negociação contínua e a responsabilidade coletiva como elementos constitutivos da vida escolar.

Outro aspecto relevante refere-se ao papel formativo da corresponsabilidade das práticas de cuidado com o espaço escolar. A participação dos estudantes na organização dos ambientes, na preparação das refeições e na manutenção da limpeza rompe com padrões tradicionais da escola, demonstrando, conforme propõe Jonas, que a formação ética se constrói pela experiência concreta e pelo compromisso com o bem comum.

A forte presença da dimensão artística na instituição amplia, ainda, a compreensão de formação integral, ao valorizar a sensibilidade, a expressão e a colaboração. Esse enfoque possibilita a construção de práticas pedagógicas mais orgânicas e humanizadas, distanciando-se de currículos rígidos e favorecendo experiências educativas mais significativas.

O modelo da ARCO não apenas oferece, mas também coloca em pauta uma concepção ampliada de escola, na qual professores, estudantes e comunidade se reconhecem como agentes ativos da vida coletiva. Ao retomar a questão que orientou este relato, conclui-se que a ausência de um diretor fixo não garante, por si só, práticas democráticas. O elemento central reside na existência de um projeto político-pedagógico compartilhado, sustentado por relações de confiança, corresponsabilidade e inserção comunitária.

■ Referências

ARCO Escola-Cooperativa. **Por uma vida mais coletiva**. São Paulo, [s.d.]. Disponível em: <https://ARCO.coop.br>. Acesso em: 5 dez. 2025.

CARVALHO, Jardiel; FOLHAPRESS. **Professores cooperados da escola ARCO, que funciona sem nenhum funcionário contratado, no Butantã, zona oeste de São Paulo**. 2021. Fotografia. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2021/11/professores-sehttps://www1.folha.uol.com.br/mpme/2021/11/professores-se-unem-e-criam-escola-sem-patroo-nem-diretor-em-sp.shtmlunem-e-criam-escola-sem-patroo-nem-diretor-em-sp.shtml>. Acesso em: 1 dez. 2025.

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

Por fim, do ponto de vista da formação docente, a experiência vivenciada mostrou-se particularmente significativa ao possibilitar o contato direto com uma escola que materializa conceitos discutidos na Unidade Curricular Democracia e Ética, contribuindo para ampliar a nossa compreensão sobre outras formas possíveis de organização escolar e reafirmando o potencial da escola como espaço de reflexão, construção e colaboração.

<https://books.google.com.br/books?id=Ae4nAwAAQBAJ>. Acesso em: 20 nov. 2025.

JONAS, Hans. **O princípio responsabilidade: ensaio de uma ética para a civilização tecnológica**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <https://www.academia.edu/48324968>. Acesso em: 20 nov. 2025.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?id=pfVADwAAQBAJ>. Acesso em: 2 dez. 2025.

PEREIRA, J. E. D.; SILVA, M. R.; OLIVEIRA, A. M. **A concepção de experiência em John Dewey: contribuições para a educação.** Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, v. 14, n. 40, p. 153-168, 2009.

PIAI, Pedro; **VEJA SP. Estudantes realizando a limpeza do ambiente escolar na ARCO Escola-Cooperativa.**

Fotografia. Disponível em:

<https://vejasp.abril.com.br/cidades/ARCO>
<https://vejasp.abril.com.br/cidades/arco-escola-cooperativa-autogerida-butanta/escola-cooperativa-autogerida-butanta/>. Acesso em: 1 dez. 2025.