

**XVII CONGRESSO
NACIONAL DE
PESQUISA EM
EDUCAÇÃO**
COPED/2026
09 A 11 DE JUNHO



**EDUCAÇÃO E A CONSTRUÇÃO
DE UM NOVO MUNDO:
UTOPIAS HEIBERLIANAS**



ENTRE O CONTROLE E A CONFIANÇA: DOIS CONTEXTOS DE GESTÃO ESCOLAR VIVIDOS POR UMA ACADÊMICA EM FORMAÇÃO

Ana Clara Santos Oliveira

Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes, campus Almenara

anaclaraol1602@gmail.com

Samilly da Costa Batista

Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes, campus Almenara

samilycostaf@gmail.com

Sergio Renato Oliveira

Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes, campus Almenara

renato.oliveira@unimontes.br

Eixo: 6 – Políticas Públicas e Gestão da Educação

Resumo Expandido

Resumo simples:

Este trabalho relata a experiência de uma acadêmica do curso de Pedagogia da Unimontes em duas instituições privadas de ensino com modelos opostos de gestão escolar: uma centralizadora e outra participativa. Com base em Paro (2010), Libâneo (2004), Lück (2006) e Tardif (2002), o relato analisa como cada contexto impactou o trabalho pedagógico, a autonomia profissional e a construção da identidade docente.

Palavras-chave: gestão escolar; gestão democrática; formação docente; autonomia profissional; trabalho pedagógico.

Introdução

**XVII CONGRESSO
NACIONAL DE
PESQUISA EM
EDUCAÇÃO**
COPED/2026
09 A 11 DE JUNHO



**EDUCAÇÃO E A CONSTRUÇÃO
DE UM NOVO MUNDO:
UTOPIAS HEIBERLIANAS**



A gestão escolar raramente aparece nos primeiros planos quando se pensa em qualidade educacional. Fala-se muito de currículo, método, formação de professores. Mas quem já trabalhou em uma escola sabe que o estilo de quem está no comando muda tudo: o clima da sala dos professores, a disposição para criar, a segurança de quem está começando. Este relato nasce exatamente dessa percepção, vivida na pele por uma acadêmica de Pedagogia que atuou, em momentos distintos de sua formação, em duas instituições privadas de ensino com modos radicalmente diferentes de gerir. Na primeira, a gestão centralizava decisões, vigiava o trabalho e deixava pouca margem para iniciativas. Na segunda, o diálogo era prática cotidiana e os educadores se sentiam parte de algo construído coletivamente. A diferença entre os dois ambientes foi tão pronunciada que se tornou impossível não refletir sobre ela à luz do que se estuda na licenciatura. A gestão escolar, que nos livros aparece como tema de políticas públicas e organização institucional, ganhou aqui uma dimensão concreta, pessoal e formativa. O trabalho tem como ponto de partida essa dupla experiência e busca, por meio da reflexão fundamentada, contribuir para o debate sobre os efeitos dos modelos de gestão no cotidiano escolar e na formação de quem está aprendendo a ser professor.

Justificativa e problema da pesquisa

A primeira instituição deixou marcas que só foram compreendidas depois, no contraste com a segunda. O ambiente de pressão constante, a ausência de espaços para conversa e a sensação de ser monitorada em vez de orientada geravam insegurança e bloqueavam qualquer tentativa de iniciativa. Para uma estudante ainda em formação, esse contexto foi pedagogicamente desorientador: como aprender a ser professora num lugar que desconfia dos professores? A segunda experiência abriu outra perspectiva. A gestão ouvia, explicava o porquê das decisões, incluía a equipe no planejamento. O resultado era visível no cotidiano: as pessoas chegavam dispostas, colaboravam entre si, sentiam que seu trabalho importava. A qualidade do que se oferecia às crianças era, claramente, diferente. A questão que organiza este relato é a seguinte: como diferentes modelos de gestão escolar afetam o trabalho pedagógico e a formação de

**XVII CONGRESSO
NACIONAL DE
PESQUISA EM
EDUCAÇÃO**
COPED/2026
09 A 11 DE JUNHO



**EDUCAÇÃO E A CONSTRUÇÃO
DE UM NOVO MUNDO:
UTOPIAS HEIBERLIANAS**



educadores que ainda estão aprendendo o ofício da docência? A pergunta não tem resposta simples, mas a experiência vivida oferece pistas concretas para pensá-la.

Objetivos da pesquisa

Refletir sobre a influência da gestão escolar no ambiente educativo e na formação docente, com base nas experiências vivenciadas em duas instituições privadas de ensino.

Objetivos específicos

- Identificar e analisar as características dos modelos de gestão presentes em cada instituição investigada.
- Examinar de que maneira esses modelos de gestão interferem no cotidiano de trabalho dos educadores.
- Compreender a relação entre autonomia profissional e desenvolvimento das práticas pedagógicas nos contextos analisados.
- Avaliar as contribuições e os aprendizados decorrentes dessas experiências para a trajetória de formação docente.

Referencial teórico que fundamenta a pesquisa

Vitor Paro (2010) é talvez o autor que mais diretamente ilumina o que foi vivido na primeira instituição. Para ele, a gestão escolar não pode ignorar os sujeitos concretos que fazem a escola funcionar. Uma administração que não escuta, que trata os professores como executores de ordens, compromete a própria finalidade educativa da instituição. O que a experiência mostrou na prática é exatamente o que Paro descreve na teoria: a centralização do poder não aumenta a qualidade, mas a sufoca. José Carlos Libâneo (2004) oferece uma contribuição complementar ao enfatizar que a organização escolar precisa ser estruturada

**XVII CONGRESSO
NACIONAL DE
PESQUISA EM
EDUCAÇÃO
COPED/2026**
09 A 11 DE JUNHO



**EDUCAÇÃO E A CONSTRUÇÃO
DE UM NOVO MUNDO:
UTOPIAS HEIBERLIANAS**



para favorecer a participação e o trabalho coletivo. Não se trata de romantismo pedagógico. Trata-se de reconhecer que a escola é um espaço de relações humanas e que a qualidade dessas relações afeta diretamente o que acontece em sala de aula. A segunda instituição funcionava, ainda que de forma intuitiva, a partir desse princípio.

Heloísa Lück (2006) aprofunda a discussão ao tratar da gestão democrática como postura e como prática. Para a autora, o gestor que apenas delega tarefas não pratica gestão democrática: é preciso construir um ambiente de confiança, transparência e corresponsabilidade. O contraste entre os dois contextos vividos tornou essa distinção muito concreta. No primeiro havia delegação sem confiança. No segundo havia confiança que gerava compromisso. Maurice Tardif (2002) entra nessa reflexão por outro ângulo. Ao mostrar que os saberes docentes se constroem também na experiência, o autor ajuda a compreender por que esses dois contextos foram tão formativos. Não apenas pelos conteúdos que ensinaram, mas pelo que mostraram sobre como funciona uma escola por dentro: suas disputas, seus silêncios, suas formas de valorizar ou desvalorizar quem trabalha nela. Aprendeu-se sobre gestão vivendo a gestão.

Procedimentos metodológicos

O relato foi construído a partir da reflexão sobre a experiência prática nas duas instituições, com base na observação participante e no registro das vivências cotidianas. A metodologia é de natureza qualitativa e autobiográfica, modalidade que António Nóvoa (1992) reconhece como legítima e necessária na pesquisa sobre formação docente, pois permite que o professor em formação se torne sujeito e objeto de investigação ao mesmo tempo. Na primeira instituição, a atuação ocorreu como agente de sala, com funções de apoio pedagógico, organização da rotina e acompanhamento dos alunos. Na segunda, a função foi de monitora em escola de educação infantil. Em ambos os contextos, foram observadas as rotinas de trabalho, as formas de comunicação entre gestão e equipe, os modos de tomar decisão e os efeitos desses processos sobre o clima institucional e sobre as condições de atuação

**XVII CONGRESSO
NACIONAL DE
PESQUISA EM
EDUCAÇÃO
COPED/2026**
09 A 11 DE JUNHO



**EDUCAÇÃO E A CONSTRUÇÃO
DE UM NOVO MUNDO:
UTOPIAS HEIBERLIANAS**



pedagógica. O cruzamento dessas observações com o referencial teórico estudado na graduação constitui o método de análise adotado.

Análise dos dados e resultados finais da pesquisa

Na primeira instituição, o padrão se repetia: decisões vinham prontas, cobranças chegavam sem explicações e qualquer desvio da rotina estabelecida era tratado como problema. O efeito sobre a equipe era perceptível. As pessoas faziam o mínimo necessário para não serem questionadas. Iniciativas eram evitadas porque poderiam gerar mais cobrança do que reconhecimento. Para uma acadêmica em formação, esse ambiente ensinava algo que os livros não dizem explicitamente: que a desconfiança da gestão contamina a relação do educador com seu próprio trabalho. A segunda experiência tinha outra lógica. A gestora conversava antes de decidir, explicava os critérios das escolhas e tratava os erros como parte do processo. O planejamento era feito em conjunto. Havia tempo para perguntar e para discordar. O resultado aparecia nas crianças: o ambiente era mais tranquilo, as atividades tinham mais qualidade e as pessoas chegavam dispostas a trabalhar. Esse contraste não é coincidência. É o que Lück (2006) chama de efeito da gestão sobre a cultura institucional.

O que ficou de ambas as experiências foi diferente. Da primeira, ficou a percepção dos limites de uma gestão que não confia em quem trabalha com ela. Da segunda, ficou a compreensão de que é possível construir ambientes escolares onde as pessoas querem estar e querem fazer bem feito. As duas aprendizagens têm valor. Nenhuma formação que acontecesse só nos livros teria produzido o mesmo resultado.

Relação do objeto de estudo com a pesquisa em Educação e eixo temático do COPED

O trabalho se insere no Eixo 6 do XVII COPED, Políticas Públicas e Gestão da Educação, por tratar diretamente dos efeitos dos modelos de gestão sobre o cotidiano escolar e sobre a formação dos profissionais da educação. A perspectiva adotada é a da experiência vivida como

**XVII CONGRESSO
NACIONAL DE
PESQUISA EM
EDUCAÇÃO**
COPED/2026
09 A 11 DE JUNHO



**EDUCAÇÃO E A CONSTRUÇÃO
DE UM NOVO MUNDO:
UTOPIAS HEIBERLIANAS**



fonte de conhecimento sobre a gestão escolar, o que complementa as abordagens mais macro, focadas em políticas e legislação. A relevância social do trabalho está em dar voz a uma situação muito comum, porém raramente registrada academicamente: a de estudantes de licenciatura que trabalham em escolas privadas durante a formação e constroem, nesse processo, aprendizagens que a universidade não oferece. Compreender como esses contextos formam, ou deformam, os futuros professores é uma questão que a pesquisa em educação precisa levar a sério.

Considerações finais

Duas escolas, dois modos de gerir, dois tipos de aprendizado. A primeira ensinou o que não se quer repetir. A segunda mostrou o que é possível construir. Juntas, formaram uma compreensão sobre gestão escolar que nenhuma disciplina isolada seria capaz de proporcionar. Paro (2010) diz que a gestão democrática não é uma concessão da direção, mas uma exigência da própria natureza da educação. Quem viveu os dois contextos entende essa frase de um jeito que vai além do intelectual. A escola que respeita quem nela trabalha é, inevitavelmente, uma escola melhor para quem nela aprende. E quem está se formando para ser professor aprende muito mais sobre seu futuro ofício quando tem a sorte de trabalhar num lugar assim. Que as instituições formadoras levem mais a sério as experiências de trabalho dos licenciandos. E que as escolas, públicas e privadas, compreendam que investir na gestão democrática é investir na qualidade da educação que oferecem.

Referências

- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006.
- NÓVOA, António (Org.). **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

**XVII CONGRESSO
NACIONAL DE
PESQUISA EM
EDUCAÇÃO**
COPED/2026
09 A 11 DE JUNHO



**EDUCAÇÃO E A CONSTRUÇÃO
DE UM NOVO MUNDO:
UTOPIAS HEIBERLIANAS**



PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2010.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis: Vozes, 2002.