AS PRÁTICAS VIVENCIADAS PELOS GESTORES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE SÃO FRANCISCO DO OESTE/RN: REFLETINDO O ONTEM E O HOJE

Dayane Nogueira de Souza[1]; Maria Izabela de Oliveira Morais[2]; **Ruan Damião Queiroz Gadêlha**[3]; Francicleide Cesário de Oliveira[4].

[1]Graduanda do Curso de Pedagogia da UERN/CAPF, Iracema/CE - Brasil, dayane20240006712@alu.uern.br
[2]Graduanda do Curso de Pedagogia da UERN/CAPF, Pau dos Ferros/RN - Brasil, maria20240013145@alu.uern.br
[3]Graduando do Curso de Pedagogia da UERN/CAPF, São Francisco do Oeste/RN - Brasil, ruan20240015408@alu.uern.br
[4]Pedagoga e Doutora em Letras pela UERN, Pau dos Ferros/RN - Brasil, francicleidecesario@uern.br

Introdução

A gestão escolar, ao longo do tempo, tem se mostrado um campo em constante transformação, marcado por desafios e novas demandas que atravessam o cotidiano das instituições públicas. Compreender como esses processos foram vivenciados por gestores de diferentes períodos permite ampliar a visão sobre as práticas que moldaram o percurso da educação pública, bem como o da gestão escolar.

Neste sentido, o presente trabalho apresenta uma reflexão acerca das práticas de gestão desenvolvidas pelos profissionais que atuaram ou atuam no cargo, nas escolas públicas do município de São Francisco do Oeste, interior do estado do Rio Grande do Norte. Tal reflexão, realizada à luz de revisão de literatura, considera aspectos como os desafios enfrentados, a presença (ou ausência) de princípios da gestão democrática, as mudanças percebidas ao longo dos anos e a relevância da formação continuada para o exercício da função. Conforme Campos *et al.* (2023), a gestão democrática é um mecanismo de participação coletiva e de fortalecimento da qualidade educacional, sendo compreendida como um processo que envolve gestores, docentes, estudantes e a comunidade.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é analisar como (ou se) os princípios da gestão democrática se manifestaram nas experiências relatadas pelos gestores envolvidos na pesquisa, buscando fazer uma leitura temporal dessas práticas. Sendo assim, propõe-se um olhar reflexivo sobre o "ontem e o hoje" da gestão escolar, no contexto das escolas públicas do município de São Francisco do Oeste/RN, visando contribuir para a compreensão de práticas que influenciam a organização do trabalho pedagógico e a construção de escolas mais participativas e comprometidas com seu contexto social.

Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, desenvolvido com enfoque exploratório, por buscar compreender, descrever e interpretar vivências de gestores escolares da cidade de São Francisco do Oeste, no Rio Grande do Norte. Diante disso, a abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de captar percepções, significados e experiências que não poderiam ser apreendidos por outros métodos, considerando que o objeto investigado envolve trajetórias, concepções e interpretações subjetivas.

Como instrumento para a coleta de dados, foi utilizado o questionário composto por perguntas abertas, aplicado por meio virtual, elaborado com o objetivo de permitir que os participantes expressassem livremente suas percepções sobre temas centrais da gestão escolar. Entre os eixos abordados, destacam-se: desafios enfrentados no exercício da gestão, práticas relacionadas à gestão democrática, transformações observadas ao longo dos anos e a importância da formação continuada para o desempenho da função. O questionário foi enviado para oito profissionais que atuaram em períodos diferentes, incluindo o período vigente, possibilitando uma visão comparativa das práticas relatadas.

Por fim, a análise dos dados ocorreu de modo interpretativo, com base nas reflexões teóricas realizadas. Tal análise, por sua vez, buscou identificar sentidos, recorrências e contrastes nas falas, relacionando-os às discussões teóricas sobre gestão escolar, liderança e gestão democrática. Portanto, os resultados emergem do diálogo entre a literatura e as experiências dos sujeitos envolvidos na pesquisa, permitindo construir uma compreensão mais ampla sobre as continuidades e mudanças nas práticas de gestão no contexto investigado.

Resultados e discussão

Com base nas respostas do questionário aplicado a ex-gestores e gestoras do município de São Francisco do Oeste/RN, buscou-se compreender as mudanças referentes à gestão escolar ao longo dos anos, através das práticas vivenciadas pelos profissionais, relacionando-os aos pensamentos teóricos e à subjetividade das respostas. Vale ressaltar que, dos oito profissionais que receberam o questionário, apenas três participantes responderam, sendo:

> **Ex-gestor (a):** período de 2011 a 2013 e o ano de 2015.
> **Atual gestor (a):** período de 2021 ao ano vigente.
> **Ex-gestor (a):** período de 2007 a 2008.

Ao longo do trabalho, esses participantes serão identificados como R1, R2 e R3, respectivamente. Dessa forma, a primeira pergunta tem como objetivo central se, no período da gestão, identificaram desafios e quais foram eles. Todas as respostas foram afirmativas, destacando questões relacionadas ao processo de ensino-aprendizagem, à falta de interesse dos estudantes pelos estudos e pela própria escola, além de problemas envolvendo a indisciplina e a falta de compromisso por parte dos funcionários.

Segundo Souza (2019), o gestor escolar tem responsabilidades parecidas com gestores de outras áreas, por isso é de extrema importância que tenham conhecimentos administrativos e pedagógicos. Além disso, que a participação da comunidade seja eficiente para as escolhas e que haja abertura para a participação do grupo escolar, pois "[...] a interação eficaz entre líderes e os seus liderados é a base, portanto, para a criação da confiança entre ambos" (Gardner, 1986,

apud, Lück, 2012 *apud* Souza, 2019). Diante dos desafios enfrentados no cotidiano, o profissional deve avaliar a sua prática e entender o papel da sua profissão.

Em seguida, questionou-se sobre a importância da gestão democrática na escola e se esta foi ou é aplicada no exercício de sua função. As respostas foram afirmativas, pois consideram importante e afirmam que esta foi e é aplicada em suas gestões, além disso, R2 (2025) acredita que a gestão democrática traz equilíbrio e clareza nas decisões. No entanto, R1 (2025) ressalta que, no município de São Francisco do Oeste/RN, esta democracia não é plenamente efetivada nas gestões escolares, uma vez que não há eleições para a escolha dos diretores das escolas municipais.

Para Souza (2009), a gestão democrática se dá pela participação de toda a comunidade escolar através das tomadas de decisões, na organização e na avaliação de problemas por meio da participação e do diálogo. Essa participação não se pode resumir somente à tomada de decisões, já que essa ação serve para regulamentar, avaliar, fiscalizar e tomar decisões a partir disso. Em relação a isso, Bobbio (2000) afirma que essas pessoas que participam têm a necessidade de transparência das informações para avaliar os problemas e situações do ambiente escolar. Dessa forma, percebe-se essa importância do engajamento da comunidade escolar e que a gestão escolar não deve ser resumida somente à tomada de decisões.

Posteriormente, a pergunta buscou identificar se houve transformações na visão do gestor escolar ou na gestão escolar ao longo do tempo e, em caso afirmativo, quais seriam essas mudanças. Nessa questão, obtiveram-se duas respostas afirmativas (R2; R3, 2025) e uma negativa (R1, 2025). As transformações que o(a) gestor(a) R2 (2025) percebeu foram a gestão escolar democrática e a valorização, por parte dele, acerca de um posicionamento profissional. Já R3 (2025) apontou melhorias na infraestrutura da escola e avanços relacionados aos conhecimentos adquiridos durante a experiência de gestão.

Atualmente, o papel do gestor escolar extrapola as funções meramente burocráticas. Como afirma Campos *et al.* (2023 *apud* Cabral *et al.*, 2023), “o gestor escolar moderno atua como agente catalisador de mudanças, sendo responsável por criar e manter um ambiente propício ao desenvolvimento integral da comunidade escolar”. Nesse sentido, as transformações ocorridas no contexto educacional demandam que os profissionais desenvolvam competências cada vez mais amplas, tornando-se mais preparados para lidar com os desafios administrativos, pedagógicos e humanos presentes na escola contemporânea.

Relacionado a essa discussão, questionou-se se a evolução das teorias educacionais impactou o perfil profissional e se as práticas vivenciadas no cotidiano moldaram esse perfil. O retorno dos participantes foi positivo. R1 (2025) destacou que as teorias educacionais auxiliam tanto na organização do trabalho quanto no relacionamento interpessoal, oferecendo um direcionamento mais sólido para a convivência no ambiente escolar. Para R2 (2025), entretanto, é a prática cotidiana que exerce maior influência na formação do perfil do gestor. Já R3 (2025) mencionou as formações continuadas como elemento fundamental para o exercício da gestão, reforçando que as experiências práticas proporcionam o desenvolvimento das competências e das formas de agir necessárias para a atuação profissional.

Diante do cenário educacional do século XXI, percebe-se que o perfil do gestor educacional tradicional não cabe mais no contexto contemporâneo da educação. A atividade do diretor não deve ser resumida somente ao papel de administrador. Neste contexto, "[...] a gestão escolar contemporânea necessita de uma abordagem multidimensional, que integre competências técnicas, relacionais e visionárias, permitindo ao gestor atuar como verdadeiro agente de transformação educacional" (Cardoso; Silva; Silva, 2024 *apud* Cabral *et al.* 2023).

As respostas dos participantes corroboram com os estudos, percebe-se que as modificações da sociedade geram mudanças também no perfil do gestor que deve se adaptar continuamente. Além do impacto das teorias educacionais na evolução da gestão, destaca-se a importância da prática, pois é no cotidiano que os profissionais aplicam o conhecimento teórico, desenvolvem formas de agir e consolidam as competências específicas exigidas pela função.

Por fim, questionou-se: "Como a sua formação inicial colaborou na atuação como gestor(a)? Acredita na importância da formação continuada para o exercício da gestão?". Os participantes ressaltaram que a formação inicial foi a base para a tomada de decisões e que consideram a formação continuada importante para a prática.

A formação inicial constitui a base para o exercício da gestão escolar, o que reforça a relevância da formação continuada. Para Paulo Freire (2024), o ser humano é inconcluso, e, portanto, a educação configura-se como um processo permanente. Nesse sentido, a formação continuada tem como propósito promover a reflexão sobre a própria prática, possibilitar o aprimoramento profissional e fortalecer a articulação entre teoria e prática. Além disso, contribui para a atualização dos referenciais teóricos e para a melhoria contínua do trabalho desenvolvido pelos gestores, gestoras e demais profissionais da educação.

Em síntese, é importante salientar a baixa participação dos profissionais na pesquisa. Afinal, dos oito profissionais que inicialmente se dispuseram a participar, apenas três responderam efetivamente ao questionário. Diante desse cenário, considera-se que a reduzida adesão pode comprometer a amplitude dos resultados, sendo necessário repetir ou realizar uma nova abordagem de campo a fim de alcançar um número mais representativo de participantes e, consequentemente, obter resultados mais satisfatórios.

Conclusões

A análise das respostas dos gestores e ex-gestores de São Francisco do Oeste/RN permitiu compreender como a gestão escolar vem se modificando ao longo do tempo. Apesar da participação limitada, sabendo que apenas três dos oito convidados responderam ao questionário. Entretanto, foi possível identificar desafios recorrentes, como dificuldades no ensino-aprendizagem, falta de interesse dos estudantes, indisciplina e problemas de comprometimento entre alguns profissionais.

Por outro lado, os participantes reconheceram a importância da gestão democrática, embora um deles afirme que ela ainda não é inteiramente praticada no município, principalmente devido à inexistência de eleições para diretores. Sendo assim, essa percepção evidencia que há distância entre o que a teoria propõe e o que ocorre na prática escolar.

Quanto ao perfil do gestor, dois participantes afirmaram ter vivenciado mudanças significativas em sua forma de atuar, destacando maior valorização da postura profissional e avanços relacionados à infraestrutura e ao conhecimento adquirido. Logo, essas observações dialogam com estudos atuais que apontam a necessidade de gestores mais preparados e atentos às demandas dos dias atuais.

Com relação à formação inicial, pode-se dizer que os participantes a consideraram importante para a atuação, mas todos destacaram a formação continuada como essencial, pois é por meio desta que o gestor aprimora sua prática, atualiza conhecimentos e desenvolve competências construídas no cotidiano da escola.

Diante do exposto, a baixa adesão à pesquisa indica a necessidade de novas estratégias de coleta de dados, com o objetivo de alcançar um número maior de participantes e produzir resultados mais representativos. Ainda assim, o estudo contribui para a reflexão sobre o cenário da gestão escolar no município de São Francisco do Oeste e sobre o papel do gestor na educação atual.

Palavras-Chave:
Gestão escolar; Gestão democrática; Atuação gestora.

Referências Bibliográficas

CABRAL, Ana Rosa Sales; SILVA, Freilan Pereira da; MÜLLER, Priscila Carrijo; SILVA, Marcélia Oliveira Campos; OLIVEIRA, Alessandra da Silva. Liderança que inspira o papel do gestor na transformação da educação básica. **Missioneira**, Santo Ângelo, v. 25, n. 2, p. 247-258, dez. 2023.

CAMPOS, Vanilda Maria; SOUZA, José Carlos Moreira de; SANTOS, Letícia Rodrigues dos; AGUIAR, Roselina; VIEIRA, Andreza Alves. Bases teóricas e reflexões preliminares sobre democracia e gestão educacional. **Ensino & Pesquisa**, União da Vitória, v. 21, n. 2, p. 181-195, abr/ago. 2023.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 79. ed. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 2024.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, dez. 2009.

SOUZA, Denilce Muniz Braga de. A GESTÃO ESCOLAR E OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELA DIREÇÃO. **Fanap**, Aparecida de Goiânia, v. 23, n. 1, p. 1-28, jun. 2019.