

## LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA DE LA ESCUELA PÚBLICA BRASILEÑA: BREVE ANÁLISIS DEL PREMIO DE GESTIÓN ESCOLAR

### *A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA BRASILEIRA: UMA BREVE ANÁLISE DO PRÊMIO GESTÃO ESCOLAR*

### *THE DEMOCRATIC MANAGEMENT OF THE BRAZILIAN PUBLIC SCHOOL: A BRIEF ANALYSIS OF THE SCHOOL MANAGEMENT AWARD*

José Munhoz FERNANDES<sup>1</sup>  
Maria Teresa Miceli KERBAUY<sup>2</sup>

**RESUMEN:** La legislación brasileña que regula la educación considera la gestión escolar democrática como un derecho garantizado, y corresponde a las instituciones subnacionales implementarlo. Este estudio cualitativo hace un breve análisis de las escuelas ganadoras del Premio Escola Gestão, organizado por el Consejo Nacional de Secretarios de Educación, de 2013 a 2020, a la luz de elementos de la gestión democrática de las escuelas brasileñas, discutidos por autores que tratan con del tema. Los resultados de los análisis indican que las acciones realizadas por los administradores escolares y otros actores en estas escuelas resultaron en una mejora en la calidad de la educación, traducida, por ejemplo, por la mejora en el índice de desarrollo de la educación básica (IDEB) y en la reducción de la deserción escolar, que en una de las escuelas fue cero. Se considera, por tanto, que la gestión democrática y la gestión participativa son elementos fundamentales para la educación pública de calidad y parecen estar presentes en las escuelas que ganaron el Premio de Gestión Escolar en Brasil, en el período estudiado.

**PALABRAS CLAVE:** Educación. Escuela. Gestión. Democracia.

**RESUMO:** *A legislação brasileira que regulamenta a educação considera a gestão democrática escolar um direito garantido, cabendo às instituições subnacionais a sua operacionalização. Este estudo, de abordagem qualitativa, faz uma breve análise das escolas vencedoras do Prêmio Gestão Escolar, organizado pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação, no período de 2013 a 2020, à luz de elementos da gestão democrática da escola brasileira, discutidos por autores que tratam do tema. Os resultados das análises indicam que as ações empreendidas pelos gestores escolares e os demais atores dessas escolas resultaram na melhoria da qualidade do ensino, traduzida, por exemplo, pela melhora no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e na redução da evasão escolar, que em uma das escolas foi zero. Considera-se, portanto, que a gestão democrática e a gestão participativa são elementos fundamentais para um ensino público de qualidade e parecem estar presentes nas escolas vencedoras do Prêmio Gestão Escolar no Brasil, no período estudado.*

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação. Escola. Gestão. Democracia.

<sup>1</sup> Universidad Estatal Paulista (UNESP), Araraquara – SP – Brasil. Doctorado en Educación Escolar. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6846-6737>. E-mail: [jm.fernandes@unesp.br](mailto:jm.fernandes@unesp.br)

<sup>2</sup> Universidad Estatal Paulista (UNESP), Araraquara – SP – Brasil. Profesora del Programa de Posgrado en Educación Escolar. Postdoctorado en Ciencia Política (ICI/España). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0622-1512>. E-mail: [teresa.kerbauy@gmail.com](mailto:teresa.kerbauy@gmail.com)

**ABSTRACT:** *The Brazilian legislation that regulates education considers democratic school management a guaranteed right, and it is up to subnational institutions to implement it. This qualitative study makes a brief analysis of the winning schools of the Escola Gestão Award, organized by the National Council of Secretaries of Education, from 2013 to 2020, in the light of elements of the democratic management of Brazilian schools, discussed by authors who deal with of the theme. The results of the analyzes indicate that the actions taken by school managers and other actors in these schools resulted in an improvement in the quality of education, translated, for example, by the improvement in the index of development of basic education (IDEB) and in the reduction of school dropout, which in one of the schools was zero. It is considered, therefore, that democratic management and participatory management are fundamental elements for quality public education and seem to be present in the schools that won the School Management Award in Brazil, in the period studied.*

**KEYWORDS:** *Education. School. Management. Democracy.*

## Introducción

Históricamente en Brasil, se verifica que solo durante la segunda república, en 1934, tuvimos la primera carta magna dedicando un capítulo a la educación, es decir, 434 años después del descubrimiento del país, y la educación ni siquiera es objeto de mención en las dos constituciones anteriores: 1824 y 1891.

Cuando analizamos la gestión democrática como un principio constitucional de la educación pública en Brasil, este deseo proviene de mucho tiempo. Según Rosa, Schane y Filipak (2021), la concepción de la gestión democrática en la educación brasileña surge de luchas históricas, como la ocurrida en 1932, con el lanzamiento del Manifiesto de los Pioneros de la Nueva Educación, un documento que apuntaba a la necesidad de democratización de la educación.

Este manifiesto, escrito y firmado por 26 intelectuales brasileños, es citado por numerosos autores como un importante hito inaugural del proyecto de renovación educativa del país, que solo se realizaría cincuenta y seis años después.

Por lo tanto, la presencia sin precedentes de la gestión democrática como uno de los pilares que sustentan la educación pública brasileña es uno de los principios que fue garantizado sólo en la Constitución Federal de 1988 (BRASIL, 1988), que, en el artículo 206, punto VI, así lo establece, dejando a las instituciones subnacionales su regulación y operacionalización.

Esta investigación, con un enfoque cualitativo y clasificada como exploratoria y documental, hace un breve análisis de las escuelas ganadoras del Premio de Gestión Escolar, organizado por el Consejo Nacional de Secretarios de Educación (CONSED), en los años 2013,

2015, 2017 y 2020, a la luz de elementos de la gestión democrática de la escuela brasileña, discutidos por autores que tratan el tema.

Comenzamos describiendo el concepto de gestión democrática de la escuela, desde la perspectiva de algunos autores en el área de la educación.

En segundo lugar, a partir de algunas características presentes en el modelo de gestión democrática de la escuela, desarrollamos un breve análisis comparativo con los proyectos ganadores del Premio de Gestión Escolar en 2013, 2015, 2017 y 2020, identificando así qué elementos son estos que llevaron a los proyectos a lograr el premio como un modelo innovador de administración escolar, destacado a nivel nacional.

Los resultados de los análisis indican que las acciones emprendidas por los directores y otros actores escolares resultaron en la mejora de la calidad de la enseñanza, traducida, por ejemplo, en la mejora en el Índice de Desarrollo de la Educación Básica (IDEB) y en la reducción de la deserción escolar, que en una de las escuelas que ganó el premio fue cero. Se considera, por lo tanto, que la gestión democrática y la gestión participativa son elementos fundamentales para una educación pública de calidad y parecen estar presentes en las escuelas que ganaron el Premio de Gestión Escolar en Brasil durante el período encuestado, lo que justifica la relevancia de este estudio.

### **Gestión democrática en la escuela**

En el proceso de lucha por un retorno a la democracia en la década de 1980, el tema de la gestión democrática formó parte de la agenda de educadores que reclamaron mecanismos de participación, tales como: elección de líderes escolares, institución de consejos escolares, elaboración de reglas de procedimiento y proyecto pedagógico colectivo, entre otros (OLIVEIRA, 2019).

En Brasil, la carta magna de 1988 estableció en su artículo 206 la presencia sin precedentes de la gestión democrática como uno de los principios que deben guiar la educación brasileña y, en el punto VI de este artículo, establece que la gestión democrática de la educación pública se establecerá en forma de ley (BRASIL, 1988).

Así, el marco jurídico que regula la gestión de la educación en el país, la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional, Ley No. 9.394, de 20 de diciembre de 1996, reafirma los principios de enseñanza definidos en la Constitución Federal de 1988, asignados en el Art. 3º, tema VIII, la "gestión democrática de la educación pública, en la forma de esta Ley y la legislación de los sistemas educativos" (BRASIL, 1996, p. 1, nuestra traducción).

Según Oliveira (2019), esto significa que, al garantizar el principio de gestión democrática en la Constitución Federal de 1988 (BRASIL, 1988), delegó en los sistemas educativos la prerrogativa de su construcción y operacionalización a través de legislación complementaria.

Esta transferencia de responsabilidades permitió a las unidades educativas subnacionales construir sus políticas para la gestión de sistemas y diversas unidades escolares. Por ejemplo, aún existen estados y municipios actuales en el país, unidades que han establecido instrumentos para la democratización de la educación (elección de directores, elección de colegiados escolares, institución de consejos escolares, construcción colectiva del proyecto pedagógico de la escuela, entre otros), a aquellos en los que las decisiones en el ámbito escolar solo emanan de los sistemas educativos, o, incluso cuando hay un proyecto pedagógico, esto es sólo el resultado de la tarea requerida por la burocracia institucional (FERNANDES; SCAFF; OLIVEIRA, 2013 apud OLIVEIRA, 2019).

En su trabajo de investigación, Alves, Alves y Viegas (2020), analizaron la gestión educativa en los planes educativos a nivel nacional, estatal y municipal, y concluyeron que muchos de los planes locales, ya sean estatales o municipales, no están alineados con el Plan Nacional de Educación con respecto a la gestión democrática de la escuela.

Para los autores, la gestión educativa es un tema muy discutido en la producción educativa brasileña, ya que implica la organización, movilización y articulación de todos los recursos materiales y humanos indispensables para la promoción efectiva del aprendizaje de los estudiantes y, como proceso, necesita ser constantemente organizado y reorganizado, de acuerdo con los anhelos diarios del ambiente educativo, para la promoción de una educación de calidad.

Con respecto a las prácticas de democratización de la escuela, Paro (2011), ejemplifica la elección de proporcionar el cargo de director de escuela, donde encontramos tres modalidades: nombramiento directo por el poder ejecutivo, licitación pública y elección por la comunidad escolar.

Sin embargo, según el autor, existe una modalidad creciente que combina la aplicación de la evaluación de competencias básicas, a través de pruebas escritas a los candidatos, seguida de la elección.

Sobre la elección como director de escuela, el autor afirma que, si bien no es ninguna certeza en términos de la democratización de la escuela, porque es sólo una de las medidas necesarias, la elección es la única que tiene la virtud de contribuir al avance de la democratización en la escuela.

En Brasil no podemos quejarnos de la falta de legislación que garantice el modelo de gestión democrática en las escuelas públicas. El Plan Nacional de Educación, establecido por la Ley n°. 13.005/2014 (BRASIL, 2014), organizado en 20 objetivos, establece en su artículo 2 los lineamientos y, entre ellos, el directriz VI: la promoción del principio de gestión democrática de la educación pública, y el art. 9 define que:

Los Estados, el Distrito Federal y los Municipios aprobarán leyes específicas a sus sistemas educativos, que dispongan de la gestión democrática de la educación pública en sus respectivas áreas de actividad, dentro de los 2 (dos) años siguientes a la publicación de la presente Ley, aplicando, cuando corresponda, la legislación local ya adoptada al efecto (BRASIL, 2014, p. 1, nuestra traducción).

En este sentido, Vieira y Vidal (2015) consideran que la gestión democrática es un principio rector de la escuela pública brasileña y su implementación permite asociarla con el surgimiento de un nuevo modelo de gestión escolar, en el que, hoy en día, aún coexisten rastros de un Estado clientelista y patrimonial y una concepción gerencial.

Analizando una muestra de profesores y directivos de escuelas públicas, con el objetivo de comprender los contornos de la gestión de las escuelas públicas en Brasil, los autores analizaron los Cuestionarios de Directores y Profesores, aplicados en el Sistema de Evaluación de la Educación Básica (SAEB) - Prova Brasil 2011.

En el estudio, se identificaron las características de la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes y directores de escuela, así como elementos sobre prácticas gerenciales que se oponen al modelo propuesto de gestión democrática.

Ejemplificando el caso de la forma de elegir a los directores de escuela, se encontró que casi la mitad de las escuelas públicas brasileñas tienen sus gerentes elegidos por procesos de referencia, lo que perjudica los principios democráticos, en la medida en que estos procedimientos no involucran criterios claramente definidos, como la publicidad y la transparencia (VIEIRA; VIDAL, 2015).

En relación con la gestión participativa, en el mismo estudio los autores encontraron que la constitución del Consejo Escolar cuenta con la participación efectiva de profesores, empleados, padres y estudiantes.

Discutiendo específicamente sobre el trabajo del director de la escuela, Paro (2012), entiende que es en un sistema jerárquico que lo coloca como la máxima autoridad. Sin embargo, según el autor, se cree que la mayoría de las veces realiza solo tareas burocráticas, porque las demandas administrativas y financieras de la unidad escolar lo sobrecargan de tal manera que no puede articularse con el equipo pedagógico, descaracterizando la función principal del

director: el aprendizaje de todos los estudiantes, que termina siendo el menos priorizado (PARO, 2012).

En cuanto a la participación de los miembros que forman parte de la escuela, junto con la dirección, Paro (2012), argumenta que el proceso solo se vuelve democrático cuando todos luchan por la misma causa, sin resistencia entre la institución escolar y los demás participantes, porque, el autor entiende, que participar es diálogo y reflexión democrática sobre las necesidades de mejoras para la institución escolar, lo que beneficia a todos los involucrados.

Gutierrez y Catani (2008 apud FERREIRA, 2008), discuten los conceptos de participación y gestión escolar, discutiendo sus potencialidades a partir de las experiencias de las tres universidades públicas estatales de São Paulo: Universidad Estadual Paulista - UNESP, Universidad Estadual de Campinas - UNICAMP y Universidad de São Paulo - USP, mencionando las correlaciones entre las formas de participación y la democratización del ambiente escolar. Afirman que la gestión de estas universidades revela un proceso de adopción de instrumentos de consulta con los diversos segmentos y materias escolares, pero también presentan obstáculos y conflictos que ocurrieron en el anhelo de experimentar una práctica de autogestión.

Ferreira (2008), enfatiza la importancia de la dirección construida y legitimada en la participación y el ejercicio de la democracia, sin embargo, entiende que, dado el escenario de un nuevo contexto de trabajo, que incluye principalmente el ambiente escolar, la formación de los profesionales que solicitan la dirección escolar requiere una sólida formación humana como competencia fundamental para el ejercicio del puesto.

Para Luck (2009), se puede definir la gestión democrática como el proceso en el que se crean las condiciones y se establecen las pautas necesarias para que los miembros de un colectivo asuman los compromisos necesarios para su implementación. Esto se debe a que la democracia presupone mucho más que tomar decisiones, es decir, una escuela democrática es aquella en la que sus participantes están organizados colectivamente y comprometidos en la promoción de una educación de calidad para todos.

En opinión de Luck (2009), como la gestión democrática presupone la movilización y organización de las personas para actuar colectivamente en la promoción de objetivos educativos, el trabajo de los directores de escuela depende de su competencia para liderar, expresada en su capacidad para influir en el desempeño de las personas (maestros, empleados, estudiantes, padres y otros).

La integración de la escuela con la comunidad y con los padres ha sido identificada como un factor muy importante para su buen funcionamiento y la calidad de su proceso



educativo. Los directores cuyas escuelas han sido seleccionadas para recibir el Premio Nacional de Referencia en Administración Escolar afirman que una de las estrategias más importantes para levantar "escuelas volcadas" ha sido la apertura del establecimiento educativo a la comunidad. De esta manera, ponen la escuela a disposición del uso comunitario y obtienen a cambio la recuperación del patrimonio y la asociación para su conservación. La escuela se ha convertido en un ambiente más alegre y cordial y el espíritu educativo ha mejorado mucho, dicen los directores (LUCK, 2009).

### **Premio a la Gestión Escolar**

El Premio de Gestión Escolar fue establecido en julio de 1998 por el Consejo Nacional de Secretarios de Educación (CONSED), y tiene como objetivo estimular la mejora de la gestión de las escuelas públicas brasileñas de nivel básico, reconociendo buenas prácticas, fomentando la mejora de los procesos de gestión y promoviendo acciones que permitan el intercambio de experiencias entre gerentes, multiplicando así buenas estrategias.

Coincidencia o no, la institución de este premio ocurre en la misma década en que surge la gestión de la administración pública en Brasil, implementada a través de la reforma administrativa que ocurrió a fines de la década de 1990, que tenía como objetivo proporcionar mayor eficiencia y eficacia al sector público.

Según Torres y Kerbauy (2019), la reforma de la gestión del Estado brasileño, que se originó en el Plan Maestro de Reforma del Estado (PDRE) en 1995, se centró en la eficacia organizativa y la búsqueda de la eficiencia administrativa. Para los autores, la educación, clasificada en el PDRE como un sector del Estado del tipo servicios no exclusivos, tenía como forma de gestión prevista para la administración de la gestión.

En 2020, el Premio de Gestión Escolar tuvo una edición especial debido al escenario de pandemia vivido ese año, cuando se eligió el tema: "¿Cómo están enfrentando las escuelas el desafío de la licencia social para mantener el vínculo entre los actores escolares?".

Según los organizadores, el objetivo de esta edición fue generar visibilidad a las formas creativas e innovadoras en que las escuelas abordaron la lejanía social, dando importancia y valorando la gestión escolar, que creó nuevos formatos para la continuidad del aprendizaje de sus estudiantes. Hubo 7.985 escuelas matriculadas, récord según los organizadores, y 5.984 finalizaron la inscripción, cumpliendo con todos los requisitos de validación, pasando así a la siguiente etapa del proceso, que elige las escuelas de referencia en cada estado, y luego la elección a nivel nacional (CONSED, 2020).

En la edición de 2020, la ganadora del premio fue la Escuela de Referencia en Secundaria “Profª Maria de Menezes Guimarães”, ubicado en la ciudad de Itacoruba - PE, cuyo proyecto tuvo como tema central "Acciones de impacto durante el período de aislamiento social".

A través de una acción llamada "Te veo en casa", el equipo directivo de la escuela planificó las actividades escolares para aquellos que no tenían acceso a Internet, ya sea imprimiéndolas y entregándolas quincenalmente a los estudiantes, o en asociación con una estación de radio local, produciendo el programa "*Fala, EREM*", que transmitió clases a todos los hogares, incluso aquellos con el acceso más difícil. También se organizó el proyecto "Creo en ti", con solicitudes quincenales nocturnas para estudiantes de 3er año, con el fin de mejorar sus niveles de aprendizaje, permitiendo el crecimiento de las tasas de competencia de la escuela en el Sistema de Evaluación Educativa de Pernambuco (CONSED, 2020).

Para el órgano rector del premio, existe el entendimiento de que la gestión escolar está compuesta por el equipo escolar, es decir, todos forman parte de la gestión escolar y deben tener corresponsabilidades tanto en las decisiones como en la implementación de las acciones, el seguimiento y los resultados obtenidos.

De acuerdo con la descripción de la justificación del premio, contenida en el sitio web del organizador – el Consejo Nacional de Secretarios de Educación - CONSED, se cree que el Premio de Gestión Escolar es una forma de materializar el fortalecimiento y la calificación de los equipos de gestión de las escuelas públicas brasileñas, como estrategias esenciales para mejorar la calidad de la educación, y se han convertido en un instrumento de movilización de las escuelas, enfocar la mirada de la comunidad en los diferentes procesos involucrados en la gestión escolar (CONSED, 2020).

En este sentido, desde la perspectiva de Carota (2016), quien, en su tesis de maestría, realizó un estudio de los indicadores de calidad en la gestión escolar utilizados en el Premio de Gestión Escolar en 2013, la CONSED, como institución organizadora del evento, ha actuado con el fin de fortalecer la gestión escolar democrática, porque, con este estímulo de repercusión nacional, el número de escuelas públicas brasileñas que se han unido a la competencia ha aumentado considerablemente cada año.

Desde su diseño y a lo largo de su trayectoria, aproximadamente 34.000 escuelas de todas las regiones del país han participado en el premio, resultando en el reconocimiento nacional de muchos directores de escuelas, por su trabajo y contribuciones, inspirando a otras escuelas brasileñas a mejorar la calidad de la educación primaria pública.



En relación con la organización del evento, que desde 2011 se ha convertido en bianual, además de CONSED, están los directores: la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), la Unión Nacional de Líderes Educativos Municipales (UNDIME), teniendo como patrocinadores a la Fundación Itaú para la Educación y la Cultura y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO) – Representación en Brasil, así como otras instituciones públicas y privadas que ofrecen algún tipo de apoyo al evento.

### **El proceso de selección de los ganadores de los premios**

Inicialmente, a través de diversos canales de comunicación, CONSED divulga la convocatoria del premio y crea su *propio sitio web* para la recepción de inscripciones, donde se pone a disposición toda la información al respecto, así como el Anuncio y otros documentos.

Con esto, se invita a los directivos a involucrar a la comunidad en una evaluación de la realidad escolar, teniendo como punto de partida el Manual de Directrices del premio. El gerente, asistido por representantes de la comunidad escolar, realiza un diagnóstico de las condiciones de enseñanza ofrecidas por la escuela, considerando cinco dimensiones diferentes de la gestión escolar, y esboza un plan de acción destinado a mejorar los aspectos diagnosticados.

Ya inscritos en el proceso de premiación, el gestor y la comunidad se comprometen a revisar procesos, acciones y estrategias de enseñanza o buscar mejoras en la infraestructura. Esta dinámica es considerada por el organizador del evento, CONSED, como una ganancia para todos, porque la comunidad escolar puede seguir utilizando la misma herramienta a lo largo del tiempo, para analizar la evolución de la gestión.

En todas las etapas se evalúan cinco dimensiones: gestión pedagógica, gestión participativa, gestión de servicios y recursos, gestión de resultados y gestión de personas. Para su evaluación, el Premio se basa en un estudio realizado en el contexto de la extinta Red Nacional de Referencia en Gestión Escolar (RENAGESTE), realizado con el objetivo de concretar los principales aspectos de la gestión escolar.

Para Carota (2016), al considerar las cinco dimensiones de la gestión escolar, los representantes de la comunidad escolar elaboran un plan de acción que ofrece ganancias para todos, porque permite a la comunidad monitorear el trabajo, las acciones y los proyectos que se llevan a cabo por la administración a lo largo del trabajo, lo que conduce a la participación de todos los involucrados.

Cada unidad de la federación, a través del Departamento de Educación del Estado, selecciona su punto culminante estatal / distrital. Posteriormente, un comité compuesto por representantes de los socios del premio elige seis finalistas nacionales, que compiten por el título Referencia Brasil.

## Metodología

Se trata de un estudio de abordaje cualitativo, porque describe la complejidad del problema y la interacción entre variables que, según Dihel y Tatim (2004), comprenden procesos dinámicos de las particularidades y comportamientos de los individuos. Esta investigación se puede clasificar según sus objetivos como exploratoria, que según Andrade (2009), proporciona más información sobre el tema y la posibilidad de nuevos enfoques para futuras investigaciones. En cuanto a los procedimientos para la recolección de datos, se clasifica como documental, porque utiliza material que no ha recibido ningún tratamiento analítico, es decir, fuentes secundarias.

Para la recolección de información, debido a los protocolos de distanciamiento social determinados por el escenario de pandemia causado por COVID-19, los investigadores recurrieron a varias investigaciones en la red informática mundial – *internet* – buscando información en los sitios web del Consejo Nacional de Secretarios de Educación (CONSED), el Premio de Gestión Escolar, el Ministerio de Educación, los Departamentos Estatales de Educación de varios estados, entre otros, entre 2013 y 2020.

## Resultados

En la tabla 1, elaboramos una síntesis descriptiva de las escuelas que ganaron el premio en la categoría de referencia nacional, en los últimos cuatro años en los que se realizó el evento, incluido el año en que iniciamos el escenario de pandemia causado por COVID-1.

Se observa en la descripción que los temas de los tres proyectos ganadores en los años previos a la Pandemia pasan por varios elementos que pueden clasificarse según el modelo de gestión escolar democrática, tales como: compromiso, democracia, participación, calidad, innovación, y que en conjunto impactan positivamente los resultados de la unidad escolar, reflejándose, como se observa en la tabla, en una mejor calidad de la enseñanza y la deserción escolar.

**Tabla 1 – Ganadores del Premio de Gestión Escolar**

<b>AÑO</b>	<b>ESCUELA</b>	<b>LOCAL</b>	<b>DIRECTORA</b>	<b>RESUMEN DEL PROYECTO</b>
2013	EE Luiza Nunes Bezerra	Juara - MT	Sibeli Lopes	Deserción escolar cero.
2015	CE Maria das Graças Menezes Moura	Itabi - SE	Maria das Graças Albuquerque	Mejora en el índice IDEB, participación comunitaria en proyectos e iniciativas y profesores y estudiantes en las decisiones, actitudes innovadoras de los docentes.
2017	Mont Alvern EEF	Ituporanga - SC	Viviane Rosa Bennert	Compromiso de todos, participación de padres y tutores en las actividades y decisiones de los asuntos escolares, gestión pedagógica participativa, evaluación institucional por parte de la comunidad escolar.
2020	Escuela de Referencia Secundaria - EREM "Profª Maria de Menezes Guimarães"	Itacoruba - PE	Tatiany Leal Santos	Acciones de impacto durante el período de aislamiento social. Con la pandemia de covid-19, la Escuela de Referencia en la Escuela Secundaria Profesora Maria de Menezes Guimarães, ha hecho todo lo posible para continuar en su caminata. Después de la suspensión de las clases presenciales, fue necesario repensar acciones, trazar rutas y volver sobre caminos. La base de las acciones fue la observación, y su combustible, el diálogo. A través de la acción "Te veo en casa", el equipo directivo imprimió y entregó las actividades cada dos semanas

				los que no tenían acceso a Internet. En asociación con una estación de radio, se produjo el programa "Fala, EREM", que transmitió clases a todos los hogares, incluso a los de más De difícil acceso.
--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, analizando los temas centrales de los proyectos ganadores, a excepción del año 2020 que estuvo relacionado con la Pandemia, en años anteriores es evidente la presencia de elementos de gestión democrática en las escuelas ganadoras. Se observa, por ejemplo, que la participación de los padres, tutores y la comunidad en los proyectos fue fundamental para que tuvieran éxito en sus propósitos.

Carota (2016), al discutir las cinco dimensiones de la gestión escolar, afirma que la participación comunitaria, un elemento que se encuentra en los proyectos de las escuelas ganadoras, es de fundamental importancia en el seguimiento del trabajo y las acciones llevadas a cabo por la dirección de la escuela, ya que es un estilo de gestión democrático que conduce al compromiso de todos los involucrados, ya sean estudiantes, padres, tutores, maestros, técnicos y la comunidad.

A continuación, ilustramos, en la Figura 1, a través de la técnica de la nube de palabras, los elementos de una gestión escolar democrática que más aparecieron en los temas de los proyectos ganadores del Premio de Gestión Escolar en los años 2013, 2015 y 2017.

Se destacan varias palabras relacionadas con el estilo de gestión democrática, tales como: participación, decisiones, comunidad, docentes, estudiantes, padres de familia, mejora, entre otras.

**Figura 1** - Nube de palabras: Resúmenes de los temas de proyectos ganadores



Fuente: elaboración propia

### Consideraciones finales

Está claro que la legislación brasileña, desde la carta magna de 1988 (BRASIL, 1988), desarrollándose en legislaciones específicas que regulan la educación nacional, favorece la democratización de la gestión escolar, tanto que, como se describió al comienzo de este trabajo, es un derecho garantizado.

Sin embargo, corresponde a las instituciones subnacionales poner en funcionamiento, lo que puede no ocurrir en la práctica, de acuerdo con la perspectiva de varios autores e investigadores en el área de la educación.

Esta investigación, aunque brevemente, buscó investigar los temas ganadores del Premio de Gestión Escolar en los años 2013, 2015, 2017 y 2020, con el objetivo de identificar si hubiera elementos de gestión escolar democrática, discutidos por los autores aquí referenciados, en escuelas que lograron el reconocimiento nacional como un modelo innovador de administración escolar.

Los resultados de los análisis indican que las acciones emprendidas por los directores de las escuelas y otros actores de estas escuelas resultaron en la mejora de la calidad de la enseñanza, traducida, por ejemplo, en la mejora de los índices IDEB y en la reducción de la deserción escolar, que en una de las escuelas que ganó el premio fue cero.

Se concluye, por lo tanto, que la gestión democrática y la gestión participativa son elementos fundamentales para la educación pública de calidad y parecen estar presentes en las escuelas que ganaron el Premio de Gestión Escolar en Brasil en los años encuestados: 2013, 2015, 2017 y 2020, lo que justifica la relevancia de este estudio.

Este estudio puede considerarse relevante ya que, incluso cortando un análisis a cuatro ediciones del evento, identificó aspectos y acciones importantes de los directores escolares de las instituciones ganadoras del premio, lo que nos lleva a evidenciar o considerar que la gestión democrática y la gestión participativa están presentes en estas escuelas, siendo elementos fundamentales para una educación pública democrática y de calidad y el ejercicio efectivo de la ciudadanía.

Se recomienda, en futuras investigaciones sobre este tema, una profundización en los análisis de los proyectos ganadores, con el objetivo de identificar con mayor precisión qué indicadores fueron utilizados en la medición que llevó a esos proyectos a lograr el reconocimiento como referencia nacional en Gestión Escolar, e incluso si estos indicadores tienen una relación importante con la gestión democrática de la escuela pública brasileña.

## REFERENCIAS

ALVES, A. V. V., ALVES, A. G. R.; VIEGAS, E. R. S. A gestão educacional nos planos de educação: do nacional ao municipal. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 15, n. esp. 1, p. 719-734, maio 2020. Disponible en: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/13345>. Acceso: 16 sept. 2021.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: Elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Assembleia Nacional, 1988. Disponible en: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acceso: 01 sep. 2020. Acceso: 01 sept. 2020.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Aprova as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponible en: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). Acceso: 01 sept. 2020.

BRASIL. **Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponible en: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm). Acceso: 01 sept. 2020.

CAROTA, F. P. **A gestão democrática da escola pública no prêmio gestão escolar**: Concepções e modelos da organização escolar. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Análise de Políticas Públicas) – Universidade Estadual Paulista, Franca, São Paulo, 2016. Disponible en: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/136265>. Acceso: 15 oct. 2020.

CONSED. Conselho Nacional de Secretários de Educação. **Prêmio Gestão Escolar 2020**. Disponible en: <https://www.premiogestaoescolar.com.br/>. Acceso: 02 sept. 2021.



DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais e aplicadas**: Métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FERREIRA, N. S. C. (org.). **Gestão democrática da educação**: Atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2008.

LUCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

OLIVEIRA, R. T. C. As mudanças nas formas de gestão escolar no contexto da nova gestão pública no Brasil e em Portugal. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 35, n. 74, p. 213-232, mar./abr. 2019. Disponible en:

<https://www.scielo.br/j/er/a/VcFTwwfVBqCJWwGs7qyGXsk/abstract/?lang=pt>. Acceso: 08 sept. 2021.

PARO, V. H. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2012.

ROSA, S. R. B. O.; SCHANE, R.; FILIPAK, S. T. Síntese histórico-legal da administração e gestão da escola pública no Brasil: Do período colonial à LDBEN/1996. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 25, n. 2, p. 1106-1118, maio/ago. 2021.

Disponible en: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/15112>. Acceso: 17 enero 2022.

TORRES, A. P.; KERBAUY, M. T. M. Um olhar estratégico para a gestão educacional: uma análise dos contornos gerenciais propostos pela reforma do Estado. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 23, n. 1, p. 6-30, jan./abr. 2019. Disponible en: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/12115>. Acceso: 10 oct. 2021.

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M. Gestão democrática da escola no Brasil: desafios à implementação de um novo modelo. **Revista Iberoamericana de Educación**, Madrid, n. 67, p. 19-38, jan./abr. 2015. Disponible en:

<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/176938>. Acceso: 26 oct. 2021.

## **Cómo hacer referencia a este artículo**

FERNANDES, J. M.; KERBAUY, M. T. M. La gestión democrática de la escuela pública brasileña: Breve análisis del Premio de Gestión Escolar. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 4, p. 2974-2989, oct./dic. 2022. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v17i4.15340>

**Presentado en:** 28/11/2021

**Revisiones requeridas en:** 09/03/2022

**Aprobado en:** 17/10/2022

**Publicado en:** 30/12/2022

**Procesamiento y edición: Editora Iberoamericana de Educación - EIAE.**  
Corrección, formateo, normalización y traducción.

