

LA MATERIALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA EN LA RED DE EDUCACIÓN MUNICIPAL DE MANAUS-AM

A MATERIALIZAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA REDE DE ENSINO MUNICIPAL DE MANAUS-AM

THE MATERILIZATION OF DEMOCRATIC MANAGEMENT IN THE MUNICIPAL EDUCATION NETWORK OF MANAUS-AM



Edilberto Santos MOURA¹
e-mail: mouraedilberto11@gmail.com



Iraci Carvalho UCHOA²
e-mail: irauchoa100@outlook.com



Arminda Rachel Botelho MOURÃO³
e-mail: arachel@uol.com

Cómo hacer referencia a este artículo:

MOURA, E. S.; UCHOA, I. C.; MOURÃO, A. R. B. La materialización de la gestión democrática en la Red de Educación Municipal de Manaus-AM. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 18, n. 00, e023039, 2023. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riace.v18i00.16965>



| **Presentado en:** 12/07/2022
| **Revisiones requeridas en:** 20/02/2023
| **Aprobado en:** 02/03/2023
| **Publicado en:** 23/06/2023

Editor: Prof. Dr. José Luís Bizelli

Editor Adjunto Ejecutivo: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

¹ Departamento Municipal de Educación de Manaus (SEMED), Manaus – AM – Brasil. Asesor Pedagógico. Doctorado en Educación (UFAM).

² Universidad Federal de Amazonas (UFAM), Manaus – AM – Brasil. Estudiante de doctorado en Educación.

³ Universidad Federal de Amazonas (UFAM), Manaus – AM – Brasil. Profesora Titular. Doctorado en Educación (PUC/SP).

RESUMEN: El artículo es el resultado de una investigación de maestría y tiene como tema la gestión escolar democrática en las escuelas públicas de la ciudad de Manaus (AM). El objetivo es analizar el proceso de gestión escolar democrática de las escuelas municipales en Manaus. Se utilizó la investigación de campo, de naturaleza cualitativa, con aplicación de entrevista semiestructurada, con el uso de registrador para la recolección de datos, en cuatro escuelas que componen la organización estructural de SEMED de Manaus. Con base en el análisis, los resultados indican que no hay una comprensión clara de cómo se ha materializado la Gestión Democrática en las escuelas públicas: para los entrevistados, esta categoría está relacionada con normas, disciplinas y reglas que deberían ser esenciales en la organización escolar, lo que lleva a considerar la necesidad de un diálogo constante con la sociedad en la perspectiva de reflexionar sobre el significado real de la gestión escolar democrática.

PALABRAS CLAVE: Gestión democrática. Gestión escolar. Educación Municipal de Manaus.

RESUMO: O artigo é o resultado de uma pesquisa de mestrado e tem como tema a gestão escolar democrática nas escolas da rede pública da cidade de Manaus (AM). O objetivo é analisar o processo da gestão escolar democrática das escolas municipais de Manaus. Utilizou-se a pesquisa de campo, de natureza qualitativa, com aplicação de entrevista semiestructurada, com uso de gravador para coleta de dados, em quatro escolas que compõem a organização estrutural da SEMED de Manaus. Com base na análise, os resultados indicam que não existe entendimento claro de como a Gestão Democrática tem sido materializada nas escolas públicas: para os entrevistados, esta categoria relaciona-se com normas, disciplinas e regras que devem ser imprescindíveis na organização escolar, levando a considerar haver a necessidade de um diálogo constante com a sociedade na perspectiva de refletir sobre qual o sentido real da gestão escolar democrática.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão democrática. Gestão escolar. Educação Municipal de Manaus.

ABSTRACT: The article is the result of a master's survey and has as its theme the democratic school management in public schools in the city of Manaus (AM). The objective is to analyze the process of democratic school management of municipal schools in Manaus. We used the field research, of qualitative nature using the semi-structured interview, using a recorder for data collection, in four schools that make up the structural organization of SEMED Manaus. Based on the analysis, the results indicate that there is no clear understanding of how Democratic Management has been materialized in public schools, for the interviewees this category is related to norms, disciplines and rules that should be indispensable in the school organization, leading to the need for a constant dialogue with society in order to reflect on the real meaning of democratic school management.

KEYWORDS: Democratic management. School management. Manaus Municipal Education.

Introducción

Este texto es el resultado de una investigación de maestría realizada por el Programa de Posgrado en Educación de la Universidad Federal de Amazonas. En esta investigación se analizó la gestión democrática y su relación con la calidad total en la educación de la ciudad de Manaus, realizada con el apoyo de la Fundación de Apoyo a la Investigación del Estado de Amazonas (FAPEAM), en el período de marzo y abril de 2011, en cuatro de las seis divisiones distritales que componen la estructura organizativa del Departamento Municipal de Educación de Manaus.

Es importante reflexionar sobre la gestión democrática porque es la base de todo el proceso educativo brasileño y como eje rector de la Constitución Federal de 1988 (BRASIL, 1988); en este sentido, el campo empírico de investigación ocurrió en ocho escuelas de la red pública municipal de Manaus. La definición de las unidades didácticas se realizó en función del mayor número de alumnos matriculados y del consejo escolar legalmente constituido. Con respecto a los temas de investigación, se tomaron en consideración los siguientes indicadores: a) docentes y directivos con más de cinco años de desempeño efectivo en la escuela; y b) padres o tutores con participación en el Consejo Escolar y variables de edad entre 18 y 60 años. La investigación fue sometida al Comité de Ética en Salud, considerando el Término de Consentimiento Informado, criterios de inclusión y exclusión, riesgos y beneficios, entre otros factores que conforman el conjunto de elementos para una opinión favorable en la realización de investigaciones con seres humanos. Así, el instrumento de recolección de datos consistió en entrevistas con el uso de grabadores. Las entrevistas se programaron con anticipación y todas se realizaron en las propias escuelas. Así, los datos fueron recolectados, categorizados y analizados por Análisis Textual Discursivo.

En estos términos, se infiere que la Gestión Democrática es un logro importante de los trabajadores y se constituye como una ruptura del autoritarismo. Sin embargo, es necesario pensar en su materialización y efectividad en el piso de las escuelas, y en este manuscrito evidenciaremos este proceso en cuatro escuelas públicas inscritas en la red municipal de la ciudad de Manaus, dado que existen contradicciones en la comprensión del proceso de gestión democrática. Los análisis presentados en este texto tuvieron como eje rector la investigación bibliográfica y de campo en la perspectiva crítica, y se basan en autores como: Dourado (2006), Oliveira y Bartolozzi (2007), Paro (2008), Luck (2008), así como otros autores que buscan conceptualizar la gestión escolar democrática como aquella que permite la participación

colectiva de todos los sujetos en las direcciones que se decidirán en la gestión en los niveles macro y micro del proceso educativo.

La metodología utilizada en la ejecución de la investigación es el enfoque cualitativo, tomando como instrumento para la recolección de datos una entrevista semiestructurada en cuatro escuelas de la red de escuelas públicas municipales de la ciudad de Manaus. Se entrevistó a directivos, docentes y padres de familia, quienes respondieron preguntas relacionadas con la pregunta problematizante sobre la comprensión de lo que es la gestión escolar democrática y la práctica real de este modelo en las escuelas de la red.

Para discutir este tema, hemos organizado este artículo en dos secciones. La primera sección se titula "Los marcos legales y principios de la gestión democrática en la educación pública", y trae una reflexión sobre los marcos legales y la totalidad de estos documentos en la construcción de la gestión democrática, centrándose en puntuar estos principios en la Ley Orgánica del Municipio de Manaus, que en 1990 reafirmó los principios establecidos por la Constitución Federal de 1988 (BRASIL, 1988) en lo que se ajusta al modelo de gestión de las escuelas públicas en Manaus.

En la segunda sección analizamos la concepción de los directivos, profesores y padres en relación con la gestión escolar democrática: este tema es importante porque presenta las voces de los sujetos y la comunidad escolar, así como sus impresiones sobre la gestión democrática. A continuación, inferimos las consideraciones finales, donde señalamos que en las escuelas encuestadas la comunidad escolar está relacionada con reglas y normas disciplinarias: este hecho evidencia contradicciones en la comprensión de la gestión democrática.

Marcos jurídicos y principios de la gestión democrática en la educación pública

La discusión sobre la gestión escolar democrática en Brasil se ha convertido en uno de los temas más frecuentes en el campo educativo, especialmente desde la promulgación de la Constitución de 1988 (BRASIL, 1988), que estableció, entre varios principios, la gestión democrática de las escuelas públicas en el país, siendo ratificada en 1996 por la Ley de Directrices y Bases de la Educación, La Ley No. 9.394/96 (BRASIL, 1996, nuestra traducción), como se explica en el artículo 14, que establece que:

Los sistemas educativos definirán las normas de la gestión democrática de la educación pública en la educación básica, de acuerdo con las peculiaridades y de acuerdo con los siguientes principios:

- I – Participación de los profesionales de la educación en la elaboración del proyecto pedagógico de la escuela;
- II – Participación de las comunidades escolares y locales en los consejos escolares o equivalentes.

Este principio, en teoría, señaló la posibilidad de todos los agentes involucrados en el proceso educativo de tomar decisiones colectivamente a favor de mejorar la gestión y la calidad de la enseñanza, tanto en los aspectos administrativos, financieros y pedagógicos. La gestión democrática también recibió atención en la Ley N.º 10.172/01 (BRASIL, 2001), que aprobó el Plan Nacional de Educación, estableciendo directrices, objetivos y metas a ser implementados en las diversas etapas y modalidades de la educación básica y superior, a fin de garantizar el acceso, la permanencia, la gestión democrática y la calidad de la educación.

La Ley Orgánica del Municipio de Manaus, promulgada el 5 de abril de 1990 (MANAUS, 1990), también reafirma los principios establecidos por la Constitución Federal de 1988 (BRASIL, 1988), en lo que es el modelo de gestión de las escuelas públicas en el municipio de Manaus. Según Caldas (2009), la gestión escolar de la red municipal, al menos en teoría, cumple con los principios constitucionales de la gestión democrática, sin embargo, el Reglamento General de las escuelas del municipio de Manaus, al referirse al modelo de gestión, utiliza términos como "cogestión" (art. 105) y no el de gestión democrática (CALDAS, 2009).

En un intento de comprender los términos que son colocados por el Regimiento General de Escuelas del Municipio de Manaus, este mismo autor utiliza el discurso de Hora (2009, apud CALDAS, 2009, p. 35, nuestra traducción) quien dice que "es necesario darse cuenta de la diferencia tenue y propositiva, pero fundamental entre compartir y democratizar la gestión", ya que:

En forma de gestión compartida, tras comprobar la gravedad de la situación y la necesidad de solucionarla, la solución se pone en manos de la comunidad escolar (padres, alumnos, profesores, directivos), las distintas asociaciones de vecinos y empresarios para mejorar el rendimiento de la escuela. La participación, en este modelo, representa un deber de oficio para algunos y de voluntariado para otros, revelando una concepción falaz que elimina la idea de control social (CALDAS, 2009, p. 46, nuestra traducción).

Para Dourado (2006), las escuelas públicas experimentan paradojas, porque dicen que son democráticas, pero tienen dificultades para experimentar una gestión democrática y decidir sus proyectos. En algunos casos, las bases centralizadas del ejercicio y la personalización del poder permanecen, en las que el llamado a la participación se convierte en otra estrategia de control. Tal vez la implementación de este modelo de gestión democrática para las escuelas

públicas en Brasil todavía tiene un largo camino por recorrer, pero es urgente que pueda haber señales concretas para poner en práctica una educación que sea verdaderamente justa e igualitaria, como lo recomiendan los sistemas legales que se ocupan de la educación, así como del pensamiento crítico.

Oliveira y Bartolozzi (2007), al referirse a este modelo de gestión, comparten la idea de que, para tener su efectividad en el campo educativo, es necesario que haya de hecho compartir las decisiones de la escuela, y al mismo tiempo articular con procesos de descentralización administrativa. Lo que se ve menos en la escuela son actitudes de gestión democrática, ya que permea prácticas que históricamente se han consolidado como autoritarias, que el discurso liberalizador apenas puede disimular.

Hay personas que trabajan en la escuela, especialmente en un puesto gerencial, que se llaman a sí mismos demócratas solo porque son "liberales" con los estudiantes, maestros, personal o padres, porque "dan apertura" o "permiten" que participen en esta o aquella decisión. Pero lo que este discurso no parece ser capaz de encubrir completamente es que, si la participación depende de alguien que da apertura o permite la manifestación, entonces la práctica en la que tiene lugar esta participación no puede considerarse democrática, porque la democracia no se concede, se realiza: no puede haber dictador "democrático" (PARO, 2008, p. 18-19, énfasis añadido, nuestra traducción).

En este contexto, la materialización de las prácticas democráticas en el piso escolar se vuelve inocua, ya que siempre se basan en una relación directa de subordinación entre las relaciones de poder que constituyen nuestra sociedad y que se manifiesta claramente en las relaciones pedagógicas dentro de la escuela; Esta situación fue muy evidente en las declaraciones de los sujetos de investigación, como se mostrará más adelante.

Al respecto, Paro (2008) viene a poner que, en el día a día de la escuela, la administración, por él llamada gestión, suele asociarse como liderazgo o control de las acciones de los demás. Esto se debe al hecho de que, a diario, vivimos con agencia y dominación y apenas nos damos cuenta. Es comprensible, por lo tanto, la comprensión y aceptación de que administrar, administrar, se confunde con mandar, encabezar, controlar, regular y aún más, es el entendimiento de que las personas que asumen estos cargos de gerentes suelen estar en esa posición en condición de posiciones de confianza de los políticos o con la función de frenar cualquier sentimiento que pueda oponerse a los intereses de los principales y, en otras palabras, que puedan cumplir con el sentido democrático de la gestión.

Según Paro (2008, p. 25, nuestra traducción), "la democracia como valor universal y práctica de colaboración recíproca entre grupos y personas, es un proceso globalizador que,

tendencialmente, debe involucrar a cada individuo, en la plenitud de su personalidad". En este sentido, el proceso de gestión democrática debe colocarse como un instrumento importante para la consolidación de la democracia a nivel de la sociedad, dado que la escuela y la sociedad están constituidas dialécticamente. Sin embargo, es importante entender que la escuela no se vuelve democrática solo por su práctica administrativa, sino por toda su acción pedagógica y esencialmente educativa. Tampoco se puede pensar que por ser democrático termine resolviendo todos los problemas que permean el proceso educativo, ya que la escuela es un espacio de conflictos donde conviven diversos intereses (GARBIN; ALMEIDA, 2010).

Romper con estas prácticas que están cristalizadas en las mentes y acciones de los ideólogos de la educación brasileña implica, entre otras cosas, poner en práctica principios ya constitucionalmente establecidos en la organización de la práctica pedagógica y la gestión escolar, en una perspectiva que es de hecho democrática, como, por ejemplo: construcción colectiva del Proyecto Político Pedagógico y creación de colegiados (Consejos Escolares), que discutiremos brevemente en este texto.

a) Proyecto Político Pedagógico

El Proyecto Político Pedagógico (PPP), en una concepción de gestión democrática, constituye un instrumento esencial de la gestión educativa, siempre que se tenga en cuenta en la planificación: la participación efectiva de quienes integran la escuela, la asistencia a las disposiciones legales, las necesidades de la comunidad, además de considerar los aspectos que históricamente han sido acumulados por la humanidad, con el fin de promover en los estudiantes condiciones para discutir la realidad que se presenta, para transformarlo.

Vasconcelos (2009, p. 169, nuestra traducción) toma una posición diciendo que:

El Proyecto Político Pedagógico (o Proyecto Educativo) es el plan general de la institución. Se puede entender como la sistematización, nunca definitiva, de un proceso de Planificación Participativa, que se perfecciona y concreta en el paseo, que define claramente el tipo de acción educativa que se quiere llevar a cabo. Es un instrumento teórico-metodológico para la intervención y cambio de la realidad. Es un elemento de organización e integración de la actividad práctica de las instituciones en este proceso de transformación.

Visto desde esta perspectiva, el PPP puede constituirse como un hilo conductor de toda acción educativa que se desarrolle en la escuela de manera autónoma y participativa, considerando todo el proceso de modificación que ocurre en la sociedad.

b) Consejo Escolar

En la implementación de la gestión democrática es importante que se ejercite y se experimente en el día a día de la escuela. Para lograr esto, es necesario crear condiciones concretas para su ejercicio. En este sentido, la creación del consejo escolar puede contribuir a posibilitar el proceso democrático escolar en oposición a las prácticas centralizadoras aún presentes en los procesos pedagógicos y administrativos experimentados en este espacio.

Según Dourado (2006), es fundamental que la CE, en el proceso de su construcción y constitución, pase por momentos de experiencias colectivas en los que no solo se discuta el significado de un cuerpo colegiado para la organización político-pedagógica de la escuela, sino también el tipo de hombre, educación y sociedad que se desea construir con este ejercicio, que incluye desde la comprensión didáctico-pedagógica para el aprendizaje de los estudiantes, hasta el conocimiento de la realidad del entorno de la escuela.

El artículo 14 de la LDB No. 9.394/1996 (BRASIL, 1996) vigente, cuando se trata de gestión democrática, enfatiza en el punto II que uno de los componentes de este modelo de gestión es precisamente la participación de las comunidades escolares y en los consejos escolares o equivalentes. Por lo tanto, una gestión que pretende ser democrática presupone la participación de la comunidad en las decisiones del proceso educativo. Según Ciseski y Romão (2000, p. 70, nuestra traducción), el Consejo Escolar es:

Un colegiado generalmente formado por todos los segmentos de la comunidad escolar: padres, estudiantes, maestros, administración y otros empleados. A través de ella, todas las personas vinculadas al colegio pueden estar representadas y decidir sobre aspectos administrativos, financieros y pedagógicos, haciendo de este colegiado no sólo un canal de participación, sino también un instrumento de gestión del propio colegio.

Lograr estos propósitos implica, entre otras cosas, que la participación sea una realidad en la escuela, siendo necesarios, para ello, nuevos medios y acciones que lleven a repensar la cultura y organización de la escuela y la comunidad local, para que rompa con las prácticas autoritarias que resisten en las relaciones de poder constituidas en el espacio escolar.

Para Rocha (2006), hay varias formas de participación que no siempre caracterizan los principios de la gestión democrática. Hay una participación sumisa, en la que las personas solo son llamadas a escuchar las quejas de los maestros sobre sus hijos, lo que no contribuye a una práctica democrática. Participación colaborativa, en la que los sujetos incluso dan sugerencias para la mejora de la práctica pedagógica, pero no participan en la toma de decisiones, porque se toman de arriba hacia abajo; También existe lo que él llama participación coautora, que

implica la participación directa de todos los actores en la toma de decisiones, en el seguimiento de la ejecución y evaluación de las direcciones que se deciden colectivamente en la escuela.

En este sentido, cuando la escuela involucra a maestros, estudiantes, empleados, padres de familia y la comunidad, se cree que todos estos actores se vuelven corresponsables del éxito de la institución, contribuyendo a que se convierta en una instancia educativa, donde se harán posibles espacios colectivos de trabajo y aprendizaje.

Para Dourado (2006, p. 67, nuestra traducción):

La idea básica es la de la gestión como un proceso de idas y venidas, construido a través de la articulación entre los diferentes actores, que tejen la característica que este proceso está asumiendo. La gestión democrática es la expresión de un aprendizaje de la participación guiado por el disenso, la convivencia y el respeto a las diferencias en favor del establecimiento de espacios de discusión y deliberación colectiva.

La participación de la comunidad escolar en el proceso de gestión de las escuelas de la red municipal también está contemplada en el Regimiento General de Escuelas del municipio de Manaus, como se destaca en el art.14, punto VIII: La escuela, para funcionar, debe cumplir con los siguientes requisitos: VIII – existencia de Consejos Escolares o equivalentes (BRASIL, 1990). Se observa, por lo tanto, que las escuelas municipales de Manaus pertenecen a un contexto en el que la participación de la comunidad escolar en su gestión es una parte obligatoria de su funcionamiento, al menos en lo que respecta a los documentos legales. Este documento da a entender que la gestión de las escuelas debe estar asociada a una acción conjunta de profesores, alumnos, personal y padres de familia con el fin de integrar, planificar y adelantar acciones que tengan como objetivo lograr resultados colectivos construidos en un clima democrático.

Sin embargo, es necesario tener claro que estas prácticas aún no se constituyen como acciones efectivas en las escuelas, ya que:

La participación de la comunidad en la gestión de la escuela pública es una serie de obstáculos a realizar, por lo que uno de los requisitos básicos y preliminares para quienes están dispuestos a promoverla es estar convencidos de la relevancia y necesidad de esta participación, para no rendirse ante las primeras dificultades (PARO, 2008, p. 16, nuestra traducción).

Paro (2008) reafirma que la democracia, como valor universal y práctica de colaboración entre sujetos, es un proceso globalizador que debe involucrar a cada individuo en la plenitud de su personalidad. Conocer el significado de lo que piensan los actores de las escuelas que lideran el proceso de gestión, tales como: gerentes, maestros y padres, puede

aclarar un poco la situación del pensamiento y la distancia de lo vivido por ellos sobre este tema en las escuelas encuestadas. Este procedimiento se especificará a partir de los resultados obtenidos con la investigación de campo llevada a cabo en cuatro escuelas de la red educativa de Manaus.

Concepción de directivos, profesores y padres en relación con la gestión escolar democrática

Los resultados de las entrevistas permitieron escuchar a los sujetos, por lo tanto, sus impresiones fueron el punto focal de este trabajo, porque además de las dificultades en la logística con respecto a la ubicación de las escuelas, la participación y la puntualidad de los entrevistados, se puede percibir la importancia de saber escuchar en varios aspectos. Estos van desde la disciplina del investigador en no interferir hasta el cuidado de no huir de las preguntas sobre el tema de una manera específica, lo que lleva a lo que Fazenda (1991) llama el carácter educativo de la investigación, en la que el investigador termina pasando también por un proceso educativo, incluyendo escuchar al otro.

Todas las preguntas que fueron sistematizadas en el guión de entrevistas con los sujetos de investigación fueron dirigidas, en resumen, en la perspectiva de rastrear una comprensión del concepto de gestión escolar democrática y cómo ha sido implementado en las escuelas de la ciudad de Manaus, un principio consagrado en la Constitución Federal (BRASIL, 1988) y ratificado por LDB nº. 9.394/1996 (BRASIL, 1996).

Al realizar las entrevistas con gerentes, maestros y padres y/o tutores, se notó que, aunque ya habían oído hablar de la gestión democrática, los conceptos o la comprensión de lo que es la gestión siempre se basan en un concepto superficial.

Un dato que llamó la atención en el perfil profesional de los directivos es que el 75% de ellos no tienen formación en Pedagogía, y no tienen ninguna formación en gestión escolar. De este porcentaje, la formación es en Filosofía o Sociología, con un segundo grado en administración de empresas.

Bajo esta visión nos referimos a Paro (2008), quien observa que en Brasil uno de los grandes problemas de la Administración Escolar ha girado en torno a dos posiciones antagónicas: los que defienden modelos de administración escolar basados en principios y métodos desarrollados a partir del modelo de gestión empresarial, basados en la gestión gerencial, y los que defienden una educación socialmente referenciada con principios y propósitos de Gestión Democrática. El gran problema, en opinión de Paro (2008), es que los

métodos y técnicas adoptados son similares entre sí, en el sentido de que se basan en los mismos principios generales de la Administración, es decir, un modelo estandarizado que ignora las especificidades de las escuelas y las materias que pertenecen a ellas; Por otro lado, quienes defienden la negación de esta conveniencia en la escuela, oponiéndose a cualquier tipo de administración o intento de organización burocrática, estandarizadora y estandarizada para la defensa de una educación inclusiva como un derecho y no como un servicio.

Corroborar Paro (2008) advirtiendo que ambas concepciones pueden incurrir en graves errores si no trabajan con la realidad concreta de la asignatura, si no se centran en la transformación social, garantizando tanto la calidad de la enseñanza como la calidad social de las asignaturas que pertenecen a ella.

La gestión democrática en opinión de uno de los directivos entrevistados significa "algo bueno, sólo que la democracia no ocurre en la realidad en las escuelas públicas" (información verbal)⁴. Aunque no hay una definición clara del concepto de este principio, es notable por la posición dada que no sucede en las escuelas públicas de Manaus. Para Luck (2008), una buena gestión escolar depende, en gran medida, de un buen liderazgo, y este proceso de liderazgo corresponde a un conjunto de acciones, actitudes y comportamientos asumidos por una persona, para influir en las personas individualmente o en grupo para,

[...] el logro de objetivos educativos, en su sentido amplio, que depende de la canalización y el uso adecuado de la energía dinámica de las relaciones interpersonales que se producen en el contexto de los sistemas educativos y las escuelas, en torno a objetivos educativos, concebidos y asumidos por sus miembros, con el fin de constituir un compromiso colectivo en torno a su realización (LUCK 2008, p. 23, nuestra traducción).

Se observó con la investigación que muchos gerentes dicen que son democráticos, pero presentan actitudes que van en contra de los principios de la gestión democrática (artículo 15 de LDB N.º 9.394/1996) (BRASIL, 1996). En el discurso de los profesores sobre la misma pregunta hecha a los directivos, hubo casi un consenso de lo que es la gestión democrática, es decir, prácticas de control para satisfacer los intereses del capital en las que las decisiones se constituyen unilateralmente (gerente) y el exceso de actos burocráticos de hacer pedagógico en la escuela. En opinión del profesor de la red pública manauara, la "gestión democrática en la

⁴ Información verbal obtenida durante el período de recolección de datos de la investigación.

escuela sigue arrastrando. Prueba de ello es que los gestores no son elegidos por la comunidad, son indicaciones políticas" (información verbal)⁵.

Por lo tanto, las consideraciones sobre la materialización de la gestión democrática en las escuelas de Manaus registran que generalmente hay decisiones que se toman por intervención de la política partidaria, especialmente en lo que depende de la elección de los directores escolares, y no por elección de la comunidad escolar.

Paro (2008, p. 45, nuestra traducción) considera que:

El director libremente nombrado por los poderes del Estado, aunque sea bien intencionado, está comprometido con quien lo nombró. Su trabajo no podrá contradecir al partido político responsable de su nombramiento. Un posible compromiso con su comunidad escolar solo ocurrirá si no se enfrenta a intereses políticos partidistas. Cualquier revés puede ser motivo de renuncia y el nombramiento de otro director que sirva a los intereses de los gobernantes.

En estos términos, hay prácticas incipientes que conducen a la elección de los líderes escolares de manera democrática, ya que aún prevalecen los viejos comportamientos de clientelismo, característicos de la cultura tradicionalista de Brasil. El segundo aspecto se refiere a la cultura del autoritarismo, que todavía está muy presente en la escuela.

El discurso de Hora (2007) es relevante cuando afirma que la escuela como organización social y que pretende ser democrática necesita pensar en un espacio en el que educadores profesionales, estudiantes, padres de familia, activistas comunitarios y otros ciudadanos tengan derecho a estar bien informados y a tener una participación crítica en la creación y ejecución de políticas y programas escolares, rompiendo con el autoritarismo que todavía prevalece en la organización escolar. Para un profesor de la escuela pública de Manaus, "la participación de los padres es todavía muy poca. Ellos son los que tienen que hacer más de esta acusación para que haya democratización" (información verbal)⁶.

Las manifestaciones anteriores responden al pensamiento de Dourado (2006), cuando afirma que la democracia en el espacio escolar no ocurrirá sin comprender el papel político y social de la escuela, que por ser un espacio privilegiado de producción sistematizada necesita ser organizada para que sus acciones educativas logren los objetivos concretos de formar sujetos participativos, críticos y creativos. Por lo tanto, es posible afirmar, a partir de lo expuesto anteriormente, que los entrevistados tienen un dominio muy superficial sobre las declaraciones

⁵ Información verbal obtenida durante el período de recolección de datos de la investigación.

⁶ Información verbal obtenida durante el período de recolección de datos de la investigación.

realizadas, señalando la responsabilidad a los demás, así como esperando que algo suceda sin necesidad de militar en torno al tema.

Con respecto a los padres, inicialmente buscamos hacer la siguiente pregunta: ¿cómo sería participar en las decisiones administrativas, financieras y pedagógicas de la escuela? Podemos inferir de las afirmaciones que la participación se reduce a simplemente participar como oyente en las reuniones a las que son llamados y "llevar a su hijo y ayudar a trabajar en la tarea junto con el maestro para que haga bien en tener un buen aprendizaje. Lo veo como participación" (información verbal)⁷.

No se notó en ningún momento en las escuelas encuestadas una preocupación de los líderes escolares con la elección de los miembros de los padres y/o tutores de los estudiantes en la composición de los consejos escolares que tomaron como criterio una formación sociopolítica de estos miembros. En los supuestos de Gohn (2007), la participación democrática en la gestión escolar dependerá en gran medida del grado de información (o desinformación) que tengan sus representantes; Para este autor, la participación de la sociedad en modelos de gestión que pretenden ser participativos implica un compromiso popular que tiene en cuenta la opinión, el consenso y los conflictos como manifestación de la generación de nuevos conocimientos para la elaboración de estrategias que puedan garantizar una gestión escolar democrática y participativa. Por lo tanto, la capacitación de todos los segmentos de la organización escolar se hace necesaria para la construcción de estrategias pedagógicas que realmente contribuyan a la calidad de la enseñanza.

Consideraciones finales

La investigación nos permitió algunas reflexiones sobre cómo se ha materializado la gestión en las escuelas de la red municipal de la ciudad de Manaus. Se pudo inferir que existe una cierta confusión del significado real de lo que es la gestión escolar democrática, manifestada en las declaraciones de directivos, docentes y padres, al menos en lo que teóricamente se defiende en este trabajo, que es un modelo de gestión democrática en el que existe la participación del colectivo escolar desde pensar, elaborar, hasta la distribución de las tareas necesarias para la ejecución de acciones que favorezcan un proceso de crecimiento educativo de quienes lo defienden.

⁷ Información verbal obtenida durante el período de recolección de datos de la investigación.

La gestión democrática en las escuelas públicas en el estado de Amazonas y, en particular en el sistema de escuelas públicas municipales de la ciudad de Manaus, es contradictoria debido al sistema capitalista que busca una sociedad comprometida con el clientelismo, el favoritismo político, el autoritarismo y la opresión, típicos de las maniobras del Capital, que bloquea cualquier factor creativo o autónomo de los sujetos, Especialmente en el campo de la educación, dando lugar a conceptos erróneos en lo que es la gestión democrática, dado el entumecimiento o consentimiento en actitudes que se vuelven banales en la vida cotidiana de la escuela, aunque algunas declaraciones también denuncian tales actitudes y no acuerdos.

Sin embargo, aunque consideremos el aspecto negativo demostrado en las declaraciones de las asignaturas, no podemos dejar morir la gestión democrática en las escuelas ni desesperarnos por su necesidad en un Estado democrático que garantice a todos el acceso a una educación pública, gratuita y de calidad, especialmente en los tiempos actuales, en los que la educación y la propia democracia sufren duros ataques por parte de gobiernos conservadores.

Es necesario resistir el discurso que tiende a empresarializar el significado de la educación y la gestión que ha prevalecido cada vez más por una idea que disminuye la capacidad del Estado para gestionar las políticas sociales, incluida la política educativa. Es necesario ampliar esta discusión en las escuelas, en los cursos de formación inicial y continua del profesorado, además de la implementación en la práctica de una forma en la que no sólo haya participación cuantitativa, sino el ejercicio constante de diálogo con el conjunto social que rodea a la escuela de manera intencional y constante, sin la aceptación de un concepto simplista y burocrático de gestión y la efectividad de un caminar constante y contradictorio en busca de la construcción. de una sociedad más justa e igualitaria.

REFERENCIAS

BRASIL. **Constituição Federal (1988)**: República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponible en: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acceso en: 10 dic. 2022.

BRASIL. **Lei n. 10.172, de 09 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2001. Disponible en: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm. Acceso en: 10 dic. 2022.

CALDAS, E. C. R. **Gestão Escolar e Participação da Comunidade – Zonas Leste de Manaus**. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Amazonas, AM, 2009.

DOURADO, L. F. **Gestão da Educação Escolar**. Brasília, DF: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

FAZENDA, I. (org.). **Metodologia da pesquisa educacional**. São Paulo: Cortez, 1991.

GARBIN, T.; ALMEIDA, J. **Gestão Escolar Democrática: Limites e possibilidades – uma discussão sempre necessária**. Cascavel, PR: Secretaria da Educação, 2010. Disponible en: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/artigo_tereza_garbin.pdf. Acceso en: 15 ago. 2010.

GOHN, M. G. **Conselhos Gestores e participação sociopolítica**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

HORA, D. L. **Gestão educacional democrática**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2007.

LUCK, H. **A gestão participativa na escola**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MANAUS. **Lei Orgânica do Município de Manaus**. Manaus, AM: Prefeito Municipal, 1990. Disponible en: <https://www.mpam.mp.br/images/attachments/article/4839/LeiOrganicadomunicipiodeManaus2008.pdf>. Acceso en: 10 dic. 2022.

OLIVEIRA, D.; BARTOLOZZI, E. Gestão democrática do ensino público. *In*: DUARTE, A. M. C.; DUARTE, M. R. T. **Termos da legislação educacional brasileira**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2007.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Editora Ática, 2008.

ROCHA, M. J. F. A associação de pais e professores e a gestão democrática na escola. **UNirevista**, v. 1, n. 2, 2006.

ROMÃO, J. E.; CISESKI, A. A. Conselhos de Escola: coletivos instituintes da Escola Cidadã. In: GAGOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (org.). **Autonomia da Escola**: Princípios e propostas. 3. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000.

VASCONCELOS, C. S. **Planejamento**: Projeto de ensino-aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização. 19. ed. São Paulo: Libertadora editora, 2009.

CRedit Author Statement

Agradecimientos: Fundación de Apoyo a la Investigación del Estado de Amazonas (FAPEAM).

Financiación: FAPEAM.

Conflictos de interés: No.

Aprobación ética: Comité de Ética de la Universidad Federal de Amazonas.

Disponibilidad de datos y material: Los datos y materiales utilizados en la obra están disponibles para su acceso en la base de datos de la Biblioteca Virtual de la UFAM.

Contribuciones de los autores: Edilberto Santos Moura: investigó el tema, caracterizó y construyó la base teórica conceptual. Iraci Carvalho Uchoa y Arminda Rachel Botelho Mourão: analizaron y organizaron el camino metodológico, así como corrigieron las normas de la ABNT.

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

