



Percepciones de directores y profesores sobre procesos de gestión democrática

Perceptions of principals and teachers on democratic management processes

Custódio Teresa Cauaia¹



<http://orcid.org/0000-0002-7452-8436>

Reinaldo Meléndez Ruiz²



<http://orcid.org/0000-0003-3795-2382>

Paulo Sergio García³



<http://orcid.org/0000-0003-0437-0618>

¹Instituto Pedagógico de Luanda Norte. Angola.



ccauaia@gmail.com

²Universidad de Pinar del Río "Hnos Saíz Montes de Oca". Cuba.



reinaldo.melendez1972@gmail.com

³Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Brasil.



paulo.garcia@prof.uscs.edu.br

Recibido: 11 de octubre 2020.

Aceptado: 23 de marzo 2021.

RESUMEN

El estudio realizado permitió diagnosticar las percepciones de directores y profesores sobre algunos procesos de gestión democrática en las escuelas de una Zona de Influencia Pedagógica del municipio de Chitato de la provincia de la Lunda-Norte en Angola. Se trata de una

investigación mixta en la que se utilizaron como métodos la revisión bibliográfica y documental y se aplicaron entrevistas. Los referentes teóricos se centraron en la gestión democrática. En cuanto a las potencialidades se destaca en los sujetos la diversidad de experiencia de los profesionales; el hecho de que todas las escuelas estén próximas, lo que facilita la interacción de los actores escolares; las posibilidades de cambio de experiencias a lo largo de las formaciones; entre otras. Como necesidades pueden ser apuntadas: la cuestión de las reuniones y las actividades de formación en la ZIP se concentran solamente en algunos aspectos pedagógicos, arrumbando discusiones relevantes con relación a los planes de acción de docente y de gestores, las prácticas evaluativas y didácticas y nuevas metodologías que pueden mejorar la calidad escolar, entre otros apartados; el hecho de convocar a pocas reuniones de los consejos de escuelas en la Zona de Influencia Pedagógica durante el año y, de esta forma, aportar poco para la gestión democrática escolar. Como conclusión, los sujetos de la pesquisa presentaron perfiles diversos y necesidades y potencialidades en algunos procesos de la gestión democrática, que forman una representación particular de una Zona de Influencia Pedagógica del municipio del Chitato, en la provincia de la Lunda-Norte en Angola, que no puede ser generalizado.

Palabras clave: gestión democrática escolar; Zona de Influencia Pedagógica; directores; profesores.

ABSTRACT

The study carried out made it possible to diagnose the perceptions of principals and teachers about some democratic management processes in the schools of a Pedagogical Influence Zone of the municipality of Chitato in the province of Lunda-Norte in Angola. This is a mixed investigation in which bibliographic and documentary review were used as

methods and interviews were applied. The theoretical references focused on democratic management. Regarding the potentialities, the diversity of experience of the professionals; the fact that all schools are close together, which facilitates the interaction of school actors; the possibilities of exchanging experiences throughout the trainings; among others. As needs, the question of meetings and training activities in the Pedagogical Influence Zone can be pointed out. They focus only on some pedagogical aspects, putting aside relevant discussions in relation to the action plans of teachers and managers, evaluative and didactic practices and new methodologies that can improve school quality, among other sections; the fact that few meetings of the school councils occur in the Pedagogical Influence Zone during the year and, in this way, contribute little to the democratic management of schools. In conclusion, the research subjects presented diverse profiles and needs and potentialities in some processes of democratic management, which form a particular representation of a Pedagogical Influence Zone of the municipality of Chitato, in the province of Lunda Norte in Angola, which cannot be widespread.

Keywords: democratic school management; Pedagogical Influence Zone; directors; professors.

RESUMO

O estudo foi realizado para diagnosticar as percepções dos diretores e professores sobre alguns processos de gestão democrática nas escolas numa Zona de Influência Pedagógica no município de Chitato na província de Lunda-Norte em Angola. É uma investigação mista em que foram utilizadas como métodos a revisão bibliográfica e documental e entrevistas. As referências teóricas foram centradas na gestão democrática. Em termos de potencialidades, as disciplinas

destacaram a diversidade de experiências dos profissionais; o fato de todas as escolas estarem próximas umas das outras, o que facilita a interação dos atores escolares; as possibilidades de mudança de experiências ao longo da formação; entre outras. Como as necessidades podem ser apontadas: a questão das reuniões e atividades de formação na ZIP centra-se apenas em alguns aspectos pedagógicos, deixando de lado as discussões relevantes sobre planos de ação de professores e gestores, avaliação e práticas didáticas e novas metodologias que podem melhorar a qualidade das escolas, entre outros; o fato de convocar poucas reuniões de conselhos escolares na Zona de Influência Pedagógica durante o ano e, assim, contribuir pouco para a gestão democrática das escolas. Em conclusão, os temas da investigação apresentaram diversos perfis e necessidades e potencialidades em alguns processos de gestão democrática, que formam uma representação particular de uma Zona de Influência Pedagógica do município de Chitato, na província de Lunda-Norte, em Angola, que não pode ser generalizada.

Palavras-chave: gestão escolar democrática; Zona de Influência Pedagógica; diretores; professores.

INTRODUCCIÓN

La sociedad contemporánea está pasando por profundas transformaciones de carácter social, político, económico y cultural. Esas transformaciones son oriundas, entre otras cuestiones, del mundo del trabajo y están situadas dentro del contexto de las políticas neoliberales. Están elaborando y ejecutando políticas sociales, especialmente en el campo de la educación.

En la República de Angola, las transformaciones están presentes en la sociedad, en general, y en la educación,

en particular. Según el artículo 2º de la Constitución (Asamblea Nacional, 2010), Angola es un Estado Democrático de Derecho y tiene principios basados en la soberanía popular, el primado de la ley, la separación de poderes e interdependencia de funciones, la unidad nacional, el pluralismo de expresión y de organización política y la democracia representativa y participativa.

En el campo de la educación en Angola, las políticas de gestión y de regulación se han desarrollado a partir de un proceso intenso de cambios, originados, substantivamente, por el incremento de nuevas relaciones sociales y del mundo del trabajo, muchas mediadas por las tecnologías acontecidas en este inicio de siglo XXI. En este contexto, la escuela ha sido una institución privilegiada para nuevos aprendizajes y para garantizar el desarrollo de los niños y de los jóvenes.

La Gestión Democrática (GD), de acuerdo con varios autores, es esencial para el desarrollo de la escuela y para la mejoría de su calidad (García, Costa & Zanutto, 2018).

Para Libâneo (2015) la democratización de la escuela pública necesita ser comprendida como la ampliación de las oportunidades educacionales, difusión de los conocimientos y su reelaboración crítica y esmero de la práctica educativa escolar visando la elevación cultural y científica de las capas populares. En este sentido, se busca la mejoría de vida de las personas.

La Ley de Base del Sistema de Educación y Enseñanza (Asamblea Nacional, 2016) tiene la gestión democrática como un valor público definido en sus principios, donde todos los sujetos incluidos en el proceso de enseñanza-aprendizaje y la comunidad escolar tienen derecho de participar en la organización y gestión de las estructuras, modalidades e instituciones afines a la educación.

La gestión democrática, propuesta como condición de aproximación entre escuela, padres y comunidad para el fortalecimiento de una educación de calidad, prevé canales colectivos de participación (Rodrigues Costa & Garcia, 2019), entre ellos el consejo de escuela, consejo de grado, proyecto educativo, entre otros. Por su importancia en la escuela pública, la gestión democrática, en la Zona de Influencia Pedagógica (ZIP) del municipio de Chitato de la provincia de la Lunda-Norte en Angola fue seleccionada como tema central para este artículo, cuyo objetivo busca diagnosticar, de forma detallada, las percepciones de directores y de profesores sobre los algunos de sus procesos en las instituciones de enseñanza.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este estudio buscó comprender, a través del conocimiento en profundidad de la ZIP, las percepciones de directores y de profesores sobre algunos procesos de gestión democrática en las instituciones de enseñanza.

La elección de la metodología más adecuada para el problema que se quiera analizar es un factor de éxito en la averiguación (Coutinho, 2015). En este estudio, la orientación a la comprensión de un fenómeno concreto se encaja con la perspectiva cualitativa.

El investigador cualitativo busca siempre lograr una comprensión completa de la realidad que le interesa, aliando su propio conocimiento a las teorías ya existentes (Coutinho, 2015). En esta pesquisa, el núcleo temático son las percepciones de directores y de profesores sobre algunos procesos de gestión democrática, en una ZIP del municipio de Chitato, Angola.

La utilización del método cualitativo, en este estudio, ocurrió en dos fases

distintas, pero que se complementaron. En estas etapas fueron recolectadas evidencias con el fin de atender los objetivos específicos en esta pesquisa.

La primera fase fue caracterizada por un análisis documental. Según Barbato, Alves, & de Oliveira (2020), este tipo de pesquisa se caracteriza por indagar informaciones en documentos que no recibieron ningún tratamiento científico, como informes, reportajes de diarios, revistas, películas, grabaciones, fotografías, entre otras materias de divulgación.

En este contexto, fueron analizados: la Ley de Bases del Sistema de Educación y Enseñanza, además de algunos decretos-ley y normas emitidas por órganos oficiales como el Reglamento de las Escuelas de la Enseñanza General, el Régimen Jurídico del Subsistema de la Enseñanza General, la Guía Metodológica de Apoyo a las Zonas de Influencias Pedagógicas. Aún con relación a los documentos, fueron analizados los informes de actividades ocurridas en el año lectivo 2019.

Se destaca el análisis de esos documentos, que tuvo como objetivo ampliar la comprensión sobre el Sistema de Educación y Enseñanza, su régimen jurídico, las funciones de sus profesionales, entre otras cuestiones.

En la segunda fase de este estudio, la recolección de datos ocurrió en la ZIP 2, por medio de entrevistas, con un guion anticipadamente establecido. Esta ZIP fue seleccionada por ser una de las mayores en términos de escuelas (siete), docentes (387) y alumnos (13.739).

Fueron procesadas informaciones sobre:

1. Escuela: modalidad de enseñanza; período y hora de funcionamiento.

2. Informaciones personales y profesionales (perfil): sexo; edad; estado civil; número de hijos, varada en

la educación, tiempo en la dirección de la misma escuela; carga horaria semanal de trabajo; formación inicial; participación en actividades de formación continua en los últimos dos años; posgraduación y banda salarial.

3. Zonas de Influencias Pedagógicas:

a) composición de la ZIP;

b) formación para los miembros después de la elección;

c) divulgación para los círculos de directores, con antecedencia, de las reuniones;

d) divulgación de las decisiones del círculo de directores para acompañamiento de la escuela;

e) pauta de la reunión;

f) participación en la gestión de las escuelas;

g) participación de los miembros en las reuniones;

h) concientización de la comunidad (padres, alumnos, docentes y empleados) sobre la función de la ZIP y acompañamiento de las acciones;

i) funcionamiento;

j) apoyo de la ZIP a la gestión;

4. Consejo de escuela:

a) composición del consejo escolar;

b) formación para los miembros después de la elección;

c) divulgación para los consejeros, con antecedencia, de las reuniones;

d) divulgación de las decisiones del consejo de grado para acompañamiento de la escuela;

- e) pauta de la reunión;
 - f) participación en la gestión escolar;
 - g) participación de los miembros en las reuniones;
 - h) concientización de la comunidad (padres, alumnos, maestros y empleados) sobre la función del consejo escolar y acompañamiento de las acciones;
 - i) funcionamiento;
 - j) apoyo del consejo escolar a la gestión;
5. Proyecto educativo:
- a) la existencia del documento en la escuela;
 - b) tiempo en el que fue elaborado o revisado;
 - c) quién participó de la elaboración o revisión;
 - d) conocimiento por la comunidad;
 - e) consulta de él;
 - f) por quién el documento es consultado;
 - g) la existencia del plan de acción;
 - h) evaluación del plan de acción;
 - i) el documento como referencia para la mejoría de la escuela;
 - j) el documento como instrumento auxiliar en la gestión escolar;
6. Consejo de grado:
- a) quién participa;
 - b) pauta de reunión;
 - c) funcionamiento;
- d) contribuciones del consejo;
7. Problemas de la escuela y dificultades de gestión:
- a) interferencias externas en la gestión
 - b) apoyo de instancias superiores;
 - c) cambio de informaciones con directores de otras escuelas;
 - d) apoyo de la comunidad a la gestión;
8. Participación de la comunidad en la escuela:
- a) cómo les gustaría que fuese la participación de la comunidad en la gestión escolar;
 - b) sugerencias para que la escuela tenga una gestión cada vez más democrática;
 - c) qué saben los entrevistados sobre la gestión democrática y gestión escolar.
- Para el análisis de los datos fueron utilizadas las indicaciones de la teoría Grounded Theory (Alves, Martins, Pinho & Tobias, 2017). Se trata de una teoría que es desarrollada, de forma inductiva, desde un conjunto de datos. En este sentido, el abordaje se tradujo inicialmente por la codificación abierta de los resultados por medio de la segmentación de ellos y con el uso de códigos y descriptores. A partir de eso, se utilizó la técnica de filtraje, buscando calidades, similitudes y diferencias y creando y recreando las categorías del estudio.

RESULTADOS

En esta parte del trabajo son presentados, inicialmente, los resultados del perfil de los participantes del estudio. Posteriormente, son mostrados los datos de las entrevistas versando sobre la

gestión de las escuelas, la participación de la comunidad, las indicaciones de los profesionales con relación a la gestión democrática, sus conocimientos sobre el asunto, las características del consejo de escuela, del proyecto educativo y del consejo de grado, con el fin de diagnosticar, de forma detallada, las percepciones de directores y de profesores sobre algunos de sus procesos en las instituciones de enseñanza.

Datos de los directores

El perfil de los directores de la ZIP 2 es formado por profesionales que se encuentran en edades entre 37 a 52 años, con media de edad 43. Se constató que el 28.6 % de esos profesionales poseían un tiempo de servicio en el sector de la educación que se situaba entre los 9 a 12 años, el 42.8 % estaban hace más de 13 años, de los cuales 28.6 % tenían experiencia en educación de más de 16 años.

Los directores poseían diferentes jornadas de trabajo, siendo que 42.9 % cumplían 16 horas y 57.1 % laboraban durante 24 horas semanales. La totalidad de los profesionales estudió en cursos de licenciatura. También se observa que todos frecuentaron cursos en la rama de pedagogía y 14.3 % de ellos tenían algún tipo de especialización en la Enseñanza Especial.

En cuanto a las experiencias en las funciones de dirección, dos de los profesionales tenían menos de dos años en el cargo, dos más de dos años, uno cinco y dos tienen experiencia de más de seis años actuando en las escuelas.

En relación con los datos de la gestión democrática de las escuelas, los directores señalaron que existen interferencias externas en la gestión (por ejemplo: el hecho de que de las escuelas reciben orientaciones preconcebidas y apenas se ejecutan, como es el caso del proyecto educativo), que falta apoyo de

instancias superiores (se esperaba más acompañamiento de las acciones por los niveles superiores de dirección, por ejemplo: participación sistemática en las reuniones y el monitoreo del proyecto educativo); que ocurren cambios de informaciones con otros directores, desde reuniones, y que de forma general la comunidad no apoya la gestión.

En cuanto a la participación de la comunidad en la escuela, estaba presente en el deseo de todos los directores. De ellos se afirmó que la comunidad debía ser "más activa, con más empeño en el acompañamiento de los alumnos y en colaboración con la escuela" (Director A). Otro profesional indicó que gustaría que los padres acompañasen todas las acciones que han sido realizadas en la escuela, en el sentido de que se enteren de las complejidades que la escuela vive (Director C).

Otro sujeto apuntó la importancia de la "participación de la comunidad en apoyar a la dirección en todas políticas para el mejoramiento de la escuela" (Director B). Un director señaló creer que "sería mejor si los encargados de los alumnos tuviesen más posibilidades para participar" (Director D).

En relación con las indicaciones de los directores para una gestión más democrática, las opiniones fueron divididas. Un director apuntó que era necesario una "gestión más abierta para una buena democracia" (Director B). Otro cuadro, la necesidad de una gestión más "elaborada a través de construcción colectiva y que mediante la formación debe haber el fortalecimiento del consejo escolar" (Director C).

Uno de los directores indicó la necesidad de un mayor acompañamiento de todos sobre las actividades realizadas por la dirección de la escuela y, en este sentido, que los padres se noten y se presenten más de forma activa para mejorar el funcionamiento de la institución (Director F).

Hubo aún otras dos indicaciones. La primera relacionada a la necesidad de más "autonomía para que el director pueda escoger docentes y empleados" (Director A), y la segunda, de mayor "empeño para concientizar a todos de posibilidades desarrolladoras para contribuir de forma más creativa" (Director E).

Con relación a la gestión democrática escolar, el estudio tornó claro que los directores conocían sobre el asunto. Un director afirmó ser un modelo de gestión que obedece a los principios de la participación de los profesionales de la educación en la elaboración del proyecto educativo y la participación de la comunidad escolar y local en consejos escolares (Director B).

Los demás profesionales relacionaron la gestión democrática escolar a los procesos de participación en la escuela: "participativa y abierta" (Director A); "gestión abierta que tiene libertad de expresión de todos cuanto son miembros del consejo de dirección" (Director D); "gestión democrática, busca unión, colaboración y tener única decisión" (Director F).

En este sentido, se resalta que los directores concibieron la gestión democrática a una participación más activa, concreta y eficaz y con un número mayor de sujetos. La efectividad de la participación, según esos profesionales, estaría vinculada a las acciones y a la toma de decisiones, a las responsabilidades, al involucramiento y a la transparencia.

En relación al consejo de escuela, los directores indicaron que este órgano era compuesto por los docentes, subdirectores, directores, padres y otros miembros de la comunidad local; sin embargo, los alumnos nunca hicieron parte de él. Los referidos miembros participaban de las acciones de formación, previamente programadas y las fechas de sus reuniones y decisiones tomadas eran divulgadas.

Según los participantes, el consejo de escuela participaba más de la gestión pedagógica y menos de la gestión administrativa de las escuelas. Todos los miembros asistían a las reuniones del consejo, pero los subdirectores y los directores estaban presentes en todos los encuentros. Los directores indicaron que, en su mayoría, la comunidad escolar conoce la función del consejo y acompaña sus acciones. Las indicaciones revelaron que el consejo funciona, representa las personas y es valorado por todos.

En cuanto al proyecto educativo, los datos señalaron que el documento era consultado a lo largo del año lectivo, poseía un plan de acción y era monitorizado. En lo que se refiere a la consulta, ella ocurría, en la mayoría de las veces, por el equipo escolar y por los docentes. Pero la evaluación ocurría, principalmente, por los profesores de la escuela. En el estudio, fue acuerdo que el documento era un instrumento auxiliar para las mejoras de la escuela, en la parte pedagógica y en la gestión escolar.

En relación con el consejo de grado, los directores, en casi la mayoría, comprenden que el referido órgano aporta más con la gestión pedagógica. Dentro los tres asuntos que frecuentemente hacían parte de las reuniones, los profesionales citaron el "bajo rendimiento escolar, nivel de aprovechamiento y exceso de faltas" (Director A); el "poco acompañamiento de los padres y encargados de la educación, puntualidad de los alumnos e higiene de la escuela" (Director C); el "rendimiento escolar, exceso de faltas y disciplina" (Director D).

Como se puede verificar, los asuntos pedagógicos relativos a la evaluación y a la indisciplina de los alumnos eran los más presentes y predominaban en los encuentros del consejo de grado, de los cuales participaban mayoritariamente los docentes, alumnos y funcionarios y que, según los directores, funcionaba aportando a la gestión escolar.

En cuanto a la participación se comprende, desde las entrevistas, la expectativa de los directores de que la gestión democrática escolar pudiese contar con un número mayor de personas envueltas, entre otras cuestiones, en el proyecto educativo y buscando mejorar la calidad escolar.

Datos provenientes de los profesores

En la ZIP pesquisada, el 63 % de los profesores que actuaban en 2019 eran del sexo masculino y 37 % femenino. Se resalta las escuelas del Barrio Norte, donde la mayoría de los profesionales eran mujeres, y de la escuela de Dundo Central que tenía una igualdad numérica en términos de sexo.

En la ZIP estudiada, 31.4 % de los docentes se situaban en edades entre 25 a los 30 años, seguidos del 28.6 % con edad comprendida entre 37 y 42 años, y 14.3 % entre 31 y 36 años de edad. El análisis nos permite concluir que los profesores son mayoritariamente jóvenes; o sea, 60.4 % se encuentran en edades comprendidas entre 25 a 42 años.

Se constató que apenas el 20 % de los profesores tenían experiencia acumulada en el sector de educación por encima de los 16 años de servicio, 25.7 % de estos tenían experiencia entre los 9 y 12 años y el 17 % entre los 13 a los 16 años, lo que totaliza 62.7 % de los profesionales con más de nueve años de servicio en la educación.

En relación con la formación inicial, los docentes fueron formados en diversas áreas del magisterio, como en la Pedagogía, Enseñanza Primaria, Matemática, Química, Biología, Idioma Portugués, Física. La mayoría no participó en actividades de formación en los últimos tres años (90 %) y no poseía ningún tipo de posgrado (100 %).

En la opinión de los profesores de esta pesquisa, el cuerpo docente de las escuelas integrantes de la ZIP 2 del municipio del Chitato, en la provincia Lunda-Norte, siempre manifestó el interés en participar de la gestión escolar.

Respecto a la participación de la comunidad en la gestión escolar, los maestros indicaron que ella debía ser más efectiva "para ayudar a la dirección de la escuela, sabiendo que es un bien público para desarrollar una nueva generación" (Profesor A1). Otro profesor expresó su importancia para "apoyar la dirección en todas las políticas planteadas para el mejor funcionamiento de la escuela" (Profesor A2).

Un profesional citó la necesidad de una "mejor participación, ayudando en la formación de los alumnos, dando orientaciones y consultar periódicamente su rendimiento escolar" (Profesor B2). Otro docente sugirió que "hubiese apoyo de la comunidad y así podría surtir buenos resultados y una buena gestión escolar" (Profesor B5).

Un profesor sugirió "una participación de intervención en la parte de la comunidad, velando por la solución de problemas que carecen del tratamiento específico por parte de la escuela" (Profesor C2). Un maestro citó la necesidad de más "reuniones periódicas, analizando estudios sobre la escuela, determinando acciones de transformación social" (Profesor C4), y otro que "los asuntos de la escuela fuesen debatidos en reuniones de encargados de educación" (Profesor C8).

Un educador describió que "la comunidad debe tener un acompañamiento efectivo en la gestión escolar, para que pueda haber armonía en el éxito de los aprendizajes de los alumnos" (Profesor D1). Otro sugirió "que todos los padres y encargados de la educación acompañasen de una forma activa y continuada para el desarrollo de la

escuela y de sus educandos" (Profesor D4).

Otro profesional delineó que "la participación fuese regular, seria y más participativa" (Profesor E2), otro que "fuese inclusiva y participativa, con transparencia y rigor" (Profesor E5) y se mencionó la necesidad de que la participación fuese "más dinámica y más abierta" (Profesor E6).

Un docente indicó que "es importante la participación de la comunidad en la gestión escolar, porque es de estos encuentros que surgen decisiones en la organización de la escuela" (Profesor F1). Otro profesional señaló "que fuese más eficaz teniendo en cuenta la realidad actual de la enseñanza" (Profesor F2), y otro que hubiese "un comprometimiento alto para la valorización, derivando de tal modo en un mejor y mayor apoyo" (Profesor F3).

En las entrevistas, también fueron pedidas sugerencias de los maestros para que la gestión escolar fuese más democrática. Entre esos profesionales, uno indicó que "primero, todos nosotros debemos participar en todas las reuniones de la escuela y nadie se puede quedar fuera, debe haber más óptimo para un buen funcionamiento" (Profesor A1). Otro mencionó que "la gestión debe ser abierta e inclusiva" (Profesor A4), y otro que "el país necesita tener mejores cuadros y formados en los diferentes saberes y ser colocados según su formación" (Profesor A5).

Un profesional señaló que para mejorar la gestión democrática "hubiese una justicia social en el salario que componen los certificados, para la satisfacción de las necesidades públicas" (Profesor B1), y otro "que antes de que tomen cualquier decisión tuviesen en cuenta el principio de igualdad porque torna nuestra institución más fuerte y sólida" (Profesor B2).

Otro docente señaló que "sean identificados y conocidos los elementos de interacción que se manifiestan en cada nivel o área de actuación" (Profesor B3), y otro profesional apuntó que es necesario "estipular un programa de acción donde todos deben participar, maestros, padres y encargados de educación" (Profesor B5).

Para un docente, la gestión democrática puede ser mejorada si "todos fuesen escuchados" (Profesor C1), y para otro había la necesidad de "más reuniones con todos los representantes de todas las instancias de la comunidad escolar" (Profesor C2). Para un maestro, la gestión podría ser más democrática si estuviese dirigida para "resolver los problemas de forma transparente, estableciendo cambios de informaciones entre profesores y a dirección" (Profesor C7), y para otro que "el director debe ser transparente en cuanto al funcionamiento total entre maestros y el patrimonio de la escuela" (Profesor C8).

Un profesor apuntó que la gestión sería más democrática si "los directores y subdirectores tuviesen mejor preparación en los procesos que dirigen" (Profesor D1). Otro sugirió que la "gestión fuese inclusiva, participativa y respeto entre los miembros" (Profesor D2), y según la opinión de otro docente es necesario "el involucramiento de todos los integrantes de la escuela en el proceso de toma de decisiones y en el funcionamiento de la organización escolar" (Profesor D3).

Para que la gestión sea más democrática, un maestro precisó que "se debe actuar de forma no autoritaria en el ejercicio del poder, dando oportunidad a los sujetos escolares de intervenir en las decisiones de la organización escolar" (Profesor D4), y un segundo sugirió que sean "aceptadas las críticas, las opiniones y no tomasen decisiones arbitrariamente" (Profesor D5).

Para uno de los sujetos pesquisados, la gestión se vuelve más democrática

cuando "los alumnos participen en reuniones de consejos de grados" (Profesor E1). Para otro maestro es necesario "estudiar y comprender puntos de vistas, que pueden ser diferentes, opuestos, pero solo con diálogo" (Profesor E2). Otro docente dijo que es necesario "realizar acciones pedagógicas con apoyo de otros actores educativos, como las organizaciones políticas y sociales y los padres de los alumnos" (Profesor F1), y un tercero apuntó que es preciso "un empeño mayor para la concienciación y valorización, resultando así en una mejor y mayor contribución" (Profesor F3).

Las opiniones de los maestros en cuanto a la gestión democrática escolar fueron muchas. Para un docente, ella permite "preservar o salvaguardar a todos nosotros y participar en las reuniones dando así opiniones necesarias en la solución de problemas de la escuela de forma democrática" (Profesor A1). Para otro, es la "unión, elaboración y tener única decisión" (Profesor A2). Por su parte, un tercer profesor indicó que "es la valorización de cada función que un agente asume con responsabilidad y designio de desencadenar acciones que influyan en el cumplimiento de los objetivos" (Profesor B3), y otro que ella se revela en el espacio escolar "donde todos deben participar de forma igual" (Profesor B5).

Un docente indicó que la gestión democrática se sitúa en la tentativa de "escuchar todas las instancias de la comunidad escolar y sacar decisiones para mejorar la convivencia de todos" (Profesor C3). Otro mencionó como ejemplo lo que ya acontecía en la escuela en la que él trabajaba, indicando que "en nuestra escuela, (las) decisiones son asumidas en conjunto; hay la participación de todos en las acciones, todo de forma correcta y bien transparente" (Profesor C5).

Finalmente, para un maestro, la gestión democrática necesita "ser transparente en cuanto a las acciones desarrolladas"

(Profesor C8) y "no puede haber la exclusión de cualquiera" (Profesor D2). Para otro profesional que "todos los participantes tengan voz y todas las opiniones sean válidas" (Profesor D5), y para otro se trata de "vivir en armonía, respetando la opinión de los otros" (Profesor E2). Hubo aún un docente que dijo que ella se refiere a "una gestión abierta de diálogo" (Profesor E4).

Relativamente al consejo de escuela, los maestros declararon en su mayoría (74.3 %) que funcionarios y docentes son miembros integrantes. Cerca del 65.7 % apuntaron también a los padres, y poco más de un tercio (31,4 %) indicaron que los miembros de la comunidad local y los alumnos son también miembros de aquel órgano.

Una parte de los docentes (60 %) identificaron que la mayoría de las escuelas no promovían la formación para los miembros electos, pero divulgaban las fechas de las reuniones y las decisiones tomadas en los encuentros de los consejos escolares. Sobre la participación de los consejos de escuela en la gestión de las instituciones de enseñanza, el 74.3 % de los profesionales entienden que esta existía en el área pedagógica. Cerca del 50 % fijó haber existido también en el área administrativa, y otros en un porcentaje más bajo declararon que los consejos de escuela participaban aún en la gestión financiera de las escuelas.

En cuanto al proyecto educativo, se verifica que el 51.4 % de los profesores indicaron que el documento existía en las escuelas, contenía un plan de acción, funcionaba y representaba a todos los miembros. El documento era monitoreado por maestros y funcionarios en un porcentaje igual. Se destaca que otros profesores (25.8 %) fijaron que el proyecto existía, pero funcionaba precariamente. Sobre su elaboración y revisión, los docentes tenían opiniones divididas; sin embargo, la mayoría declaró que ocurrió en el año 2019. Se verificó que en la ZIP 2 participaron de la

elaboración del documento, en su mayoría, el equipo escolar y los docentes.

Los profesores fueron unánimes en afirmar que existía el consejo de grado, funcionaba y representaba a todos en el contexto escolar, de lo cual participaban todos los maestros. También se identificó que en algunas escuelas los padres, alumnos y los funcionarios participaban del consejo de grado. Sin embargo, se analiza que el referido consejo aportaba más con la gestión pedagógica, según la información prestada por la mayoría de los pesquisados.

Por fin, a pesar de que los profesores apuntaron para diversas expectativas de participación, se observa que, de manera general, la mayoría señaló la necesidad de una mayor contribución de la comunidad, mayor transparencia del proceso y búsqueda de mejoría de la escuela.

DISCUSIÓN

El tema tratado ofrece elementos para afirmar que el principio de la gestión democrática establecido por la Constitución (Asamblea Nacional, 2010) se ha traducido en medidas legales e iniciativas de política con vistas a su fortalecimiento. El análisis de algunos datos empíricos del estudio realizado, a su vez, evidencia que directores y profesores han buscado alternativas para la construcción de una gestión democrática en el cotidiano de su trabajo en las escuelas.

La gestión democrática implica la apertura de la escuela a la participación de los actores escolares, sin perder de vista las metas y objetivos educacionales. Deben ser consideradas aún las realidades de la comunidad y las transformaciones sociales. En la escuela pública, la actuación de la comunidad deberá estar implícita en el proceso, de

forma tal que constituya parte integrante de la gestión y no un factor más a ser administrado. Esta perspectiva coincide con las ideas de do Amaral (2019), cuando precisa que por más colegiada que sea la administración de la unidad escolar, si ella no incluye la comunidad, corre el riesgo de constituir apenas más un arreglo entre los empleados del Estado, para atender a intereses que, por eso mismo, difícilmente coincidirán con los de la población usuaria.

La pesquisa indica que el director de la escuela, junto a los miembros del Consejo de Dirección, debe ejercer la función de líder dentro de la escuela y que sus realizaciones influyen sobre todos aquellos que actúan en el escenario escolar. Para Rodrigues Costa & Garcia (2019) se debe comprender que, en la escuela, hay directores capaces de concretar grandes hechos, a pesar de las dificultades y desafíos y en estos, variables, como poder, autoridad, carisma o atributos se agregan, influyendo en la movilización de todos para alcanzar los objetivos de la escuela. O sea, directores capaces de transformar la escuela.

Se puede derivar, de los resultados obtenidos, que la participación es el principal medio de asegurar la gestión democrática, posibilitando la dinámica de todos los integrantes de la escuela en el proceso de toma de decisiones y en el funcionamiento de la organización escolar. Según Libâneo (2015), la participación proporciona mejor conocimiento de los objetivos y de las metas de la escuela, de su estructura organizacional y su dinámica, de sus relaciones con la comunidad, y propicia un clima de trabajo favorable que aproxima a profesores, alumnos y padres.

De modo general, se observa el carácter deliberativo concedido al consejo de escuela, de orden administrativo y pedagógico, además de la atribución de acompañar el desempeño de la escuela y los alcances de las metas establecidas.

Este escenario ya apuntaba para una gestión más democrática, por medio de la actuación del consejo de escuela de forma participativa. Rodrigues Costa & Garcia (2019) conciben que el consejo escolar pueda ser construido de forma colectiva, como un lugar de participación y decisión del carácter pedagógico y político, de debate y negociación en torno de las necesidades y prioridades de la escuela y como un canal de democratización de la gestión escolar. Estos son indicadores que permiten considerar la relevancia de esta acción para la ampliación de la gestión democrática en la escuela pública.

De modo general, el consejo escolar es el órgano representativo de la comunidad en la escuela pública. Ejerce un importante canal de comunicación entre la comunidad escolar (padres, alumnos, funcionarios), la comunidad externa y la gestión, valorando la participación por medio del diálogo en las discusiones del cotidiano escolar y en sus procesos decisorios. Sin embargo, el desarrollo del consejo escolar aún enfrenta desafíos en la búsqueda de mecanismos de participación que consideren, entre otras cuestiones, el aprendizaje de la función política de la educación.

A ese respecto, Sousa (1998) afirma que el consejo escolar puede servir como instrumento para una verdadera gestión colegiada, articulada con los intereses populares de la escuela y, al mismo tiempo, para la necesidad de la escuela de organizarse democráticamente a fin de alcanzar su transformación, según los intereses sociales.

El consejo de grado es uno de los órganos colegiados de participación en la gestión escolar y tiene como uno de sus objetivos principales analizar los procesos de enseñanza y de aprendizaje sobre diferentes aspectos. Sin embargo, se puede precisar en esta pesquisa que hay distorsiones entre las funciones y los poderes de este tipo de consejo: los docentes no son evaluados y los alumnos lo son según los criterios personales de

los profesores. Según Rodrigues, Garcia y Zanutto (2018) ocurre que, muchas veces, el consejo de grado refleja las formas de organización y estructuración de la educación escolar. En la mayoría de ellas, sus decisiones son dirigidas a la promoción y retención, teniendo como parámetros las anotaciones o el concepto final de los alumnos.

Sin embargo, el espacio de discusión del consejo de grado puede proporcionar a los profesores un importante local de experiencia formativa, permitiendo la reevaluación de la práctica pedagógica, allende de auxiliar en la comprensión de las cuestiones cognoscitivas, afectivas y sociales que interfieren en el aprendizaje de los alumnos.

La construcción de la gestión democrática en la escuela necesita prácticas participativas que favorezcan el diálogo, aportando para superar los límites de los modelos de gestión escolar autoritarios y centralizados que vienen caracterizando históricamente las escuelas angolanas. Mientras, el Proyecto Educativo Escolar favorece la creación de espacios de discusión para la construcción de la identidad de la escuela y la participación de la comunidad en los procesos pedagógicos y de gestión escolar y la gestión democrática.

El Proyecto Educativo Escolar es un plan global de la escuela, constituido a partir de una planificación participativa, pero nunca definitivo, que se perfecciona durante todo el proceso pedagógico. Posee, como uno de sus principales objetivos, la construcción de la identidad de la escuela, por medio de la participación de la comunidad, caracterizándose como un canal activo en la gestión escolar. Para Garcia & Prearo (2016) el Proyecto Educativo Escolar, al constituirse en proceso participativo de decisiones, se preocupa por instaurar una forma de organización del trabajo pedagógico que deleve los conflictos y las contradicciones, buscando eliminar las relaciones competitivas, corporativas y autoritarias,

rompiendo con la rutina de mando personal y racionalizado de la burocracia y permitiendo relaciones horizontales en el interior de la escuela.

En el contexto de la democratización de la gestión escolar, el Proyecto Educativo Escolar constituye un instrumento de actuación colectiva de la comunidad, con el objetivo de buscar una escuela mejor y desviarse de los procesos burocráticos. Al romper con las relaciones jerárquicas y burocráticas existentes en el interior de la escuela, establece un proceso democrático de decisiones, posibilitando la construcción de la autonomía de la escuela pública y delineando su propia identidad.

Todavía, directores y profesores tenían visiones diferentes sobre la gestión democrática. Un desafío que se puede analizar de esos datos se vincula a la cuestión de la limitación de los discursos de los sujetos pesquisados. Los directores poseían narrativas más elaboradas, referentes al trabajo colectivo, a la transparencia, a la autonomía y a la participación de la comunidad. Los profesores lo relacionaban al diálogo, a la participación, entre otros aspectos. Tal situación quizá pueda ser explicada por el tipo de trabajo que cada uno de los profesionales realiza. Los directores son aquellos que actúan en la gestión escolar, movilizandolos personas y recursos para la mejoría de la escuela. En este sentido, ellos están, en la mayoría de las veces, más próximos de la legislación y de los objetivos educacionales.

Comprender las percepciones de directores y profesores sobre algunos procesos de gestión democrática permite, entre otras cuestiones, avanzar en las discusiones sobre el proceso de desarrollo de la calidad en la educación. De hecho, los datos de esta presente pesquisa traen pistas valiosas para las autoridades políticas y educacionales que pueden utilizarlas en el cotidiano de la gestión de las escuelas. Al mismo tiempo, esos resultados pueden ser

llevados para los cursos de formación inicial y continuada de gestores escolares, promoviendo debate sobre el tema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, A., Martins, C., Pinho, E., & Tobias, G. (2017). A Teoria Fundamentada em Dados como ferramenta de análise em pesquisa qualitativa. CIAIQ 2017, 1. <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1368/1325>
- Assembleia Nacional. (2010). A Constituição da República. Angola: Assembleia Nacional. http://www.parlamento.ao/legislaacao/a-constituicao#http://www.parlamento.ao/glue/AN_Navigation.jsp?
- Assembleia Nacional. (2016). Ley núm. 17/16, "Ley de Bases del Sistema de Educación y Enseñanza". Angola: Diário da República, 3994-4014.
- Barbato, S., Alves, P. P., & de Oliveira, V. M. (2020). Narrativas e dialogia em estudos qualitativos sobre a produção de si. *Revista Valore*, 5, 22-36.
- Coutinho, C. (2015). Avaliação da qualidade da investigação qualitativa: algumas considerações teóricas e recomendações práticas. *Investigação Qualitativa Inovação, Dilemas e Desafios*. 1ª ed. Aracaju, Sergipe: Editora Tiradentes, 103-124. https://www.researchgate.net/profile/Emiko-Egry/publication/318170778_On

[_the_Quality_of_Qualitative_Research_in_Nursing/links/5d5f3e6ca6fdcc55e8212f00/On-the-Quality-of-Qualitative-Research-in-Nursing.pdf#page=105](https://www.researchgate.net/publication/332122122/links/5d5f3e6ca6fdcc55e8212f00/On-the-Quality-of-Qualitative-Research-in-Nursing.pdf#page=105)

Sousa, S. (1998). Conselho de classe: um ritual burocrático ou um espaço de avaliação coletiva. São Paulo: FDE.
http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_25_p045-059_c.pdf

do Amaral, D. P. (2019). Critérios técnicos e participação da comunidade na seleção de diretores de escolas públicas no Rio de Janeiro: Qual gestão democrática em cena?. *Conselhos Escolares e Gestão Democrática: Alguns temas em debate*. 1ed. Rio de Janeiro: Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, 1, 30-43.
<http://www.mprj.mp.br/documentos/20184/1161651/livroconselhos-escolaresgestaodemocratica.pdf#page=30>

Garcia, P. S., Costa, V. R., & Zanutto, M. V. (2018). Diretores e gestão democrática: participação da comunidade na escola. *Horizontes*, 36(1), 184-196.
<https://revistahorizontes.usf.edu.br/horizontes/article/view/386>

Libâneo, J. C. (2015). *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática* (6 ed.). Heccus.

Rodrigues Costa, V., & Garcia, P. S. (2019). Diretores e gestão democrática: Um estudo sobre as possibilidades. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*.
<https://www.eumed.net/rev/cccs/2019/12/diretores-gestao-democratica.html>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

Custódio Teresa Cauaia: concepción de la idea, coordinador de la autoría, búsqueda y revisión de literatura, confección de instrumentos, aplicación de instrumentos, recopilación de la información resultado de los instrumentos aplicados, redacción del original (primera versión), revisión y versión final del artículo.

Reinaldo Meléndez Ruiz: concepción de la idea, asesoramiento general por la temática abordada, búsqueda y revisión de literatura, traducción de términos o información obtenida, confección de instrumentos, análisis estadístico, confección de tablas, gráficos e imágenes, confección de base de datos, redacción del original (primera versión), corrección del artículo.

Paulo Sergio García: asesoramiento general por la temática abordada, búsqueda y revisión de literatura, revisión y versión final del artículo, revisión de la norma bibliográfica aplicada.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-
NoComercial 4.0 Internacional

Copyright (c) Custódio Teresa Cauaia, Reinaldo Meléndez Ruiz, Paulo Sergio García