



La gestión educativa en Brasil como factor de impacto en la calidad de las escuelas públicas

Educational Management in Brazil as a Factor Impacting the Quality of Public Schools

A gestão educacional no Brasil como fator de impacto na qualidade das escolas públicas

Ana Claudia Moura Mandolini

Universidade Estadual Paulista - UNESP
<https://orcid.org/0000-0001-6735-6042>
ana.mandolini@unesp.br
Brasil

Márcia Lopes Reis

Universidade Estadual Paulista - UNESP
<https://orcid.org/0000-0002-0520-506X>
marcia.reis@unesp.br
Brasil

Resumen

El documento analiza la sistematización de la literatura en Brasil bajo el impacto de la gestión educativa y la calidad de las escuelas públicas brasileñas. Los criterios para las pruebas y exámenes a gran escala se conocen como evaluaciones que definen lo que constituye una educación de calidad. En este sentido, el papel de la gestión parece representar un factor de impacto. La metodología elegida fue cualitativa, con análisis de contenido. Las etapas estuvieron representadas por la selección de artículos en las bases de datos y criterios de elegibilidad que delimitan el período entre 2014 y 2024. Así, a partir de criterios de elegibilidad como palabras clave y tipo de material en las bases de datos Scielo, Oasis.br. y en los Repositorios UNEPS, USP y UNICAMP, se listaron 19 artículos para discusión. Los análisis se realizaron a partir de los códigos/categorías: función, perfil y prácticas de gestión. Las conclusiones permiten sistematizar cambios en la gestión — normalmente democrática — hacia la “plataforma” de sus quehaceres cotidianos para lograr resultados en evaluaciones a gran escala que informen qué escuelas implementan una educación pública de calidad.

Palabras clave: Gestión Educativa, Calidad, Evaluación a gran escala.

Abstract

The document analyzes the systematization of literature in Brazil under the impact of educational management and the quality of Brazilian public schools. The criteria for large-scale tests and exams are recognized as evaluations that define what constitutes quality education. In this context, the role of management appears to represent a significant impact factor. The chosen methodology was qualitative, using content analysis. The stages included the selection of articles from databases and eligibility criteria delimiting the period between 2014 and 2024. Based on eligibility criteria such as keywords and material type in the Scielo and Oasis.br databases and in the UNEPS, USP, and UNICAMP repositories, 19 articles were listed for discussion. The analyses were conducted using codes/categories: function, profile, and management practices. The conclusions allow for the systematization of





changes in management — typically democratic — towards the "platform" of its daily activities to achieve results in large-scale evaluations that indicate which schools provide quality public education.

Keywords: Educational Management, Quality, Evaluation.

Recibió: 01 /10/ 2024 | **Aceptado:** 15 /12/ 2024 | **Publicado:** 01 /01/ 2025 | pp. 82 - 99

DOI: <https://doi.org/10.19136/etie.v7n14.6315>



La gestión educativa en Brasil como factor de impacto en la calidad de las escuelas públicas

| **Introducción**

El escenario educativo brasileño se caracteriza por una marcada desigualdad que se traduce en la reproducción de las desigualdades sociales. Así, los datos muestran que un estudiante de las clases menos favorecidas (C, D o E) tiene sólo el 0,16% de probabilidad de estar entre los mejores índices en el Examen Nacional de Magisterio Medio (ENEM). Estos resultados de una evaluación obligatoria en gran escala para los egresados de la última etapa de la educación básica muestran que el peso de los factores socioeconómicos alcanza el 85%, reproduciendo así los contextos de prácticas escolares en Brasil, reforzando la condición de baja calidad de las escuelas públicas. Sin embargo, algunos casos exitosos parecen contar con el desempeño diferenciado de la gestión como un factor relevante que impacta en los resultados de estas evaluaciones a gran escala que indican la medición posible de la calidad de las escuelas.

Dada la polisemia y complejidad del concepto de calidad y la educación, la gestión parece ser un factor que fortalece las relaciones entre estos como una “racionalización de los medios” de las prácticas y de los resultados alcanzados. En el contexto brasileño de educación básica, la gestión hacia la calidad y algunos resultados de evaluaciones a gran escala han mostrado una estrecha relación entre la gestión y los éxitos de la escuela (Alavarse, Chappaz y Freitas, 2021). Por lo tanto, ¿qué tipo de enfoque de gestión ha sido sistematizado en estudios que abordan de esta relación? Consideramos la condición de gestión escolar como la función cuya tarea principal es promover los medios para consolidar la calidad del proyecto político-pedagógico de las instituciones educativas (Libâneo, 2007; Lück, 2010; Paro; 2008, entre otros), esta investigación propone un análisis cualitativo de los elementos que han sido sistematizados en las publicaciones que integran la práctica de la gestión escolar en contextos de promoción de la calidad legitimada en los resultados alcanzados en evaluaciones a gran escala.

Desarrollo de la argumentación y aportación del autor al tema

Considerando que la sistematización de ese tema ha empezado con un trabajo pionero realizado por Aiken (1942) en el “Estudio de Ocho Años” (*The Eight Year Study*), seguido por Nunnery (1999), Stringfield y Teddlie (2008), Hopkins y Reynolds (2001), Harris y Chrispeels (2008) que han señalado la idea del cambio educativo como algo necesario a la mejora de la calidad, se sistematizaron una serie de fases específicas, a medida que los profesionales y los investigadores iban adquiriendo experiencia.

Como aportes teóricos de este siglo XXI, se pueden considerar las experiencias, conocimiento y la formación académica de un campo teórico bajo el tema desde los simposios internacionales



como por ejemplo, los Diálogos Internacionales de Líderes Educativos (International Education Leader's Dialogues) (Barber, Fullan Mackay y Zbar, 2009), el taller Transformación e Innovación – Líderes Sistémicos en la Era Global del G100 (Hopkins, 2007) y compendios de investigación como el Manual Internacional sobre Cambio Educativo (International Handbook of Educational Change) (Hargreaves, Lieberman, Fullan y Hopkins, 2010)

Los escritos brasileños para un aporte teórico parecen seguir una trayectoria de análisis y diagnósticos elaborados por la OCDE (2016) como La educación en una Mirada (*Education at a glance*). No obstante, el énfasis específico en la mejora de la calidad y la gestión parecen no haber sido suficientemente acentuados. Sobre todo, cuando la calidad parece haber sido definida por las evaluaciones gran escala.

Ha sido elegido el enfoque investigación cualitativa (Bogdan; Biklen, 1994) posible en la investigación bibliográfica (Gil, 2008) y el análisis de contenido de Bardin (1977) y Bortolozzi (2020) para realizar análisis sobre el impacto de la gestión educativa en relación con evaluaciones a gran escala en la búsqueda de la calidad de la escuela pública.

Las etapas han sido representadas por la selección de artículos en las bases de datos y criterios de elegibilidad delimitando en el periodo entre 2014 y 2024. Los textos indexados han sido encontrados en:

- Repositorios Instituciones de las tres universidades: Universidade Estadual Paulista " Júlio de Mesquita Filho" (UNESP), Universidad de São Paulo (USP) y Universidad Estadual de Campinas (UNICAMP).
- Oasis.br - Portal brasileño de publicaciones y datos científicos en acceso abierto.
- Scielo - Biblioteca virtual de revistas científicas brasileñas en formato electrónico.

Usamos para leer artículos. software de análisis de datos cualitativos seleccionado Atlas.Ti 9.1.3.0, que permitió realizar registros (bibliográficos y notas), lectura en su totalidad y comenzar a analizar el contenido en las publicaciones periódicas (Bardin, 1977; Gil, 2008).

Los criterios de elegibilidad tras la lectura exploratoria han sido: a) palabras clave : “Gestión + escuela” y “Calidad + Educación”, y para buscar ambos términos en un mismo documento agregamos a la búsqueda el operador booleano “Y” ; b) tipo de material: sólo se aceptaron documentos en formato artículo científico; c) delimitación temporal : sólo consideramos artículos comprendidos entre los años 2014 y 2024, adoptando el límite temporal del Plan Nacional de Educación para la década 2014/2024 .

La Tabla 1 organiza los 19 artículos que abordan el ejercicio del liderazgo en el proceso de preparación para los resultados de calidad avalados en evaluaciones a gran escala:



Tabla 1

Artículos seleccionados para discusión

AÑO	AUTORES	TÍTULO	OPINIONES MENCIONADAS	BASES DE DATOS	
1.	2014	Cury, C. R. J.	A qualidade da educação brasileira como direito	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza las evaluaciones a gran escala en general, sin especificar 	USP ¹
2.	2014	Machado, C; Alavarse O. M.	Avaliação interna no contexto das avaliações externas: desafios para a gestão escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) • Prova Brasil - Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (AN-RESC) • Prova São Paulo (municipal) 	USP
3.	2014	Machado, C.; Alavarse, O. M.	Qualidade das Escolas: tensões e potencialidades das avaliações externas	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) • Prova Brasil - Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (AN-RESC) 	USP
4.	2014	Medeiros, M. de L. et al	Gestão escolar: afinal, que fins estão sendo buscados?	<ul style="list-style-type: none"> • Prova Brasil - Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (AN-RESC) 	USP
5.	2014	Nardi, E. L.; Schneider, M. P.; Rios, M. P. G.	Qualidade na Educação Básica: ações e estratégias dinamizadoras	<ul style="list-style-type: none"> • Prova Brasil - Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (AN-RESC) 	SCIELO ²
6.	2014	Sousa, S. Z.	Concepções de qualidade da Educação Básica forjadas por meio de avaliações em larga escala	<ul style="list-style-type: none"> • Prova Brasil -Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (AN-RESC) • Avaliação Nacional de Alfabetização (ANA) 	SCIELO



7.	2015	Abdian, G. Z.; Oliveira, M. E. N.	Gestão e qualidade da educação de escolas estaduais paualistas no contexto dos indicadores de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Prova Brasil - Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (AN-RESC) • Avaliação da Educação Básica (SAEB) • Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (SARESP) 	OASIS ³
8.	2015	Alarvase, O. M.	Avaliação da educação básica e qualidade do ensino: estudo sobre os anos finais do ensino fundamental da rede municipal de ensino de São Paulo	<ul style="list-style-type: none"> • Prova Brasil - Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (AN-RESC) • Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) 	USP
9.	2015	Cappelletti, I. F.	Os conflitos na relação avaliação e qualidade da educação	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza las evaluaciones a gran escala en general, sin especificar 	SCIELO
10.	2015	Chirinéa, A. M.; Brandão, C. da F.	O IDEB como política de regulação do Estado e legitimação da qualidade: em busca de significados	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) • Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) 	UNESP ⁴
11.	2015	Esquinsani, R. S. S.; Silveira; C. L. A.	Agendas da Educação Básica: gestão escolar e qualidade da educação	<ul style="list-style-type: none"> • Prova Brasil - Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (AN-RESC) 	OASIS
12.	2015	Machado, C.; Alavarse, O. M.	Responsabilização ou controle da qualidade do ensino: a que serve a avaliação externa?	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) • Prova Brasil - Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (AN-RESC) • Avaliações municipais 	USP
13.	2015	Machado, C.; Alavarse, O. M.; Arcas, P. H.	Sistemas estaduais de avaliação: interfaces com qualidade e gestão da educação	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) • Prova Brasil - Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (AN-RESC) 	USP



14.	2016	Bernardo, E. da S.; Christovão, A. C.	Tempo de Escola e Gestão Democrática: o Programa Mais Educação e o IDEB em busca da qualidade da educação	<ul style="list-style-type: none">• Prova Brasil - Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (AN-RESC) 2013• Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)	SCIELO
15.	2017	Alavarse, O. M.	Avaliação externa e qualidade da educação: formação docente em questão	<ul style="list-style-type: none">• Prova Brasil - Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (AN-RESC)• Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB)• Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB)• Prova São Paulo (municipal)	USP
16.	2018	Paschoalino, J. B. de Q.	Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais	<ul style="list-style-type: none">• Prova Brasil - Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (AN-RESC)	UNESP
17.	2020	Soriano, F. F. et al	Melhores Práticas e Performance de Escolas Municipais do Ensino Fundamental no Ceará: análise da eficiência na gestão escolar	<ul style="list-style-type: none">• Sistema Nacional de Educação Básica (SAEB)• Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB)• Prova Brasil - Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (AN-RESC)	USP
18.	2021	Alavarse, O. M.; Chappaz, R. de O.; Freitas, P. F.	Avaliações da aprendizagem externas em larga escala e gestores escolares: características, controvérsias e alternativas	<ul style="list-style-type: none">• Avaliação da Educação Básica (SAEB)• Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB)	USP
19.	2021	Jacomini, M. A. et al	Política Educacional na Rede Estadual Paulista e Qualidade do Ensino sob a Nova Gestão Pública, 1995 a 2018	<ul style="list-style-type: none">• Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar de São Paulo (SARESP)	USP



La metodología que se ha adoptado de análisis del contenido nos ha permitido los análisis de los artículos que han sido seleccionados desde algunos códigos que representan categorías. La Tabla 2 permite que se observen los códigos que han sido elegidos por el número de referencias a las palabras:

Tabla 2

Códigos elegidos e importe aplicado durante la lectura

N.º	CÓDIGO ELEGIDO	CANTIDAD APLICADA
1.	Conceptos de gestión	10
2.	Función (documentos y reglamentación)	20
3.	Perfil de los directivos	28
4.	Gestión escolar (prácticas cotidianas, reuniones, capacitación, plataformización)	13
5.	Evaluación a gran escala - Gestión	35

Se notan que los análisis de los códigos 2, 3 y 4 permiten hacer contribuciones a la propuesta del capítulo que es analizar, desde la literatura, el modo de gestión que parece impactar la educación de calidad. Aunque el número de citas en el código 5 haya sido el más grande comparado a los otros, la lectura exploratoria y el espacio de ese capítulo nos ha hecho jerarquizar los códigos 2, 3 y 4 que corresponden a las funciones, el perfil y las prácticas cotidianas como factores que contestan fuertemente el objetivo de los análisis.

Así que el código 2 - Función que representan los documentos y reglamentación - se puede, enumerar como punto de discusión en las formas de acceder a la función de directivos. Este es un tema relevante considerando que solamente entre los años 2019 y 2022, los indicadores de la Meta 19 del Plan Nacional de Educación (PNE, Ley 13005/2014) fueron presentados y calculados por primera vez en el Panel de Seguimiento del PNE, desde la información de gestión escolar recopilada por el Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira en el Censo Escolar (Mandolini & Reis, 2023).

Así, en la Tabla 3 se presentan la descripción en la Meta 19, Indicador 19A que tiene como objetivo la meta del 100% de selección de directores mediante elecciones y criterios técnicos de mérito y desempeño:



Tabla 3

Descripción de la Meta 19 e indicadores en las Unidades Federativas y en todas las dependencias administrativas, ya sean Municipales, Estatales o Federales (Brasil)

OBJETIVO 19
<p>Garantizar las condiciones, en un plazo de 2 (dos) años, para la implementación de una gestión democrática de la educación, asociada a criterios técnicos de mérito y desempeño y consulta pública a la comunidad escolar, en el ámbito de las escuelas públicas, brindando recursos y apoyo técnico de la Unión. Esto incluye todas las escuelas de las unidades federativas de Brasil y de todas las dependencias administrativas, ya sean Municipales, Estatales o Federales.</p>
INDICADORES
<p>Indicador 19A: Porcentaje de escuelas públicas que seleccionan directores a través de un proceso de selección calificada y elección con la participación de la comunidad escolar. Meta: 100% de la selección de directores mediante elecciones y criterios de mérito técnico y desempeño</p>
<p>Indicador 19B: Porcentaje de existencia de órganos intraescolares (Consejo Escolar, Asociación de Padres y Maestros, Unión de Estudiantes) en las escuelas públicas brasileñas. Meta: 100% de existencia de órganos intraescolares (Consejo Escolar, Asociación de Padres y Maestros, Unión de Estudiantes) en las escuelas públicas brasileñas</p>
<p>Indicador 19C: Porcentaje de existencia de órganos extraescolares (Consejo Estatal de Educación, Consejos de Seguimiento y Control Social del Fundeb, Consejos de Alimentación Escolar y Foro Permanente de Educación) en las unidades federativas. Meta: 100% de existencia de órganos colegiados extracurriculares en las unidades federativas</p>
<p>Indicador 19D: Porcentaje de infraestructura y capacitación ofrecida a los miembros de los Consejos Estatales de Educación, Consejos de Seguimiento y Control Social del Fundeb, Consejos de Alimentación Escolar por unidades federativas. Meta: 100% dotación de infraestructura y capacitación a miembros de los Consejos Estatales de Educación, Consejos de Seguimiento y Control Social del Fundeb, Consejos de Alimentación Escolar por unidades Federativas</p>
<p>Indicador 19E: Porcentaje de existencia de instancias extraescolares (Consejo Municipal de Educación, Consejos de Seguimiento y Control Social del Fundeb, Consejos de Alimentación Escolar y Foro Permanente de Educación) en los municipios. Meta: 100% de los municipios con plan de carrera y remuneración de los profesionales docentes que cumplan con la Ley nº 11.738/2008, que prevé la aplicación de un límite máximo de $\frac{2}{3}$ de la jornada laboral para actividades de interacción con los estudiantes y el PSNP</p>
<p>Indicador 19F: Porcentaje de infraestructura y capacitación ofrecida a los miembros de los Consejos Municipales de Educación, Consejos de Seguimiento y Control Social del Fundeb, Consejos de Alimentación Escolar en los municipios. Meta: 100% dotación de infraestructura y capacitación a miembros de Consejos Municipales de Educación, Consejos de Seguimiento y Control Social de Fundeb, Consejos de Alimentación Escolar en los municipios</p>

Nota. Adaptado del Panel de Seguimiento del PNE (2022)

Según Paschoalino (2018), existen delineaciones de la función gerencial de modo previo, cuando el Estado aplica criterios específicos para el acceso al cargo y demuestra que el 62% de los gerentes entrevistados en el Estado de Rio de Janeiro cumplían estos requisitos porque son docentes de la red desde hace años y que accedieron al cargo de dirección escolar a través del



Proceso de Selección y Elección. Para el autor, “[...] los administradores municipales siguen las normas y exigencias legales formuladas por la CRE [Coordenadoria Regional de Educação], las cuales establecen un proceso de capacitación constante para cumplir con las prerrogativas de la función” (p. 1308).

Sin embargo, cuando analizamos el escenario general brasileño para los Indicadores 19A y 19B, considerados precursores de la gestión democrática, encontramos un retraso considerable en la aplicación de las metas, ya que el cumplimiento de la meta 19A fue de solamente el 7,1% y de la 19B del 40,3%. Esto demanda preocupaciones, ya que aborda aspectos inherentes a la vida cotidiana de la comunidad escolar, como la existencia de instancias de decisión en la escuela y las formas por las cuales los directores son nombrados de las unidades escolares. A final, en un intento de combatir prácticas de clientelismo y clientelismo político y alineamiento de sus funciones en base a una gestión participativa, el modo transparente, objetivo y burocrático del acceso a la función parecen ser necesarios (Mandolini & Reis, 2023).

Según Cappelletti (2015), queda otra característica relevante pues las funciones de los directivos aumentan el grado de dificultad cuando hay exigencias de decisiones políticas. De ese modo, advierte sobre la importancia de que los directivos sean considerados “[...] profesionales de la pedagogía y no sólo ejecutivos” (p. 103).

A su vez, para Medeiros et al (2014), desde un documento de la Secretaría de Educación del Estado de São Paulo, queda una simplificación de la caracterización del rol de los administradores en la escuela, en donde [...] el administrador “efectivamente” es responsable (legal, judicial y pedagógico) por parte de la escuela, es líder y coordinador de acciones y recursos encaminados al buen funcionamiento y aprendizaje efectivo de los estudiantes”. Los coordinadores resultan en aquellos que trabajan “[...] directamente con los docentes, con la mirada hacia la mejora de su formación y enseñanza”. Quedarían todavía los supervisores que serían aquellos que están en la escuela, pero hacen la supervisión de varios establecimientos, ya que representan al Departamento de Educación y, por lo tanto, “[...] trabajan directamente con directores y coordinadores e, indirectamente, con docentes, brindando apoyo técnico, administrativo y pedagógico, con la tarea de facilitar la transición e implementación de políticas públicas al interior de la escuela, así como la transmisión desde los asuntos locales a las autoridades superiores.

Además, es importante resaltar el aspecto humano que involucra la función gerencial y su alejamiento de los aspectos mecánicos con relación a los objetivos y naturaleza del trabajo de los directivos. Para Tardif (2012), se observan diferencias como se describe en la Tabla 4:



Tabla 4

Comparación entre el trabajo industrial y el trabajo docente en cuanto a sus objetivos y la naturaleza del objeto de trabajo

COMPONENTES DE TRABAJO	TRABAJO EN INDUSTRIA CON OBJETOS MATERIALES	TRABAJO EN ESCUELA CON SERES HUMANOS
Objetivos del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> a) Preciso b) Operativa y delimitada c) Coherente d) En el futuro próximo 	<ul style="list-style-type: none"> a) Ambiguo b) General y ambicioso c) Heterogéneo d) A la larga
Naturaleza del objeto del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> a) Material b) Serie c) Homogéneo d) Pasivo e) Determinado f) Sencillo (puede analizarse y reducirse a sus componentes funcionales) 	<ul style="list-style-type: none"> a) Humano b) Individuales y sociales c) Heterogéneo d) Activo y capaz de ofrecer resistencia. e) Implica una porción de indeterminación y autodeterminación (libertad) f) Complejo (no se puede analizar ni reducir a sus componentes funcionales)
Naturaleza y componentes típicos de la relación laboral con el objeto	<ul style="list-style-type: none"> a) Relación técnica con el trabajo: manipulación, control y producción. b) El trabajador controla directamente el objeto. c) El trabajador controla totalmente el objeto. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Relación multidimensional con el objeto: profesional, personal, intersubjetiva, jurídica, emocional, normativa, etc. b) El trabajador necesita la colaboración del objeto. c) El trabajador nunca podrá controlar completamente el objeto.
Producto del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> a) El producto del trabajo es material y, por tanto, puede observarse, medirse, evaluarse. b) El consumo del producto del trabajo es completamente separable de la actividad del trabajador. c) Independiente del trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> a) El producto del trabajo es intangible e inmaterial; difícilmente se puede observar, medir b) El consumo del producto del trabajo difícilmente puede separarse de la actividad del trabajador y del espacio de trabajo. c) Depende del trabajador.

Nota. Adaptado por las autoras desde Tardif (2012, p.124).

Cuando analizamos el código 3 - perfil de los directivos, observamos el vínculo entre el rol y perfil de los docentes y directivos y las formas de control que ejercen los documentos normativos en estos profesionales a través de mecanismos de acceso a la gestión escolar.

Según Paschoalino (2018), en un análisis de los perfiles de los profesionales de la gestión rellenado en la “Prova Brasil (2015)” y sistematizado en el sitio web de QEdU1, la gestión suele ser predominantemente del contingente femenino, sobre todo en la Educación Primaria. Esos profesionales han informado que tienen de tres a veinte años de experiencia en educación y desarrollaban el rol de directivos en el momento de la entrevista. El autor detalla estos dos



aspectos importantes del perfil de estos directivos, además de ser docentes, eran profesionales con vivencia en el aula.

Bajo el tema de la formación académica de las personas en la gestión, el 40% egresó de la Educación Superior en Pedagogía, el 49% cursó la Educación Superior en otras carreras, el 10% declaró que estudió Educación Superior en áreas distintas a la carrera, el 1% tenía sólo Educación Secundaria y la mayoría con más de 8 años de graduación.

Para Alavarse, Chappaz y Freitas (2021), una de las formas de definir el perfil docente y directivo es identificar qué lugar ocupará la evaluación a gran escala en sus tareas. Esa condición suele ser definida en los documentos oficiales externos a las escuelas en los Referenciales docentes. De ese modo, la evaluación forma parte del núcleo común del desempeño docente, referenciales, acciones analizadas en línea con otros temas, como “[...] gestión del aula, planificación y gestión de situaciones de aprendizaje etc. Esas convergencias indican que la evaluación es una dimensión importante del trabajo del docente exigiendo, por tanto, una formación específica para su mejor desarrollo.” (Alavarse, Chappaz & Freitas, 2021, p.267).

Cuando se relacionan el perfil profesional para la gestión, Alavarse, Chappaz y Freitas (2021) discuten el impacto que tendrían los gerentes en calidad de la educación, especialmente cuando hablamos de gestión con características democráticas. Así, para los autores, el perfil democrático; la construcción de un régimen de colaboración en el equipo escolar y la comunidad; la unidad escolar que puede generar debates y poner en práctica acciones; apoyo en colaboración en la planificación y el desarrollo del trabajo en escuela son elementos deseables para el desempeño en escuela de estos profesionales.

En cuanto al perfil democrático de la gestión escolar, también podemos considerar otros aspectos relevantes de este cargo relevantes como la coordinación del trabajo de todos en la escuela; el cumplimiento de un papel social e histórico hacia la superación de estructuras autoritarias; el refuerzo del conocimiento popular y la promoción del conocimiento científico; el desarrollo de un currículo de interés social para la diversidad de materias existentes en la escuela; vincular la calidad de la enseñanza a la permanencia de los estudiantes en la escuela, directamente ligada al sentimiento de pertenencia al entorno escolar; comprender al público objetivo, sus características y necesidades; en Educación Infantil, ampliar el enfoque y centralidad de los bebés y niños pequeños en el proyecto pedagógico; considerar las interacciones y los juegos como eje curricular; integrar la atención y la educación, y su intercambio entre educadores y familias; prestar atención y estar abierto a las manifestaciones sutiles de los niños, a sus expresiones y sentimientos, evitando interpretaciones superficiales generalizadas del sentido común; diálogo con los estudiantes y la comunidad sobre los estándares escolares; establecer Consejos Escolares con funciones deliberativas; fomentar la creación de gremios de estudiantes, incluyendo su aspecto arquitectónico con la provisión de la construcción de salas para los gremios escolares; estimular e implementar dispositivos democráticos como el Consejo, las Uniones de Estudiantes, las Asociaciones de Padres y Maestros (APM); involucrar y fomentar la autonomía de toda la comunidad escolar en la elaboración del Proyecto Político Pedagógico (PPP) (Mandolini &



Reis, 2023; Monção, 2019; Filho, 2018; Arelaro, 2016; Arelaro, Jacomini & Carneiro, 2016b; Brocanelli, 2013).

Esos análisis resultan en las contribuciones del código 4 - Gestión escolar (prácticas diarias, reuniones, capacitación y las recientes formas de “plataformización”. Para Esquinsani y Silveira (2015), las investigaciones con gestores en Rio Grande do Sul — estado del sur de Brasil — durante cuatro años, han resultado en prácticas de gestión de dos categorías, una de orden endógeno: donde tenemos las prácticas de gestión, las materias y la cotidianidad escolar; y exógenos: que ingresan a estructuras burocráticas, evaluaciones a gran escala y formación docente.

Según los autores, es posible afirmar que existen vínculos tangibles entre la gestión escolar y la calidad de la educación, dichos vínculos pueden ser sistematizados y problematizados desde los indicadores endógenos:

- a) Prácticas de gestión escolar, que incluyen aspectos del ritual de gestión, como reuniones administrativas y/o pedagógicas, división de tareas entre el equipo directivo y composición de las estructuras y servicios de gestión escolar;
- b) los sujetos, representados por la comunidad escolar (directivos, docentes, empleados, estudiantes, padres de familia y comunidad en general) y la participación de cada uno en la gestión escolar y, finalmente,
- c) rutina escolar, entendida como la descripción de las situaciones específicas de la escuela y sus rituales, como organización del patio, tiempo de descanso, momentos de recreación y ocio, además de dinámicas de servicio como la alimentación escolar y la biblioteca (Esquinsani & Silveira, 2015, p.150).

Esas tres dimensiones del indicador endógeno enseñan el interior del universo escolar y el impacto directo de las acciones de los directivos en los procesos pedagógicos. En esas “prácticas de gestión escolar”, los autores han sistematizado acciones en las 35 escuelas investigadas, y las habilidades de planificación y liderazgo de los directivos son decisivas para la cuestión de la calidad de la educación. Por lo tanto, “[...] la capacidad de movilizar a la comunidad escolar en torno a un proyecto colectivo, reuniendo deseos individuales; organización y presentación de materiales y documentos institucionales”, contribuyen a la delimitación de esta dimensión (Esquinsani & Silveira, 2015, p.150). Al respecto, los autores señalan como diferencia la regularidad de las agendas anteriores de reuniones administrativas y pedagógicas como hechos de aclaración respecto de la preparación del equipo directivo, es decir, si no existe tal organización, o no son regulares, o resultar únicamente en traslados y advertencias, existen posibilidades de reflejar un desempeño escolar insatisfactorio.

La dimensión “sujeto” aborda cómo la figura del directivo se superpone con la de otros miembros del equipo directivo y de la comunidad escolar, y la centralización en la figura del director daría como resultado una imagen de mantenimiento de la jerarquía, permitiendo un alejamiento entre los miembros de la comunidad escolar. Ese alejamiento no deseado puede causar daños,



por ejemplo, en la relación que los docentes buscan con sus directivos cuando necesitan resolver dudas sobre procesos pedagógicos, o cuando buscan representación frente al Departamento de Educación (Esquinsani & Silveira, 2015).

En cuanto a la dimensión “cotidiana”, los autores hablan del grado y dificultad de delimitar el tema, ya que poco se sabe y poco se explica sobre la vida cotidiana en los documentos oficiales. Según Esquinsani & Silveira (2015, p.152), de lo poco que se sabe una persistencia de la escuela en comparación con una gran unidad familiar. Así, hay una repetición por parte de los directivos de términos como [...] “nuestra escuela”; “somos una gran familia”, “estamos aquí en el barrio”; también ocurre lo contrario, como por ejemplo [...] “el estudiante fulano de tal no se adaptó a nuestro modo...”; “una profesora pidió reasignación porque no encajaba en el proyecto pedagógico de nuestro colegio”.

El “tareismo” también está presente en el discurso de la mayoría de los directivos investigados, un tema recurrente que revela un “[...] día a día lleno de tareas y con poco espacio para la planificación y las actividades educativas” (Esquinsani & Silveira, 2015, p. 152).

Para concluir, los autores presentan el indicador exógeno, señalando otras 3 dimensiones en este contexto:

- a) Estructuras burocráticas: entendidas como los órganos del sistema educativo a los que se subordinan las escuelas, así como las demandas específicas que producen estos órganos, queda clara la distancia entre las escuelas y, especialmente, el órgano administrativo del sistema, en este caso, la Secretaría Municipal de Educación;
- b) procesos de formación docente: los “procesos de formación continua docente” aparecen como indicadores que configuran el marco multifactorial que vincula la gestión escolar con la calidad de la educación desde dos puntos: el primer punto es el considerable número de docentes con formación calificada en la red en cuestión.
- c) evaluaciones a gran escala: existen relaciones claras entre todos o parte de los demás indicadores y los resultados obtenidos por los centros educativos, existe una aparente conciencia de que los resultados de las evaluaciones externas no son sólo el resultado del desempeño de los estudiantes, sino de un conjunto de factores fuertemente perfilados por la gestión escolar (Esquinsani & Silveira, 2015, p. 154)

Las tres dimensiones de ese indicador exógeno han resultado en los procesos de “plataformización” de las prácticas de la gestión hacia la calidad de la educación pues las evaluaciones a gran escala poseen una gran cantidad de procesos digitalizados en sitios específicos. Esa rutina ha generado un conjunto de tiempos que la gestión realiza de lanzamiento de los datos en los sitios oficiales para un control de las informaciones (del tipo cualitativo y cuantitativo) de la escuela. Desde allí, los análisis resultan en los estándares que configuran con las pruebas de los estudiantes la calidad de la educación en aquella escuela.



Conclusiones

El análisis de contenido de los artículos seleccionados nos permitió identificar una relación entre la gestión escolar y los resultados de la evaluación, lo que sugiere que la gestión puede ser un factor importante en la calidad de la educación. Estudios sistematizados indican que la gestión escolar, entendida como la función responsable de promover los medios para consolidar la calidad del proyecto político-pedagógico, juega un papel crucial en la mejora de los resultados educativos.

Los resultados de evaluaciones de gran escala, como el Examen Nacional de Enseñanza Media (ENEM), han puesto de relieve la influencia de factores socioeconómicos, que pueden pesar hasta un 85% en la determinación del rendimiento de los estudiantes. Sin embargo, también hay evidencia de que la gestión diferenciada puede disminuir estos impactos, apuntando a la posibilidad de que la gestión escolar pueda ser una variable que interviene en la búsqueda de la calidad de la educación pública.

En resumen, la gestión escolar emerge como un elemento clave en la promoción de la calidad de la educación, especialmente en el contexto brasileño, donde las desigualdades socioeconómicas son un desafío importante. Comprender los mecanismos a través de los cuales la gestión escolar puede influir en los resultados educativos es fundamental para el desarrollo de políticas de formación y prácticas educativas más efectivas, capaces de reducir las disparidades y mejorar la calidad de la educación pública. En ese sentido, se cumple la práctica de la función social de educación pública hacia la calidad con equidad pues resulta posible que los resultados de las evaluaciones a gran escala enseñen un conjunto de conocimientos, saberes, prácticas y actitudes que los estudiantes han añadido a sus repertorios originales.

| Notas

¹ Repositório da Universidade do Estado de São Paulo

² Biblioteca virtual de revistas científicas brasileiras em formato eletrônico

³ Portal brasileiro de publicações e dados científicos em acesso aberto

⁴ Repositório da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

| Referencias

Abdian, G. Z., & Oliveira, M. E. N. (2015). Gestão e qualidade da educação de escolas estaduais paulistas no contexto dos indicadores de desempenho. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 31(1), 177-195. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol31n12015.58924>

Aikin, W. M. (1942). *The story of the Eight-Year Study: With conclusions and recommendations*. New York: Harper and Brothers.





- Alavarse, O. M., Chappaz, R. D. O., & Freitas, P. F. (2021). Avaliações da aprendizagem externas em larga escala e gestores escolares: características, controvérsias e alternativas. *Cadernos de Pesquisa*, 28 (1), 250-275. DOI: <https://doi.org/10.18764/2178-2229.v28n1p250-275>
- Alavarse, O. M., Machado, C., & Arcas, P. H. (2017). Avaliação externa e qualidade da educação: formação docente em questão. *Revista Diálogo Educacional*, 17(54), 1353-1375.
- Alavarse, O., & Machado, C. (2013). Avaliação interna no contexto das avaliações externas: desafios para a gestão escolar. *Cadernos Anpae*, 17, 1-13. DOI: <https://doi.org/10.7213/1981-416X.17.054.AO04>
- Arelaro, L. R. G. (2016). Gestão Democrática não é falácia, é prática social. *Revista Parlamento e Sociedade*, 4(6), 65-77.
- Arelaro, L. R. G., Jacomini, M. A., & Carneiro, S. R. G. (2016). Limitações da participação e gestão “democrática” na rede estadual paulista. *Educação & sociedade*, 37, 1143-1158. DOI: <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302016167343>
- Barber, M., Fullan, M., Mackay, A. & Zbar, V. (2009). Building excellent education systems: From conception to implementation at scale, Melbourne. *Centre for Strategic Education Seminar Paper* No. 189, noviembre 2009. DOI: 10.1007/s10833-009-9108-z
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições, 70, 225.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto editora.
- Bortolozzi, A. C. (2020). *Questionário e entrevista na pesquisa qualitativa: Elaboração, aplicação e análise de conteúdo*. São Carlos: Pedro & João Editores.
- Brasil. (2001). *Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001.*
- Brasil. (2001). *Aprova o Plano Nacional de Educación e dispõe outras medidas. Ley Nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001.*
- Brocanelli, C. R., Garcia, M. P. M., Sabia, C. P. D. P., & Dias, C. L. (2013). Projeto político-pedagógico: o espaço de participação efetiva e contextualizada dos atores da escola. *Educação em Revista*, 37-51. DOI: <https://doi.org/10.36311/2236-5192.2013.v14n2.3559>
- Cappelletti, I. F. (2015). Os conflitos na relação avaliação e qualidade da educação. *Educar em Revista*, (spe 1), 93-107. DOI: 10.1590/0104-4060.41464



- Chirinéa, A. M., & Brandão, C. D. F. (2015). O IDEB como política de regulação do Estado e legitimação da qualidade: em busca de significados. *Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação*, 23, 461-484. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362015000100019>
- Cury, C. R. J. (2014). A qualidade da educação brasileira como direito. *Educação & Sociedade*, 35, 1053-1066.
- Esquinsani, R. S. S., & da Silveira, C. L. A. (2015). Agendas da educação básica: gestão escolar e qualidade da educação. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 31(1), 145-157. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol31n12015.58922>
- Filho, A. E. (2019). ¿Consejos escolares para qué?: Análisis de una experiencia con la gestión escolar. *Revista de Psicología da IMED*, 11(1), 139-152. DOI: <https://doi.org/10.18256/2175-5027.2019.v11i1.2891>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Hargreaves, A., Lieberman, A., Fullan, M. & Hopkins, D. (2010). *Second International Handbook of Educational Change, Volumes 1 y 2*, Springer Dordrecht: Heidelberg, London, Nueva York.
- Harris, A. & Chrispeels, J. (eds.) (2008). *International Perspectives on School Improvement*. Londres, Routledge Falmer.
- Hopkins, D. y Reynolds, D. (2001). The Past, Present, and Future of School Improvement: Towards the Third Age, *British Educational Research Journal*, vol. 27, n.4, pp 459 – 75. DOI:10.1080/01411920120071461
- Hopkins, D. (2007). *Every School a Great School: Realizing the Potential of System Leadershi*. Maidenhead. Berkshire: Open University Press.
- Jacomini, M. A, Giroto, E. D, Barbosa, A., & Stoco, S. (2022). Política Educacional na Rede Estadual Paulista e Qualidade do Ensino sob a Nova Gestão Pública, 1995 a 2018. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas/Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, 30. <https://doi.org/10.1590/0102-469826145> .
- Libâneo, J. C. *A organização e a gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa, 2007.
- Lück, H. *Gestão participativa na escola*. São Paulo: Vozes, 2010.
- Machado, C., & Alavarse, O. M. (2014). Qualidade das escolas: tensões e potencialidades das avaliações externas. *Educação & Realidade*, 39, 413-436.
- Machado, C., & Alavarse, O. M. (2015). Responsabilização ou controle da qualidade do ensino: a que serve a avaliação externa? *Educação: teoria e prática*, 25(48), 67-79. DOI: <https://doi.org/10.18675/1981-8106.vol25.n48.p67-79>.



- Machado, C., Alavarse, O. M., & Arcas, P. H. (2015). Sistemas estaduais de avaliação: interfaces com qualidade e gestão da educação. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE*, 31(3), 667-680. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol31n32015.63800>
- Mandolini, A. C. M., & Reis, M. L. (2023) *Tendências em gestão escolar: a condição estratégica das práticas democráticas*. Cadernos de Docência na Educação Básica X: Tendências e Inovações Educacionais Contemporâneas. Editora Cultura Acadêmica (pp.187-205).
- Medeiros, M. D. L., Ferolla, L. M., Passador, C. S., & Passador, J. L. (2014). Gestão escolar: afinal, que fins estão sendo buscados. *RBP AE*, 30(1), 115-138. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol30n12014.50016>
- Monção, M. A. G. (2019). Educação infantil e gestão democrática: desafios do cotidiano para a garantia dos direitos das crianças. *Comunicações*.
- Nardi, E. L., Schneider, M. P., & Rios, M. P. G. (2014). Qualidade na educação básica: ações e estratégias dinamizadoras. *Educação & Realidade*, 39, 359-390.
- Paro, V. H. (2008). *Estrutura da escola e educação como prática democrática*. Políticas educacionais e organização do trabalho na escola. São Paulo: Xamã (pp.11-38).
- Paschoalino, J. B. D. Q. (2018). Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. *Educação & Realidade*, 43, 1301-1320. DOI: <https://doi.org/10.1590/2175-623684867>
- Soriano, F. F., Junior, A. P. S., Novi, J. C., Soriano, D. F., & Rebehy, P. C. P. W. (2021). Melhores práticas e performance de escolas municipais do ensino fundamental no Ceará: análise da eficiência na gestão escolar. *Education Policy Analysis Archives*, 29 (January-July), 47-47. DOI: 10.14507/epaa.29.3993
- Sousa, S. Z. (2014). Concepções de qualidade da educação básica forjadas por meio de avaliações em larga escala. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 19, 407-420. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772014000200008>
- Stringfield, S. & Teddlie, C. (2008). *School effectiveness research including a call for future research*. International handbook on teacher and school development. Londres: Routledge/Falmer (pp.379-388).
- Tardif, M. (2012). *Saberes docentes e formação profissional*. Editora Vozes Limitada.