

REPÚBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN
INSTITUTO CENTRAL DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS

*TÍTULO: SISTEMA DE TRABAJO PARA UNA GESTIÓN
DEMOCRÁTICA Y PARTICIPATIVA EN LAS ESCUELAS
DE LA ENSEÑANZA FUNDAMENTAL DEL MUNICIPIO
DE COELHO NETO, MARANHÃO, BRASIL.*

*Tesis presentada en opción al grado científico de doctor
en ciencias pedagógicas*

RESUMEN

Autora: Lic. MARIA DA CONCEIÇÃO FERREIRA DE LIMA

Tutoras: Dr.C. Exther Báxter Pérez

Dr.C. Sylvia Lima Montenegro

Ciudad de la Habana, Cuba

2006

SÍNTESIS

La necesidad de dar una respuesta en la esfera de la educación a los cambios ocurridos en la sociedad brasileira y consecuentemente al principio constitucional de la gestión democrática, condujo a los gestores educacionales del municipio de Coelho Neto / Maranhão / Brasil, a perfeccionar su sistema de trabajo para favorecer la implantación de este principio en las escuelas públicas de la enseñanza fundamental, lo que constituyó la problemática central de esta investigación. La misma tuvo como objetivo proponer un sistema de trabajo para los gestores educacionales, que favorezca la implantación de la Gestión Democrática y participativa en las escuelas de la enseñanza fundamental de dicho municipio.

Se sistematiza la realidad educacional nacional en Brasil con especificidad en el municipio donde se desarrolla el trabajo investigativo y se aborda el aspecto de la labor del gestor educacional no tratado ni definido hasta ahora, referido a su sistema de trabajo.

El principal aporte de esta tesis está dado en la elaboración de un sistema de trabajo para los gestores educacionales de dicho municipio, que permitirá un mejoramiento del proceso de gestión de acuerdo con las exigencias actuales de la sociedad Brasileira.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	5
1. PRINCIPALES FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN EDUCACIONAL Y DE SU SISTEMA DE TRABAJO EN EL MUNICIPIO <u>COELHO NETO</u> , <u>MARANHAO</u> , BRASIL.	14
1.1 La gestión educacional: antecedentes históricos y sus elementos conceptuales.	14
1.2 Evolución de la gestión democrática y participativa (G.E.D.P.) de la educación en Brasil y el papel del gestor en el ámbito municipal.	18
1.3 El sistema de trabajo de la gestión educacional en el municipio de <u>Coelho Neto</u> .	24
2. ESTUDIO DEL SISTEMA DE TRABAJO ACTUANTE DE LOS GESTORES EDUCACIONALES EN EL MUNICIPIO DE <u>COELHO NETO</u> / MA / BRASIL.	28
2.1. Procedimiento metodológico	28
2.2 Caracterización de la SEMED	29
2.3 Resultados de los instrumentos aplicados para el diagnóstico del sistema de trabajo de los gestores educacionales del municipio de <u>Coelho Neto</u> en el año 2001.	32
2.4 Análisis de los resultados obtenidos, a partir de los instrumentos empleados para el diagnóstico de los gestores educacionales y de los documentos que rigen el sistema de trabajo actuante en el municipio de <u>Coelho Neto</u> / MA./Brasil (2001-2004)	37

3. PROPUESTA DEL SISTEMA DE TRABAJO PARA UNA GESTIÓN DEMOCRÁTICA Y PARTICIPATIVA PARA LAS ESCUELAS DE LA ENSEÑANZA FUNDAMENTAL DEL MUNICIPIO DE <u>COELHO NETO</u> / MA / BRASIL.	42
3.1. Fundamentación teórica de la propuesta.	42
3.2. Estructura de la propuesta.	45
3.3 Análisis de la Factibilidad del Sistema de Trabajo para los gestores educativos.	56
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	--

INTRODUCCIÓN

”Crear una nueva cultura no significa apenas hacer individualmente descubiertas originales, significa también y sobre todo, difundir críticamente verdades ya descubiertas.” (GRAMSCI: 1981, p.13).

El vertiginoso desarrollo que ha alcanzado la ciencia y la tecnología en el mundo, exige de la sociedad la formación de profesionales con condiciones de enfrentar los desafíos existentes y una actitud permanente de superación que les permitan, por diferentes vías, actualizar los conocimientos, los métodos, los modos de actuación en el desempeño de su función y con las que estas se relacionan.

En el contexto del nuevo orden mundial – basado fundamentalmente en las exigencias de la época actual, dadas entre otras, por las condiciones socio – económicas, determinadas por la globalización neoliberal de la economía y de la internacionalización del capital, tienen en la descentralización administrativa su forma de organización del trabajo, ratificando la idea de integración y por mejor decir, la relación dialéctica de la educación¹ con la sociedad.

Se puede decir que la globalización de la economía determina en este momento, otras relaciones entre el estado y la sociedad, entre la sociedad y la educación, entre el estado y los sujetos del proceso educacional, trayendo nuevos desafíos para la gestión educacional y de forma específica para el sistema de trabajo del proceso de la gestión en la escuela.

¹ De acuerdo con los educadores del ICCP, “educación es una actividad trascendente; responde al hombre en sociedad. Es por ello que se encuentra en consonancia con la propia naturaleza humana: con su condición de ser social y con su carácter cognoscente – transformador. “Es un sistema de influencia conscientemente organizado, dirigido y sistematizado sobre la base de una concepción pedagógica determinada, cuyo objetivo más general es la formación multilateral y armónica del educando, donde núcleo esencial debe estar en la formación de los valores morales, para que se integre a la sociedad en que vive y contribuya a sus desarrollo y perfeccionamiento”.(Colectivo de autores del ICCP: 1999, p. 53)

En Brasil la escuela desarrolla un papel fundamental, en medio de los múltiples cambios ocurridos en las relaciones de trabajo, en las redefiniciones políticas, sociales y culturales, los cuales son evidenciados en las leyes que rigen la educación, en la reelaboración de su significado y objetivos, en la producción del conocimiento, en la construcción de la conciencia, en los cambios de las mentalidades.

La sociedad exige que la misma, desempeñe su papel y haga efectiva su función social en la producción de un nuevo conocimiento, pautado en otro paradigma, marcado por inclinaciones a la adopción de concepciones y prácticas interactivas, conocimiento emancipatorio, participativo, solidario y democrático.

Esta premisa, cobra especial importancia en los gestores educacionales, que en este nuevo contexto asumen el papel de coordinadores del proceso de democratización de la gestión educacional en las escuelas públicas.

Desde el punto de vista práctico, se hace necesario construir, a partir del ejercicio de acciones colectivas, actitudes, posturas, métodos y modos de actuación, experiencias concretas que reflejan esta dimensión democrática.

En este sentido, la literatura especializada acerca del tema reconoce que los cambios deben estar dirigidos a transformar la realidad educativa, a partir también del proceso de la gestión educacional, teniendo como reto los cambios en los métodos y modos de actuación del quehacer administrativo del gestor.

Así entendemos el sistema de trabajo, como un " [...] conjunto de modos de actuación y funcionamiento de los dirigentes en sus relaciones e interacciones con los dirigidos..."(Alonso:2002,p.35).

A la vez, coincidimos con el concepto definido por el Dr. Sergio Alonso, acerca de modo de actuación como " la forma históricamente condicionada de manifestarse, y que está constituida por el conjunto de procedimientos, métodos y estilos para la comunicación y la actividad, las cuales revelan un determinado nivel de desarrollo de sus habilidades y capacidades, así como de rutinas, esquemas y modelos de actuación profesional."(Alonso:2002, p. 35).

En este sentido, se concibe la acción como praxis material y social, una vez que la gestión educacional es un proceso que relaciona todas las acciones educativas en la escuela con la comunidad, a partir de un sistema de trabajo definido, donde se vivencian múltiples relaciones y producciones culturales, asentadas en sus múltiples determinantes.

Sin embargo, vale resaltar, que en Brasil, a fines de la década del año 70 e inicios de la década del 80 es que esas discusiones fueron popularizadas, destacándose en la política nacional las múltiples formulaciones legales, las cuales apuntan para la implementación en las escuelas de prácticas participativas y establecen el principio de la gestión democrática.

En esta perspectiva se inserta la Constitución Federal del año 1988 corroborada por la Ley de las Directrices y Bases de la Educación Nacional (LDB 9394 / 96) y Plan Nacional de la Educación (Ley 10.172/2001), las cuales fijan las directrices, objetivos y metas para el período de diez años en la Educación Brasileña y determinan la implantación de la gestión democrática en las escuelas públicas.

Se observa que la implantación de este principio exige un ejercicio de las prácticas participativas, colectivas y democráticas en el ámbito de las escuelas, pues la historia de las experiencias educacionales en Brasil, estuvieron basadas de prácticas y acciones autoritarias y centralización del poder y de la toma de decisiones en las manos del personal dirigente.

En el caso de los municipios, estas características se tornan más evidentes, pues las relaciones políticas y sociales, construidas culturalmente a lo largo del proceso histórico denuncian elementos singulares de cada realidad.

Tal como sucede en otros municipios, en Coelho Neto, el poder de mando esta asociado a la concentración de la riqueza, las cuales determinan las relaciones políticas y sociales y expresan la concentración y la centralización del poder, el autoritarismo en la toma de decisiones, en prácticas y acciones que favorecen el poder local, y en estructuras políticas cerradas basadas en un patrón oligárquico.

Asociadas a estas características generales, en el municipio de Coelho Neto, el proceso de la gestión educacional y las relaciones establecidas entre los sujetos sociales, reproducen en el centro de las escuelas las mismas prácticas.

Conciben y establecen la gestión como poder centralizado, acción personal basada en una estructura cerrada, con métodos y modos de actuación, los cuales revelan el estilo, los procedimientos y modelo de prácticas de la administración científica ya caracterizada anteriormente, a la vez, los gestores no tienen formación profesional para ocupar el cargo, son seleccionados mediante criterios políticos.

En los últimos años en este municipio se han desarrollado, a partir de la Secretaría Municipal de Educación (SEMED), un conjunto de acciones con vistas a mejorar la calidad de la enseñanza-aprendizaje. Estas fueron dirigidas a las reformas y las ampliaciones de las estructuras físicas de las escuelas, realizaciones de concursos públicos para profesores y técnicos administrativos, convenios con las instituciones de la enseñanza superior para la formación de los maestros, desarrollo de programas sociales para la atención a los alumnos con pocos recursos y la implementación de un proyecto de intervención en la educación municipal dirigido hacia la construcción de un modelo de escuela como vía para transformar la red municipal de enseñanza en el sistema y promover los cambios necesarios exigidos por la sociedad actual.

Este modelo de escuela fue concebido por un equipo de investigadores y la autora de esta tesis, participó desarrollando junto a los gestores un entrenamiento metodológico y posteriormente, impartió un curso de capacitación de los gestores de la educación fundamental de la red municipal de la enseñanza.

Este no obtuvo la efectividad deseada, sobre todo porque en su implementación las estructuras superiores no establecieron prioridad, el equipo no desarrolló actividades generales integradoras y no fueron contemplados cambios en los métodos y modos de actuación de los gestores en el desempeño de sus funciones. No obstante, el proyecto realizó una contribución importante para el desarrollo de las prácticas y acciones de los gestores en su quehacer administrativo y pedagógico.

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado, del entrenamiento metodológico y en el curso de capacitación de los gestores, se detectaron múltiples problemas en el proceso educacional del municipio entre los que aparecen:

- Falta de un planeamiento integrador entre la secretaria municipal de educación y sus escuelas.
- Centralización y concentración del poder de decisión.

- Falta de una política educacional dirigida a la capacitación y superación de los gestores.
- Falta de formación profesional de los gestores.
- Poco conocimiento de las leyes que rigen los sistemas educacionales
- Poca participación de la comunidad educativa en el proceso de la gestión.
- Estilo de gestión caracterizado por el enfoque burocrático basado en reglas, normas y procedimientos puramente administrativos, comunicación lineal, con poder centralizado en el dirigente, priorizando las tareas y no a las personas, las actividades técnico burocrático y no a las pedagógicas.
- Procedimientos administrativos caracterizados por la espontaneidad y asistematicidad.

Así, la propia práctica escolar en Coelho Neto, a partir de sus singularidades, caracterizadas por sus interrelaciones internas, así como por las relaciones externas, sujetas a las condiciones del medio, evidenciaron que estas situaciones problemáticas, demuestran que una de las insuficiencias más significativas de la labor educacional consiste en el proceso de la gestión y que los cambios en la forma, en los métodos y el estilo de conducir el proceso en la escuela, constituye un reto para los órganos centrales del sistema nacional de educación del país y en específico, para los gestores educacionales en todos los niveles, pues están obligados a un proceso de cambio y perfeccionamiento de su labor.

Las consideraciones anteriores permitieron el planteamiento del siguiente problema científico:

¿Cómo contribuir que el sistema de trabajo de los gestores educacionales del municipio Coelho Neto, Maranhao, Brasil, eleve los resultados en su gestión?

Para abordar este problema se determinó como:

OBJETO DE INVESTIGACIÓN: El sistema de trabajo para los gestores educacionales del municipio de Coelho Neto, Maranhao, Brasil.

En correspondencia con el problema y el objeto se determina como,

OBJETIVO GENERAL: Proponer un sistema de trabajo para los gestores educacionales que favorezca la implantación de la Gestión Democrática en las escuelas de la enseñanza fundamental del municipio de Coelho Neto, Maranhao, Brasil.

Para el logro del objetivo y buscar la solución del problema, se plantearon las siguientes **PREGUNTAS CIENTÍFICAS**, que guían todo el trabajo investigativo:

1. ¿Cuáles son los principales fundamentos teóricos de la gestión educacional y del sistema de trabajo de los gestores educacionales municipales en Brasil?
2. ¿Qué es lo que caracteriza el sistema de trabajo actuante de los gestores educacionales del municipio de Coelho Neto, Maranhao, Brasil?
3. ¿Cuál sistema de trabajo puede satisfacer las necesidades de los gestores educacionales de ese municipio?
4. ¿Es factible la aplicación del sistema de trabajo propuesto ?

A partir de las preguntas científicas se desarrollan las siguientes **TAREAS DE INVESTIGACIÓN:**

1. Determinación de los principales fundamentos teóricos de la gestión educacional y del sistema de trabajo para los gestores educacionales municipales, en Brasil.
2. Diagnóstico del estado actual del sistema de trabajo de los gestores educacionales del municipio de Coelho Neto.
3. Elaboración de un sistema de trabajo para los gestores educacionales del municipio de Coelho Neto.
4. Validación de la aplicabilidad de la propuesta de sistema de trabajo mediante el Método Delphy.

Todo el trabajo de investigación se realizó sobre la base filosófica y metodológica general que ofrece el materialismo dialéctico e histórico, concepción científica del mundo que permite el análisis multilateral de los fenómenos sociales en general y de los educacionales en particular.

Se utilizaron los métodos que se enumeran a continuación:

TEÓRICOS

1. **Análisis y síntesis** de todo el material acopiado durante la indagación, para arribar a los criterios y las conclusiones expuestos en la tesis.
2. **Enfoque sistémico**, al analizarse con una concepción sistémica el trabajo de los gestores educacionales, considerando los componentes y sus relaciones esenciales.
3. **Histórico-lógico**, para revelar la evolución del concepto gestión educacional y sus fundamentos conceptuales, bien como el concepto de sistema de trabajo.
4. **Inducción-deducción y la generalización**, complementaron la labor metodológica al estudiar y determinar dimensiones e indicadores presentes en los modos de actuación de los gestores escolares, para considerar los resultados de los instrumentos aplicados, para conformar la propuesta de sistema de trabajo y para elaborar las conclusiones de la tesis.
5. **Tránsito de lo abstracto a lo concreto**. Permite rebasar el nivel de lo concreto sensible y llegar a las cualidades esenciales del objeto de investigación, en este caso el sistema de trabajo para los gestores educacionales del municipio.

EMPÍRICOS

1. **Análisis documental**, proporcionó las informaciones necesarias del estado actual del objeto de investigación, considerándose diversos autores que han trabajado el tema gestión educacional y sus resultados, se aplicó también en el análisis de los antecedentes de los procesos de la gestión educacional y de sistema de trabajo de los gestores escolares del municipio a partir de los estudios de reportes de investigación, los diversos documentos que rectoran la política educacional federal, estadual y municipal.
2. **Observación**, basado en el trabajo de investigación realizado durante cuatro años directa o indirectamente en la SEMED – Coelho Neto, y en las escuelas primarias municipales, lo cual permitió conocer y experimentar las dificultades

que, generalmente afrontan el proceso de gestión de la SEMED y el sistema de trabajo de los gestores educacionales. Se utilizó de forma consciente y planificada, orientada a conocer con mayor profundidad el objeto. Se utilizaron guías de observación para el seguimiento del desempeño de los gestores escolares municipales.

3. **Encuesta**, aplicada a los gestores y cuerpo técnico-administrativo de la red municipal, para obtener información acerca del sistema de trabajo..
4. **Entrevista**, individuales y colectivas aplicadas a los diferentes sujetos que intervienen en el proceso educacional con el objetivo de conocer su opinión acerca del sistema de trabajo actuante de los gestores educacionales.

MATEMÁTICOS se emplearon el análisis porcentual, gráficos estadísticos y elementos de la estadística descriptiva para el análisis de los datos obtenidos en los instrumento utilizados en la caracterización y diagnóstico

EI DELPHY, utilizado en la validación del sistema de trabajo para los gestores educacionales.,

POBLACIÓN Y MUESTRA, para realizar la caracterización de la gestión educacional y el sistema de trabajo para los gestores educacionales del municipio y sus escuelas primarias, se trabajó con una población de 451 maestros, 20 gestores educacionales, 18 coordinadores pedagógicos, y 25 técnicos administrativos de la SEMED. Para la selección de la muestra de los maestros, gestores y técnicos, primero se consideró tomar de forma intencional todos los sectores y de las escuelas – maestros, coordinadores y gestores educacionales y de estos una muestra aleatoria que fluctuó entre el 8 y el 10%.

En esta investigación, se parte de las ideas rectoras, de los elementos conceptuales y la sistematización de los resultados acerca de la gestión educacional de autores nacionales e internacionales entre los que se destacan Siqueira K. (1998), Luck H. (2001), Oliveira D. A. (2000), Bastos J. B. (2000), Sander B. (2000), Silva L. (1999), Alpizar R.(2003), Bruno L. (1997), Colares A.(2003), Cury J.(2002), Dias J. A. (2002), Fonseca D. M. (2001 y 2004), Neves

M.M.S. (2005) entre otros.

Igualmente en el desarrollo de la investigación se tuvo en cuenta los elementos conceptuales, las premisas, los principios y los componentes del sistema de trabajo propuesto por los autores cubanos: Alonso, S.H.R.(2002) y Ugalde L.C.(2003), que unido a indagaciones teóricas, empíricas y vivenciales acerca del tema, permitieron conceptualizar y caracterizar el sistema de trabajo actuante y elaborar la propuesta.

La **contribución a la teoría**, está dada en el abordaje y sistematización de la realidad educacional nacional en Brasil con especificidad en el municipio de Coelho Neto donde se aborda el aspecto de la labor del gestor educacional no tratado ni definido hasta ahora, referido a su sistema de trabajo.

Desde el punto **de vista práctico**, el principal aporte está dado en la elaboración de un sistema de trabajo para los gestores educacionales del municipio de Coelho Neto-Maranhão-Brasil, que permitirá un mejoramiento del proceso de gestión de acuerdo con las exigencias actuales de la sociedad Brasileña.

La actualidad de la tesis se manifiesta en el hecho de ser un problema no resuelto y que refleja la aspiración de la educación brasileña en el siglo XXI: lograr un cambio cualitativo en el sistema de trabajo de los gestores educacionales municipales.

La novedad científica del trabajo radica en el hecho de elaborar un sistema de trabajo a partir de una concepción científica para los gestores educacionales del municipio de Coelho Neto, que favorezca la implantación de la gestión democrática en sus escuelas primarias..

La tesis está estructurada además de esta introducción, en tres capítulos. Conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo 1. Este abarca los antecedentes históricos de la gestión educacional y sus elementos conceptuales, el concepto de sistema y de sistema de trabajo, así como las tendencias actuales de la gestión educacional en Brasil y en particular en el municipio de Coelho Neto.

Capítulo 2. Se dedica a presentar la metodología utilizada en la investigación, se analizan los resultados obtenidos en la etapa de la caracterización a partir del diagnóstico actual del problema o sea, la caracterización del sistema de trabajo actuante de los gestores educacionales, así como la descripción de la propuesta.

Capitulo 3. En este se expone el sistema de trabajo propuesto, sus fundamentos teóricos, sus componentes y sus relaciones. También el análisis de los resultados de la aplicación del método de expertos - Delphy para la validación del sistema propuesto.

CAPÍTULO I: PRINCIPALES FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN EDUCACIONAL Y DE SU SISTEMA DE TRABAJO EN EL MUNICIPIO DE COELHO NETO, MARANHAO, BRASIL.

1.1. La gestión educacional: antecedentes históricos y sus elementos conceptuales.

En este capítulo se da tratamiento a los principales fundamentos teóricos de la gestión educacional y sus elementos conceptuales, a la evolución de la gestión educacional democrática en Brasil y el papel del gestor municipal, así como a los principales fundamentos teóricos de sistema y de sistema de trabajo de los gestores educacionales.

De este modo teniendo como punto de partida la comprensión de que la gestión es praxis material y social, y de forma específica, la gestión educacional, es también praxis material y social, ya que en la escuela se vive una cultura, y tiene a su vez determinantes históricos – social y económico.

En este contexto los términos gestión educacional y administración educacional fueron utilizados bien como sustitutos, o como términos distintos. Muchos especialistas, por ejemplo: Heloísa Luck (2002), Katia Siquiera (1998), Benno Sander Casassus (2002), Colares (2003), Cury (2002), Neves (2005), entre otros, consideran este momento, como expresión de ruptura con el paradigma de administración científica. Para ellos el término gestión se constituyó en la forma de administrar.

- **Gestión Educativa: antecedentes históricos.**

Etimológicamente el término administración, viene del latín “administratio” que significa acción de administrar, dirigir, gerencia. El término gestión en su origen etimológico, viene del latín “género”, “gestum”, “genere”, que significa llamar para sí, ejecutar, herrar. Para Cury “el término gestión tiene su raíz etimológica en “ger”, que significa hacer brotar, hacer nacer” (Cury: 2002, p.164). Se percibe a partir del sentido etimológico la diferenciación entre los términos gestión y administración. Gestión expresa la interlocución, el diálogo, la paciencia en buscar respuestas a los conflictos, sean ellos en la política, en la empresa, en la comunidad o en las relaciones sociales, es diferente de administrar, pues en el concepto de la gestión la idea rectora es el proceso, donde el gestor asume la función de coordinador.

La gestión tiene una dimensión diferente de aquella que caracteriza a la administración. Ella gerencia a través de la democracia, en el diálogo e involucrando al colectivo. La misma cuestiona los presupuestos del paradigma de la administración clásica, caracterizada por las prácticas y los métodos tayloristas, de carácter normativo, determinado por el principio de cierto / equivocado, completo/ incompleto, perfecto/imperfecto - pautado en los principios de la racionalidad limitada, de la linealidad, de la influencia establecida de fuera para adentro, del empleo mecanicista de las personas y de los recursos para realizar los objetivos organizacionales, con criterios cerrados en la evaluación y control.

La educación, como componente del cuadro social, también necesitaba acompañar el proceso de adopción de las prácticas alternativas y democráticas para encontrar el camino de la calidad y la equidad en el proceso educativo.

Siendo la escuela una institución, que en gran parte, reproduce las relaciones presentes en la sociedad, es necesario modificarlas, sustituyendo, en el proceso de eliminación de las prácticas autoritarias – herencia de veinte años de dictadura militar, caracterizada por la negación de los derechos políticos, o bien

como por la negación del acceso a los bienes sociales, económicos y culturales producidos bajo orientación fragmentada por la propia sociedad, y reproducida por la escuela en su quehacer pedagógico (la fragmentación y compartimentación, individualizada y autoritaria del conocimiento).

El término gestión educacional no representa y no significa una sustitución del término administración educacional, en conformidad con múltiples investigadores, se configura en otra concepción de administrar, de concebir las acciones administrativas, cuyo principio está basado en la participación de los sujetos, en la construcción de la autonomía y en la implementación de la democracia, pues la gestión en el contexto educacional se caracteriza por el reconocimiento de la importancia de la participación consciente en las decisiones sobre el planeamiento del trabajo educacional, por la participación responsable de todos los sujetos del proceso educativo y por el compromiso de todos con los resultados educacionales, cada vez más efectivo y desarrollador.

▪ **Gestión Educacional: elementos conceptuales.**

La literatura brasileña denuncia una imprecisión en la utilización del término gestión en la educación, son múltiples los conceptos empleados, ellos van desde la comprensión del término como dirección/función, gestión/proceso hasta comprensión del mismo como administración /acción, como podemos aclarar:

Eni Vian, miembro del comité estadual del premio nacional de la gestión escolar en Brasil, en sus reflexiones sobre la gestión educacional afirma que: “el término gestión no significa una mera sustitución al término administración, pero un nuevo concepto en la forma de gerencia, a partir de las prácticas de control social del trabajador y la autonomía de la organización, como resultado de las complejidades, a partir de los cambios del capitalismo.” (Vian: 2003, p.04)

Werle en cambio se plantea concretar la naturaleza y origen del término:

“Gestión se refiere a procesos, políticas y acciones administrativas que se construyen en el interior de las instituciones educativas, el término gestión de la educación puede haber sido una designación con fuerte dimensión política, la cual fue incrementada en los últimos años como reacción a la falta de compromiso y neutralidad con que la administración de la educación se desarrolló en Brasil en los años 70”. (Werle F: 2001, p.183)

Werle afirma el carácter procesual del término, acentúa la dimensión política correlacionando su emergencia en Brasil con la apertura política, pero el autor no aborda el carácter sistémico del proceso educacional, ni observa la importancia de las interrelaciones establecidas entre escuela y su entorno, aborda solamente sus relaciones internas. Para ello, la gestión es entendida como la coordinación de los esfuerzos individuales y colectivos de implementación de las políticas públicas y los planes educacionales.

Dias al diferenciar los términos administración y gestión, plantea: “la palabra administración comprende solamente las actividades de planeamiento, dirección, coordinación y control. La gestión incluye necesariamente estas actividades, en sus formas más radicales, parece ir más allá incorporando también cierta dosis de la filosofía y la política”. (Dias: 2002, p. 268)

Otra imprecisión del concepto consiste en su utilización como sinónimo de las acciones de los gestores, o sea, como sinónimo de la dirección/ función, por ejemplo:

Colares, presenta el concepto de gestión educacional, en sentido restringido, donde la asocia a la dirección de las actividades administrativas, cuando afirma que:

“Entiendo como concepción de la gestión educacional, las ideas y los conceptos que orientan la comprensión y las actitudes de los directores escolares en cuanto a los procedimientos que adoptan en el ejercicio de sus actividades profesionales, en el ámbito de la unidad escolar.” (Colares: 2003, p.84)

En conformidad con la postura anterior, Libaneo, en su obra sobre Educación escolar políticas, estructura y organización expresa: “la gestión es la actividad por la cual son movilizados los medios y procedimientos para lograr los objetivos de la organización, involucrando, básicamente, los aspectos gerenciales y técnico-administrativos” (Libaneo: 2003, p.318).

Pazeto y Wittermann se refieren al término gestor como aquel que debe identificar a quién realiza la gestión pedagógica en su más amplia concepción. Los mismos contemplan las acciones administrativas, el desempeño de la función de dirigir y las acciones pedagógicas.

En esta tesis, se asume a partir de la sistematización de los conceptos de diversos autores que gestión educacional se refiere a proceso, presenta una dimensión macro, sistémica y abierta, la misma no se agota en la escuela, mantiene relaciones con otros sistemas mayores del proceso educacional, con el medio en que se localiza y su entorno

Así, a partir de los múltiples elementos conceptuales anteriormente abordados se concibe la gestión educacional como proceso y acción que busca redireccionar la forma de administrar la escuela, descentralizando el poder de las decisiones, teniendo a la comunidad como referencial para las discusiones de las necesidades reales de la institución escolar, involucrando en el proceso las dimensiones pedagógicas y administrativas, donde la participación es la palabra clave.

Como han planteado otros autores la gestión educacional es en sí misma democrática y participativa; pero conviene enriquecer su conceptualización, analizando en la evolución histórica de las legislaciones en el Brasil, los conceptos de democracia y participación.

1.2 Evolución de la gestión educacional democrática y participativa (GEDP) en Brasil y el papel del gestor en el ámbito municipal.

Para conceptualizar adecuadamente la gestión educacional democrática es preciso tener en cuenta que existen diferentes modalidades de gestión.

Sander, Libâneo, Paro, Escudero y González, Luck y Neves, entre otros, discuten este tema relacionado con la realidad de la América Latina y Brasil. Estos autores identifican, fundamentalmente, cuatro estilos básicos en las experiencias de gestión:

Técnico-científico: concibe la gestión con un enfoque burocrático basado en reglas y procedimientos puramente administrativos, comunicación lineal, con poder centralizado en el director, priorizando las tareas en las personas.

Autogestionario: da participación por igual a todos los miembros de la institución, por lo que carece de una dirección centralizada y permite al grupo crear sus propias reglas y procedimientos, recurre a las normas y al sistema de control.

Interpretativo: se basa en el análisis de los procesos de organización y gestión en desarrollo y asume una actitud de rechazo a la concepción técnico-científica, postulando prácticas organizativas basadas en interacciones sociales surgidas de realidades específicas, valora las percepciones y los significados subjetivos, negando el carácter formal, estructural y normativo.

Democrático-participativo: se basa en la relación orgánica entre la dirección y la participación de los miembros del equipo. Acentuando la importancia de la búsqueda de objetivos comunes asumidos por todos, destaca la importancia de las relaciones humanas y defiende una forma colectiva de toma de decisiones. Por supuesto, se observa la afinidad existente entre los conceptos de la gestión educacional abordados en el epígrafe anterior y el estilo democrático-participativo anteriormente citado.

Elementos como participación, colectividad, coordinación, compromiso, consejos, interactividad, entre otros, constituyen elementos y acciones claves en el proceso

de la gestión educacional democrática y participativa. Las acciones administrativas necesitan estar al servicio de lo pedagógico, la burocracia pasa a ser secundaria y no es objetivo primordial del gestor. La jerarquización y la burocracia son sustituidas por la coordinación.

Mediante la participación en la escuela, la comunidad inicia el ejercicio de su participación en ámbitos mayores de la sociedad. “En este sentido, la participación en la familia, en la escuela, en el trabajo, en el deporte, en la comunidad, se constituirá en aprendizaje y en camino para la participación en el nivel macro en una sociedad, donde no existan sectores, ni personas marginales”. (Bordenave: 1983, p.25)

La participación, como práctica efectiva del ejercicio de la democracia se desarrolla en dos vertientes interrelacionadas: una de carácter interno referida a la gestión pedagógica y administrativa, y otra de carácter externo referida a la relación con el entorno o comunidad.

El concepto, obliga a recurrir en primer término a la etimología del vocablo democracia que se deriva de manera natural al de participación y que se plantea así: demos = pueblo, cracia = gobierno lo que significa gobierno del pueblo, aunque en la antigua Grecia, donde surge el concepto, estaba limitado a una parte de la sociedad, ya que no incluía a los esclavos ni a los extranjeros asentados en el país. Se trataba de una democracia esclavista y por tanto, excluyente.

En esta perspectiva, el proyecto de democratización de la gestión educacional en Brasil, como ejemplo de los modelos desarrollados en toda América Latina, presenta en su operacionalización dos tipos:

1. Concebido de acuerdo con la lógica empresarial corresponde a lo que muchos discursos oficiales están comúnmente llamando de gestión compartida, cuyo postulado es una cabal inversión de la gestión democrática, una vez que, como afirma Nunes “compartir gestión supone

a alguien como propietario de la gestión que magnánimamente imparte aquello que es suyo”. (Nunes: 1999, p.37)

Si la escuela es vista como una empresa, el alumno es concebido como cliente, o sea, consumidor pasivo de productos fetichizados – el conocimiento, listo y acabado, tal como ocurre en el modo auténticamente empresarial capitalista. La gestión, de acuerdo con esta concepción, es capaz de generar productividad y excelencia en la escuela desde el punto de vista empresarial.

2. La concepción de gestión, postulada como democrática y participativa, se contraponen en sentido y en realización social de la práctica, a la concepción de la gestión compartida, pues establece, desde los presupuestos del modelo dinámico de comprensión y construcción de una práctica social viva, marcada por la pluralidad, por una red de relaciones entre todos los elementos que en ella actúan o interfieren directo o indirectamente en el hacer de las organizaciones y o instituciones sociales

“La gestión educacional democrática y participativa (GEDP), extrapola la simple participación de ejecución de proyectos elaborados en las unidades focales. Se trata de invertir la inclinación dominante, en la perspectiva de que es desde la escuela y de la sociedad que debe ser ejercido el poder de control y el control del poder, reafirmando el carácter público de la educación y la responsabilidad del estado por su mantenimiento” (Vian: 2003, p.7)

Como puede apreciarse, implantar la gestión educacional democrática y participativa (camino evolutivo del principio constitucional y de las exigencias de la sociedad brasilera), constituye un reto en el cambio educacional, una vez que el objetivo es la calidad en la enseñanza y la misma requiere la construcción de otras prácticas, acciones, procedimientos, en fin otro modo de actuación de los gestores educacionales, en sus relaciones con los dirigidos y con los partícipes externos a la comunidad escolar.

En conformidad con Valerien (1993), hoy los gestores escolares necesitan tener algunas habilidades básicas que están expresadas en tres

modalidades: la cognitiva, la comunicativa y la valorativa. Para el autor, la modalidad cognitiva de la gestión escolar exige cuatro habilidades: la primera se relaciona con la visión sistémica, de la escuela y de la sociedad; la segunda con el modelo de la realidad, basadas en los conocimientos teóricos de toda la acción educativa; la tercera es el hábil manejo del debate y del consenso grupal; y la cuarta consiste en el conocimiento de los ritmos e innovaciones de las transformaciones educativas tanto en el contexto de la escuela, como en el contexto del sistema.

Sin embargo, la formación, la capacitación de los gestores educativos, el entrenamiento metodológico dirigidos a los modos de actuación y el empleo de los métodos científicos y la práctica de la investigación pedagógica constituyen premisas básicas para los cambios necesarios en el proceso de la gestión educativa, los cuales deben responder a las exigencias actuales de la sociedad, favoreciendo la implementación del principio constitucional de la gestión democrática en las escuelas públicas, una vez que las legislaciones dicen lo que se tiene que hacer, pero no dicen cómo hacer.

En el caso específico del municipio de Coelho Neto, varias acciones fueron implementadas en el sentido de crear el sistema municipal de la enseñanza, como ejemplos: la reestructuración de la SEMED, implementación de los programas de reestructuración de la educación fundamental, programas de formación y valorización de los docentes, construcción de nuevas escuelas, reformas y ampliación de las existentes, convenios firmados con las instituciones de la enseñanza superior, para formar los profesores de la red pública, proyecto de intervención en la educación municipal – proyecto de construcción del modelo de escuela compartida para el municipio, creación de los consejos, realización del

concursos públicos para ocupar cargos de magisterio, entre otras acciones.

En esta perspectiva, se hace necesario aclarar que el término gestor, en esta tesis, se aplica desde el Secretario de la Educación hasta directores escolares de la enseñanza fundamental del municipio de Coelho Neto.

1.3. El sistema de trabajo de la gestión educacional en el municipio de Coelho Neto.

▪ El concepto de sistema.

La Teoría General de Sistemas (TGS), surgió con los trabajos del biólogo Alemán Ludwig Von Bertalanffy, en la búsqueda de la producción de las teorías y formulaciones conceptuales para la aplicación en la realidad empírica a partir de los siguientes presupuestos básicos:

1. Existe una tendencia para la integración de las ciencias naturales y sociales;
2. Esta integración parece tener una orientación en el sentido de una teoría de los sistemas;
3. La teoría de los sistemas constituyó el modo más abarcador de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, como las ciencias sociales;
4. La teoría de los sistemas desarrolla principios unificadores que atraviesan de forma vertical los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, objetivando la unidad de la ciencia;
5. Esto para muchos autores conduce a la integración de la educación científica.

Bertalanffy en la construcción de la TGS, hace críticas a la visión que se tiene del mundo y de las ciencias, dividida en diferentes áreas de conocimiento, donde para él, son divisiones arbitrarias y con fronteras solidamente definidas, el que no representa la realidad. Así como el conocimiento y la naturaleza no están divididos en ninguna de estas partes, en la teoría general de sistemas se afirma

que se deben estudiar los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes, hasta porque la totalidad contempla características que individualmente sus partes no presentan.

Para el autor citado, la Teoría General de Sistemas (TGS) se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de otros sistemas. Cada sistema es constituido de subsistemas y al mismo tiempo es parte de un sistema mayor.
2. Los sistemas son abiertos. Cada sistema existe dentro de un medio ambiente constituido por otros sistemas.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Cada sistema tiene un objetivo o finalidad y que constituye su papel en el intercambio con otros sistemas dentro del medio ambiente.

De acuerdo con Bertalanffy, "sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionados"(Bertalanffy: 1973, p.111.) Se hace necesario observar que de este concepto derivan otros dos a saber: el concepto de propósito (objetivo) y el de globalizado (totalidad), ellos evidencian dos características básicas del sistema. Conforme Chiavenato estas características se presentan de la siguiente forma:

1. Propósito u objetivo, todo sistema tiene uno o varios propósitos u objetivos. Las unidades o elementos, tanto como sus **relaciones**, definen un conjunto que tiene un objetivo o finalidad a alcanzar.
2. Globalizado o totalidad: todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produce cambios en una de las unidades del sistema, deberá producir transformaciones en todas las demás unidades. En otros términos, la estimulación en cualquier unidad del sistema afectará toda la unidad y eso se debe a la interrelación existente entre ellas. El efecto total de esos cambios o alteraciones proporcionara un ajuste de todo el sistema. (Chiavenato: 2000, p.546)

A partir de la sistematización de los diversos elementos teóricos abordados por los diferentes autores, se constata como conceptos fundamentales presentes en la teoría sistémica: objetivo/ finalidad, totalidad/ globalidad, relación/ interrelación, estructura/ organización y interacción/ integración. Para los propósitos de esta tesis, entendemos por sistema un conjunto de elementos interrelacionados en su funcionamiento. El todo presenta propiedades y características propias que no son encontradas en ninguno de los elementos aislados. El sistema existe dentro de un medio ambiente y mantiene con él y con otros sistemas relaciones e interrelaciones que los integra.

▪ **El concepto de sistema de trabajo**

En esta perspectiva teórica y metodológica y considerando la realidad histórico-social del municipio de Coelho Neto - ciudad con una población de 45 mil habitantes, localizada a 480km de la capital del estado de Maranhão, se constituye en la principal ciudad del micro región 16, presenta una infra estructura dirigida al desarrollo económico, caracterizado por la concentración de riquezas en manos de pocos y una acentuada pauperización de la población en general, lo que se refleja en la política local, donde la elite económica domina y establecen las políticas públicas, ejecutando la política definida externamente por los órganos financieros internacionales

En Coelho Neto estas acciones están presentes a través de las políticas públicas dirigidas a la educación, por ejemplo: los cargos en la estructura y en los profesionales de la educación tienen su influencia en los resultados de la educación municipal, conforme los datos expuestos en los gráficos 1 y 2

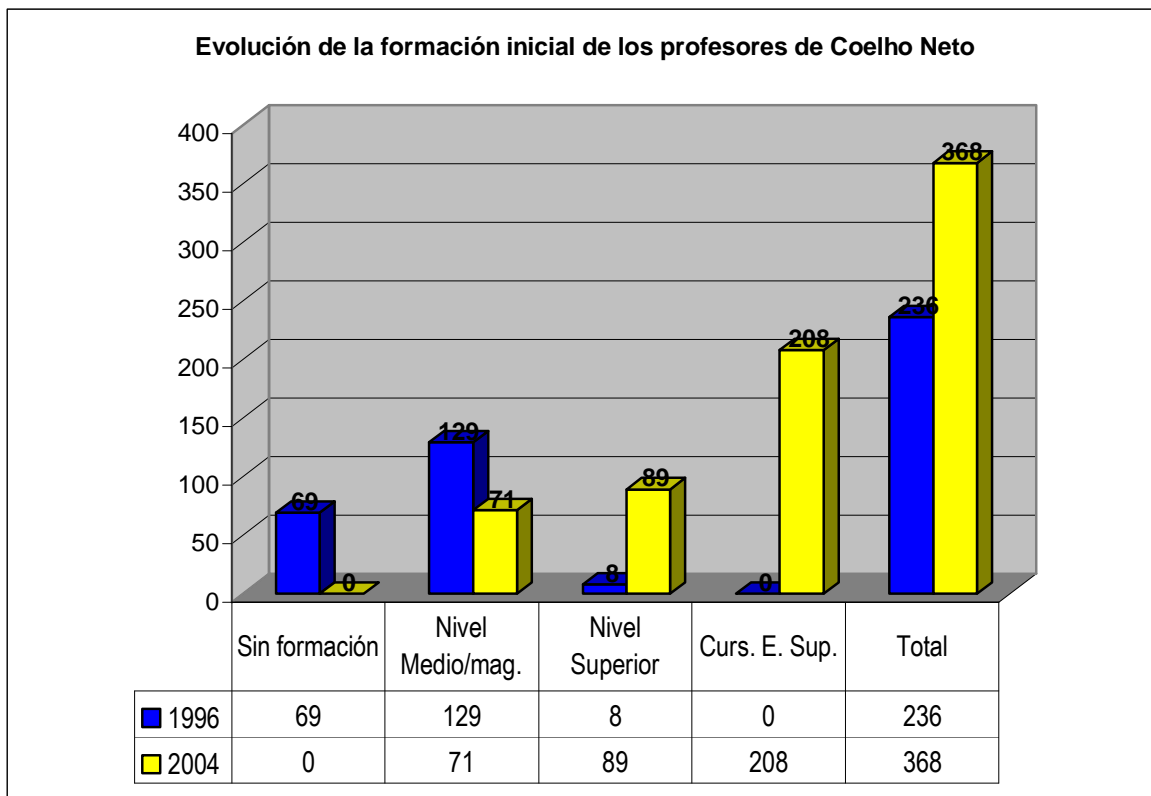


Gráfico 1. Datos sobre la calificación de los profesores, tomados del resumen de actividades de la SEMED, 2004.

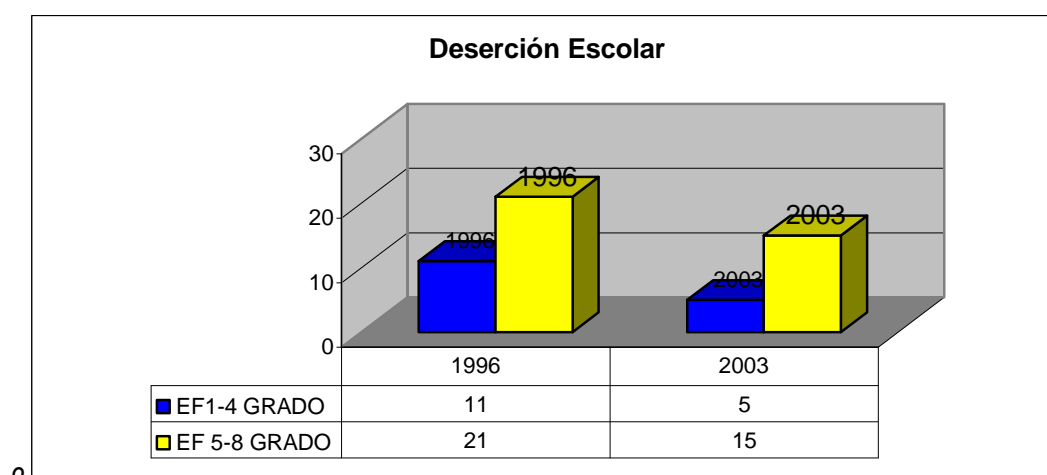


Gráfico 2 Datos sobre la deserción escolar, tomados del resumen de actividades de la SEMED, 2004.

El reflejo de las acciones cotidianas de la comunidad demuestra una reducción significativa en el índice de deserción escolar en el período estudiado, tanto en los grados de primero a cuarto y de quinto a octavo, en este último se observa una evolución de la cantidad de alumnos de quinto a octavo grado, mejorando el flujo escolar. (Ver Gráfico 2)

Lo anterior requiere situar a la escuela a partir de múltiples relaciones de interdependencia que mantiene, desde el local en general, hasta lo económico, lo educativo y el cultural y lo político. La escuela no es una cadena de transmisión que la sociedad define fuera de la misma, es parte integrante y no puede ser pensada aislada. Y así, en este complejo contexto de la realidad social de las sociedades capitalistas, los cambios acelerados de nuestro tiempo, traen no solamente el agravamiento de los antiguos problemas, sino también posibilidades de acciones transformadoras.

Como elementos integrantes del sistema de trabajo para una gestión democrática en las escuelas de la enseñanza fundamental del municipio de Coelho Neto se toman los señalados por el autor anteriormente citado, es decir: objetivos, estructura, funciones y las actividades generales. Se propone como otros elementos que integren el sistema, en función de la realidad específica investigada, las necesidades existentes y los objetivos trazados: los subsistemas de formación e integración.

Partiendo del análisis anteriormente efectuado, a los conceptos de sistema de trabajo, en este estudio vamos a entender como sistema de trabajo para una gestión democrática en las escuelas de la enseñanza fundamental de Coelho Neto a un conjunto de procedimientos y modos de actuación pedagógicos y administrativos, con métodos y estilos de gestión educacional democrática y participativa que permitan revelar a partir de la comunicación y de las actividades integradoras, un determinado nivel de desarrollo de las competencias profesionales de los gestores educacionales municipales, que les permitan conducir y transformar de forma exitosa en el proceso educacional en la SEMED y en sus escuelas de la enseñanza fundamental, a partir de los elementos propuesto en el sistema, adecuando a sus especificidades y necesidades existentes.

CAPÍTULO II: ESTUDIO DEL SISTEMA DE TRABAJO ACTUANTE DE LOS GESTORES EDUCACIONALES EN EL MUNICIPIO DE COELHO/MA./BRASIL.

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos durante las etapas de la investigación, diagnóstico y análisis del sistema de trabajo actuante de los gestores educacionales del municipio de Coelho Neto/Maranhão/Brasil. A partir de la implementación del entrenamiento a los gestores educacionales, de la realización de un curso de capacitación, las observaciones, el análisis de documentos, las encuestas, las entrevistas y la participación directa en las actividades pedagógicas y administrativas de la Secretaria Municipal de Educación – SEMED. Además se detallan los aspectos relacionados con la concepción de la investigación y con los procedimientos seguidos para obtener las informaciones del problema investigado y los procedimientos utilizados para elaboración de la propuesta del sistema de trabajo.

2.1 Procedimiento metodológico.

La estrategia trazada para la realización del estudio incluyó, la participación, la negociación y la coordinación con la SEMED y con las directorías de sus escuelas de la enseñanza fundamental, a fin de recabar su comprensión, participación, disponibilidad y apoyo, determinándose el universo y la muestra de la investigación. Se desarrollaron algunas actividades pedagógicas como: la participación en el proyecto de intervención en la educación municipal, a partir de la elaboración de un modelo de escuela para el municipio; el desarrollo del entrenamiento metodológico para los gestores educacionales; la realización del curso de capacitación para los mismos.

El trabajo se concibió en tres fases: el entrenamiento metodológico con los gestores educacionales y el curso de capacitación de los mismos, análisis de documentos que rigen el sistema de trabajo del proceso de gestión educacional municipal y de los datos obtenidos, a partir de los instrumentos empleados, como parte del diagnóstico

del sistema de trabajo actuante en la gestión educacional municipal de la enseñanza fundamental de Coelho Neto; la determinación de la propuesta del sistema de trabajo y la validación de la misma con la aplicación de consulta a expertos, utilizando el método Delphy.

Para la formulación de la propuesta se consideran los resultados alcanzados en la etapa del diagnóstico del sistema de trabajo actuante, se desarrollaron reuniones y talleres sistemáticos con los gestores educacionales, desde el Secretario Municipal de Educación hasta los gestores escolares de la sede del municipio, coordinadores pedagógicos y profesores, realizándose actividades científicas relacionadas con la identificación y valoración del contexto de la gestión educacional, del sistema de trabajo, análisis crítico de las características y condiciones organizativas de la SEMED y de sus escuelas de enseñanza fundamental; el diagnóstico del sistema de trabajo actuante, su valoración, el análisis crítico y determinación de las modificaciones necesarias, argumentación de la propuesta.

Estudio de antecedentes, tendencias del sistema de trabajo en la gestión educacional del municipio de Coelho Neto. (2001-2004)

En un primer momento se realizó el análisis de la gestión educacional y del objeto de la investigación. Esto permitió hacer un análisis histórico-lógico del sistema de trabajo en el proceso de gestión educacional en su devenir histórico y en particular en la educación en el municipio de Coelho Neto

Se efectuó, el Análisis del sistema de trabajo actuante. (2001 –2004), Propuesta del sistema de trabajo para los gestores educacionales del municipio de Coelho Neto. (2003-2005) la Validación (2005).

2.2 Caracterización de la SEMED.

La gestión democrática está anunciada desde la constitución federal de 1988 y pauta: en la ley de directrices y bases de la educación nacional (LDB – 9394/96), cuando retoma lo ya planteado en la constitución nacional al

referirse al pacto federativo en los términos de autonomía entre los miembros de la república federal, en el artículo tercero, epígrafe VIII:

“Los sistemas de enseñanza definirán las normas de la gestión democrática de la enseñanza pública en la educación básica, de acuerdo con sus peculiaridades y conforme a los siguientes principios:

I- Participación de los profesionales de la educación en la elaboración del proyecto pedagógico de la escuela;

II- Participación de la comunidad educacional y local en consejos educacionales y/o equivalentes.” (Brasil: 2004, p. 12)

En este sentido, la gestión democrática de la escuela está planteada en la ley No. 10. 172 del 9 de enero del 2001. Esta ley es más conocida como el plan nacional de educación (PNE), en la misma se trata de la gestión democrática, recomendando su implementación por medio de los consejos educacionales y formas de dirección y administración de las escuelas. Debe existir una garantía entre la competencia de la administración y los compromisos hechos en el consejo educacional con la representación y liderazgo de los gestores educacionales.

Es importante el soporte legal para el desarrollo de este proceso, mas entendemos que la democratización y la autonomía pedagógica administrativa y financiera de la escuela no se dan por los decretos, normas y/o instrucciones establecidas por el poder central. Las personas necesitan aprender a participar competentemente y a reivindicar sus aspiraciones

La **SEMED – Coelho Neto/ Ma**, fue estructurada para atender a las expectativas y necesidades de la Red Educacional Municipal, tiene en el Secretario de Educación su representante y gestor del proceso educacional del municipio, cuya finalidad básica es ejercer las competencias del poder público municipal en materia de educación, con la responsabilidad de formular y validar la política municipal de

educación, celar por la calidad de la enseñanza y por el cumplimiento de las leyes que él rige, teniendo por finalidades, entre otras:

I. Ejercer las competencias del poder municipal en la educación básica, formada por la educación infantil, por la enseñanza fundamental y por la educación de jóvenes y adultos;

II. Asegurar por el cumplimiento de las leyes federales, estatales y municipales y las normas expedidas por el consejo nacional, estadual y municipal de educación;

III. Planear y ejecutar las actividades de la educación del municipio de Coelho Neto; [...] y, entre otras,

IV. Elaborar y ejecutar políticas y planes educacionales, en consonancia con las directrices de los planes nacional, estadual y municipal de educación.

La SEMED tiene la siguiente estructura básica

1- Organismo ejecutivo: Secretario de educación.

2- Organismo de asistencia directa e inmediata al secretario de educación: gabinete.

3- Organismos de la enseñanza:

a) Departamento de la organización escolar y estadística.

b) Departamento de la orientación y supervisión pedagógica.

c) Departamento de los programas educacionales.

4- Organismos específicos singulares: Las escuelas municipales, con organismos específicos de asesoramientos – Consejo escolar y Consejo estudiantil.

5. Organismos colegiados:

a) Consejo de educación.

b) Consejo del control social – FUNDEF

d) Consejo de la alimentación escolar.

2.3. Resultados de los instrumentos aplicados para el diagnóstico del sistema de trabajo de los gestores educacionales

Durante este período, fue realizado un entrenamiento metodológico con los gestores educacionales, lo cual constituyó el primer paso de ésta investigación y parte esencial del diagnóstico.

Este momento se caracterizó por el desarrollo de varias actividades y por el empleo de varios instrumentos:

- Observaciones de los modos de actuaciones de los gestores en desempeño de sus actividades en las escuelas;
- Observaciones del funcionamiento de la SEMED en sus relaciones internas y externas, o sea, entre los cuadros que componen la misma, en la conducción del proceso con las escuelas y con la comunidad
- Visitas y participación en las reuniones pedagógicas en las unidades de la enseñanza y en la SEMED;
- Realización de talleres científicos y encuentros pedagógicos con los gestores educacionales y con los maestros de la enseñanza fundamental;
- Encuestas y entrevistas realizadas con los gestores, maestros y los cuadros administrativos de la SEMED y de sus escuelas.

A partir de los datos obtenidos, mediante instrumentos aplicados en el entrenamiento realizado con los gestores educacionales, constatamos las siguientes insuficiencias atribuidas al proceso de gestión educacional en Coelho Neto:

- 100% de los gestores educacionales de Coelho Neto, desconocía los contenidos de las leyes que rigen la educación en el Brasil y 90% también desconocía las leyes que rigen la educación municipal;
- Apenas dos gestores tenían concluido la enseñanza superior;

- 90% de los gestores nunca tuvieron contacto con alguna bibliografía sobre la gestión educacional y el debate actual;
- 100% no utilizaba métodos científicos en los procedimientos administrativos de las escuelas;
- 100% no conducía y ni reconocía la existencia de ninguna investigación pedagógica en su escuela;
- 100% demostraron falta de autonomía en el proceso de gestión y demostraron también insatisfacciones con la centralización de las acciones administrativas, financieras y pedagógicas en la SEMED.
- 90% demostraron deficiencias en las relaciones e interrelaciones personales entre gestor-gestor, gestor-cuadro administrativo de la SEMED, gestor-profesor, gestor-alumno, gestor-padres de los alumnos.
- 95% evidenciaron administrar la escuela de forma aislada;
- 85% presentaron un estilo administrativo excesivamente burocrático, autoritario y centralizador.
- En 90% de las escuelas se puede observar la falta de un planeamiento integrado las acciones, procedimientos y las prácticas administrativas son desarrollados de forma sistemática y espontáneas.

2.3.2. Implementación del curso de capacitación de gestores educacionales del Municipio de Coelho Neto.

Aunque también fueron constatados puntos fuertes, los que permitieron la motivación para que la SEMED, solicitase un curso de capacitación para los gestores educacionales, que atendiesen las necesidades informadas por el diagnóstico realizado y que contemplasen los coordinadores pedagógicos y

algunos profesores que potencialmente pudiesen asumir el cargo de dirigente escolar.

De estos puntos, se consideran para efecto de este estudio:

- 100% de los gestores demostraron interés en conocer los contenidos de las leyes educacionales en el ámbito nacional y municipal;
- 90% participaron de todas las actividades desarrolladas en el entrenamiento;
- 95% afirmaron tener buena relación personal con el poder público *municipal*;
- 80% demostró interés en establecer intercambio de sus experiencias administrativas con sus compañeros, a partir de encuentros pedagógicos y administrativos entre ellos.

Programa del curso impartido para un público de 30 personas, entre gestores escolares, coordinadores pedagógicos y profesores de la red municipal:

Título del curso: Capacitación para los gestores educacionales municipales de la enseñanza fundamental de Coelho Neto

Participantes: gestores escolares; coordinadores pedagógicos; equipo administrativa de la Secretaria Municipal de Educación - SEMED y profesores.

Fundamentación

“Ya es lugar común la afirmación de que vivimos una época de cambio. Sin embargo, el cambio más significativo que se puede registrar es el del modo como vemos la realidad y de como de ella participamos, estableciendo su construcción.”
(Luck, 2002, p.12)

Se sabe que, en medio del ese cambio, la escuela desarrolla un papel fundamental en la producción de la conciencia, en la transformación de mentalidades, en la

construcción de deseos, en la reelaboración de significados y objetivos, al mismo tiempo en el que, la propia sociedad exige que la misma desempeñe su papel y pone en práctica su función social en la producción de un nuevo conocimiento, pautado en otro paradigma, marcado por inclinaciones a la adopción de concepciones y prácticas interactivas, conocimiento emancipatorio, participativo, solidario y democrático, parámetros para otra sociedad, como dijo Hanna Arendt, enteramente otra y así, construir paradigmas que orienten la gestión escolar, creyendo que el proceso educativo formal pueda construir un hombre ciudadano, cuyo principio sea la democracia de la y en la escuela – la escuela compartida! De esta hecha, se hace urgente no apenas el debate – como espacio de maduración de esas cuestiones, pero también la efectiva actuación de los dirigentes frente a ese proceso. Para tanto, presentamos el entrenamiento metodológico científico, conforme al programa siguiente, para los dirigentes municipales.

OBJETIVOS

- Proporcionar el cambio de experiencias entre los participantes permitiendo el mayor conocimiento de situaciones y problemas comunes con relación las nuevas demandas del proceso educacional, su estructura, organización, dirección, evaluación y control.
- Estudiar y analizar la situación actual de la Educación Brasileira desde la aprobación de la nueva LDB y del nuevo Plan Nacional de Educación, en lo que se refiere a la gestión democrática de la Educación: las prácticas administrativas y pedagógicas compartidas;
- Realizar estudios y entrenamientos desde la propuesta de descentralización del proceso decisorio en la gestión escolar y las estrategias para dirigir de forma compartida en la Educación;
- Identificar el papel de los gestores en la elaboración del Proyecto Político-Pedagógico de las escuelas municipales y orientaciones acerca de como conducirlos.

La programación temática contempla los siguientes módulos:

I Módulo (40 horas) contenidos básicos:

1.1.-La LDB y la gestión de la educación : las cuestiones legales

1.2.-La gestión escolar: la ciencia y el arte de ser dirigente educaiconal.

1.3.- La gestión democrática de la educación: mlas prácticas administrativas compartidas.

II Módulo (20 horas) contenidos básicos

2.1 La gestión escolar: descentralización del proceso decisorio.

2.2 La gestión escolar: estrategias para dirigir de forma compartida en la educación:

III Módulo (40 horas) contenidos básicos

3.1 La gestión escolar: la práctica de la planificación educacional participativo.

3.2 El papel del gestor en la elaboración del Proyecto Político Pedagógico – P.P.P.

3.3 La orientación de como conducir la elaboración del P.P.P.

METODOLOGÍA Y EVALUACIÓN

Partimos del principio de que el conocimiento no es una estructura gnoseológica estática, pero en el proceso del hallazgo colectivo, mediatizada por el diálogo entre educador y educando y, por eso mismo, la evaluación se transforma en una manera de aprendizaje tanto para el maestro cuanto para el alumno.

En la perspectiva de esa concepción, podemos observar los siguientes pasos necesarios de la evaluación:

1.º Identificación de lo que va a ser evaluado;

2.º Constitución, negociación y establecimiento de calidades;

3.º Construcción de los instrumentos de medida y de evaluación;

4.º Procedimiento de la medida y de la evaluación;

5.º Análisis de los resultados y toma de la decisión en cuanto a los pasos siguientes a cada módulo en el proceso de aprendizaje.

2.4. Análisis de los resultados obtenidos, a partir de los instrumentos empleados para el diagnóstico de los gestores educacionales y de los documentos que rigen el sistema de trabajo actuante en el

Para lograr la caracterización se realizó un diagnóstico del sistema de trabajo a partir del entrenamiento, del curso de capacitación de los gestores educacionales y la recogida reuniones de sensibilización con los gestores escolares, taller de discusiones acerca del concepto de sistema de trabajo, a partir de los elementos conceptuales definidos previamente y los análisis e interpretación de informaciones, aplicación de encuestas, entrevistas, cuestionarios, observaciones científicas y análisis de documentos. Para esto se utilizaron métodos de carácter empírico y matemáticos-estadísticos.

Los principales resultados pueden resumirse así:

1. El 92% no tenían claridad de los objetivos de la educación municipal, generalmente asumen los consignados por instancias superiores para la dirección de la organización y desconocen los componentes del proceso de gestión y la existencia de un sistema de trabajo;
2. El 100% en relación con la función operacional administrativa parten de un modelo y concepción propios del sistema de trabajo: a) no presenta un concepto claro de que es un sistema de trabajo; b) no hay en la institución en el desempeño de sus funciones como gestor escolar, un sistema de trabajo sistematizado e implementado para mejor desempeño de su función, pues realizan las actividades conforme las necesidades del cotidiano y las exigencias emergentes de la SEMED;
3. Sobre la planificación cotidiana el tiempo utilizado para desarrollar las actividades, 95% afirman utilizar el bimestre, como parámetro y en su generalidad, los directores consultados plantean que necesitan siempre de

más tiempo que lo necesario. Esto en función de las actividades emergentes desarrolladas fuera del cronograma existente. Lo que provoca desajustes y desorganización en el proceso de la gestión educacional, pues sin concluir un bimestre hay cambios en las actividades planeadas y en andamio, se indican nuevos objetivos por el nivel superior;

4. El 98% se refieren básicamente a las actividades administrativas burocráticas realizadas en relación con el desempeño de su función en la gestión escolar;
5. Sobre las relaciones interpersonales las referencias son mínimas, 65% expresan que la cooperación interna lograda (cooperación, ayuda mutua, camaradería) entre docentes y en grupos de trabajo es a través de actividades organizadas formalmente siempre a instancias del director con la utilización de estrategias impositivas;
6. El 85% presentan dificultades con la cooperación externa basada en la interrelación directa con el padre y la realización de actividades extraescolares con la comunidad, que denota inoperancia de los mecanismos estructurales de interrelación social tradicionales, básicamente las relaciones interpersonales son desarrolladas de forma insuficiente en el consejo de escuela. Esto indica que la escuela no se está nutriendo del entorno, que no existe suficiente negociación, intercambio, aporte social y comunicación, sino que trata de imponer a este su propia cultura e implicaría una gestión social insuficiente, una autoridad institucional exigida e impuesta, una disfunción social de la escuela.
7. La participación social y del colectivo pedagógico no se proyecta hacia la administración del proceso, sino solo hacia su ejecución, generalmente a instancias del gestor. Se otorga al sistema un enfoque más cerrado que abierto. Acerca de los estilos y modos de actuaciones, predominaban acciones correspondientes a los estilos autoritario y burocrático, si bien los propios gestores se catalogaban como seguidores de métodos modernos de administración. Es decir, existía una dicotomía en la labor, como

consecuencia de una insuficiente preparación para el cargo por parte de la instancia municipal.

En esta etapa del diagnóstico, fueron también analizados los documentos siguientes:

Ley orgánica del Municipio de Coelho Neto (No.085, 07 de mayo de 1991), Ley No.382/94, que crea el Consejo Municipal de la Educación de Coelho Neto y otras providencias. El Reglamento Interno y el organigrama de la SEMED – Coelho Neto/Ma.

Observación del proceso de la gestión en la SEMED y en sus escuelas primarias de la zona urbana.

En la observación realizada en la SEMED y en sus escuelas, a través de las reuniones desarrolladas colectivamente con los gestores educacionales, desde el secretario de la educación hasta los gestores escolares puede destacarse:

- Ausencia de conocimiento de las acciones desarrolladas por la SEMED.
- Poca claridad en la comprensión de las Políticas Públicas de la Educación Municipal.
- Centralización del poder decisorio en la figura del Secretario de Educación.
- Falta de transparencia en la comunicación y divulgación de las acciones municipales para la educación.
- Burocratización en las acciones.
- Ausencia de intercambio de las experiencias entre los directores escolares.
- Inseguridad en su cargo, una vez que el mismo ocurre por la indicación política.
- Ausencia de participación de la comunidad educativa de las escuelas.
- Centralización en la elaboración y ejecución de programas y proyectos.
- Ausencia de evaluación de los gestores educacionales en el desempeño de sus funciones.

- Dificultades en las relaciones interpersonales con la SEMED (directores escolares y los diversos cuadros de dirección de la secretaria).
- Dificultades de argumentación por parte de directores escolares en sus reivindicaciones junto a la SEMED.
- Ausencia del poder decisorio por parte de los directores escolares en las resoluciones administrativas y pedagógicas.

Población para la caracterización de la gestión educacional y el sistema de trabajo para los gestores educacionales del municipio de Coelho Neto y sus escuelas primarias:

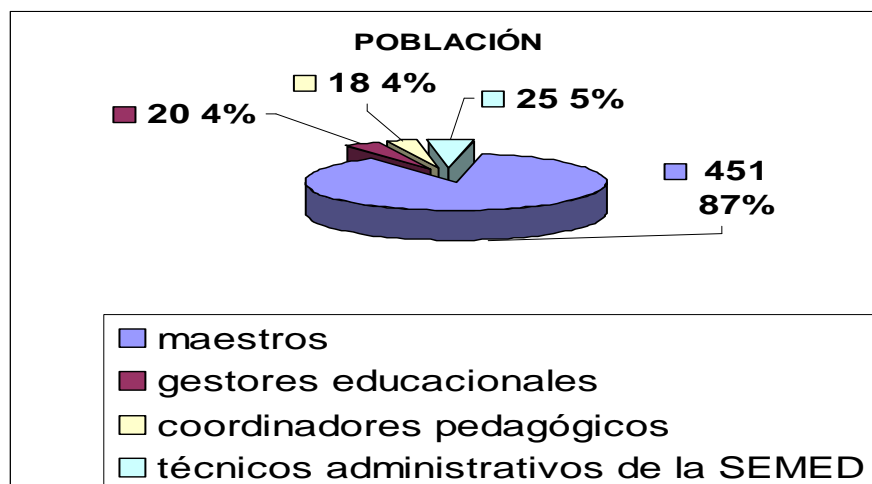


Gráfico 3: Población estudiada

Así, al realizar una sistematización de los resultados en esta fase de DIAGNÓSTICO, se puede generalizar que:

En el ámbito nacional:

- La sociedad actual exige un nuevo modelo de institución educacional dirigido por educadores con una postura pedagógica en su quehacer administrativo.
- Las actuales políticas educacionales en Brasil se caracterizan fundamentalmente por la búsqueda, sistematización e implementación de un modelo educacional basado en el principio de la gestión democrática.

En el ámbito municipal – Coelho Neto:

- Falta de un planeamiento integrador entre la secretaria municipal de educación y sus escuelas.
- Centralización y concentración del poder decisorio.
- Falta de una política educacional dirigida para la capacitación y superación de los gestores.
- Falta de formación profesional de los gestores.
- Poco conocimiento de las leyes que rigen los sistemas educacionales.
- Poca participación de la comunidad educativa en el proceso de la gestión.
- Estilo de gestión caracterizado por el enfoque burocrático basado en reglas, normas y procedimientos puramente administrativo, comunicación lineal, con poder centralizado en el dirigente, priorizando las tareas en las personas, en las actividades técnico burocrático a las pedagógicas.
- Procedimientos administrativos caracterizados por la espontaneidad y asistematicidad.

Todo esto se debe a que hasta ahora, los poderes públicos han centrado su atención casi exclusivamente en los aspectos en la estructura física, en los procedimientos operativos y burocráticos.

3. PROPUESTA DEL SISTEMA DE TRABAJO PARA UNA GESTIÓN DEMOCRÁTICA Y PARTICIPATIVA PARA LAS ESCUELAS DE LA ENSEÑANZA FUNDAMENTAL DEL MUNICIPIO DE COELHO NETO/ MARANHÃO/ BRASIL.

3.1. Fundamentación teórica de la propuesta.

La propuesta constituye un problema pedagógico de gran complejidad, pues revela la importancia y el desafío de la formación profesional continua como prolongamiento de la formación inicial y la superación que se desarrolla durante toda su actividad profesional la etapa más importante de esta formación, por su carácter diagnóstico, preventivo, continuo y desarrollador. Lo que requiere de otras ciencias, que lleven a una interpretación más aproximada de esta problemática, de acuerdo con tal idea, y en consecuencia con el método del materialismo dialéctico que se asume, se considera necesario integrar como fundamento de la misma los principios filosóficos, sociológicos y psicológicos, los cuales constituyen en esta tesis, premisas de la existencia, de la comprensión, explicación, sistematización y profundización de la gestión educacional y del sistema de trabajo, como fenómenos sociales.

La filosofía, la sociología, la Psicología de la educación y la Pedagogía.

La Filosofía dialéctico-materialista exige una interpretación sistémica, integral y multilateral de los fenómenos, los interpretan, estudian y analizan, a partir de la dinámica y movimiento de los mismos en una realidad social. Este principio indica que en el estudio del objeto es necesario tomar en cuenta el entorno, las particularidades socio-ambientales, político-económico y culturales, así como las particularidades individuales de cada una de las agencias con que se interactúan las escuelas, las potencialidades de los gestores y sus subordinados, para lograr los resultados más objetivo del estudio, a partir del principio de la concatenación universal de los fenómenos.

La sociología permite una comprensión del comportamiento humano como individuo y como ser social. Sus métodos posibilitan el análisis y la profundización del conocimiento de la realidad social, en este caso, la sociedad brasilera y los grandes

cambios ocurridos en el país en los últimos treinta años, desde el derrumbe de una dictadura hasta la posibilidad del restablecimiento de un régimen democrático que propicie las condiciones de la democratización de toda la vida social y el inicio de un proceso similar en la esfera de la educación, a partir del enfoque comunitario, aplicable en este proceso y de los principios de la relación individuo-sociedad y de la participación e integración.

La Psicología permite la profundización en el proceso del pensamiento, en su relación dialéctica entre lo ínterpsíquico y lo extrapsíquico entre el individuo y el colectivo que conforman una unidad dialéctica, donde se encuentran como los principios fundamentales:

1. El principio de la relación de lo afectivo y lo cognitivo, una vez que éste tiene una especial significación, ya que a partir de él se desarrollan las formaciones psicológicas más complejas de la personalidad que regulan de forma consciente y activa su comportamiento, ya sea en función predominantemente inductora (es a la que pertenecen los fenómenos psíquicos que impulsan, dirigen y orientan la actuación del hombre: necesidades, motivos, intereses, emociones y sentimientos) o en función predominantemente ejecutora: (a la que pertenecen los fenómenos psíquicos que posibilitan las condiciones en que transcurre la actuación del hombre: sensaciones, percepciones, pensamiento, hábitos y habilidades).
2. El principio de la comunicación y la actividad: la personalidad posee un carácter activo, ella se forma y desarrolla en la actividad, proceso en el que se produce una transformación mutua objeto-sujeto, sujeto-objeto, mediante la comunicación. Así, entre todos los actores que participan del proceso de la gestión educacional en Coelho Neto, se debe lograr un clima favorable de comprensión y entendimiento, entre los gestores y sus subordinados, sobre la base de objetivos comunes a alcanzar y con una orientación planeada, sistemática y adecuada a las potencialidades individuales y colectivas y a las singularidades del medio.
3. Principio del carácter desarrollador: sustentados en los postulados de L. S. Vigostky, que según él planteó que, el hombre, ser social, actúa y se desarrolla en relación con otros hombres en el proceso de producción y reproducción de su vida. Y

en esa actividad va transformando la realidad y transformándose a si mismo y a aquellos con los cuales interactúa. Luego la actividad humana implica diversas formas de colaboración y comunicación.

Esta concepción que Vigostky ha considerado como fundamento del proceso docente en cuanto actividad de enseñanza-aprendizaje, pueden aplicarse al proceso de gestión educacional y de forma más específica al sistema de trabajo cuya base son las interrelaciones y realizaciones humanas, el desarrollo de modos de actuaciones de los gestores y sus subordinados, a partir del proceso de formación continuo en servicio y su superación, mediante el ejercicio de la participación y de la integración en su hacer profesional.

El carácter desarrollador es entendido, siguiendo la concepción que expresa la relación de interdependencia entre enseñanza, aprendizaje y desarrollo, como un proceso que a través del sistema de trabajo propuesto los dirigentes y dirigidos puedan desarrollar prácticas y experiencias colectivas, donde la participación y la integración les permitan una superación desarrolladora en su modo de actuación en su función directiva en el proceso de la gestión educacional en Coelho Neto. La superación de los dirigentes se materializa en el sistema de trabajo propuesto para una gestión educacional democrática y participativa.

La Pedagogía – ya se ha destacado su esencialidad en esta propuesta por considerar los modos de actuación de los gestores educacionales un problema pedagógico de gran complejidad, pues revela la importancia y el desafío en el ámbito de la gestión, de la formación profesional continua como prolongamiento de la formación inicial, y la superación que se desarrolla durante la actividad profesional, la etapa más importante de esta formación, por su carácter diagnóstico, preventivo, continuo y desarrollador.

Hay múltiples términos en la literatura científica internacional para identificar esta etapa en la formación de un profesional: la UNESCO define como formación permanente y se caracteriza como una etapa dirigida para la renovación de los conocimientos, actitudes y habilidades determinadas por la necesidad de actualización como consecuencia de los cambios y avances de la tecnología

Se considera que en el caso específico del proceso de la gestión educacional del municipio investigado, este sujeto no siempre es un docente, el gestor, asume por criterios políticos el cargo de dirección. Por lo tanto, en esta tesis se adaptó el concepto anteriormente citado sustituyendo el sujeto del proceso por los gestores, sean ellos docentes o no docentes.

Se hace necesario aclarar que la superación, conforme define Castillo, "debe ser un proceso que se caracteriza por su papel transformador." (Castillo: 2003, p.76), pues transforma al hombre y sus pares, transforma el resultado de su trabajo y transforma el medio social donde se ubica la acción.

Así, teniendo en cuenta los diversos términos y concepciones tratados y los resultados obtenidos, a partir del diagnóstico realizado en la investigación desarrollada en el municipio de Coelho Neto, se define superación, en esta tesis, expresa de cómo en la unidad formación-superación, como subsistema necesario para alcanzar el objetivo de la propuesta. El sistema de trabajo no es solo un resultado en sí, sino una vía para la creación y consolidación de una cultura institucional democrática, a partir de los cambios ocurridos en los modos de actuación de los dirigentes y los dirigidos en el proceso de la gestión educacional, que favorezca la implantación de una gestión democrática y participativa en las escuelas de la enseñanza fundamental de la educación municipal.

3.2. Estructura de la propuesta.

Los cambios ocurridos en el sistema educacional de la realidad Brasileña y las exigencias sociales sobre la escuela actúan y demanda a en ésta una posición favorable hacia una mejora en el proceso de la gestión y en este sentido juega un papel fundamental la preparación de los gestores que la dirigen. Exige del mismo otra forma y estilo de conducir la escuela. Impone el ejercicio de prácticas democráticas, donde la participación, la autonomía y la descentralización de la toma de decisiones son acciones claves del proceso.

Para este fin se propone que los gestores centren la atención en la formación-superación de los mismos, en las formas, estilos y modos de actuación del proceso

de la gestión educacional, favoreciendo la implementación del principio constitucional de la educación Brasileira – la gestión democrática en las escuelas públicas.

Apoyándose en la participación de la comunidad escolar en el proceso de la gestión, en la formación-superación de los dirigentes y en la integración de las acciones pedagógica-administrativas en las escuelas. Todo ello, con el objetivo de lograr una elevada calidad en el proceso de la gestión, para que responda concretamente las exigencias que la sociedad impone a la escuela pública.

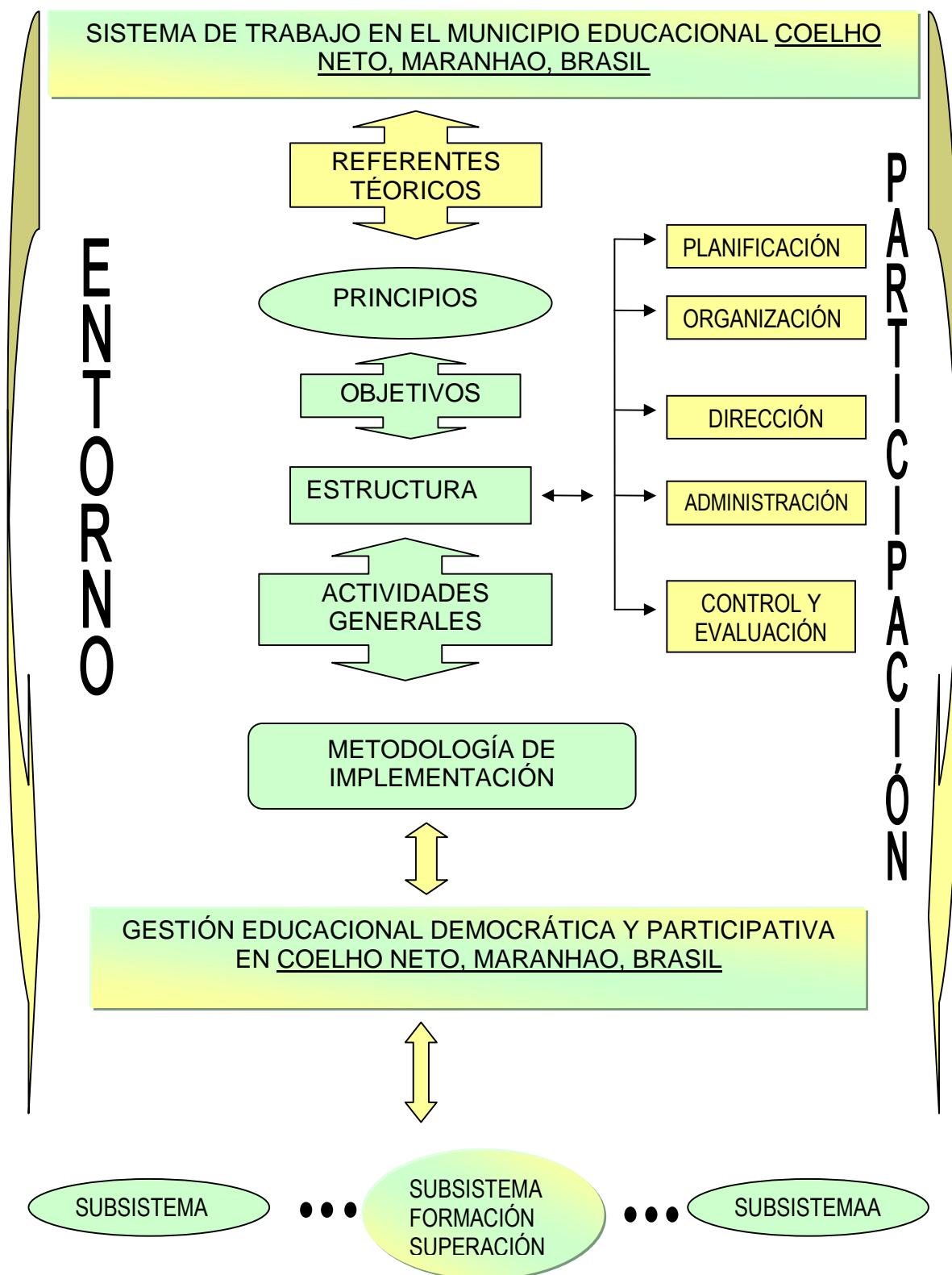


Figura 4: Esquema del Sistema de Trabajo que se propone

La propuesta se constituye por los principios que la sustenta y por cinco componentes interrelacionados entre sí:

3.2.1. Los principios.

3.2.2. Los componentes:

- Los objetivos.
- La estructura.
- Las actividades generales.
- El subsistema de formación-superación y
- La metodología de la implementación.

3.2.1. Los principios.

En la propuesta del sistema de trabajo para una gestión educacional democrática y participativa para las escuelas de la enseñanza fundamental del municipio de Coelho Neto que se presenta en este capítulo se plantean siete principios de los cuales los dos primeros fueron asumidos de la tesis de doctorado de Dr. Sergio Alonso H. Rodríguez, los dos siguientes fueron tomados de la Dra. Madalena M. de S. Neves desarrollados en su tesis de doctorado, una propuesta de modelo de la gestión democrática y participativa para el CEFET-MA. Brasil y los últimos se elaboró en función de las necesidades específicas del municipio investigado. Ellos se constituyen “[...] guía de las metas que el hombre debe lograr a través de su actividad. Para la transformación y creación de lo nuevo, proceso a través del cual el hombre no sólo transforma el medio sino se auto transforma.” (Colectivo de autores:2002,p.81)

Principios:

1. El hombre como centro del sistema.
2. La responsabilidad que tiene cada gestor de potenciar el perfeccionamiento de sus subordinados.
3. La interrelación entre unidad y diversidad.

4. La integralidad, el dinamismo y la flexibilidad.
5. Relación interactiva entre la dirección y la participación de los miembros del equipo educacional.
6. Superación permanente de los miembros de la comunidad educacional.
7. Desarrollo de valores que responda a la ética en que se sustenta la sociedad Brasileira.

Los objetivos de la propuesta son los siguientes:

- Alcanzar el cumplimiento del fin y los objetivos de la enseñanza fundamental, en consonancia con la legislación establecida, teniendo en cuenta los principios de la gestión educacional democrática y participativa.
- Propiciar en el proceso de trabajo, de forma continua, la formación – superación de los gestores y los subordinados, mediante cursos, entrenamientos y otras vías determinadas por el colectivo.
- Posibilitar una labor científica, con acciones planeadas, organizadas, coordinadas evaluadas y controladas que parten del diagnóstico de las características contextuales del entorno, de las potencialidades individuales y colectivas y de las prioridades establecidas por la comunidad educacional.
- Propiciar la elevación de la cultura de forma general e integral en cada uno de los sujetos del proceso educacional, donde esta sea reflejo de la cultura comunitaria y además irradie hacia ella, que posibilitando una identificación con la sociedad y permitiendo la acción interactiva entre los sujetos, así como entre el proceso educacional y la sociedad.

3.2.2. Los componentes de la propuesta:

El sistema de trabajo que se propone se sustenta en los principios anteriormente definidos y considera fundamentalmente el hombre como centro del mismo, pues las acciones en el proceso de la gestión están dirigidas para él y por él, por tanto el hombre en su actividad profesional transforma a sí y al medio. Considera el proceso educacional como sistema y la escuela como un sistema abierto a la

sociedad, donde sus elementos están interrelacionados entre sí, así como mantiene interacciones con otros sistemas mayores y con sus subsistemas, considera también el estado del entorno y los elementos de contingencias externas e internas,

El sistema de trabajo se dirige al propósito de lograr el desarrollo integral de los gestores y sus subordinados, mediante la creación de una cultura organizacional que es diversa, dinámica y flexible. Requiere que las condiciones estructurales sean viabilizadas, que las acciones del mando sean planeadas, integradoras, dinámicas y flexibles. Considera también el subsistema formación-superación como elemento esencial en la gestión del proceso de superación del colectivo en busca de una competencia profesional que eleve la calidad del proceso de la gestión y responda a las exigencias actuales.

La estructura del sistema propuesto constituye un elemento importante en la construcción de las prácticas democráticas, a partir de la formación de los consejos educacionales y comunitarios, los cuales posibilitan involucrar la comunidad educacional, los padres, los alumnos, las sociedades civil y política del municipio, desarrollando el ejercicio de la participación, las transformaciones en los modos de actuación de los gestores, de la comunidad educacional y la sociedad.

La estructura también es expresión de la forma y estilo de aquellos que dirigen los gestores educacionales (secretario de educación y director escolar) y de los dirigidos (cuadro de funcionarios de la SEMED y de las escuelas, los docentes y los alumnos), es decir, entre los sujetos del proceso educacional.

La estructura adecuada de este sistema debe asegurar el logro de los objetivos, mediante las actividades generales propuestas y basados en los principios ya definidos.

La estructura delineada para el proceso de la gestión en este sistema se concreta en los siguientes órganos:

A nivel municipal: Consejo Municipal de Educación, Forum permanente de los gestores y Consejo Municipal Comunitario

En las escuelas Consejo escolar, Asociación de los padres y maestros Caja escolar, Reuniones temáticas-pedagógicas pedagógicos. Reuniones de capacitación en servicio

A partir de esta estructura, el gestor educacional asume el papel de coordinador de las acciones pedagógica-administrativas y en la unidad de la enseñanza. El Secretario Municipal de Educación desempeña la función de coordinador del proceso, eslabón entre el poder central y las unidades de enseñanza en los municipios. Establece el dialogo entre los sujetos del proceso educacional. Cabe al secretario municipal ejercer una postura descentralizadora, donde el centro de su función es establecer el debate entre los gestores, integrando las acciones desde la secretaria.

Las actividades generales del sistema de trabajo:

Se hace necesario aclarar la correspondencia entre el sistema de trabajo con las ideas pedagógicas, bien como la constante aplicación y desarrollo de las mismas a través del propio funcionamiento del sistema. Estas actividades requieren que el gestor, “[...] se reconozca, se sienta y actúe como maestro y alumno de sus subordinados directos, a los cuales enseña y de los cuales aprende. Implica la conjugación armónica de la gestión administrativa, el trabajo técnico-metodológico y la actividad científico-pedagógica.” (Alonso: 2002, p.66)

Las actividades contemplan acciones para el proceso de la gestión educacional, su planificación, organización, la dirección, la administración, el control y la evaluación.

La preparación para el desarrollo de toda la labor pedagógica profesional.

Son las actividades referidas a diversas acciones que realiza el gestor educacional de Coelho Neto. Para alcanzar con éxito las tareas planificadas, atendiendo a las

exigencias sociales, estas comprenden: el conocimiento de la legislación educacional, de las políticas públicas dirigidas para la educación y la elaboración colectiva del proyecto político pedagógico de las escuelas municipales. Momento que se materializa el diagnóstico de las escuelas y de los sujetos del proceso; estudios; Investigaciones; definición del diseño curricular; determinación del estilo, métodos y procedimientos en conformidad con prácticas y posturas democráticas y participativas.

El subsistema de formación-superación: se fundamenta en el enfoque histórico-cultural y en la abordaje sistémico. Considera el proceso cognitivo-afectivo-volitivo de crecimiento profesional de los gestores escolares y del colectivo educacional. Considera, fundamentalmente las necesidades, motivos, intereses y potencialidades individuales y del colectivo, las contingencias del entorno, las condiciones específicas del municipio. Las relaciones e interrelaciones entre los elementos internos y externos del proceso de la gestión. Él estar basado por los mismos principios que sustentan el sistema de trabajo propuesto.

El subsistema está conformado por cuatro componentes relacionados con el sistema de trabajo propuesto para una gestión democrática y participativa en Coelho Neto: diagnóstico; planificación; organización y evaluación.

La metodología para la implementación del sistema de trabajo, se constituye en el momento de desarrollo y superación de los gestores, pues su implementación será desarrollada a partir de la sensibilización, taller y reuniones pedagógicas. Esta comprende tres etapas básicas: Diagnóstico; Ejecución; Control y Evaluación.

Etapas de Diagnóstico.

Comprende la crítica y la autocrítica de los modos de actuación de los gestores en el proceso de la gestión educativa. Constituye una forma de evaluación y se vale del procedimiento crítico, reflexivo y participativo.

El diagnóstico comprende, varios pasos y acciones específicas:

Evaluación de la situación institucional.

- ✓ Determinación de los indicadores de la misma, a partir de los éxitos alcanzados y de los fracasos que han entorpecido la realización del proceso de la gestión actual.
- ✓ A partir del análisis situacional se determinan los problemas y necesidades esenciales que afrontan la Institución.
- ✓ Elaboración de instrumentos para un diagnóstico más exacto de los problemas esenciales y las necesidades prioritarias. Los instrumentos más idóneos para el diagnóstico situacional pueden ser: observación directa e indirecta, encuestas y entrevistas.
- Crítica de los instrumentos y del proceso de análisis.

Se refiere al análisis crítico de los métodos y procedimientos empleados para elaborar y aplicar los instrumentos de diagnóstico, con el fin de garantizar la calidad de los mismos, pues de ello depende el acierto en la determinación de los problemas esenciales y sus soluciones.

- Establecimiento de niveles de prioridad para la solución de los problemas y la atención a las necesidades.

Es este, un aspecto importante en el proceso de diagnóstico: Se refiere a la definición de un orden jerárquico para la puesta en práctica de las soluciones. A fin de evitar la acumulación de tareas de distinto rango en un mismo período de tiempo.

Etapa de ejecución del sistema

Esta segunda etapa constituye una proyección hacia el futuro. Se refiere a la ejecución del sistema propuesto y consta de las siguientes sub-etapas:

- Visualización de futuro.

Consiste en el pronóstico de lo que será una gestión democrática y participativa a partir de los cambios ocurridos en los modos de actuación de los gestores educacionales con la implantación del sistema de trabajo.

- Formulación de principios.

La determinación de los principios y valores que deben regir el sistema de trabajo para que favorezca la gestión democrática y participativa, fueron enumerados y descritos en la construcción de la propuesta en este Capítulo.

- Determinación de los objetivos.

Los objetivos de un sistema de trabajo para una gestión democrática y participativa no pueden ser fijados por el gestor de la Institución de forma impersonal. Deben ser resultado de un diálogo interactivo entre los gestores y la comunidad educacional.

- Definición de las actividades generales del sistema.

Una vez establecido este punto de partida que no puede perderse de vista en todo el resto del proceso, se pasa al momento de concreción de los objetivos del sistema. Es el momento de definir las actividades a desarrollar en el sistema, individualizando cada una de ellas.

- Definición del sujeto que debe realizar las actividades: Individuales y colectivas.

Este es el momento de determinar a quién corresponde la realización de cada una de las actividades, de acuerdo con las características personales de cada miembro del grupo de trabajo y sus potencialidades. Este es un momento decisivo del proceso, pues la clave del éxito de la actividad es el sujeto que la realiza y su competencia para desarrollarla. A su vez, la realización de ese sujeto como miembro exitoso de la

comunidad educativa depende del resultado de las actividades y de la forma como se desarrolla. Por eso, en esta acción recíproca debe tenerse en cuenta el factor humano: no solo desde el punto de vista de su competencia, sino de su realización personal y de las condiciones reales.

- Tiempo y etapas para la realización de las actividades siguientes:
 - a) División en etapas de las actividades necesarias.
 - b) Definición del propósito de cada actividad, formulando los requisitos para llevarlas a cabo.
 - c) Pronóstico sobre los resultados esperados.
 - d) Definición de las relaciones entre las actividades.
 - e) Selección del responsable de cada actividad.
 - f) Determinación de los recursos que son necesarios (asignación de presupuestos).
 - g) Estimado del tiempo requerido para realizar cada actividad.
 - h) Fijación de un plan que muestre las fechas de comienzo y terminación de todas las actividades.

Etapas de control y evaluación continua de la ejecución del sistema propuesto.

Esta además de una etapa, constituye un sistema que abarca todo el proceso de planificación. Comprende los siguientes pasos:

- Crítica de la correspondencia de la propuesta con el contexto en que se desarrolla.

Debe analizarse si la propuesta ha logrado responder eficazmente a los problemas y necesidades diagnosticadas durante la etapa inicial.

Esta etapa final del proceso se evalúa mediante la crítica a la correspondencia de la propuesta con el contexto en que se desarrolla. Y esta ejecución del sistema con su concepción original (cumplimiento de la misma.).

Este paso es necesario para determinar la competencia de los gestores, los cambios ocurridos y los resultados alcanzados, y los aspectos a tener en consideración del sistema propuesto y sus componentes son: el cumplimiento de cada uno de los objetivos, la estructura, las actividades generales, el subsistema de formación-superación.

Finalmente, se evalúa el sistema propuesto en su conjunto y en su resultado final, mediante sesiones de análisis crítico: primero por áreas claves y posteriormente en sesión plenaria.

Recursos que complementan la implementación de la propuesta.

A partir de la propuesta del sistema de trabajo se han elaborado un conjunto de recursos que contribuyan a lograr los cambios en los modos de actuación de los gestores educacionales, para la implantación de la gestión democráticos y participativos.

Se ha elaborado para este empeño un curso de formación-superación para los gestores educacionales de Coelho Neto

3.3. Análisis de la Factibilidad de la propuesta del sistema de trabajo.

El método Delphy, es considerado un método de pronosticación de carácter subjetivo que se basa en la experiencia del experto en el tema que se aborda. Sus características esenciales son el anonimato, la retroalimentación controlada y el procesamiento estadístico de las opiniones de los expertos preferiblemente en varias rondas. Su eficiencia está dada en cómo se logre caracterizar el fenómeno que se estudia, para lograr una imagen integral del mismo. Se fundamentan los criterios partiendo de un análisis estrictamente lógico y de la experiencia intuitiva del experto.

En este sentido se exigieron como requisitos mínimos para integrar la lista inicial de posibles expertos: el conocimiento del sistema de trabajo de los gestores educacionales del municipio de Coelho Neto – MA. /BR., dominio de las ideas esenciales en materia de gestión educacional, tener como mínimo 2 años de

experiencia en la área de gestión educacional en el municipio y/o tener desarrollado investigaciones sobre sistema de trabajo.

Esta lista la integraron 38 personas, distribuidos de la siguiente forma:

<i>Procedencia</i>	<i>Cantidad</i>
<i>Gestores educacionales del municipio.</i>	<i>17</i>
<i>Coordinadores escolares.</i>	<i>7</i>
<i>Funcionarios de la SEMED-Coelho Neto.</i>	<i>2</i>
<i>Maestros de la enseñanza primaria municipal.</i>	<i>10</i>
<i>Especialista de Gestión Educacional en Brasil</i>	<i>2</i>

Se aplicó el cuestionario con carácter anónimo a 38 personas.

Se facilitó que los expertos valoraran alternativas a sus respuestas y que expusieran sus argumentos en los casos que lo consideraran necesario.

Los resultados obtenidos destacan el grado de aceptación que tuvo la propuesta de sistema de trabajo por parte de los expertos seleccionados, se constataron las diferentes partes que conforman el mismo sistema: fundamentación teórica, determinación de los principios, objetivos, estructura, las actividades generales, el subsistema de formación-superación y la metodología de implantación. Se evaluaron un total de 25 puntos. Además se le realizó una pregunta abierta para cualquier sugerencia sobre la propuesta que quisieran realizar los expertos.

En todos los aspectos se obtuvo la categoría de **Muy adecuado**.

CONCLUSIONES

Los principales fundamentos teóricos se sustentan en que el análisis y las sistematizaciones planteadas por los diferentes autores, en esta tesis se conciben la gestión educacional como algo diferente de administrar. Su principio se basa en la participación protagónica, en la descentralización de la toma de decisiones, en la búsqueda de la autonomía de las escuelas, y por las interrelaciones creadas en el interior de las instituciones educacionales, como resultados de sus complejidades, engendradas por las transformaciones en el sistema educacional.

De igual forma el sistema de trabajo que se propone se refiere a un sistema de superación continua de la capacidad de los gestores educacionales y de todos los cuadros administrativos de la SEMED y sus escuelas de la enseñanza fundamental, en busca de la integralidad profesional y de la calidad en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Existen diferentes tendencias en la literatura consultada acerca del concepto de gestión educacional, algunas veces gestión es presentada como proceso dentro de la acción administrativa, otras, su uso denota la intención de politizar esa práctica. Se presenta también como sinónima de gerencia, una connotación neotecnicista y en discursos más politizados aparece como la nueva alternativa para el proceso político administrativo de la educación. En esta investigación se concluye que la gestión educacional es proceso y acción que busca, involucrar en el proceso las dimensiones pedagógicas y administrativas, donde la participación se torna palabra clave.

Lo que caracteriza el sistema de trabajo de los gestores educacionales se resumen a continuación:

- Una concepción teórica limitada acerca del sistema
- Inconformidad y limitaciones en su funcionamiento
- Inadecuada estructura y organización

El sistema de trabajo concebido, presenta en su estructuración de los siguientes elementos o componentes:

- Principios
- Objetivos
- Estructura organizativa
- Actividades generales
- Subsistemas de formación – superación
- Metodología de implementación del sistema y una metodología para su implementación en la red de educación municipal de Coelho Neto, Maranhão-Brasil.

Los resultados obtenidos por el método Delphy ponen de manifiesto la validez y factibilidad de la aplicación en la práctica del Sistema de Trabajo.

RECOMENDACIONES

Se requiere continuar profundizando, en la necesaria búsqueda de la calidad de la educación, para poder lograr hacer efectivo el principio de la gestión educacional democrática y participativa en las escuelas públicas municipales en Brasil.

Tomar en consideración, en los diferentes cursos de superación que se instrumenten para los gestores educacionales el sistema de trabajo que se propone en el estudio realizado que tiene como premisa: la superación continua de la capacidad de los gestores y de todos los cuadros administrativos de las escuelas.

Desarrollar otros subsistemas del sistema de trabajo para una gestión democrática y participativa de las escuelas de enseñanza fundamental de Coelho Neto.

Proponer a las autoridades educacionales, en el ámbito del estado o de municipio la implementación de la propuesta como vía para elevar los resultados del proceso de la gestión educacional.

Preparar los gestores educacionales de las escuelas públicas municipales en el sentido de su formación-superación, favoreciendo la implantación del principio constitucional de Brasil: la gestión democrática.

Continuar investigando otras aristas del problema no contemplados en esta tesis que permitan elevar la calidad de la educación.

BIBLIOGRAFÍA

1. ABREU, Aline França de. y ABREU, Pedro Felipe de. Tecnologia da informação: manual de sobrevivência de nova empresa. São Paulo: Arte e ciência, 2000.
2. AFANASIEV, V. La dirección científica de la sociedad. Editorial Progreso, Moscú, 1997.
3. ALONSO Rodríguez, Sergio H. Dirección científica educacional. Editora Magisterial. Servicios Gráficos. Lima, Perú, 2002.
4. ALONSO Rodríguez, Sergio H. Formación básica de un gerente educacional. Editora Magisterial. Servicios Gráficos. Lima, Perú, 2002.
5. ALPIZAR, Raúl. Tesis de Doctorado Modelo de Gestión para la Formación y Desarrollo de Directivos. La Habana, 2003.
6. AREDES, Alaíde P. As instâncias de participação e a democratização da escola pública. Tese de doutorado, UNESP, São Paulo, 2002.
7. ARNAL, Justo. Investigación educativa: fundamentos y metodologías. Barcelona: Editorial Labor S.A., 1994.
8. BÁXTER, Esther Pérez. Promueves o facilitas la comunicación entre tus alumnos? La Habana: ed. Pueblo y Educación. 1999.
9. BENCOMO, Rodolfo Cabrera. Sistema de actividades para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la reserva especial pedagógica en las direcciones municipales de educación. Tesis de doctorado. ICCP/MINED – Habana/Cuba , 1999.
10. BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoria geral dos sistemas. Petrópolis: editora Vozes, 1973.
11. BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legbras/>, acesso novembro, 2004
12. BRASIL. Lei de Diretrizes e bases da educação nacional - LDB - Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em <http://www.senado.gov.br/legbras/> acesso novembro, 2004.
13. BRASIL. Lei nº 382 / 94, que criou o conselho municipal da educação de Coelho Neto.
14. BRASIL. Lei Orgânica do Município de Coelho Neto, publicado no D.O.U de 07 de maio de 1991.
15. BRASIL. Regimento Escolar das Escolas Municipais de Coelho Neto, Aprovado em sessão plenária da câmara municipal de Coelho Neto, de 23 de novembro de 2000.
16. BRASIL. Secretária de Educação Fundamental. Parâmetros Curriculares Nacionais: 1º, 2º, 3º e 4º ciclos do ensino fundamental. Brasília: MEC / SEF, 1998.
17. BRINGAS, J. A. Dirección estratégica. Imprenta Universitaria Bolivariana, Bolívia, 1997.
18. BRUNO, Lucia. In: OLIVEIRA, D. A Gestão democrática da educação. Vozes, Petrópolis, Rio de Janeiro, 1997.
19. CASASSUS, Juan. Problemas de la gestión educativa en América latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. In: Em Aberto V. 19, julho Brasília, 2002.

20. CHÁVEZ, R. J. Actualidad de las tendencias educativas. ICCP. MINED. 1999.
21. CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 2000.
22. COLARES, Anselmo Alencar y COLARES, Maria Imbiriba L. Sousa. Do autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa. Campinas, São Paulo: Autores Associados. Biblioteca ANPAE, 2003.
23. COLECTIVO DE AUTORES. La transformación educativa consideraciones. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba, 2003.
24. COLECTIVO DE AUTORES. Los rectos del cambio educativo. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba, 1996.
25. COLECTIVO DE AUTORES. Pedagogia. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba, 1999.
26. COLECTIVO DE AUTORES. Sistema de trabajo. In (<http://members.es.tripod.de/cabalo/sistema.html>) España, 2001.
27. CURY, J. Gestão democrática da educação: exigências. Revista Brasileira Política e Administração da Educação, RBPAAE, (ANPAE), V.18, n.2, jul./dez/02. São Bernardo do Campo, São Paulo, 2002.
28. DELORS, J. La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI. Ediciones Santillana/ UNESCO, Madrid, 1996.
29. DICCIONARIO LAROUSSE. Dicionario Larousse Ilustrado. Editorial Mc Graw- Hill, Madrid, 2000.
30. ENGUITA, Fernández M. La profesión docente y la comunidad escolar: crónica de un desencuentro. 2 ed. Madrid: Morata, 1995.
31. FONSECA, Dirce Mendes Da. (org.) Gestão e educação. In: administração educacional: um compromisso democrático. Campinas, São Paulo: papyrus, 2004
32. FRIGOTTO, Gaudêncio. Educação e a crise do capitalismo real. São Paulo: Cortez, 2000.
33. FRIGOTTO, Gaudêncio. Educação e crise do trabalho: perspectiva de final de século. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.
34. GARCIA, M. La dirección escolar In: Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria colectivo de autores pueblo e educación la Habana, 2000.
35. GARCIA, M. La dirección escolar In: Compendio de pedagogía, colectivo de autores. Ministerio de Educación de la Habana: Editora Pueblo y Educación. La Habana/Cuba. 2002.
36. GRACINDO, R.V. O estado da arte em política e gestão da educação no Brasil. ANPAE, Brasília, 1999.

37. GRAMSCI, Antonio. Concepção dialética da história. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1981.
38. IMBIRIBA, Colares. Del autoritarismo represivo a la construcción de la democracia participativa. Campinas, São Paulo: Autores associados. Biblioteca ANPAE. 2003.
39. KENSKI, Gracindo, R. V. Democratização da educação e educação democrática: duas faces de uma mesma moeda. ANPAE, Brasília, 2001.
40. LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.
41. LIMA, Licínio C. A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2001.
42. LIMA, Licínio C. Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000.
43. LÜCK, H. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.
44. LÜCK, H. y otros. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. DP&A, Rio de Janeiro, 1998.
45. LÜCK, Heloísa. A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática. (2002) http://www.uol.com.br/novaescola/gestao_escolar.htm
Acceso: diciembre de 2004.
46. LÜCK, Heloísa. Ação integrada, administração, supervisão e orientação educacional. Rio de Janeiro: Vozes, 1981.
47. MARX, K. El capital. La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 1973.
48. MARX, K. y ENGELS, Friedrich. Obras escolhidas vls. 1, 2 e 3. São Paulo: Alfa – ômega, s. d.
49. NEVES, Madalena Martins Sousa. Una propuesta de modelo de gestión democrática – participativa para el Centro Federal Tecnológico do Maranhão. Tesis de doutorado. ICCP/MINED – Habana/Cuba 2005.
50. NUNES, Andréa C. Gestão democrática ou compartilhada: uma (não) tão simples questão de semântica. Caderno pedagógico, APP – Sindicato, nº. 02, 1999.
51. OLIVEIRA, D. A. (org.) Gestão democrática na educação: desafios contemporâneos, Petrópolis RJ. Vozes, 1997.
52. PAZETO, Antonio E. Wittmann, L.C. Gestão da escola. In: WITTMANN, L.C. GRACINDO, R.V. O estado da arte em política e gestão da educação no Brasil. ANPAE, Brasília, 1999.
53. PEREIRA, Maria I. Santos, Silvio A. Modelo de Gestão: Uma análise conceitual. Guazzelli Ltda, São Paulo, 2001.

54. PRAIS, Maria de Lourdes Melo. Administração Colegiada na Escola Pública. 4. ed. Papirus, Campinas, 1996.
55. PRONUNCIAMENTO LATINO AMERICANO SOBRE EDUCAÇÃO PARA TODOS
In: Revista Brasileira de Política e Administração da Educação V. 16, N. 2 (julho/dezembro 2000) Porto Alegre.
56. RELATÓRIO DE ATIVIDADES. Prefeitura Municipal de Coelho Neto. 1997-2004.
57. SANDER, Benno. Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 2000.
58. SANDER, Benno. Gestión educativa y calidad de vida. Edición digital. <http://www.iacd.oas.org/la%20edu%20118/sander.htm,1999>. Acceso noviembre 2004.
59. SANDER, Benno. Nuevas tendencias en la gestión educativa: Democracia y calidad. <http://www.iacd.oas.org/La%20Educa%20123-125/sand.htm>. Acceso: noviembre 2004.
60. TAYLOR, F. W. Princípios de administração científica. 7ª ed. São Paulo: atlas, 1978.
61. TEXEIRA, L. H. Cultura organizacional da escola: uma perspectiva de análise e conhecimento da unidade escolar. Revista Brasileira Política e Administração da Educação, RBP AE, V.18, n.1, jan/jun, 2000.(ANPAE). São Bernardo do Campo, 1997.
62. TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
63. UGALDE, Luis Crespo. El sistema de trabajo del director educacional zonal serrano pinareño. Vías para su mejoramiento. Tesis de doctorado en Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2003.
64. União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação - Maranhão - UNDIME - MA. A Educação em foco. 1998.
65. VALERIEN, Jean. Gestão da escola fundamental: Subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento. São Paulo: Cortez, UNESCO ; Brasília: Ministério da Educação e Cultura , 1993.
66. VALLE, Lima A. La dirección en educación. A punte. Documento digitalizado ICCP, MINED, La Habana, 2000.
67. VALLE, Lima A. El sistema de trabajo del docente y del director de escuelas-vías para su perfeccionamiento. Marco teórico. Informe investigación. ICCP/MINED, La Habana, 2002.
68. VIAN, Eni. Gestão Democrática Escolar: Um mecanismo na perspectiva da emancipação humana. Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul. 2003.
69. VIGOTSKY, Lev S. Obras completas. Tomo V: Fundamentos de defecto logia. La Habana: ed. Pueblo e educação, 1995.
- WERLE, F. Correa. Novos tempos, novas designações e demandas: diretor, administrador ou gestor escolar. RBP AE, , V.17, n. 2, jul/dez, Porto Alegre, 2001.