
Artículos libres

Gestión democrática escolar: concepciones de participación en dos escuelas del municipio de Barracão



Democracy and education: concepts of participation in school management

 Marilene de Melo Chitolina

Ayuntamiento de Dionísio Cerqueira, Santa Catarina, Brasil
lenemello1902@gmail.com

 José Pedro Lino

Ayuntamiento de Paulina, São Paulo, Brasil
jpedro.lino@gmail.com

Archivos de Ciencias de la Educación

vol. 19, núm. 28, e177, 2025

Universidad Nacional de La Plata, Argentina

ISSN-E: 2346-8866

Periodicidad: Semestral

revistaarchivos@fahce.unlp.edu.ar

Recepción: 17 mayo 2025

Aprobación: 13 octubre 2025

Publicación: 01 diciembre 2025

DOI: <https://doi.org/10.24215/23468866e177>

URL: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/109/1095423010/>

Resumen: Este artículo presenta un extracto de los resultados de una investigación de maestría, realizada en el año 2021, que analizó los procesos democráticos implementados en dos escuelas públicas. El estudio se centró, entre otros aspectos, en los principios que rigen la gestión de dos instituciones de enseñanza primaria (años iniciales) en Barracão, Paraná. Con el objetivo de comprender cómo la comunidad escolar entiende y practica la gestión democrática, este artículo analiza cómo se ha producido la participación en la gestión escolar en estos lugares. La metodología utilizada en la investigación fue cualitativa e incluyó estudios bibliográficos y análisis descriptivos y exploratorios. Los datos se recopilieron mediante entrevistas semiestructuradas con 16 participantes, entre profesores, directores y padres/madres. Basándose en los datos aquí analizados, este artículo concluyó que existe una comprensión superficial por parte de la comunidad escolar investigada sobre cómo participar eficazmente en la gestión democrática.

Palabras clave: Educación, Democracia, Gestión democrática, Participación.

Abstract: This article presents an excerpt from the results of a master's thesis research conducted in 2021, which analyzed the democratic processes implemented in two public schools. Among other aspects, the study focused on the principles that guide the management of two elementary schools in Barracão, Paraná. With the aim of understanding how the school community understands and practices democratic management, this article analyzes how participation in school management has occurred in these locations. The methodology used in the research was qualitative and involved bibliographic studies and descriptive and exploratory analyses. The data were collected through semi-structured interviews with 16 participants, including teachers, principals, and parents. Based on the data analyzed here, this article concluded that there is a superficial understanding on the part of the school community investigated about how to participate effectively in democratic management.

Keywords: Education, Democracy, Democratic management, Participation.

Introducción

La gestión democrática es un proceso caracterizado por valorar la participación activa de los sujetos en las decisiones institucionales. Desde esta perspectiva, la participación de la comunidad escolar se entiende como una práctica colaborativa, basada en la construcción conjunta de los objetivos y la organización de la escuela, a través de relaciones intersubjetivas basadas en el diálogo y la búsqueda del consenso (Libâneo, 2001).

Debido a la importancia de la gestión democrática en el ámbito escolar, este artículo busca poner de relieve cómo se instituye en la práctica la participación de la comunidad escolar en la gestión escolar. Según la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional (LDBEN), la gestión democrática debe entenderse como un principio constitucional y una práctica que garantiza la participación efectiva de todos, es decir, profesores, alumnos, familias, funcionarios y comunidad local, en los procesos de decisión, planificación y evaluación de las acciones pedagógicas y administrativas (Brasil, 1996).

Este artículo es el resultado de la tesis de maestría *La Gestión Popular Democrática de Escuelas de Enseñanza Primaria en el Municipio de Barracão-PR, Brasil* (Chitolina, 2021), cuyo objetivo principal fue analizar los procesos democráticos que orientan la gestión de dos escuelas de enseñanza fundamental (años iniciales) en el municipio de Barracão, Paraná.

Los datos aquí presentados se obtuvieron de la investigación realizada que, mediante cuestionarios semiestructurados, investigó a 16 personas que trabajan en las dos escuelas, lugar de la investigación. En el presente artículo se utilizaron estudios descriptivos de carácter exploratorio con el objetivo de comprender cómo la comunidad escolar entiende y practica la gestión democrática. Por lo tanto, el objetivo principal de este artículo es analizar cómo se ha producido la participación en la gestión escolar en dos escuelas públicas de Barracão.

Para el desarrollo de la investigación, en la que se privilegió un enfoque cualitativo, la base teórica se construyó a partir de documentos oficiales, como la Ley de Directrices y Bases de la Educación (Brasil, 1996) y el Plan Nacional de Educación (Ley 13.005/2014) (Brasil, 2014), y de trabajos ya publicados sobre democracia y gestión democrática: Feu et al. (2017), Dewey (2007), Lima (2018), Portela (2024), entre otros.

El presente texto se organiza en cuatro secciones, además de esta introducción y las consideraciones finales. La primera sección trata sobre el concepto de gestión democrática en la educación, en la que se pone de manifiesto que aún quedan retos por superar. En la segunda sección se aborda el concepto de democracia y cómo se inscribe en el contexto de la gestión escolar. La tercera sección se refiere a la metodología, en la que se describe cómo se elaboró la investigación. Y en la cuarta sección se discuten los datos obtenidos a partir de las entrevistas, analizados a la luz de las definiciones sobre la comprensión que se tiene de la gestión democrática escolar.

Los datos analizados en la investigación revelaron que, aunque hay indicios de acciones con principios democráticos en las escuelas investigadas, la comprensión entre los participantes sobre la gestión democrática y, sobre todo, cómo manifestarse, es superficial. Lo que confirma que la consolidación de una participación efectiva aún encuentra divergencias en el día a día de las instituciones educativas.

Gestión democrática: legislación y fundamentos teóricos

Abordar temas relacionados con la gestión democrática en la escuela nos lleva inevitablemente a reflexionar sobre los aspectos que la definen. Según Libâneo,

la gestión democrática participativa valora la participación de la comunidad escolar en el proceso de toma de decisiones, concibe la docencia como un trabajo interactivo y apuesta por la construcción colectiva de los objetivos y el funcionamiento de la escuela, mediante la dinámica intersubjetiva, el diálogo y el consenso (2001, p. 105).

Esta perspectiva amplía nuestra comprensión de la gestión escolar más allá de un proceso administrativo, ya que es un principio inherente a la democracia y a las relaciones humanas.

Según explica Portela (2024), el concepto de gestión democrática se ha ido moldeando a lo largo de los años en Brasil, especialmente tras el fin de la dictadura militar en 1985. Este momento histórico, impulsado por los movimientos sociales, interrumpió el sistema autoritario vigente hasta entonces y abrió espacio para la construcción de una sociedad más participativa. Como destaca el referido autor, “comienzan a instaurarse poco a poco en el país –hasta hoy en día está en camino– los principios rectores de la democracia participativa, la escuela comienza a implantar estos principios en la gestión” (Portela, 2024, p. 1).

Para Mendonça (2001), la Constitución Federal de 1988 consolidó este movimiento al establecer, en su artículo 206, inciso VI, que la enseñanza pública debe administrarse sobre la base de la gestión democrática. A partir de entonces, la educación pasó a entenderse no solo como un derecho de acceso universal, sino también como un derecho a la calidad y a la participación efectiva en la gestión democrática de las instituciones educativas.

Este escenario gana visibilidad a partir de la redemocratización brasileña, en la que la educación y las escuelas, influenciadas por las leyes, se comprometieron a socializar el conocimiento histórico construido a lo largo del tiempo. La gestión escolar, en este sentido, pasó a considerarse una vía de legitimación de las acciones y decisiones relacionadas con el proceso educativo y la experiencia escolar. Rodrigues y Silva (2021) afirman que “la gestión democrática se considera la guía de las prácticas organizativas escolares del panorama educativo brasileño desde el texto de la Constitución de la República de 1988, en forma de ley y para la enseñanza pública” (Brasil, 1988, p. 834), teniendo como preceptos la participación, la transparencia y la democracia.

En la práctica, este proyecto de implantar la democracia participativa en la escuela se traduce en la participación de la comunidad escolar y local en los consejos escolares, los gremios estudiantiles, las elecciones directas de directores, la participación en el Proyecto Político Pedagógico (PPP), las reuniones y asambleas con padres y maestros (Lopes y Santos, 2021).

Estos y otros principios se reforzaron en las instituciones educativas de la red pública brasileña con la promulgación de la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional (LDBEN) de 1996, Ley 9.394/96 que, en su artículo 15, subraya: “Los sistemas educativos garantizarán a las unidades escolares públicas de educación básica que los integran grados progresivos de autonomía pedagógica y administrativa y de gestión financiera, observando las normas generales del derecho financiero público”.

Otro documento, en vigor desde 2014, es el segundo Plan Nacional de Educación en Brasil (Ley 13.005/2014), que propone veinte metas que deben alcanzarse hasta el año 2024, entre las que destaca la de la Gestión Democrática de la Educación (Meta 19) (Brasil, 2014).

El municipio de Barracão, Paraná, basa las directrices educativas de sus escuelas en el Plan Nacional de Educación (Brasil, 2014). El Plan Municipal de Educación (Ley nº 1.558/06), vigente desde junio de 2006 y reestructurado en 2015, expresa una política educativa para todos los niveles, etapas y modalidades de educación y enseñanza. Las escuelas del municipio, incluidas las que se han analizado aquí, comparten los mismos objetivos, ya que están alineadas con las directrices establecidas por la Secretaría Municipal de Educación.

El Plan Municipal de Educación consiste en un plan decenal que se elaboró de conformidad con el principio constitucional de gestión democrática de la enseñanza pública, en los términos del art. 206, inciso VII, de la CF/1988, observando la gestión democrática de la enseñanza y la educación, la garantía de los principios de transparencia e imparcialidad, la autonomía y la participación, el liderazgo y el trabajo colectivo, la representatividad y la competencia. Sus principales aspectos rectores son: la universalización, la calidad de la enseñanza, la formación y valorización de los profesionales, la democratización de la gestión y la financiación de la educación, apuntando a una educación plena, que contribuya a la formación de ciudadanos, con una nueva visión del mundo, en condiciones de interactuar en la contemporaneidad de forma constructiva, solidaria, participativa y sostenible.

Sin embargo, cabe aclarar que, aunque el proceso de elaboración del PNE se basa en el principio participativo, la propuesta de gestión democrática se ha configurado como “un modelo de gestión que apunta de manera genérica a la participación de la comunidad escolar, al tiempo que presenta principios de gestión como criterios técnicos de mérito y rendimiento” (Peroni y Flores, 2014, p. 186). Esta afirmación corrobora la evidencia de que la gestión democrática no se reduce a un ideal normativo, sino que es un proceso que se materializa en la participación de todos los sujetos involucrados, en la escucha y en la construcción activa y colectiva, tanto en el ámbito administrativo como pedagógico.

En la siguiente sección, abordaremos el concepto de participación aplicado a la rutina cotidiana de la gestión escolar, bajo el enfoque de la democracia en el ámbito educativo.

Democracia en la educación: sobre el concepto de participación en la gestión democrática

Cuando se debate el concepto de participación en los procesos democráticos, es habitual que surjan interpretaciones ambiguas, ya que este término puede abarcar tanto una aspiración normativa como una práctica efectiva insertada en la realidad social. En otras palabras, la implicación de los individuos en procesos participativos está sujeta a múltiples condicionantes, como motivaciones personales, intereses económicos de individuos o grupos, además de factores estructurales e históricos que influyen directamente en la forma en que se materializa dicha participación (Medeiros y Luce, 2006).

En cuanto al entorno escolar, Lück (2006) explica que la participación se manifiesta de diversas maneras y con diferentes matices. En ciertos casos, puede reflejar intereses individuales encubiertos, pero también puede representar un verdadero compromiso social e institucional, expresado a través de acciones prácticas y colaborativas orientadas a la consecución de objetivos comunes.

En este contexto, Jordi Feu et al. (2017) también evidencian que existen criterios más amplios cuando el tema involucra la democracia y la escuela y, considerando que la forma de participar democráticamente se entiende a menudo de manera superficial en el contexto educativo, los autores, basándose en el concepto republicano y deliberativo, defienden que la democracia se estructura en cuatro dimensiones básicas: gobernanza, vivienda, alteridad y ethos. Según los autores, la gobernanza se refiere a las estructuras y procesos a través de los cuales se toman las decisiones políticas y se gestiona la esfera pública, incluyendo la participación y la toma de decisiones informadas. La vivienda se refiere a las condiciones de vida que permiten el ejercicio de la soberanía popular y la participación libre e informada, incluidos los derechos económicos, sociales y culturales. La alteridad implica el reconocimiento y el respeto de la diversidad y las diferencias, incluida la protección de las minorías y la promoción de un entorno inclusivo. Y el ethos se refiere a los valores, virtudes y carácter necesarios para que las otras tres dimensiones funcionen de acuerdo con los estándares democráticos, enfatizando la importancia de la educación en valores y actitudes democráticas (Feu et al., 2017).

Estas dimensiones orientan a la escuela hacia un espacio de transmisión de valores democráticos, con el fin de promover una mayor participación social y política ya que, según John Dewey (2007), “la democracia es más que una forma de gobierno; es, ante todo, una forma de vida asociativa, una experiencia compartida en conjunto” (p. 88), que se promueve y se sustenta mediante experiencias comunitarias compartidas. Dewey (2007) sostiene que las escuelas deben funcionar como un microcosmos de la sociedad, en el que la función principal es crear miembros activos, comprometidos y con pensamiento crítico. También destaca la importancia del crecimiento individual a través de experiencias propositivas dentro de una comunidad, defendiendo un equilibrio entre la estructura y la participación en el proceso educativo (Dewey, 2007).

La gestión democrática en la escuela no se refiere solo a trámites organizativos y de gestión, sino sobre todo a la expansión y la realización de los derechos básicos de bienestar de cada ciudadano, en los que se inscribe la premisa fundamental de educar para y por la democracia. De hecho, como defiende Lima (2018), la gestión democrática implica la responsabilidad de hacer efectivo el derecho a la educación, articulando la provisión pública con la promoción de los derechos humanos y la participación de los involucrados. Por lo tanto, no se limita a un modelo de gestión, sino que integra el propio proceso educativo como una dimensión esencial del currículo escolar. En otros términos, la fuerza de una gestión participativa reside en la actuación conjunta de todos los miembros involucrados. Sin embargo, esta convivencia no se limita al intercambio de ideas o al reparto de tareas cotidianas, sino que también implica afrontar retos y divergencias, con el objetivo de mejorar la calidad de la enseñanza.

Según Jordi Feu et al. (2017), la “democracia, en la educación, se asocia indiscriminadamente con la gobernabilidad, el altruismo, la igualdad, el bien común, la colaboración y la participación, sin ningún criterio preciso para establecer la relación de cada uno de estos conceptos con la democracia” (p. 648).

Estas dimensiones encajan en un proyecto más amplio para hacer que la sociedad sea más democrática, en el que la educación desempeña un papel fundamental para una participación más igualitaria, que debe producirse a partir de un ejercicio continuo. Quizás por eso se comprenda lo difícil que es democratizar la educación y eliminar de las escuelas los principales obstáculos que les impiden, “desde hace siglos – e incluso en regímenes políticos formalmente democráticos –, afirmarse como organizaciones educativas democráticas” (Lima, 2018, p. 26). Las instituciones escolares aún carecen de una mayor proximidad con la realidad, no solo escolar, sino también comunitaria.

Aunque se defienden los valores democráticos y se tiene una comprensión conceptual de los procesos democráticos, “la literatura empírica sobre la implementación de la práctica democrática en el contexto de la escuela pública es limitada” (Collins, Hess y Lowery, 2019, p. 2). Es decir, la comunidad escolar suele saber qué es y por qué es la gestión democrática; sin embargo, cómo ponerla en práctica se convierte en una subrepresentación en las prácticas cotidianas (Collins, Hess y Lowery, 2019). Este pensamiento corrobora los datos analizados en nuestro estudio mencionado (Chitolina, 2021), como veremos a continuación.

Enfoque metodológico de la investigación

El camino recorrido para llegar a los resultados de esta investigación partió de un enfoque cualitativo, en el que se investigaron dos escuelas municipales situadas en Barracão-PR, Brasil. El municipio de Barracão forma parte de una triple frontera única, está situado en el suroeste de Paraná y limita con las ciudades de Dionísio Cerqueira (Santa Catarina) y Bernardo de Irigoyen (Misiones, Argentina). Según los datos del último censo, de 2022, el municipio tiene una población de 9.759 habitantes (IBGE, 2025).

Con el fin de mantener el anonimato de los participantes, los sujetos fueron identificados por la función que desempeñan (profesor, director, coordinador, padre/madre), seguidos de los números 1, 2 o 3. Las escuelas mencionadas se denominan Escuela A y Escuela B.

En cuanto a la selección de las escuelas, se optó por investigar escuelas ubicadas en contextos sociales diferentes, es decir, mientras que una de las escuelas está situada en un barrio periférico, la otra escuela elegida está situada en el centro urbano del municipio. La elección de este lugar de investigación también se debió a la constatación de que ambas escuelas tenían como objetivo, en su Proyecto Pedagógico Político (PPP), promover una gestión participativa de toda la comunidad escolar. Según dichos documentos, el Consejo Escolar y los demás miembros de la comunidad deben participar en procesos como la elaboración del PPP, el seguimiento de la aplicación de los recursos financieros, la divulgación y la transparencia de la rendición de cuentas, así como en la evaluación institucional de la escuela.

La investigación se llevó a cabo mediante observaciones en el entorno escolar, análisis documental y entrevistas semiestructuradas con los siguientes participantes: un director, un coordinador pedagógico, tres profesores y tres padres en cada escuela investigada, lo que suma un total de 16 entrevistados. Las respuestas de las entrevistas se organizaron en este artículo de forma descriptiva, se agruparon por similitud y se interpretaron a la luz de los referentes teóricos investigados.

Durante el análisis se buscó comprender las percepciones de los sujetos sobre su actuación en la escuela, lo que permitió identificar cómo se configuraba, hasta el momento de la investigación, la participación de estos sujetos en los procesos de gestión democrática de las instituciones investigadas.

Análisis y resultados de la investigación

En dicho estudio, con el fin de comprender cómo se ha producido la participación en la gestión democrática en las escuelas investigadas, se preguntó a los participantes sobre su comprensión de lo que es la gestión escolar, si en la escuela la gestión se lleva a cabo de forma democrática y cómo se produce la participación en la práctica diaria.

Las respuestas a estas preguntas exponen observaciones que las investigaciones actuales vienen demostrando (Portela, 2024; Rodrigues y Silva, 2021; Lima, 2018) que, en teoría, la gestión democrática se entiende como la participación colectiva en la toma de decisiones, pero en la práctica se lleva a cabo de forma aislada y, cuando existe, se limita a la participación en la organización de eventos y reuniones. Las respuestas también revelan una percepción limitada sobre el concepto de gestión democrática. Mientras que un profesor de una de las escuelas menciona que las decisiones conjuntas incluyen temas como la semana de exámenes y la entrega de boletines, el profesor de otra escuela admite que no comprende las acciones de gestión democrática, participando solo en el día a día y dando sugerencias cuando se le solicita. Esto sugiere que, para algunos, la gestión democrática se reduce a eventos sociales o a un proceso pasivo de dar opiniones, sin indicar, por lo tanto, una comprensión más profunda de su participación.

Cuando las hay intento participar con sugerencias muy objetivas sobre lo que se dice y que puedo sumar a todo el grupo (Profesor 2 - Escuela A).

En la escuela decidimos juntos, semana de exámenes, entrega de boletas de calificaciones (fechas), merienda para las fiestas anuales, uniforme (Profesor 3 - Escuela B).

No entiendo las acciones de gestión democrática, salvo en el día a día, algunas sugerencias que dimos cuando nos preguntaron (Profesor 3 - Escuela A).

Además, mientras que un profesor relata la participación en actividades escolares en general, otro destaca la actuación conjunta en la toma de decisiones, que puede ser tanto en eventos sociales, como una “fiesta junina”, como en cuestiones pedagógicas más complejas, como la evaluación de los estudiantes, y aún hay casos en los que el profesor no entiende a qué acciones se refieren cuando se habla de participación en la gestión escolar. Estas declaraciones indican que, para los profesores, la gestión escolar se materializa a través de la participación en actividades y la colaboración para el desarrollo y el progreso de los alumnos. Aquí se pone de manifiesto una superficialidad en la comprensión de lo que realmente significa participar en la gestión democrática de la escuela.

Como profesora, tengo un papel insustituible en el proceso educativo de los alumnos, ya que los padres, la dirección y toda la escuela confían en mi trabajo para el rendimiento del alumno (Profesor 1 - Escuela B).

Reuniones bimensuales con toda la comunidad escolar para tomar decisiones sobre mejoras en el conjunto de la escuela (sorteos, fiesta de junio...) (Profesor 1 - Escuela B).

Reunión con padres, socialización en fechas conmemorativas como el Día del Padre y el Día de la Madre (Profesor 3 - Escuela A).

En cuanto a la comprensión de la gestión democrática, las definiciones de los profesores convergen en la idea central de que la gestión democrática es la participación de toda la comunidad escolar en la toma de decisiones. Para algunos, el concepto está directamente relacionado con la descentralización del poder y la autonomía, lo que permite a la comunidad escolar actuar de manera más eficaz en la construcción del proceso educativo. Sin embargo, las respuestas también apuntan a una distinción entre el concepto ideal y la práctica. Mientras que la definición teórica supone la participación efectiva de todos, uno de los profesores menciona que, en realidad, esto no siempre ocurre: “La gestión democrática sería una forma de que los padres, los profesores y otras personas de la escuela pudieran participar en la gestión escolar, es decir, poder opinar. Pero a veces esto no ocurre” (Profesor 1 - Escuela A). Esta respuesta contrasta la definición ideal con los retos prácticos de implementar la gestión democrática en un entorno escolar.

Cuando se preguntó a los directores si los profesionales de la escuela participaban activamente en la gestión escolar, afirmaron que sí y que estos son miembros activos en la gestión escolar, participando en reuniones, consejos, fiestas y otras actividades:

Sí, en reuniones, fiestas escolares, presentaciones específicas, siempre preocupados por el desarrollo del alumno. (Director 1 - Escuela A).

Sí. Son parte de las acciones desarrolladas, consejos y reuniones. (Director 2 - Escuela B).

Cuando se les preguntó sobre las acciones relacionadas con la gestión democrática, los directores señalaron la participación de la comunidad escolar en la toma de decisiones y en los debates, incluidos aquellos que involucran a los consejos escolares y a la Asociación de Padres, Maestros y Funcionarios (APMF).

Reuniones donde se escucha a la comunidad, participando también en algunas decisiones escolares (Director 1 - Escuela A).

Participación de la comunidad escolar en las decisiones a tomar, debates en reuniones, consejo escolar y APMF (Director 2 - Escuela B).

Destacamos que, en las respuestas de los directores, existe una visión de la gestión escolar que se ajusta a los principios de la participación democrática, aunque no se haya especificado cómo se lleva a cabo en la práctica.

Por su parte, la percepción de los padres y madres sobre su propia participación en la gestión de la escuela varía. En la Escuela A, las respuestas indican una participación más social, en “homenajes que hacen a los padres” (Padre/madre 1 - Escuela A) o en “reuniones de presentaciones y fiestas” (Padre/madre 3 - Escuela B). En la Escuela B, los padres expresaron una participación más amplia, con respuestas como “siempre que podemos” o “a veces”. Uno de los padres de los alumnos mencionó el diálogo como forma de participación, señalando “los aspectos positivos y negativos para el niño y el bienestar de todos”.

Sí, me gustan los homenajes que le hacen a los padres (Padre/madre 1 - Escuela A)

Sí, existe la participación de los padres y la comunidad en la Gestión Escolar, esto sucede a través del diálogo, la colocación de puntos positivos y negativos para el niño y el bienestar del conjunto en el buen funcionamiento del día a día de la escuela. Actividades (Padre/madre 2 - Escuela A)

Sí, participo en presentaciones y reuniones (Padre/madre 3 - Escuela B).

Según las respuestas, se comprueba que algunos de los entrevistados tienen un conocimiento superficial. Mientras que los directores mencionan la participación en instancias formales, como el consejo escolar, y en debates sobre decisiones, las respuestas de los profesores tienden a ser más genéricas o centradas en su actuación en el aula.

Según sus relatos, buscan participar, opinar y sugerir propuestas de mejora para la escuela, pero “no se desarrollan acciones de gestión democrática” que impliquen la participación de los profesores en la elaboración del PPP, por ejemplo. Por el contrario, se les anima a participar en cuestiones relacionadas con el día a día de la escuela, en la comunicación con las familias, donde presentan los aspectos positivos y negativos del proceso educativo.

Las respuestas de los padres y madres tienden a asociarse más con eventos de naturaleza social y festiva, con poca mención a una participación directa y efectiva en la toma de decisiones.

En las respuestas de la mayoría de los entrevistados, no se explica en detalle cómo se da la participación de estos sujetos en términos de la efectividad de la gestión democrática en la educación, qué papel desempeñan realmente en la toma de decisiones.

Al revisar la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional, Ley 9.394/96, sus artículos tampoco explican cómo debe darse esta participación en el día a día, es decir, la propia ley acaba generando cierta objetividad y superficialidad sobre cómo debe ser esta acción dentro del espacio escolar.

En cuanto a la definición de participación, “hay que entender que puede servir tanto para objetivos emancipadores, de ciudadanía y autonomía de los sujetos, como para el mantenimiento de situaciones de centralización del poder decisorio y del control de muchos por pocos” (Medeiros y Luce, 2006, p. 17). Estos aspectos nos incitan a aludir a la complejidad que existe en la legitimación de la democracia dentro de la realidad escolar, lo que se hace evidente en las respuestas de los padres y madres de los alumnos, que simplemente dicen: “sí, siempre que podemos”; “a veces”; “sí, participo en las presentaciones y reuniones”. En otras palabras, para algunos de los entrevistados, la participación democrática se entiende simplemente como estar presente.

Cabe recordar que, en la metodología adoptada para la investigación, las dos escuelas investigadas fueron seleccionadas en función de su ubicación geográfica. La elección tuvo como objetivo contemplar diferentes contextos sociales y espaciales, lo que permitió un análisis más amplio sobre la gestión escolar democrática. Sin embargo, al analizar las entrevistas realizadas aquí, no se identificó que la ubicación hubiera influido en la comprensión de los sujetos sobre el tema investigado. Las percepciones sobre la gestión democrática resultaron ser similares, lo que indica que factores como el acceso a la información, la cultura institucional y las prácticas de participación pueden tener más peso en la formación de la comprensión sobre el tema que el espacio en sí.

La comprensión superficial de la participación también es abordada por Medeiros y Luce (2006), quienes explican la necesidad de compartir conocimientos esenciales para que las personas puedan participar en la toma de decisiones de manera más consciente y autónoma. Esta concepción alude a los principios defendidos por Freire (2005), según los cuales la escuela pública debe ser un espacio abierto a la participación colectiva, que permita sumar diversos conocimientos y experiencias y, en este sentido, que tenga en cuenta las necesidades y los deseos de la comunidad escolar. Esta participación popular favorece la creación de culturas y proporciona instrumentos para que cada uno sea un sujeto activo en la construcción de su propia historia, discutiendo, interactuando, opinando, instruyendo y aprendiendo a ejercer su ciudadanía.

Como señala Portela,

la participación no debe ser superficial ni consistir en una invitación a festividades o a la realización de tareas; debe consistir en la inclusión de la comunidad escolar como agente en la toma de decisiones, obteniendo así una voz activa en la institución (2024, p. 1)

Para Hart, la participación es

el proceso por el que se comparten decisiones que afectan la propia vida y la vida de la comunidad en la que uno habita. Es el medio por el cual se construye la democracia, y es un patrón que debe servir para las democracias (1993, p. 5).

Y para que la participación en la gestión educativa y escolar sea democrática, es esencial que todos los involucrados tengan un acceso amplio y transparente a la información relacionada con las fases de decisión, seguimiento y evaluación. De lo contrario, se corre el riesgo de que esta participación sea controlada o limitada por aquellos que concentran el dominio de esta información, comprometiendo el carácter democrático del proceso (Souza, 2025).

En otras palabras, aclarar a los involucrados en el proceso cómo debe ser, de hecho, la participación en la gestión escolar se vuelve esencial para que se efectúe la democratización de las decisiones, para que las escuelas puedan responder a las necesidades de la población.

La institución educativa debe legitimar la democracia en su espacio, abriendo las puertas a la comunidad, los maestros, los funcionarios, los patrocinadores, los padres, las madres, los alumnos y demás personas involucradas para que participen en la construcción de una gestión verdaderamente democrática. El personal escolar y la comunidad local deben poder participar en la elaboración del Proyecto Pedagógico Político de su escuela, así como en el consejo escolar, en las reuniones, en la Asociación de Padres, Maestros y Funcionarios (APMF) y otros, de manera activa, teniendo en cuenta los anhelos y deseos de los participantes, con el fin de reflexionar, orientar y alcanzar los objetivos estipulados por todos.

Para que la gestión democrática sea efectiva en el ámbito escolar, es necesario aclarar a todos los involucrados en el proceso que la participación implica otros aspectos además de la mera presencia en fiestas o reuniones puntuales. La escuela debe actuar como un espacio democrático en el que todos no solo opinan, sino que participan activamente en la toma de decisiones y en la elaboración de documentos esenciales, como el Proyecto Pedagógico Político (PPP). En este sentido, al legitimar la democracia en su espacio, la escuela no solo fortalece su gobernanza, sino que también cumple con su papel social y político de formar ciudadanos capaces de participar y contribuir a la construcción de espacios democráticos.

Conclusión

A la luz de los datos analizados y las reflexiones teóricas expuestas a lo largo de este artículo, se puede afirmar que la gestión democrática, entendida como expresión concreta de la democracia en la escuela, aún enfrenta obstáculos para consolidarse como práctica efectiva.

La escuela, por su naturaleza, debe gestionarse sobre la base de valores democráticos, ya que es sostenida y legitimada por la sociedad. Sin embargo, comprender el concepto de gestión democrática no es suficiente; es necesario superar la visión restrictiva que lo reduce a la participación en eventos o reuniones puntuales. La investigación puso de manifiesto que, en la práctica, la participación de los sujetos, sobre todo de los maestros y los padres de los alumnos, sigue siendo superficial, lo que compromete el potencial transformador de la gestión escolar.

Esta limitación está directamente relacionada con la ausencia de directrices claras sobre cómo debe llevarse a cabo la participación. La legislación y los modelos de gestión vigentes, a menudo técnicos y burocráticos, no ofrecen los medios necesarios para que los sujetos se apropien del proceso de forma activa y crítica. Aunque está prevista legalmente como principio de la educación brasileña, expresado en documentos como la LDBN y el PNE, su implementación en el municipio, lugar de la investigación, revela importantes lagunas, especialmente en lo que se refiere a la orientación de la comunidad escolar sobre cómo participar de manera activa en los procesos decisorios y organizativos. Así, la gestión democrática sigue siendo solo un instrumento de control, en lugar de un camino hacia la emancipación.

Por lo tanto, reflexionar sobre el concepto de democracia en la educación implica reconocer la gestión escolar como un proceso político pedagógico colectivo, en el que todos los involucrados deben tener las condiciones para participar en todas las etapas, desde la identificación de las demandas hasta la evaluación de las acciones. Para ello, es indispensable que las acciones en el entorno escolar se construyan de manera compartida, asegurando así que la gestión se realice de forma participativa.

Referencias bibliográficas

- Brasil (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Senado Federal.
- Brasil (1996). *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm
- Brasil (2014). *Lei nº 13.005/14. Plano Nacional de Educação*. Ministério da Educação. <http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>.
- Chitolina, M. de M. (2021). *La gestión popular democrática de escuelas de enseñanza primaria en el municipio de Barracão-PR, Brasil* [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.2083/te.2083.pdf>
- Collins, J., Hess, M. E. y Lowery, C. L. (2019). Democratic Spaces: How Teachers Establish and Sustain Democracy and Education in Their Classrooms. *Democracy and Education*, 27(1), 1-11. <https://democracyeducationjournal.org/home/vol27/iss1/3>
- Dewey, J. (2007). *Democracy and education*. Macmillan.
- Feu, J. et al. (2017). Democracy and Education: A Theoretical Proposal for the Analysis of Democratic Practices in Schools. *Studies in Philosophy and Education*, 36(6), 647-661.
- Freire, P. (2005). *A educação na cidade*. Cortez.
- Hart, R. (1993). *La participación de los niños: de la participación simbólica a la participación auténtica*. UNICEF.
- IBGE (2025). *Barracão (PR)*. Cidades e Estados. <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pr/barracao.html>.
- Libâneo, J. C. (2001). *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*. Editora Alternativa.
- Lima, L. C. (2018). Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? *Educar em Revista*, 34(68), 15-28. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.57479>
- Lopes, V. de L. y Santos, G. A. dos (2021). *Gestão democrática nas escolas: fundamentos e parcerias para um caminho efetivo no ensino público*. UNIESP.
- Lück, H. (2006). *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. Vozes.
- Medeiros, I. L. P. de y Luce, M. B. (2006). Gestão democrática na e da educação: Concepções e vivências. En M. B. Luce y I. L. P. de Medeiros (Comp.), *Gestão escolar democrática: Concepções e vivências* (pp. 15-25). Editora da UFRGS.
- Mendonça, E. F. (2001). Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. *Educação & Sociedade*, 22(75), 84-108. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302001000200007>
- Peroni, V. M. V. y Flores, M. L. R. (2014). Sistema nacional, plano nacional e gestão democrática da educação no Brasil: Articulações e tensões. *Educação*, 37(2), 180-189. <https://doi.org/10.15448/1981-2582.2014.2.16342>
- Portela, N. (2024). Gestão escolar com participação democrática. *Revista Educação Pública*, 24(13), 1-7. <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/24/13/gestao-escolar-com-participacao-democratica>

Rodrigues, R. S. G. y Silva, L. R. de A. (2021). Paulo Freire e gestão democrática: aproximações epistemológicas e formativas. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 37(2), 832-850. <https://doi.org/10.21573/vol37n22021.113211>

Souza, Â. R. de (2025). Revisitando e reconstruindo um conceito de gestão democrática da educação. *Educação em Revista*, 41(1), 1-20. <https://doi.org/10.1590/0102-469851123>

AmeliCA

Disponible en:

<https://portal.amelica.org/ameli/ameli/journal/109/1095423010/1095423010.pdf>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en portal.amelica.org

AmeliCA

Ciencia Abierta para el Bien Común

Marilene de Melo Chitolina, José Pedro Lino

Gestión democrática escolar: concepciones de participación en dos escuelas del municipio de Barracão

Democracy and education: concepts of participation in school management

Archivos de Ciencias de la Educación

vol. 19, núm. 28, e177, 2025

Universidad Nacional de La Plata, Argentina

revistaarchivos@fahce.unlp.edu.ar

ISSN-E: 2346-8866

DOI: <https://doi.org/10.24215/23468866e177>



CC BY-NC-SA 4.0 LEGAL CODE

Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.