Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

Desafíos de la gestión para promover equidad en el entorno escolar

Desafios da gestão para promover equidade no ambiente escolar

Management challenges in promoting equity in schools

Arlene da Costa Santos Ferreira – Máster en Ciencias de la Educación por Educaler.
Maria Risolete Pessoa – Máster en Ciencias de la Educación por UPAP.

Resumen:
El artículo aborda los desafíos de la gestión escolar para promover equidad en el entorno educativo, tema cada vez más relevante en Brasil, donde las desigualdades sociales y culturales todavía atraviesan el sistema educativo. La cuestión central es cómo pueden los gestores implementar prácticas inclusivas que respeten la diversidad del alumnado, afrontando obstáculos como formación inadecuada y resistencia de la comunidad al cambio. El objetivo general es analizar los desafíos de los gestores para promover equidad escolar. La metodología adoptada es la revisión de literatura, que permitió analizar críticamente las contribuciones existentes sobre gestión escolar y equidad. Los resultados revelaron la necesidad de formación continua, pues la preparación inicial resulta insuficiente para atender las demandas actuales. Se destacó la importancia de prácticas que valoren diversidad, liderazgo atento y políticas educativas mejor estructuradas. Se concluye que prácticas inclusivas, liderazgo comprometido y políticas adecuadas son fundamentales para promover equidad educativa.

Palabras clave:
Gestión escolar. Equidad. Educación inclusiva.

Resumo:
O artigo aborda os desafios da gestão escolar na promoção da equidade no ambiente educacional, um tema de crescente relevância no Brasil, onde as desigualdades sociais e culturais ainda permeiam o sistema educacional. A questão central é como os gestores escolares podem implementar práticas inclusivas que respeitem a diversidade dos alunos, enfrentando obstáculos como a falta de formação adequada e a resistência da comunidade escolar à mudança. O objetivo geral deste estudo é analisar os desafios enfrentados pelos gestores para promover a equidade nas escolas. A metodologia adotada é a revisão de literatura, o que permitiu uma análise crítica das contribuições existentes sobre gestão escolar e equidade. Os resultados revelaram a necessidade de formação contínua para os gestores, uma vez que a formação inicial é insuficiente para atender às demandas da educação atual. Ressaltou-se a relevância de práticas que valorizem a diversidade, de um líder atento e de políticas educacionais mais bem estruturadas. Em suma, conclui-se que práticas educacionais inclusivas, liderança comprometida e políticas adequadas são fatores fundamentais para promover a equidade na educação.

Palavras-chave:
Gestão escolar. Equidade. Educação inclusiva.

Abstract:
This article addresses the challenges of school management in promoting equity in education, an increasingly relevant topic in Brazil, where social and cultural inequalities still permeate the education system. The central question is how school managers can implement inclusive practices that respect student diversity while facing obstacles such as inadequate training and resistance to change within the school community. The study's general objective is to analyze the challenges managers face in promoting school equity. A literature review enabled a critical

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

analysis of existing contributions on school management and equity. The results revealed the need for continuing manager education, since initial preparation is insufficient to meet current educational demands. They emphasized practices that value diversity, attentive leadership and better-structured educational policies. In conclusion, inclusive educational practices, committed leadership and adequate policies are fundamental to promoting educational equity.

Keywords:
School management. Equity. Inclusive education.

Introducción

La búsqueda de equidad educativa es relevante para los debates sobre calidad de la enseñanza e inclusión social. La educación brasileña atravesó distintos momentos históricos, caracterizados por diferencias sociales y regionales que determinaron el acceso y la permanencia de diversos grupos en el sistema escolar. Desde la Constitución de 1988, que reconoció la educación como derecho de todos, hasta políticas recientes de inclusión, como la Ley Brasileña de Inclusión (LBI) de 2015, el país ha avanzado hacia un sistema educativo más justo y accesible. Sin embargo, persisten obstáculos que impiden implementar efectivamente prácticas equitativas en las instituciones educativas.

La cuestión es cómo puede la gestión escolar promover efectivamente la equidad en un contexto de desigualdades persistentes. Muchas instituciones enfrentan dificultades que abarcan desde la falta de recursos e infraestructura hasta la resistencia al cambio de algunos docentes y de la comunidad escolar. Además, la formación de los gestores, que debería ser central para una educación inclusiva, frecuentemente no basta para abordar las complejidades y demandas actuales.

La relevancia del tema resulta evidente al considerar el papel crucial de la gestión escolar para crear un ambiente donde todos los alumnos se sientan valorados y respetados, independientemente de sus diferencias. El gestor escolar es administrador y agente de cambio que debe articular acciones y estrategias para promover inclusión y equidad. Esto implica implementar políticas inclusivas y ofrecer capacitación y perfeccionamiento continuo a los gestores para afrontar las diversas realidades escolares.

Este artículo busca analizar los desafíos de la gestión escolar para promover equidad en el entorno educativo, destacando las prácticas adoptadas y las lagunas que deben corregirse. Mediante una revisión de literatura con enfoque cualitativo, pretende mostrar las complejidades del papel del gestor y las condiciones necesarias para hacer realidad la equidad.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

Esta discusión tiene importancia social, académica y personal. Socialmente, fomentar equidad educativa constituye un paso importante para construir una sociedad más justa e igualitaria, donde todos accedan a las mismas oportunidades. La investigación profundizará el conocimiento sobre gestión escolar y prácticas inclusivas, y servirá de base para futuros estudios. En términos personales, puede estimular la participación de gestores y educadores, creando una cultura de respeto y valoración de la diversidad escolar.

2. Marco teórico

2.1 La evolución histórica de la gestión escolar para la equidad

Las transformaciones sociales, la globalización y los avances tecnológicos han determinado la evolución y reconfiguración de la educación brasileña. La educación debe adaptarse a las nuevas exigencias de la sociedad contemporánea, procurando alcanzar objetivos pedagógicos y atender las expectativas del mercado laboral. Estos cambios afectan al concepto de educación y a los modelos de administración y gestión escolar que examina este estudio (Pedroza, 2021).

La evolución educativa, impulsada por estas demandas, exige ajustes constantes en el trabajo de los profesionales de las instituciones educativas. Una sociedad en transformación continua requiere actuaciones proactivas y flexibles de gestores y docentes. Pedroza (2021) explica que, así como la educación responde a las demandas sociales de cada época, el ambiente interno escolar también ha cambiado, exigiendo nuevos enfoques de los gestores y sus equipos pedagógicos.

La gestión escolar consiste esencialmente en administrar recursos, implementar políticas educativas y desarrollar estrategias pedagógicas para mejorar continuamente el proceso educativo. Su desafío central es promover equidad, principio esencial para garantizar oportunidades educativas justas y de calidad a todos los alumnos, independientemente de su origen, habilidades o condiciones socioeconómicas (Narciso et al., 2024).

Santos y Perondi (2019) señalan que el término administración escolar surgió en la década de 1930, basado en la administración empresarial, pero con principios educativos. Hasta entonces, la literatura educativa no presentaba textos que fomentaran el conocimiento y la comprensión de la organización escolar.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

> El proceso educativo era jerárquico, con un director designado como líder que coordinaba a los demás miembros para cumplir los objetivos y finalidades educativas; no todos podían acceder a este cargo (Santos; Perondi, 2019).

Así, la organización escolar estaba predefinida, terminada y jerarquizada por un sistema sin participación de los miembros implicados en la enseñanza. La industrialización generó la necesidad de reestructurar el sistema según ideales progresistas que defendían una enseñanza democrática, laica, gratuita y de calidad para todos. El movimiento estudiantil impulsó estas demandas, consolidándolas en el movimiento de la Escuela Nueva (Santos; Perondi, 2019).

La búsqueda de equidad escolar ha atravesado décadas de evolución social y política, ganando fuerza especialmente con los movimientos por los derechos civiles y la educación inclusiva de las décadas de 1960 y 1970. Sin embargo, según Pedroza (2021), la educación estaba sumida en el caos, reflejando el descontento de una comunidad escolar que buscaba reorientar la educación brasileña frente a las formas de dominación existentes. En este contexto surgieron concepciones de organización escolar técnico-científicas, autogestionarias, interpretativas y democrático-participativas.

Entre ellas destaca la concepción democrático-participativa, cuyo hito fue la huelga docente de Rio Grande do Sul en 1984. Este movimiento consiguió el derecho del profesorado a elegir a su líder mediante votación en 1985, culminando en la primera elección democrática que involucró a la comunidad escolar en la elección del director en el contexto educativo (Santos; Perondi, 2019).

> La elección de directores es un primer paso hacia la gestión democrática de la escuela pública, pero, como toda innovación, enfrenta desafíos prácticos. Es necesario reflexionar profundamente sobre cuánto ha contribuido la elección de directores al avance de la práctica democrática escolar (Santos; Perondi, 2019, p. 4).

Estos movimientos contribuyeron a transformar significativamente la manera en que las sociedades y los sistemas educativos abordan diversidad e inclusión, exigiendo actuaciones más activas y conscientes de las instituciones para garantizar igualdad de oportunidades a todos los estudiantes.

Pedroza (2021) explica que la década de 1990 estuvo marcada por grandes cambios educativos, impulsados por transformaciones del mercado derivadas del capitalismo y la globalización. La educación debió adaptarse al desarrollo económico y preparar a las personas para el trabajo. En 1990 avanzó la descentralización, transfiriendo responsabilidades a estados y municipios y reduciendo el papel federal. El equipo escolar, especialmente el liderazgo del director, pasó a ser esencial para implementar estos cambios.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

Al final de la década, las reformas se centraron en la gestión democrática, con expectativas de mejorar la educación básica. El paradigma multidimensional, propuesto y reconstruido durante años, aportó un enfoque global y multiparadigmático de los problemas de gestión educativa, incorporando dimensiones económicas, pedagógicas, políticas y culturales (Pedroza, 2019).

En Brasil, la inclusión educativa comenzó a consolidarse especialmente tras la Constitución de 1988, que garantizó la educación como derecho de todos y deber del Estado. La gestión educativa adquirió mayor relevancia después de que la Constitución estableciera la gestión democrática de la enseñanza pública como principio. Este se consolidó el 20 de diciembre de 1996 mediante la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional (LDBEN), n.º 9.394, cuyo artículo 14 trata específicamente la gestión democrática y continúa vigente.

Santos y Perondi (2019) enfatizan que la LDB dio contornos más definidos al debate sobre equidad escolar. Estableció principios para universalizar el acceso y respetar la diversidad cultural, social y cognitiva escolar, creando nuevos desafíos de gestión, especialmente al implementar políticas que promuevan equidad. Según Luck (2008),

> La gestión permite superar las limitaciones de la fragmentación y la descontextualización y construir, desde una perspectiva amplia e imperativa, una visión y orientación de conjunto a partir de la cual se desarrollan acciones articuladas y más consistentes. Por tanto, constituye necesariamente una acción conjunta de trabajo participativo en equipo (Luck, 2008, p. 43).

La gestión educativa debe ser democrática y compartir decisiones con todos los integrantes del equipo escolar. Esto crea un ambiente autónomo que busca su propia identidad institucional y evalúa constantemente los resultados necesarios para un buen desarrollo. Así, las reformas de los años noventa fortalecieron y desarrollaron gestión, descentralización y autonomía escolar, transformando la educación brasileña. Los cambios en políticas públicas trajeron nuevos desafíos y mayor responsabilidad para el gestor (Santos; Perondi, 2019).

Durante buena parte del siglo XX, las políticas educativas brasileñas siguieron un modelo excluyente, restringiendo el acceso a educación de calidad a un sector privilegiado. Esta exclusión se agravó por la falta de políticas externas de formación de gestores y docentes capaces de promover eficazmente la equidad (Saviani, 2009).

Sin embargo, con la LDB, la gestión escolar pasó a considerarse una de las principales responsables de concretar políticas educativas inclusivas. Como destaca Libâneo (2010), la gestión democrática es esencial para una educación equitativa porque garantiza la participación de todos los actores escolares en las decisiones y, por consiguiente, un ambiente que respete la diversidad.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

En el contexto contemporáneo, la gestión escolar cumple un papel importante para promover un ambiente de aprendizaje equitativo e inclusivo. Paro (2009, p. 92) la define como «un proceso dinámico que implica la organización y coordinación escolar para alcanzar objetivos educativos específicos». Esta definición subraya que comprende administración de recursos, liderazgo pedagógico y promoción de un entorno que respete diversidad y garantice igualdad de oportunidades.

Después de la LDB, otros marcos legales contribuyeron al avance de la equidad escolar brasileña. Entre ellos destaca la Política Nacional de Educación Especial desde la Perspectiva de la Educación Inclusiva, de 2008, que reafirma el derecho a educación de calidad de todos los alumnos, independientemente de sus condiciones físicas, cognitivas o sociales (Brasil, 2008). El documento fortaleció la idea de la escuela como espacio de acogida y desarrollo para todos, correspondiendo a la gestión crear las condiciones necesarias.

Más recientemente, la Base Nacional Común Curricular (BNCC), aprobada en 2017, aportó desafíos y oportunidades para promover equidad escolar. Defiende la formación integral del alumnado, respetando individualidad y necesidades, y orienta a los gestores hacia prácticas que valoren diversidad. Como observa Santos (2019), refuerza la necesidad de una gestión proactiva y comprometida con prácticas inclusivas que garanticen acceso, permanencia y éxito escolar.

Así, la equidad educativa se ha vuelto esencial para garantizar oportunidades iguales de aprendizaje independientemente del origen o las condiciones personales del alumnado. Lück (2008) destaca que pretende ofrecer a cada alumno la oportunidad de alcanzar su máximo potencial. Este enfoque garantiza igualdad de acceso y considera las necesidades individuales para que el sistema se adapte y las atienda justamente.

La gestión escolar tiene, por tanto, un papel estratégico para promover equidad. El gestor debe articular acciones inclusivas, desde adaptación curricular hasta formación continua docente. Como señala Santos (2019), la inclusión debe entenderse como transformación continua del ambiente escolar para que todos desarrollen plenamente su potencial, independientemente de sus condiciones, y no solamente como acceso.

Sin embargo, implementar equidad en la gestión enfrenta desafíos históricos y actuales. Históricamente, las escuelas reflejan y reproducen desigualdades sociales, perpetuando disparidades en lugar de mitigarlas. Santos (2019) destaca que,

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

> Las escuelas frecuentemente han reproducido las desigualdades sociales, en lugar de actuar como agentes de transformación e inclusión. Actualmente, pese a avances significativos, persisten desafíos como falta de recursos, resistencia a modificar prácticas pedagógicas y necesidad de formación continua de los gestores para afrontar la creciente diversidad escolar (Santos, 2019, p. 12).

Una gestión eficaz para la equidad educativa requiere, por tanto, compromiso continuo con la mejora y adaptación de prácticas pedagógicas y administrativas, garantizando que cada alumno sea valorado y tenga condiciones para prosperar académica y personalmente.

La gestión escolar brasileña ha madurado, convirtiendo la equidad en principio fundamental de calidad educativa. Para Narciso et al. (2024), su evolución histórica refleja desafíos sociales y educativos del país, pero también oportunidades para una escuela más inclusiva y democrática, donde todos accedan a una educación respetuosa de su individualidad y necesidades.

2.2 Gestión escolar inclusiva: desafíos y prácticas

La inclusión de personas con discapacidad en instituciones brasileñas, especialmente después de la Ley Brasileña de Inclusión (Brasil, 2015), ha generado intensos debates. A medida que crece la necesidad de comprender los desafíos y caminos hacia una inclusión de calidad, destaca el papel crucial de la gestión escolar, especialmente en un país marcado por desigualdades históricas y sociales.

La gestión inclusiva constituye así un pilar fundamental para garantizar educación de calidad a todos los niños, independientemente de sus condiciones. Según la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional (LDB), la educación debe ofrecerse inclusivamente, respetando diversidad y promoviendo igualdad de oportunidades (Brasil, 1996). Sin embargo, implementar estas prácticas todavía enfrenta numerosos desafíos.

Según Nascimento (2020), la gestión inclusiva comprende prácticas pedagógicas y administrativas para promover un ambiente que respete y valore diferencias. La autora sostiene que «la inclusión debe comprenderse como un proceso dinámico que requiere cambios en actitudes, currículos y relaciones interpersonales» (Nascimento, 2022, p. 8).

Para Luck (2008), la gestión tiene como principio crear una gestión participativa que genere cambios escolares significativos y posibilite educación igualitaria a alumnos con discapacidad intelectual, priorizando la educación inclusiva en escuelas ordinarias, además de los centros especializados.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

El gestor constituye una pieza fundamental del desarrollo pedagógico, pues puede abrir nuevos espacios para transformar la vida cotidiana escolar. Nascimento (2020) confirma que,

> Para que sus acciones produzcan efectos satisfactorios en la inclusión, la flexibilidad laboral es indispensable, pues debe considerar opiniones diversas. Al buscar eficiencia, debe atender a la influencia cultural de toda la comunidad escolar, utilizando aplicaciones concretas además de argumentos (Nascimento, 2020, p. 10).

La inclusión requiere cambiar la perspectiva educativa, abarcando a alumnos con necesidades educativas especiales, quienes enfrentan dificultades de aprendizaje y todos los demás, procurando su éxito educativo.

Para que la educación cumpla su objetivo de formar integralmente al ser humano como sujeto de su aprendizaje, hace falta una gestión comprometida. Esta postura podría aumentar la participación y el compromiso del equipo. Así, a partir de este momento,

> El gestor actúa como mediador y debe posibilitar, estimular e invertir en la formación del equipo sobre legislación vigente, teorías pedagógicas y científicas que contribuyan a la educación de todos los alumnos y reflexión sobre la práctica cotidiana del aula (Carvalho; Mira; Santos, 2018, pp. 11-12).

El gestor que busca educación inclusiva moviliza al equipo para reevaluar el Proyecto Político-Pedagógico (PPP), garantizando atención a todos los grupos de alumnos. Además, una gestión democrática y humanizadora promueve reuniones pedagógicas que permiten discutir el tema entre docentes de todos los niveles y toda la comunidad escolar (Mantoan, 2003).

Según Carvalho, Mira y Santos (2018), los alumnos con discapacidad tienen derecho a una escuela accesible e inclusiva, y el gestor debe construir las condiciones para concretarlo. En escuelas ordinarias, es necesario garantizar acceso a educación de calidad mediante actividades adaptadas e infraestructura para desarrollar actividades y asegurar bienestar estudiantil, entre otras medidas.

La accesibilidad, afirma Nascimento (2020), abarca todas las condiciones escolares, incluidas las pedagógicas, además de las físicas. Como señala Pacheco (2023), la formación docente continua es esencial para afrontar diversidad y desarrollar estrategias que atiendan a todos. Muchos profesores todavía se sienten poco preparados para implementar prácticas inclusivas, pudiendo generar exclusión encubierta de quienes necesitan atención especial.

Otro aspecto es la infraestructura escolar. La accesibilidad física es crucial, pero muchas instituciones no están preparadas para recibir alumnos con discapacidad. Según Nascimento (2020), la falta de adaptaciones como rampas, aseos accesibles y materiales didácticos adaptados impide una inclusión plena.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

El proceso de inclusión está necesariamente vinculado a la gestión escolar, punto de partida de las acciones escolares. Sin embargo, las perspectivas planteadas desde la gestión inclusiva muestran que la participación de los demás actores comunitarios, mediante gestión democrática donde todos intervienen en decisiones, planes y acciones, constituye una posibilidad más concreta de viabilizar la inclusión.

Este modelo exige que el gestor conozca y se apropie de teoría y legislación vigente, y permita que los demás participantes también las conozcan. Así, capacita y estimula a todos los sectores a actuar conjuntamente para concretar el proyecto inclusivo escolar (Carvalho; Mira; Santos, 2018).

La gestión inclusiva implica reconocer y atender las diversas necesidades del alumnado, exigiendo adaptar significativamente currículos, métodos y recursos. Supera la inclusión física en las aulas y supone transformar realmente la concepción y práctica educativa institucional.

Aunque la realidad no haya alcanzado los ideales de educación para todos, es esencial hacer efectivas las políticas existentes para que los mecanismos legales garanticen el derecho de todos los niños a convivir y aprender juntos en entornos ordinarios. Incluso con gestores comprometidos, quedan desafíos para una escuela verdaderamente inclusiva.

Los desafíos de los gestores para promover equidad son diversos, desde afrontar disparidades socioeconómicas y culturales hasta implementar políticas que promuevan inclusión e igualdad de oportunidades. Como señalan Azevedo y Cunha (2018, p. 13), «los gestores enfrentan el desafío de equilibrar recursos limitados con demandas crecientes de una educación más inclusiva y equitativa, exigiendo habilidades de gestión, sensibilidad y compromiso con equidad y justicia social».

Narciso et al. (2024) confirman que el mayor desafío del gestor es desarrollar estrategias instructivas que respondan a necesidades y situaciones variadas de aprendizaje. Además de diagnosticar necesidades docentes ante la inclusión de alumnos con NEE, debe encontrar alternativas viables que contribuyan a la práctica inclusiva del profesor y al aprendizaje de los alumnos, sean cuales sean sus necesidades.

La gestión inclusiva debe transformarse para incluir a alumnos cuyas características se apartan de estándares socialmente aceptados, creando un entorno más acogedor y justo que atienda las diferencias. Sin embargo, implementar este compromiso resulta difícil, pues las propuestas legales, aunque ideales, presentan fallas significativas de aplicación. Azevedo y Cunha (2018) explican que esto sucede especialmente cuando actúan profesionales sin la

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

cualificación necesaria según el paradigma inclusivo. En este contexto desafiante destaca el gestor, que contribuye a la estructura organizativa escolar buscando transformaciones.

Así, los gestores son centrales para abordar factores que comprometen la eficacia de las políticas inclusivas y evidencian contradicciones en la implementación de políticas de educación especial brasileñas. Superar estos desafíos exige promover diálogo y reflexión, involucrando a toda la comunidad en la transformación hacia una educación más equitativa e inclusiva.

2.3 Formación y función del gestor escolar desde la perspectiva de la equidad

La formación y función del gestor son cruciales para promover equidad educativa. Narciso et al. (2024) destacan que necesita competencias que superen la administración, incluidas habilidades de liderazgo pedagógico y capacidad de promover ambientes inclusivos y equitativos. Esto subraya la complejidad de su papel: administrar recursos y políticas y liderar eficaz e inclusivamente.

Dada su relevancia para implementar escuelas inclusivas, preparar al gestor para esta realidad no ocurre inmediatamente ni de forma aislada (Freitas; Oliveira, 2021). Es esencial mejorar la formación del equipo directivo. El gestor ha ganado protagonismo en debates sobre calidad educativa brasileña, especialmente en un contexto que demanda innovación y adaptación a nuevas realidades sociales y educativas.

El gestor se considera administrador y agente transformador cuya actuación afecta directamente al aprendizaje y a las prácticas inclusivas (Narciso et al., 2024). Su formación es crucial para el éxito de las políticas y una educación que atienda a todos.

Luz y Sartori (2020) señalan que la formación del gestor debe comprenderse como proceso continuo de capacitación técnica y formación ética y política. Freitas y Oliveira (2021) respaldan esta visión, afirmando que debe prepararse para los desafíos cotidianos, desde administración hasta mediación de conflictos y promoción de un clima escolar positivo.

La función del gestor trasciende la supervisión administrativa: es responsable de crear un ambiente favorable al aprendizaje y al desarrollo integral. Freitas y Oliveira (2021) distinguen dos tipos de formación: (1) inicial y (2) continua.

> La formación inicial se desarrolla en instituciones de educación superior, en el nivel de grado, y habilita para ejercer la gestión en sistemas educativos o escolares. La formación continua permite al gestor permanecer aprendiendo, mediante cursos formales posteriores al grado u otras formas de formación, como las mediadas por tecnologías de información (Freitas; Oliveira, 2021, p. 11).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

La Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional (Brasil, 1996), en su artículo 64, establece que los profesionales educativos especializados en administración, planificación, inspección, supervisión y orientación de la educación básica deben formarse en grados de Pedagogía o posgrados.

> Art. 64. La formación de profesionales de educación para administración, planificación, inspección, supervisión y orientación de la educación básica se realizará en grados de Pedagogía o posgrados, a criterio de la institución educativa, garantizando una base común nacional en dicha formación (Brasil, 1996).

Aunque la legislación vigente no mencione una formación específica para ser gestor escolar, esta especialización es esencial en la práctica. Su ausencia representa una laguna formativa, pues la gestión es compleja y exige numerosas competencias.

La formación en gestión escolar dentro de Pedagogía, antes ofrecida mediante la habilitación en Administración Escolar (Resolución n.º 2/69, Brasil, 1969), fue modificada por la Ley de Directrices y Bases (Brasil, 1996), que eliminó las habilitaciones y permitió formación en administración educativa solamente mediante grados de Pedagogía o posgrados.

La Resolución n.º 1/2006 del Consejo Nacional de Educación reafirmó las nuevas Directrices Curriculares Nacionales de Pedagogía, enfatizando docencia en educación infantil, primeros años de primaria y secundaria, y preparación para cargos directivos (Luz; Sartori, 2020). Actualmente, Pedagogía forma gestores en el nivel de grado, y también existen opciones de posgrado lato sensu y stricto sensu.

Sin embargo, no existe un curso específico dedicado exclusivamente a formar gestores. Todas las titulaciones docentes deberían incluir asignaturas sobre organización administrativa y pedagógica escolar, políticas públicas y gestión del proceso educativo. Esto capacitaría al profesorado para participar efectivamente en la gestión como docentes y gestores (Luz; Sartori, 2020).

Existe una laguna significativa en formación para diversidad e inclusión, pues Pedagogía suele ofrecer solo una o dos asignaturas al respecto. Formar pedagogos para diferencias y diversidad supera incorporar asignaturas específicas; la falta de espacios curriculares constituye una carencia clara (Luz; Sartori, 2020).

La formación continua ofrece una solución para profesionales que no abordaron estos temas inicialmente o en especializaciones. Marcelino (2019) la considera esencial para alinear gestión y prácticas inclusivas, construyendo culturas y políticas escolares de inclusión. Son

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

esenciales oportunidades de reflexión y acción junto con formación continua del equipo directivo.

También es importante ofrecer a los gestores responsables de políticas inclusivas oportunidades de reunirse con colegas para reflexionar, compartir experiencias y discutir sus atribuciones en políticas públicas educativas. Por tanto, la formación inicial y continua es fundamental.

Freitas y Oliveira (2021) enfatizan que la formación debe incluir teorías administrativas y experiencias prácticas que desarrollen habilidades para afrontar desafíos cotidianos institucionales.

Para Narciso et al. (2024), la formación continua y el desarrollo profesional resultan fundamentales para superar estos desafíos. Permiten actualizar buenas prácticas educativas, de gestión y liderazgo, y comprender mejor equidad e inclusión.

Además, los gestores suelen sufrir sobrecarga de responsabilidades, comprometiendo potencialmente su eficacia. Atienden demandas desde gestión de recursos hasta liderazgo pedagógico, que pueden generar desgaste considerable. Su formación debe ser multidimensional, abarcando aspectos pedagógicos, administrativos y sociales, pues la educación evoluciona constantemente y surgen nuevas leyes, directrices y prácticas inclusivas.

En resumen, la formación y función del gestor son fundamentales para construir educación de calidad en Brasil. Su actuación efectiva requiere inversión continua en formación técnica y ética, y reconocimiento profesional de su importancia para inclusión y mejora educativa.

3. Metodología

La investigación utiliza una revisión de literatura, enfoque sistemático para recopilar, analizar e interpretar contribuciones existentes en un campo. Como afirman Gil (2018) y Marconi y Lakatos (2019), es fundamental para comprender teorías y prácticas establecidas e identificar lagunas y oportunidades de investigación.

La recopilación siguió un proceso estructurado, definiendo criterios claros de inclusión: relevancia temática, credibilidad de autores y publicaciones y actualidad, priorizando estudios de los últimos diez años. Las fuentes abarcan artículos académicos, libros, disertaciones, tesis y documentos de políticas educativas, enfatizando autores brasileños que contribuyen significativamente a educación y gestión, como Paro (2009), Saviani (2009) y Lück (2008).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

El análisis sigue un procedimiento cualitativo descrito por Bardin (2011): lectura minuciosa y crítica para identificar conceptos clave, argumentos, metodologías y conclusiones. Permite agrupar información en temas y subtemas relevantes, facilitando síntesis e interpretación. También identifica tendencias, contradicciones y consensos entre autores, ofreciendo una visión del tema. Incluye evaluación crítica de calidad y relevancia de fuentes conforme a validez y fiabilidad, garantizando conclusiones basadas en evidencias representativas del conocimiento existente.

4. Resultados y discusión

La revisión sobre desafíos de gestión para promover equidad reveló resultados que respaldan la importancia de prácticas inclusivas y formación continua de gestores.

Un problema principal es la formación inadecuada de los gestores. Según Lopes (2018), la mayoría carece de capacitación para implementar eficazmente políticas inclusivas, limitándose generalmente a administrar rutinas sin atender debidamente las necesidades específicas del alumnado. La falta de formación inicial y continua dificulta crear ambientes que valoren diversidad y equidad.

Según Silva (2020), cambiar mentalidades es crucial para prácticas inclusivas efectivas. Muchos docentes todavía consideran la inclusión como costo, en lugar de oportunidad para enriquecer el ambiente escolar. Esta resistencia puede atribuirse a culturas institucionales que desvalorizan diversidad y priorizan homogeneidad. Frente a estos desafíos, existen prácticas de gestión eficaces para promover equidad. La literatura identifica la formación continua de gestores y educadores como camino prometedor.

Carvalho (2019) destaca que programas que abordan aspectos técnicos, diversidad, inclusión y ciudadanía han contribuido a cambiar prácticas pedagógicas. Permiten comprender necesidades del alumnado y crear estrategias inclusivas. Santos (2020) sostiene que la formación debe ser continua y acompañar cambios legislativos y demandas sociales. Otra técnica es crear ambientes colaborativos. Según Gomes (2021), la gestión participativa que involucra a la comunidad en decisiones favorece un ambiente acogedor e inclusivo.

Los hallazgos tienen implicaciones significativas para la gestión. Primero, las políticas deben priorizar actualización constante de líderes y educadores, garantizando herramientas para promover inclusión. Segundo, es necesario establecer una cultura que valore diversidad en toda la comunidad. Esto requiere esfuerzo conjunto y cambio de mentalidad de gestores, educadores, estudiantes y familias.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

Los efectos de las políticas también son relevantes para equidad escolar. La literatura muestra que implementar políticas inclusivas requiere buena articulación entre directrices nacionales y prácticas locales. Sousa (2021) señala que la desalineación gubernamental puede fragmentar acciones y dificultar políticas inclusivas. Esto exige compromiso conjunto de gestores, educadores y responsables políticos para implementar efectivamente las directrices escolares.

Los resultados son relevantes para comprender los desafíos de gestión. Promover equidad es un proceso difícil y dinámico que requiere enfoque integrado y colaborativo. Las categorías identificadas se interrelacionan y reflejan la complejidad educativa. Los gestores deben afrontar estos desafíos proactivamente, promoviendo ambientes inclusivos que respeten y valoren la diversidad.

Es crucial considerar las implicaciones teóricas y prácticas de los hallazgos. El análisis destaca la gestión como campo en evolución continua donde las prácticas inclusivas deben integrarse más estrechamente con las políticas. En la práctica, los gestores necesitan apoyo y recursos adecuados para los cambios escolares. Las instituciones también deben adaptar currículos para incorporar diversidad e inclusión más ampliamente.

Sin embargo, deben reconocerse las limitaciones de la revisión. La variedad metodológica de los autores puede introducir sesgos, y el alcance limitado de las publicaciones puede omitir perspectivas relevantes. Además, la ausencia de estudios específicos dificulta evaluar cambios temporales en prácticas de gestión para equidad.

Ante estas lagunas, futuras investigaciones deben analizar el impacto de programas de formación continua de gestores en equidad. También son fundamentales estudios sobre relaciones entre políticas educativas y prácticas inclusivas para fortalecer teoría y práctica y avanzar en gestión e inclusión.

5. Conclusión

El artículo analizó desafíos de gestión para promover equidad, tema crecientemente relevante en la educación brasileña actual. La introducción destacó la evolución histórica, mostrando avances y lagunas persistentes en inclusión y equidad. La problematización planteó cuestiones cruciales sobre formación de gestores y resistencias culturales que dificultan prácticas inclusivas.

La discusión evidenció el papel fundamental de la gestión para que todos se sientan valorados y respetados. Sin embargo, gestores y educadores enfrentan desafíos importantes,

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

como formación inadecuada y resistencia al cambio. La literatura confirmó que la gestión inclusiva requiere políticas educativas, compromiso con formación continua y una cultura que valore diversidad.

Las prácticas identificadas, como formación continua de gestores y gestión participativa, resultaron eficaces para promover equidad. Mejoran la formación docente y crean ambientes colaborativos y acogedores esenciales para el éxito inclusivo.

Se concluye que promover equidad escolar es responsabilidad compartida que exige movilizar a todos los actores educativos. Avanzar requiere políticas públicas que prioricen formación y desarrollo profesional de gestores y educadores, y ambientes que respeten y valoren diversidad.

Por último, se destaca la importancia de investigar más para profundizar la comprensión de prácticas inclusivas y su implementación en diferentes contextos. La educación es derecho de todos y, para ser verdaderamente equitativa, requiere trabajo conjunto de gestores, educadores y comunidad escolar hacia un entorno más justo e inclusivo.

Referencias

AZEVEDO, Maria Antonia Ramos de; CUNHA, Gracilliani Rosa da. Gestión escolar y educación inclusiva: una alianza necesaria y emergente en la escuela. Educação: Teoria e Prática, v. 18, n. 31, jul.-dic. 2018, p. 53-72.

BRASIL. Constitución (1988). Constitución de la República Federativa de Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional – LDB, Senado Federal, Brasília, 1996.

CARVALHO, Vivian Cristina Alves de; MIRA, Ane Patrícia de; SANTOS, Guilherme Mendes Tomaz. Gestión escolar inclusiva: desafíos y posibilidades para una educación humanizadora. Revista Educação em Debate, Fortaleza, año 40, n. 77, sept./dic. 2018.

FREITAS, F. P. M.; OLIVEIRA, J. P. DE. Formación y actuación del gestor escolar desde la perspectiva de la educación inclusiva. Revista Imagens da Educação, v. 11, n. 1, p. 133-155, 24 feb. 2021.

GIL, Antônio Carlos. Cómo elaborar proyectos de investigación. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. El sistema de organización y gestión escolar. In: UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA. UNIVERSIDADE VIRTUAL DO ESTADO DE SÃO PAULO. Cuaderno de formación: introducción a la educación. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 112p. (Pedagogia/Prograd). Disponible en: https://acervodigital.unesp.br/.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2023 | submissão: 05/04/2023 | aceito: 12/04/2023 | publicação: 17/04/2023

LUCK, H. Dimensiones de la gestión escolar y sus competencias. Curitiba: Positivo, 2009.

LUZ, Rosângela Maria Nunes da; SARTORI, Jerônimo. Gestión escolar desde la perspectiva de la educación inclusiva. Artículo científico, 2020. Disponible en: https://rd.uffs.edu.br/.

MARCELINO, Rejane Isabel Ferreira. Formación continua del gestor escolar: instrumento facilitador de la inclusión de alumnos con discapacidad en escuelas estatales de Uberaba. Disertación (Máster Profesional en Gestión y Evaluación de la Educación Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodología científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

NARCISO, Rodi et al. Promover equidad en la gestión escolar: estrategias y prácticas inclusivas. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, São Paulo, v. 10, n. 03, mar. 2023.

NASCIMENTO, Mariana Estefany de Jesus. Los desafíos del gestor escolar ante la educación inclusiva. Anápolis, GO, 2020. Trabajo de fin de grado (Grado en Pedagogía). Disponible en: http://repositorio.aee.edu.br/.

PACHECO, José. Formación docente para la inclusión. Rio de Janeiro: Editora ABC, 2023.

PARO, Vitor Henrique. Elección de directores escolares en Brasil: un instrumento democrático. Docencia, Santiago de Chile, v. 14, n. 39, p. 90-100, dic. 2009.

PEDROZA, Sâmia. La evolución de la educación: necesidad de una nueva gestión escolar. Artículo científico. Universidade Estácio de Sá. Disponible en: https://www.anpae.org.br/simposio2021.

SANTOS, Janaína Barbosa dos; PERONDI, Markeli Mari. Evolución histórica de la gestión escolar. Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Joaçaba, [S. l.], v. 4, p. e20471, 2019. Disponible en: https://periodicos.unoesc.edu.br/apeuj/article/view/20471.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.