

# GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DE GESTORES DE ESCOLAS DE EDUCAÇÃO DE BASE EM ANGOLA<sup>1</sup>

Cândido José Gunza<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, realizada no âmbito do Curso de Pedagogia – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB, Campus dos Malês – Bahia, cuja finalidade foi investigar as práticas de gestão democrática desenvolvidas pelos(as) gestores(as) em escolas públicas, do Ensino de Base, Luanda-Angola. A pesquisa foi desenvolvida através de questionário, aplicado aos 6 (seis) gestores participantes. O instrumento coletou informações sobre concepções e finalidades da gestão democrática; as práticas de gestão democrática; e, a participação da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão. Foi possível verificar que embora os gestores compreendam e saibam da importância da gestão democrática, ainda ocorre um distanciamento entre o discurso e a prática. Os gestores apresentaram ações ou algumas vivências de cunho democrático, mas ainda têm um longo caminho para efetivá-la. Com este trabalho, espera-se contribuir com os estudos sobre gestão democrática, sobretudo, no contexto das escolas de Angola.

**Palavras-chave:** democracia e educação - Luanda (Angola); escolas - organização e administração - Luanda (Angola).

## ABSTRACT

This article presents the results of a research work for the conclusion of the course – TCC, carried out within the framework of the Pedagogy Course – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB, Campus dos Malês – Bahia, whose purpose was to investigate the practices of democratic management developed by managers in public schools, Basic Education, Luanda-Angola. The research was developed through a questionnaire, applied to the 6 (six) participating managers. The instrument collected information about conceptions and purposes of democratic management; democratic management practices; and, the participation of the school community in decision-making processes. It was possible to verify that although managers understand and know the importance of democratic management, there is still a gap between discourse and practice. The managers presented actions or some experiences of a democratic nature, but they still have a long way to go. With this work, we hope to contribute to studies on democratic management, especially in the context of schools in Angola.

**Keywords:** democracy and education - Luanda (Angola); schools - organization and administration - Luanda (Angola).

---

<sup>1</sup> Trabalho de conclusão de curso apresentado à Licenciatura em Pedagogia da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), Campus dos Malês, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andréia Cardoso Silveira.

<sup>2</sup> Bacharel em Humanidades e licenciando em Pedagogia pela UNILAB.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática é, conforme Souza (2009), um “processo político” pelo qual todos aqueles que compõem a comunidade escolar assumem o compromisso pelos rumos da instituição. Pais, professores, equipe pedagógica e estudantes são envolvidos de forma ativa nas ações de planejamento, execução e acompanhamento da vida escolar, ou seja, todas e todos têm voz ativa nos processos decisórios.

Para que a gestão democrática seja concretizada, faz-se necessário um gestor que tenha uma postura democrática. Esse sujeito é, conforme Cury (2007), um líder a serviço do Estado e da comunidade escolar, que zela pelos diferentes interesses dos grupos envolvidos à luz do que lhe é conferido e legalmente permitido. O seu principal papel é conduzir o trabalho educativo de forma que as finalidades da escola sejam alcançadas, garantindo uma educação de qualidade para seus educandos.

Neste contexto, é que este artigo foi construído com o propósito de apresentar os resultados de uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, realizada no âmbito do Curso de Pedagogia - Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira-UNILAB, que investigou as práticas de gestão democrática desenvolvidas pelos(as) gestores(as) em escolas públicas de Ensino de Base, Luanda-Angola. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: **1.** Identificar as concepções de gestão democrática dos gestores; **2.** Levantar as ações de gestão democrática desenvolvidas pelos gestores; e, **3.** averiguar a participação da comunidade escolar nos processos decisórios da escola.

O interesse do estudo é olhar para realidade da gestão escolar em Angola, inclusive, sobre os desafios que os gestores têm enfrentado no exercício da profissão. A motivação para realizar a investigação deve-se ao fato de o proponente da pesquisa ser angolano e ter verificado, na sua trajetória escolar, práticas de gestão que podem ser caracterizadas como autoritárias, ou seja, pautadas em relações de poder.

A pesquisa, de abordagem qualitativa, foi desenvolvida através de questionário, com questões abertas e fechadas, direcionado aos 6 (seis) gestores, de diferentes instituições públicas de Luanda-Angola.

O texto está organizado em sete seções, incluindo esta introdução. Na segunda parte constam as reflexões sobre a definição e princípios da gestão democrática; na terceira e quarta, discorre-se sobre o contexto educacional de Angola, incluindo aspectos práticos de gestão escolar; na quinta seção apresentam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa; em

seguida, aborda-se os principais resultados e discussões da pesquisa de campo; e, por fim, encontram-se as considerações finais.

## **2 DEFINIÇÃO E PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Ao abordar o contexto educacional brasileiro, Gracindo (2009, p. 136) coloca que dentre as distintas maneiras de praticar a gestão democrática, destacam-se duas. A primeira<sup>3</sup> é pautada na visão econômica de gestão, numa “postura neotecnicista da administração gerencial”, amparada na sociedade capitalista. Conforme o autor, o termo gestão escolar é visto como “sinônimo de gerência” ou ainda “como processo instrumental que conta, inclusive, com fartos financiamentos de diversos organismos internacionais, para a implantação de experiências denominadas de “gerência empresarial da escola”, “escola-empresa” ou de “escola de qualidade total”. Já na segunda, a gestão escolar tem como foco “a essência do processo educativo”; em que reconhece e respeita os diversos sujeitos envolvidos com a prática educativa, “e cuja direção para suas ações é a relevância social” (GRACINDO, 2009, p.136). Considerando a importância dessa última, que é o tema deste trabalho, buscar-se-á, ainda que brevemente, trazer algumas concepções.

De acordo com Paro (2017), Luck (2017) e Libânio (2013) a gestão democrática é uma maneira gerir fundamentada na participação efetiva de toda a comunidade escolar: pais, professores, direção, equipe pedagógica e demais colaboradores. Dessa forma, todos e todas têm o compromisso de participar dos processos decisórios, de colaborar com o planejamento e a execução das ações que contribuem para a melhoria da instituição. Na gestão democrática, os sujeitos assumem a responsabilidade com a efetivação de um ensino de qualidade.

De forma complementar, Souza (2009, p. 125-126) defende que a Gestão Democrática da escola é:

[...]um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

---

<sup>3</sup> Conforme Gracindo (2009), esse modelo de gestão foi amplamente desenvolvido no sistema de ensino brasileiro nos anos 1970.

Souza (2009, p. 126) acrescenta que a gestão democrática da escola pública pode ser vista como “um processo democrático”, sendo a democracia um princípio, uma vez que essa instituição é financiada por todos com o propósito de atender as necessidades também de todos. O autor destaca que a gestão democrática é também “um método, como um processo democratizante, uma vez que a democracia é também uma ação educativa, no sentido da conformação de práticas coletivas na educação política dos sujeitos”.

A partir da definição apresentada, percebe-se que a Gestão Democrática, prevista na Constituição Federal de 1998, está pautada nos seguintes “pilares”: Participação, Pluralismo, Autonomia e Transparência (ARAÚJO, 2009).

Em relação a participação, compreende-se que todas e todos que compõem a comunidade escolar precisam estar inseridos, nas diversas ações da escola, de forma ativa, ou seja, atuante nos diversos espaços da escola

Outro princípio importante é o pluralismo. De acordo com Araújo (2009) esse princípio perpassa pelo reconhecimento e o respeito à diversidade dos sujeitos e, por isso, as opiniões e concepções. Implica no reconhecimento das “diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, por meio do debate e do conflito de ideias, o próprio processo democrático” (ARAÚJO, 2009, p.256)

A transparência é outro princípio da gestão democrática, que de acordo com Araújo (2009, p. 257) é “um meio eficiente de dar credibilidade ao espaço público, ou seja, a lisura que permite aos cidadãos participarem do controle da coisa pública”. A transparência passa pelo ato de compartilhar as informações de forma que as finalidades da instituição fiquem claras e haja confiança entre os sujeitos (ARAÚJO, 2009).

Por fim, destaca-se a autonomia, que de acordo com Diógenes e Carneiro (2005) é a liberdade e a independência que a escola tem de reger-se por leis próprias, desde que cumpra os demais princípios legais. Vale destacar que a autonomia deve ocorrer no âmbito pedagógico, administrativo, jurídico e financeiro. Para Vieira e Vidal (2019), a autonomia administrativa é a liberdade de elaborar e conduzir seus próprios planos ou projetos. A autonomia jurídica refere-se ao direito que a instituição tem de elaborar suas próprias normas. Já a autonomia financeira está atrelada a faculdade de gerir os recursos financeiros para atender suas demandas. E, por fim, a autonomia pedagógica que é a liberdade de construir seu currículo e o Projeto Político Pedagógico (PPP).

Neste contexto, é crucial abordar sobre o PPP, documento em que, conforme Luck (2009), consta os objetivos, anseios e interesses de toda a comunidade escolar, assim como as ações

que são necessárias para concretizá-las; servindo para direcionar o trabalho da equipe gestora. É um instrumento teórico e metodológico organizador da ação educacional.

Nesse sentido, de acordo com o documento Gestão em Foco – Unidade 1 – Conhecendo o Projeto Político Pedagógico<sup>4</sup> (2018, p. 10), produzido pela Secretaria de Educação do Estado do Paraná, o PPP é um projeto, uma vez que apresenta as “ações concretas” que precisam ser executadas ao longo de um período; é também político “ao considerar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individualmente e coletivamente na sociedade, modificando os rumos que ela vai seguir”; e, por fim, é pedagógico pelo fato de permitir a “reflexão sistemática sobre as práticas educativas”. É a partir do PPP que a escola vai decidir e organizar as atividades e projeto educativos considerados essenciais para o processo de ensino e aprendizagem.

Vale destacar que o PPP deve ser fruto da participação ativa de toda a comunidade escolar, sendo que a condução do processo de construção e implementação desse documento, é realizada pelos educadores da escola, enquanto sujeitos que possuem o conhecimento técnico em educação, em especial pelo gestor escolar, também conhecido como dirigente escolar.

Sobre isso, vale destacar o papel do gestor na prática da gestão democrática, sujeito que, conforme Silveira e Coelho (2018), precisa ter a visão de um todo, tal como dos processos gerenciais e educacionais, que saiba articular as várias dimensões existentes no processo educacional, como: administrativo e pedagógico.

Além de mediar a elaboração e implementação do PPP, Luck (2009) destaca as seguintes funções do gestor no exercício da gestão democrática: buscar sempre equilibrar a missão, a visão e os valores da instituição diante dos interesses de todos envolvidos; liderar a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado pelos princípios norteadores da gestão democrática; manter-se a par das mais diversas questões da comunidade escolar, de modo a fortalecer uma prática educativa que considera a realidade em que a instituição está inserida.

Considerando o exposto acima, percebe-se que o gestor tem um papel bastante desafiador, pois o mesmo precisa desenvolver um trabalho de articulação dos interesses da comunidade escolar e da administração pública, de forma a atender, de maneira eficaz, as exigências do cargo. Esse sujeito, que precisa se mostrar competente para a função, deve ser selecionado através de eleição, realizada pela comunidade escolar.

---

<sup>4</sup> Documento disponível em: [http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao\\_em\\_foco/gestao\\_escolar\\_unidade1.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_escolar_unidade1.pdf)

Vale destacar que, no Brasil, outras maneiras recorrentes de selecionar os gestores são, conforme Gracindo (2009, p. 138), através de indicação: realizada “pelo chefe do poder executivo local, parlamentares da região e dirigentes educacionais, recaindo sobre pessoas que, mesmo não tendo vínculos diretos com a educação, assegura-lhes apoio político-partidário”; e, do concurso público, em que, por meio de exame seletivo, buscam identificar quais sujeitos têm capacidade técnica para a função.

Reforça-se, mais uma vez, a importância desse profissional ser escolhido por meio eleição direta, uma vez que, concorda-se com Gracindo (2009, p. 138) de que na gestão democrática, “parece não haver espaço para a manutenção de critérios patrimonialistas tais como os político-partidários, familiares ou de amizade, na escolha dos gestores escolares, pois o compromisso do gestor é com toda a sociedade e não, apenas, com determinados segmentos sociais [...]”.

Além do gestor, destaca-se a importância do Conselho Escolar e demais instâncias colegiadas, uma vez que possuem caráter deliberativo fundamental no processo da gestão. Sobre a importância do Conselho Escolar, Gracindo (2009, p 139-140) coloca que:

O conselho escolar tem papel decisivo na gestão democrática da escola, quando utilizado como instrumento comprometido com a construção de uma escola cidadã. Assim, constitui-se como um órgão colegiado que representa a comunidade escolar e local, atuando em sintonia com os gestores escolares e definindo caminhos para a tomada de decisões administrativas, financeiras e político-pedagógicas, que sejam condizentes com as necessidades e potencialidades da escola. Desta forma, a gestão deixa de ser prerrogativa de uma só pessoa e passa a ser um trabalho coletivo, onde todos se congregam para juntos, construir uma educação de qualidade socialmente relevante. Com isso, divide-se o poder e as consequentes responsabilidades (GRACINDO, 2009, p.139-140).

Assim, percebe-se que a prática da gestão democrática se faz também a partir dos órgãos colegiados, em que cada sujeito da comunidade precisa estar envolvido, haja vista que a escola deve ser um ambiente aberto para o diálogo, demonstrando que todos têm o direito de participar dos processos decisórios.

Contudo, vale destacar que nem sempre essa participação ocorre, sendo, portanto, um dos desafios que o gestor depara no dia a dia. Outros obstáculos também são apontados como: lidar com as diferenças individuais; as condições de infraestrutura, entre outras que vão variando de acordo com cada realidade, sistema ou subsistema educacional (FACÓ, et.al, 2021)

Neste sentido, Paro (2010) adverte que apesar dos diferentes desafios que um gestor possa encontrar no exercício da gestão democrática, é importante buscar sempre alternativas, junto com a comunidade escolar; reconhecendo que lidar com a diversidade dos envolvidos não é uma tarefa fácil, haja vista que cada um tem sua concepção/ponto de vista.

Por fim, é importante enfatizar que na prática da gestão democrática, é preciso ter em mente que não existe uma homogeneidade ou um padrão único a ser seguido. Porém, é necessário estar atento aos princípios que as norteiam, as diretrizes educacionais e o cuidado de agir sempre considerando a realidade/contexto escolar, com foco no estudante.

### **3 O CONTEXTO EDUCACIONAL DE ANGOLA**

A invasão portuguesa sobre o território angolano, remonta desde os anos de 1482 com a chegada da primeira expedição portuguesa na foz do Rio Congo sobre o comando de Diogo Cão; desde esse momento, Portugal estabeleceu duas estratégias, a primeira foi estabelecer uma base comercial em Luanda, e a segunda invisibilizar e apagar a cultura angolana através da introdução da cultura europeia, fazendo isto por via da religião, com o apoio dos padres; com isso, várias guerras e acordos ocorreram, de modo que Portugal tivesse o domínio total do território angolano (RUBINI, 2017).

Para facilitar e concretizar o processo escravagista e de dominação em prol do interesse colonial, foi então introduzida um sistema de ensino pelo qual dividia-se em ensino para os natos e ensino para os brancos e assimilados, subdividindo-se em: **a)** ensino primário, com uma proposta rudimentar, cujo objetivo era fazer com que o homem nato conseguisse comunicar-se na língua do colonizador; e, **b)** o ensino secundário, de caráter profissional, com a finalidade de formar os nativos para o trabalho nas mais diversas áreas de interesse colonial, tudo isso com fim de colonizar e dominar (JOSE, 2008)

Findo a colonização, o sistema educacional foi reestruturado, porém as várias práticas do período colonial foram e ainda são mantidas em todos os níveis e etapas de ensino; nos modos de ensinar e também de gerir as instituições, razão pela qual a língua portuguesa é a predominante em todas as estruturas educacionais; grande parte dos livros e materiais didáticos estão voltados para aspectos culturais de Portugal, ocorrendo, inclusive, um genocídio epistêmico da cultura angolana em detrimento da europeia.

Nesse contexto, André (2021) coloca que é difícil olhar para educação angolana e não perceber que há uma presença do jugo colonial sobre ela, inclusive, a lógica das relações hierárquicas de escravo e patrão. Nas escolas, de forma similar ao período colonial, professores impõem as suas vontades sobre os alunos; cometem práticas de torturas como estratégia para garantir o aprendizado; reprovam os estudantes pelo fato de os mesmos terem pensamentos ou perspectivas ideologias diferentes.

Neste sentido, a educação colonial construiu um “submundo” na educação atual, com posturas autoritárias que, sobretudo, atentam contra os direitos humanos; apontando, dessa forma, a urgência de ações que visem descolonizar as mentes.

Tal como no modo de ensinar, André (2021) aponta que na gestão das escolas públicas, muitos gestores, com maior tempo de atuação, tendem ter uma postura de chefe, sendo que a relação com demais membros da instituição, muita das vezes, excede e rompe os limites do que é permissível, a exemplo, das atitudes de impedir os professores de participar de greves; obrigar os membros da comunidade escolar de ir aos eventos de partidos políticos, especialmente, aqueles organizados pelos políticos que os colocaram no cargo de gestão da escola.

Diante disso, percebe-se que são graves as práticas em todas as etapas de ensino da educação angolana, fruto de um legado colonial, que na atualidade impera não só na educação, mas em muitos setores de Angola. Contudo, vale ressaltar, que no campo educacional, houve alguns avanços, especificamente, nos documentos legais que regem a educação, à medida que expressam o desejo de construir uma educação, cuja formação seja mais humana.

#### **4 A GESTÃO ESCOLAR EM ANGOLA**

A Gestão democrática, tal como os princípios que as norteiam, são citados na Constituição Republica de Angola, nos seus Artigos 2º, 79º e 80º, da seguinte maneira: Angola é um Estado democrático e a gestão educacional das escolas públicas a nível nacional, deve ser desenvolvida de maneira democrática, norteada pelos princípios da autonomia, pluralismo, participação e garantindo a liberdade de expressão de todos participantes, buscando sempre salvaguardar os interesses legais e aprendizagem dos estudantes. (ANGOLA, 2010)

Na mesma direção, a Lei de Base do Sistema de Ensino (LBSE) no seu Artigo 70º coloca que: Todas as Instituições do ensino público angolano, devem pautar pela gestão democrática, alicerçada na participação, autonomia, pluralismo e liberdade de expressão da comunidade acadêmica, dos profissionais da instituição e da comunidade em geral, adotando e desenvolvendo constantemente o espírito participativo dentro da instituição (ANGOLA, 2001).

Portanto, observa-se que ao contrário da Constituição Angolana, a LBSE destaca que os princípios da gestão democrática devem nortear os processos de gestão em todas etapas e níveis de ensino, ou seja da Educação de Básica ao Ensino Técnico e Superior, com vistas a construção de uma sociedade livre e democrática, com sujeitos capazes de dialogar de forma crítica e construtiva, através da participação ativa em todas as esferas da sociedade (ANGOLA, 2020)

Neste contexto, vê-se que está previsto nos documentos legais que o sistema educacional angolano tenha caráter democrático, em que todos indivíduos participantes de uma dada instituição (pais, estudantes, professores, funcionários) assumam o compromisso de participar ativamente das ações decisórias, sobretudo, do processo de construção, implementação e avaliação do Projeto Educativo de Escola (PEE)<sup>5</sup>, colaborando com o processo de ensino e aprendizagem e a melhoria da qualidade do ensino.

Em relação ao PEE, a LBSE, no artigo 119, diz que esse documento deverá ser escrito de forma objetiva, concisa e rigorosa, tendo em vista a clarificação e a comunicação da missão e das metas da escola, no conjunto da sua autonomia pedagógica, curricular, cultural, administrativa e patrimonial (ANGOLA, 2020).

Assim como no Brasil, a gestão das escolas de Angola, além das instâncias colegiadas, tem o gestor escolar, que conforme o Estatuto ou o conjunto de regras dos estabelecimentos escolares do ensino primário e secundário (2006, *apud*, DOMINGOS, 2020, p. 251), o diretor tem a autoridade de em nome Estado administrar uma escola com atenção aos princípios que norteiam uma gestão democrática, entre elas: facilitar a interação no seio escolar, inclusive entre a escola e a família; contribuir para que os pais e os encarregados da educação tenham conhecimentos efetivos da vida escola dos filhos; conferir a autenticidade dos Certificados/Declarações de Habilitações Literárias (após a conferência do Subdiretor Pedagógico); indicar admissão e demissão (conforme Lei Geral do Trabalho), estimando o quantitativo de funcionários indispensáveis a escola; aprovar a constituição de Comissões e Secções, não trazidas no Regulamento Interno; avaliar o trabalho do docente em exercício, com o parecer do Conselho de Direção; incentivar as atividades culturais, esportivas e de recreação escolar; apresentar relatório anual de atividades; cumprir, bem como fazer que se cumpra as orientações oriundas dos órgão superiores de educação.

Neste sentido, o diretor tem a responsabilidade de gerir as mais diversas atividades educativas; garantir que os princípios democráticos sejam cumpridos; que as metas e objetivos estabelecidos no PEE sejam alcançados. Assim, o gestor é o motor que alimenta a organização escolar mantendo-a de forma dinâmica e produtiva em todos os aspetos.

Entretanto, conforme Paxe (2014), muitos gestores angolanos têm enfrentados desafios que dificultam a concretização de uma gestão democrática, entre elas, o autor destaca a pouca participação das famílias e estudantes nos processos de tomada de decisão. Sobre isso, é

---

<sup>5</sup> Diferente do Brasil, em que o termo utilizado é: Projeto Político Pedagógico.

importante destacar que em vários contextos e espaços, nem sempre essa parceria família e escola se concretiza, cabendo a segunda pensar em estratégias que garantam essa aproximação.

Outro desafio é apontado por Domingos (2020) quando se refere aos problemas financeiros, pois os recursos são escassos, dificultando o cumprimento de atividades essenciais e desestimulando a criação de projetos que visem a melhoria das escolas. Sabe-se que a ausência de recursos reflete diretamente na qualidade da infraestrutura física, no desenvolvimento de atividade de capacitação dos docentes e técnicos administrativos, na compra de materiais didáticos, entre outros.

## 5 PERCURSO METODOLOGICO

O presente estudo teve como objetivo investigar as práticas de gestão democrática desenvolvidas pelos(as) gestores(as) em escolas públicas de Ensino de Base, Luanda-Angola. Para isso, optou-se por desenvolver uma pesquisa qualitativa. André (2013, p. 97) defende que as abordagens qualitativas de pesquisa:

[...] se fundamentam numa perspectiva que concebe o conhecimento como um processo socialmente construído pelos sujeitos nas suas interações cotidianas, enquanto atuam na realidade, transformando- a e sendo por ela transformados. Assim, o mundo do sujeito, os significados que atribui às suas experiências cotidianas, sua linguagem, suas produções culturais e suas formas de interações sociais constituem os núcleos centrais de preocupação dos pesquisadores.

A fim de ampliar a compreensão e as reflexões em torno do tema investigado, realizou-se uma revisão de literatura através do Google Acadêmico. Também procedeu-se a leitura de alguns documentos de caráter normativos e legislativos da educação em Angola, disponíveis nos sites do Ministério da Educação e da Imprensa Nacional.

Os sujeitos da pesquisa foram gestores de escolas públicas da cidade de Luanda. O primeiro gestor contactado foi indicado por um docente conhecido pelo proponente da pesquisa; os demais foram selecionados através da técnica de “bola de neve”, “uma forma de amostra não probabilística que utiliza cadeias de referências” (VINUTO, 2014, p. 201), desenvolvida da seguinte forma:

[...] para o pontapé inicial, lança-se mão de documentos e/ou informantes-chaves, nomeados como sementes, a fim de localizar algumas pessoas com o perfil necessário para a pesquisa, dentro da população geral. Isso acontece porque uma amostra probabilística inicial é impossível ou impraticável, e assim as sementes

ajudam o pesquisador a iniciar seus contatos e a tatear o grupo a ser pesquisado. Em seguida, solicita-se que as pessoas indicadas pelas sementes indiquem novos contatos com as características desejadas, a partir de sua própria rede pessoal, e assim sucessivamente e, dessa forma, o quadro de amostragem pode crescer a cada entrevista, caso seja do interesse do pesquisador [...] (VINUTO, 2014, p. 203)

A pesquisa, com coleta de dados no período de novembro a dezembro de 2022, teve a participação de 6 (seis) gestores de diferentes escolas públicas de Ensino de Base, sendo duas (2) escolas do ensino primário (1ª a 6ª classe) e quatro (4) do ensino secundário do Iº Ciclo (7ª a 9ª classe).

A técnica selecionada foi o questionário. Como o proponente desta pesquisa estava no Brasil, foi agendado encontros através do Skype, um software com funções de videoconferência, chat e ligações de voz. Essa ferramenta possibilitou a apresentação da finalidade da pesquisa, bem como a sensibilização sobre a importância da participação de cada um dos gestores. Após esse primeiro contato, o questionário foi enviado pelo Email.

O questionário, composto de questões abertas e fechadas, teve a finalidade de indagar sobre concepções e as práticas de gestão democrática, a saber: **1.** O que o(a) senhor(a) entende por gestão democrática? **2.** Para o(a) senhor(a) qual é a importância de uma gestão democrática? **3.** Quais as atribuições do(a) senhor(a) enquanto gestor(a) da escola? **4.** Como a gestão democrática se desenvolve na sua escola? **5.** A sua escola tem Conselho Escolar ou alguma outra instância de gestão democrática? **6.** Caso a escola tenha alguma instância de gestão democrática, informe quais sujeitos da comunidade escolar têm participado? **7.** Caso a escola tenha alguma instância de gestão democrática, informe quais são os principais assuntos/temas são trabalhados nas reuniões? **8.** Caso a escola tenha alguma instância de gestão democrática, informe com frequência ocorrem as reuniões? **9.** A sua escola possui Projeto Político Pedagógico? **10.** Caso a sua escola tenha Projeto Político Pedagógico, informe quais sujeitos participaram da construção desse documento? **11.** Quais os principais desafios enfrentados pelo(a) senhor(a) no exercício da função de gestor(a)? **12.** Como o(a) senhor(a) avalia a participação da comunidade escolar nos processos decisórios da instituição? **13.** Quais estratégias são adotadas pela escola para garantir a participação da comunidade escolar nos processos decisórios?

Após o encerramento da coleta de dados, deu-se início as análises de dados, cujos resultados são apresentados no tópico seguinte:

## 6 RESULTADOS: AS PRÁTICAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

A tabela 1 mostra o perfil dos gestores que participaram da pesquisa. Para resguardar a identidade deles, os mesmos foram identificados pela letra inicial da palavra gestor, acompanhada de um numeral (*G1, G2, G3, G4, G5, G6*).

**Tabela 1** - Perfil dos Gestores

<b>Id</b>	<b>Sex.</b>	<b>Idade</b>	<b>Ensino Superior</b>	<b>Tempo de docência</b>	<b>Tempo como gestor</b>	<b>Tempo como gestor na escola</b>	<b>Níveis de ensino da escola</b>	<b>Entrada no cargo</b>
<i>G1</i>	M	50-59	Direito	8-10	11 ou mais	11 ou mais	1ª a 6ª	Indicação
<i>G2</i>	F	40-49	C. Sociais	8-10	8-10	8-10	1ª a 6ª	Indicação
<i>G3</i>	M	50-59	Matemática	11 ou mais	11 ou mais	11 ou mais	7ª a 9ª	Indicação
<i>G4</i>	M	50-59	Economia	11 ou mais	11 ou mais	11 ou mais	7ª a 9ª	Indicação
<i>G5</i>	M	40-49	História	11 ou mais	11 ou mais	11 ou mais	7ª a 9ª	Indicação
<i>G6</i>	M	50-59	Administração	11 ou mais	11 ou mais	11 ou mais	7ª a 9ª	Indicação

Fonte: pesquisa de campo.

Com base nos dados acima, observa-se que apenas uma (1) escola é dirigida por uma mulher. Tal realidade aponta resquícios de uma sociedade colonial, de modelo patriarcal, marcada pela hegemonia masculina nos cargos de controle e poder. Nesse formato de sociedade, as mulheres, em desvantagens em relação aos homens, ocupam cargos considerados de menor prestígio e valorização, e quando inseridas nesses postos de trabalho, são oprimidas e/ou questionadas quanto à competência profissional.

Em relação à idade, nota-se que os gestores possuem mais de quarenta (40) anos. Destaca-se ainda que todos possuem Ensino Superior, porém, apenas dois (2) têm formação na área de educação: *G3* – Licenciatura em Matemática; *G5* – Licenciatura em História. Sobre isso, entende-se que a gestão da escola precisa ser assumida por um profissional com o domínio de conhecimentos no campo educacional, haja vista o papel desse sujeito em várias atividades pedagógicas, como o apoio ao trabalho docente. De forma complementar, Dias (2010) coloca que uma gestão de qualidade requer profissionais qualificados, como formação específica, para lidar com os assuntos administrativos e pedagógicos. Caso contrário, a instituição sofrerá consequência na qualidade do ensino.

Observa-se que dois (2) gestores trabalham no ensino primário e quatro (4) estão no ensino secundário do primeiro ciclo. Sobre isso vale destacar que o sistema de ensino de Angola está estruturado da seguinte maneira: **Ensino Primário** – da 1ª a 6ª classe; **Ensino Secundário (I Ciclo)** - 7ª a 9ª classe; **Ensino Secundário (II Ciclo)** - 10ª a 13ª classe; e, **Ensino Superior**.

Embora, a maioria dos gestores não tenha formação em educação, todos possuem 8 (oito) anos ou mais de experiência na docência. Tal dado é interessante, pois demonstra que os órgãos de educação responsáveis pelo sistema educacional têm o cuidado de garantir que as escolas incluam gestores com vivências práticas em educação.

Observa-se também que todos os gestores chegaram ao cargo por indicação, ou seja, nenhum deles assumiu essa função por via de concurso público ou por eleição pública. Sobre isso, vale destacar que em Angola, os gestores são escolhidos através da indicação feita pelo pelos dirigentes educacionais de âmbito local. Inclusive, muitas vezes, esses sujeitos são indicados mesmo não tendo formação e experiência com a educação

Nota-se ainda que cada um desses profissionais atua como gestor há mais de 8 (oito) anos em uma mesma escola, o que significa que nunca foram substituídos. Tal fato pode ser explicado em decorrência de ser um cargo de confiança, o que contribui para que o profissional seja mantido na função por um longo período.

## 6.1 CONCEPÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A primeira questão do questionário foi sobre a concepção dos gestores em relação ao que é gestão democrática. Eles entendem que a gestão democrática é um “processo político” em que todos que compõem a comunidade escolar participam de forma ativa, dialogada e responsável dos processos deliberativos, de planejamento, acompanhamento e avaliação das ações escolares (SOUZA, 2009). Entre as respostas dos gestores, destacam-se:

*A gestão democrática no contexto escolar pode ser compreendida como o processo pela qual a gestão é feita de uma forma coletiva permitindo que além do diretor da escola, outras figuras também participem nesse processo de assegurar o bom funcionamento de uma instituição. Assim, nesse tipo de gestão estão incluídos os pais, os professores, os alunos, a comunidade no geral e assim por diante. (G. 2)*

*Gestão Democrática é um dos princípios que rege o ensino público no país de modo garantir a qualidade em todos os níveis, do ensino por via da tomada de decisão coletiva e participativa tornando possível, assim, formar pessoas críticas. Com base nisso, podemos compreender a gestão democrática como um conjunto de ações e atitudes desenvolvidas de forma coletiva. (G. 3)*

Um aspeto que merece destaque na resposta do gestor (G3) é quando o mesmo coloca que a gestão democrática deve ser norteada pelo anseio de garantir a qualidade do ensino, ou seja, de afiançar processos educativos de pleno desenvolvimento crítico do estudante. Sobre isso, Freire (1996) destaca que a educação de qualidade requer um ensino pautado na conscientização e libertação dos educandos. Assim, todos que se comprometem em educar, logo assumem o papel de transformar sujeitos.

Em seguida, os gestores foram indagados sobre qual era a importância da gestão democrática. Todos ressaltaram que a gestão democrática tem como principal contribuição a mobilização da participação ativa e efetiva da comunidade escolar. Dessa forma, os gestores vão de encontro com Luck (2010) ao destacar que a gestão democrática é essencial à medida que permite a construção de um ambiente diálogo contínuo e de responsabilização de todos para com uma educação de qualidade.

*[...] a gestão democrática é fundamental no processo de integração dos principais elementos que constituem a escola permitindo com que as principais necessidades da escola sejam supridas e geridas de um modo ativo. Ela é importante não só para o bom funcionamento da escola, como também é relevante para o processo de inclusão dos estudantes da própria escola para a sociedade, pois nas escolas existem diferentes tipos de estudantes, quando estamos num ambiente académico onde todos têm voz e se sentem parte de todo, isso ajuda bastante na construção da pessoa. (G.2)*

## 6.2 FUNÇÕES DOS GESTORES E AS INSTÂNCIAS COLEGIADAS

Os gestores foram inquiridos sobre as suas atribuições na escola. Notou-se que três (3) não responderam ou não souberam explicar; e três (3) foram bem sucintos nas respostas, assinalando apenas uma pequena parte das funções do gestor escolar: (1) disse que o papel dele era dialogar constantemente com todos aqueles que compõem a comunidade escolar, bem como responsabilizar-se pela condução das atividades da instituição; um (1) colocou que cabia a ele criar estratégias de aproximação da escola com a comunidade, fazer cumprir o calendário académico, coordenar o processo de construção PPP e respeitar o trabalho dos colaboradores e professores; e, um (1) ressaltou que tinha o dever de avaliar o desempenho dos professores.

*Enquanto gestor da escola, procuro sempre liderar a equipa escolar, criar políticas para envolver a comunidade escolar bem como aproximar de forma efetiva as famílias para escola; conduzir a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP); fazer com que se garanta o cumprimento do calendário escolar; respeitar e valorizar os colaboradores e professores. (G.6)*

De fato, todas essas ações são de responsabilidade do gestor escolar, sobretudo, a de conduzir a construção e a implementação do PPP. Porém, chama a atenção o profissional que limita sua atribuição ao acompanhamento do rendimento do professor, trazendo uma lógica de gestão técnico-burocrática. Um dado que contribui para a análise dessa situação é que a maioria dos gestores não tem formação na área educacional, dificultando, talvez, a compreensão sobre qual é o papel do gestor.

Continuando, procurou-se saber se as escolas tinham Conselho Escolar ou alguma outra forma colegiada de gestão. Dois (2) gestores não responderam; um (1) disse que existe a Associação de Estudantes; um (1) sinalizou a existência de uma Comissão de Pais; e, dois (2) disseram que a escola possui um Conselho Escolar. Sabe-se da importância de associações como a dos estudantes, mas é essencial que a instituição tenha instâncias colegiadas que garantam a participação de todos os representantes de cada segmento da comunidade escolar.

Como já destacado neste texto, é importante que o gestor tenha uma relação com os conselhos escolares, pois esses últimos colaboram para a descentralização do poder, “traz legitimidade e aderência de todos às ações do dirigente”; são essas instâncias deliberativas “que propiciam espaços de participação e de criação da identidade da escola (GRANCINDO, 2009, p. 137).

Em seguida, os gestores foram questionados sobre quais são os principais temas discutidos nos encontros dos conselhos e demais instâncias colegiadas. Apenas quatro (4) deles responderam, sendo que: um (1) disse que normalmente as reuniões tinham o propósito de abordar acerca das falhas da coordenação pedagógica, bem como sobre como os docentes devem trabalhar com os estudantes; um (1) enfatizou que o tema principal era a elaboração e atualização do PPP; um (1) citou que era as condições de permanência dos estudantes; e, um (1) destacou que costumam tratar de assuntos como indisciplina escolar, a importância dos pais na vida escolar dos estudantes, higiene das crianças, incluindo o cuidado com a farda escolar e também sobre as condições de permanência dos estudantes.

Dessa forma, entende-se que os gestores trouxeram temas importantes como: as condições de permanência dos estudantes; a aproximação família-escola; e, a construção e a atualização do PPP. Entretanto, mais uma vez, os mesmos foram sucintos nas respostas, deixando de mencionar temas relevantes, a saber: resultados de aprendizagem dos estudantes; o currículo; as práticas de avaliação; o acompanhamento dos objetivos e das ações previstas no PPP, entre outros assuntos. Assim, o principal tema que deve ser tratado nos conselhos é se a escola está garantindo o direito de uma educação de qualidade. Nessa direção, Caetano (2004)

ressalta que o papel primordial da escola é garantir um processo de ensino e aprendizagem que garanta o desenvolvimento integral do estudante; preparando-o para o futuro.

Questionados também sobre qual era a frequência dos encontros ocorridos no âmbito das instâncias colegiadas de participação, três (3) não responderam, 2 (dois) disseram que era mensalmente e um (1) relatou que ocorre semestralmente ou de forma extraordinária. Dessa maneira, nota-se que os momentos de diálogos não são significativos, o que dificulta uma gestão democrática que garanta a participação de todos os segmentos da comunidade escolar.

Vale lembrar que os gestores foram também indagados sobre como a gestão democrática se efetiva na escola. Inclusive, foi solicitado que dessem um exemplo. Infelizmente, os mesmos não responderam de forma satisfatória. Dos 5 (cinco) gestores que responderam: um (1) disse que a gestão democrática ocorria através da consulta do conselho escolar nos processos decisórios; e, quatro (4) disseram que gestão democrática ocorre através da parceria com as instâncias colegiadas.

*A escola tem uma comissão dos pais e encarregados de educação, um conselho de professores, e cada turma tem um delegado responsável pelas situações no seio dos colegas. Quando surge uma situação que merece aprovação ou autorização da escola desde que afeta a comunidade, então todos esses órgãos são consultados para emitirem sua opinião ou darem os seus pareceres. (G.1)*

O posicionamento da gestora (G.1) aponta que embora a escola tenha diferentes formas colegiadas de participação, não existe espaços para que os representantes de cada segmento da comunidade escolar, estejam reunidos para tratar dos assuntos coletivos. A existência de associações de pais, entre outros, é importante, mas é preciso construir lugares de diálogo com os diferentes sujeitos da escola (pais, estudantes, professores, equipe pedagógica).

É válido destacar que é através do diálogo entre os sujeitos que na sua diversidade, possuem posições, crenças, saberes e experiências diferentes, é que a escola vai poder refletir e deliberar sobre as questões que afetam a instituição. É importante lembrar ainda que é através “do reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, por meio do debate e do conflito de ideias, o próprio processo democrático (ARAÚJO, 2009, p. 256).

### 6.3 O PROJETO POLITICO PEDAGOGICO

Outra pergunta do questionário foi se a escola tem um Projeto Educativo Escola e quais pessoas participaram do processo de construção do mesmo. Cinco (5) gestores disseram quem

a escola tem o referido documento e 1 (uma) pessoa não respondeu. Entre aqueles que confirmaram a existência do PPP, quatro (4) mencionaram que o documento foi elaborado com a participação de toda a comunidade escolar e 1(um) não respondeu.

*Sim, a nossa escola tem Projeto Político Pedagógico (PPP). O PPP como é do nosso conhecimento são conjuntos de princípios orientadores que regem o andamento e funcionamento da escola. Ou seja, é a identidade institucional. Fazem parte dessa elaboração os agentes da comunidade escolar e professores. (G.3)*

*Direção Geral, Direção Pedagógica, os professores, comissão dos Pais e os funcionários terceirizados da escola. (G.6)*

Chama atenção o fato de um gestor não ter respondido. Sabe-se que uma instituição comprometida com a educação, não deixa de ter esse documento que, conforme Luck (2009), é o norteador do trabalho da escola, à medida que traz os objetivos e anseios de todo um coletivo, bem como as ações para alcançá-las; em outras palavras, o PPP é um instrumento organizador do trabalho educacional, que viabiliza a gestão democrática.

Conforme destacado, um número significativo de gestores disse que a construção do PPP ocorreu com a participação dos representantes dos diversos grupos que formam a escola. Na oportunidade, os mesmos foram questionados sobre como avaliam a participação da comunidade nos processos decisórios da instituição. Dos quatro (4) que responderam, um (1) avaliou que a participação é razoável e três (3) consideraram boa ou excelente.

Outro dado interessante foi que uma grande parte dos gestores não respondeu sobre quais são as estratégias adotadas pela escola para garantir uma participação mais ativa da comunidade escolar. A única ação sinalizada foi a organização de reuniões. Entende-se que a escola tem o papel de pensar e desenvolver estratégias que de fato colaborem para uma participação mais significativa de todos aqueles que estão envolvidos com a instituição, sobretudo as famílias que são verdadeiras parceiras no processo de ensino e aprendizagem.

Sobre isso, Silva (et.al, 2021) apresenta algumas ações que as escolas podem desenvolver para conseguir uma maior colaboração dos pais na vida escolar dos filhos: a organização de palestras; elaboração de materiais formativos; fazer encontros mediados pelas tecnologias; o uso de aplicativos, como WhatsApp, que também facilita a comunicação; executar visitas domiciliares.

## 6.4 OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Por fim, questionou-se sobre os principais desafios enfrentados no exercício da gestão democrática. Todos os gestores responderam, sinalizando os seguintes problemas: **a)** garantir a alimentação, saúde e o aprendizado dos estudantes, haja vista a pouca verba que chega na escola; **b)** alcançar a meta financeira da escola; **c)** motivar a participação dos pais e dos estudantes nas reuniões, **d)** saber lidar com as diversas ideias/opiniões, bem como atender os anseios dos sujeitos da escola; **e)** a necessidade de reorganizar o ensino diante da pandemia. Parte das respostas é apresentada a seguir:

*Quando falamos em lidar com pessoas e dinheiro, estamos falando de um assunto muito complexo. Assim sendo, o grande desafio sempre foi: 1 - alcançar a meta financeira desejada; 2 - motivar a vinda dos pais nas reuniões frequentemente; 3 - a participação dos alunos em reuniões também voltadas para eles. (G.4)*

*Às vezes é a forma de congregar as diversas ideias e opiniões de modo que primeiro seria o interesse da escola, e do outro lado os anseios pessoas de cada um. (G.1)*

*Um dos principais desafios foi a situação da pandemia sendo que, nos levou a se reinventar ao todo custo, uma vez que, não estamos preparados para enfrentar essa situação. Mas com a força de vontade conseguimos juntamente com a comunidade acadêmica meios de soluções para resolver os desafios. (G.3)*

Percebe-se que são vários os obstáculos enfrentados pelos gestores, alguns deles são mais difíceis de solucionar, pois requerem recursos financeiros. Entretanto, outros podem ser resolvidos como a questão da participação dos pais. Como já trazido aqui, são várias as estratégias que podem colaborar para ampliar e fortalecer a presença da família na escola. Nesse sentido, considera-se que a ausência de formação específica em educação, de alguns gestores, pode explicar o surgimento dos desafios sinalizados.

Em relação ao saber lidar com as diversas opiniões, reforça-se a ideia do quanto é positivo o fato da escola ter sujeitos com diferentes visões e concepções. É através dessa diversidade que a mesma se constrói e se fortalece. Já o aprender a lidar com elas, realmente não é uma tarefa fácil; é com o exercício da prática e, sobretudo, é a partir do reconhecimento do quanto são importantes, que o gestor aprender a trabalhar.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os objetivos traçados para esta pesquisa, foi possível verificar que os gestores compreendam que a gestão democrática é um “processo político” que inclui todos os sujeitos que compõem a comunidade escolar, nos processos deliberativos, de planejamento, implementação, acompanhamento e avaliação das ações educativas (SOUZA, 2009). Além disso, os mesmos reconhecem que é importante que a escola desenvolva uma gestão democrática, “enquanto possibilidade de democratização da prática social da educação” (GRACINDO, 2009, p.135).

Entretanto, notou-se que há ocorrendo um distanciamento entre o discurso e a prática, ou ainda, entre o que está previsto nos documentos legais da educação, como a Lei de Base do Sistema de Ensino (LBSE) e o que acontece no espaço escolar. Os gestores apresentaram ações ou algumas vivências de cunho democrático, mas ainda tem um longo caminho para efetivar uma gestão democrática. Tais afirmações estão fundamentadas em alguns achados, a seguir.

Apenas uma parte dos gestores disse que a escola possui Conselho Escolar, sendo mais recorrente, a existência de Associação de Estudantes ou de Pais. Reconhece-se a importância de todas elas, mas é necessário também que haja outros espaços de diálogo como a representação de todos os segmentos que formam a comunidade escolar. Não é a consulta de cada uma dessas instâncias que garante a gestão democrática, mas o diálogo e a tomada de decisão coletiva.

Os gestores sinalizaram que nos espaços de diálogo da escola, eles discutem temas importantes como a permanência escolar e a importância da aproximação da família-escola. Porém, apenas um (1) professor mencionou o Projeto Político Pedagógico como tema dos encontros. Sobre isso, destaca-se a importância desse documento enquanto ferramenta orientadora da prática escolar, devendo, portanto, ser discutido de forma frequente.

Outro aspecto que merece destaque é que uma parte dos gestores não respondeu ou descreveu de forma sucinta sobre as funções exercidas na escola. Inclusive, um deles limitou a sua atribuição ao acompanhamento do rendimento dos docentes, trazendo uma lógica de gestão técnico-burocrática. Enfatiza-se que a prática de não responder ou abordar os assuntos de forma superficial, foi algo recorrente.

Vale destacar que metade dos gestores avaliou positivamente a participação da comunidade nos processos decisórios da instituição. Porém, outra parte, considera que um dos principais desafios enfrentados no exercício da gestão democrática é garantir uma efetiva participação dos pais na vida escolar. Outros obstáculos, como saber lidar com as diversas

ideias/opiniões, bem como atender os anseios dos sujeitos da escola, foram apontados pelos gestores.

Entende que são vários os fatores que podem explicar a dificuldades desses profissionais em desenvolver uma gestão democrática, uma delas é ausência de formação específica para a função. Assim, os gestores ainda têm um longo percurso; algo natural, pois como coloca Gracindo (2007, p. 144, *apud* Gracindo, 2009), “a gestão democrática se constitui, ao mesmo tempo, em objetivo e percurso da educação escolar [...] objetivo, porque é uma meta a ser aprimorada constantemente, e percurso, porque se revela como um processo que, a cada dia, se avalia e se reorganiza”.

Um passo essencial para esses profissionais é o investimento em formação continuada, seja através de cursos de pós-graduação, seja através de formações organizadas e desenvolvidas no âmbito das escolas.

Com este trabalho, espera-se contribuir com os estudos acerca do tema gestão democrática, sobretudo, no contexto das escolas de Angola. É crucial que os gestores percebam a importância de ir “das leis à efetividade” (ROSA, et. al, 2021, p. 1117).

## REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Ernesto Barros. O que dizem os alunos sobre os conflitos decorrentes de sua relação com os professores. **Educação e Pesquisa**, v. 47, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/BbTNK5DDrgjhtyP6PzWgNMH/abstract/?lang=pt>. Acesso em 09 de fevereiro de 2023.

ANDRÉ, Marli. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? **Revista da FAEEBA-Educação e Contemporaneidade**, v. 22, n. 40, p. 95-103, 2013.

ANGOLA. Estatuto N.º 17/06 de 10 janeiro de 2006. **Estatuto do 1º e 2º ciclo do ensino secundário angola**. Diário oficial da República de Angola. 13 jan. 2001.

ANGOLA. **Lei de Bases do Sistema de Educação, que estabelece os princípios e as bases gerais do Sistema de Educação e Ensino**. Revoga a Lei n.º 13/01. de 31 de dezembro e toda a legislação que contrarie o disposto na presente Lei. Diário oficial da República de Angola. 07 out. 2016.

ANGOLA. Lei n. 111/10 de 05 de fevereiro de 2010. **Constituição da Republica de Angola, 2010**. Diário oficial da República de Angola. 05 fev. 2010.

ANGOLA. Lei n. 32/20 de 12 de agosto de 2020. **Lei que altera a lei nº 17/16, de 7 de outubro-** Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino. Diário oficial da República de Angola. 12 ago. 2020.

ANGOLA. **LEI N.º 13/01 de 31 de dezembro de 2001.** Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino. Diário oficial da República de Angola. 13 jan. 2001.

ARAÚJO, Adilson Cesar. A gestão democrática e os canais de participação dos estudantes. **Retratos da Escola**, v. 3, n. 4, 2009. Disponível em <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/116>. Acesso em 23 de fevereiro de 2023.

CAETANO, Luciana Maria. **Relação escola e família:** uma proposta de parceria. *Dialógica*, 2004, 1.1: 51-60.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 3, 2007. Disponível em <file:///C:/Users/andre/Downloads/19144-Texto%20do%20artigo-69220-1-10-20110321.pdf>. Acesso em 09 de fevereiro de 2023.

DIAS, Isabel Simões. Competências em Educação: conceito e significado pedagógico. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 14, p. 73-78, 2010

DIOGENES, Elione Maria Nogueira; CARNEIRO, Maria Joyce Costa. A gestão participativa e o projeto político-pedagógico: um exercício de autonomia. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE**, v. 21, n. 1 e 2, 2005.

DIÓGENES, Elione Maria Nogueira; GOMES, Maria das Graças Correia. Participação dos pais e alunos no cenário da gestão democrática. **Educação: Teoria e Prática**, v. 23, n. 44, p. 112-129, 2013. Disponível em <http://educa.fcc.org.br/pdf/eduteo/v23n44/v23n44a08.pdf>. Acesso em 09 de fevereiro de 2023.

DOMINGOS, Basílio. **Ética e valores na gestão escolar.** Um estudo na escola de 2º ciclo de ensino secundário em Moçâmedes-Angola. 2020. Tese de doutorado em Ciências da Educação. Universidade de Evora - Instituto de Investigação e Formação Avançada, 2020.

FACÓ, Lucileide Germano Bezerra (et al). Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. **Brazilian Journal of Development** , v. 7, n. 1, p. 3651-3671, 2021

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996

GRACINDO, Regina Vinhaes. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação. **Retratos da Escola**, v. 3, n. 4, 2009. Disponível em <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/107>. Acesso em 10 de fevereiro de 2023.

JOSE, Joveta. Angola: independência, conflito e normalização. In: MACEDO, JR. (Org.). **Desvendando a história da África** [online]. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008. Diversidades series, p. 159-17, 2008. Disponível em <https://books.scielo.org/id/yf4cf/pdf/macedo-9788538603832-12.pdf>. Acesso em 09 de fevereiro de 2023.

LIBÂNIO, José C. Didática na formação de professores: entre a exigência democrática de formação cultural e científica e as demandas das práticas socioculturais. In: SANTOS, Akiko (et.al). **Didática e formação de professores: complexidade e transdisciplinaridade**. Porto Alegre: Sulina, 2013, p. 51-82.

LÜCK, Heloísa et al. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, v. 1, 2009.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Editora Vozes Limitada, 2017.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Editora Vozes Limitada, 2010.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, v. 36, p. 763-778, 2010. Disponível em [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1517-97022010000300008&script=sci\\_abstract](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1517-97022010000300008&script=sci_abstract). Acesso em 09 de fevereiro de 2023.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. Cortez Editora, 2017.

PAXE, Isaac Pedro Vieira. **Políticas educacionais em Angola: desafios do direito à educação**. 2014. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

ROSA, Sandra Regina Bernardes; SCHANE, Rita; FILIPAK, Sirley Terezinha. Síntese histórico-legal da administração e gestão da escola pública no Brasil: do período colonial à LDBEN/1996. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, p. 1106-1118, 2021. Disponível em <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/15112>. Acesso em 10 de fevereiro de 2023.

RUBINI, Andrea. Angola e Portugal: **Os Restos da Colonização**. Monografia (Licenciatura em Línguas, Civilização e Ciências da Linguagem Currículo Político Internacional). Universidade de Ca' Foscari, Venezia 2017.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO PARANÁ. **O papel do diretor escolar e a organização do trabalho pedagógico: documentos norteadores da escola**. Unidade 1 – Conhecendo o Projeto Político Pedagógico. 2018. Disponível em: [http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao\\_em\\_foco/gestao\\_escolar\\_unidade1.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_escolar_unidade1.pdf). Acesso em 09 de fevereiro de 2023.

SILVA, Ariana Patrícia (et.al). A influência da família no processo de aprendizagem escolar. In: Flávio Aparecido de Almeida. (Org.). **Educação Infantil: as contribuições da educação no processo de desenvolvimento da criança**. 1ed. GUARUJÁ: científica digital, 2021, v. 1, p. 21-31. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.org/articles/210404119.pdf>. Acesso em 25 de fevereiro de 2022.

SILVEIRA, Robson Bernardo; COELHO, Tatiana Costa. Gestão democrática na escola e o Papel do gestor escolar. **Caderno Científico UNIFAGOC de Graduação e Pós-Graduação**, v. 3, n. 2, 2018. Disponível em: <https://revista.unifagoc.edu.br/index.php/caderno/article/view/526/407>. Acesso em 09 de fevereiro de 2023.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em revista**, v. 25, p. 123-140, 2009. Disponível em <https://www.scielo.br/j/edur/a/fF53XWVkxxbhpGkqvckvkH/?lang=pt&format=html>. Acesso em 10 de fevereiro de 2023.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloísa Maia. Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 13, n. 1, p. 11-25, 2019.

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977/6250>. Acesso em 10 de fevereiro de 2022.