

ANÁLISE DA GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS NO MUNICÍPIO DO BAILUNDO: UM OLHAR SOBRE A PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA, PARTICIPATIVA E INCLUSIVA NA MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO E O EXERCÍCIO DOS CARGOS DE DIREÇÃO E CHEFIA À LUZ DO ORDENAMENTO JURÍDICO ANGOLANO

ANALYSIS OF THE MANAGEMENT OF PUBLIC SCHOOLS IN THE MUNICIPALITY OF BAILUNDO: A LOOK AT THE DEMOCRATIC, PARTICIPATORY AND INCLUSIVE PERSPECTIVE IN IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION AND THE EXERCISE OF MANAGEMENT AND LEADERSHIP POSITIONS IN LIGHT OF THE ANGOLAN LEGAL SYSTEM

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS ESCUELAS PÚBLICAS DEL MUNICIPIO DE BAILUNDO: UNA MIRADA A LA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA, PARTICIPATIVA E INCLUSIVA EN LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN Y EL EJERCICIO DE CARGOS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO A LA LUZ DEL SISTEMA JURÍDICO ANGOLANO

Mário Graça da Costa¹

RESUMO: O Presente estudo faz uma análise aprofundada da gestão das escolas públicas no Município do Bailundo, as normas que regulam o exercício dos cargos de direção e chefia nas instituições escolares à luz do Ordenamento Jurídico Angolano, com foco na perspectiva Democrática, Participativa e Inclusiva, buscando compreender o seu impacto na melhoria da qualidade da Educação. A pesquisa destaca a importância de envolver todos os actores do processo educacional, incluindo gestores, professores, estudantes e comunidade, na tomada de decisões, promovendo uma gestão mais transparente, eficaz e efectiva. Foi realizada uma pesquisa de campo que adoptou uma abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando métodos como análise documental, Revisão de literaturas, um questionário trifásico com perguntas abertas e fechadas de multíplas escolhas aplicado ao público alvo. A colecta de dados foi realizada em 45 escolas públicas do Município do Bailundo. Participara da pesquisa 100 individuos, onde análise e tratamento dos dados foi realizada por meio da estatística descritiva com o Software SPSS versão 26 e o software Word na versão 2019. A pesquisa ressalta a necessidade de fortalecer as políticas públicas que garantam a formação continuada dos gestores escolares e professores, bem como a implementação de mecanismos que assegurem a transparência e a legitimidade na selecção dos Gestores escolares em quanto líderes. Conclui-se que a efetivação de uma gestão democrática, participativa e inclusiva, aliada ao respeito às normas jurídicas vigentes, é fundamental para promover uma educação de qualidade no município do Bailundo, contribuindo para o desenvolvimento social e económico da Região.

Palavras-chave: Gestão Escola. Participação. Qualidade da Educação. Ordenamento Jurídico Angolano.

¹ Pós-Doutor em Psicologia com Orientação em Metodologia de Investigação em Revisão Sistemática pela Faculdade de Psicologia e Ciências Sociais da Universidad de Flores – Argentina (UFLO - Universidad), Doutor em Educação na linha de Pesquisa em Administração, Organização e Gestão de Centros Educativos pela UNINI-MÉXICO; Mestre em Educação especializado em Organização e Gestão de Centros Educacionais pela Universidad Europea de Atlântico – Espanha-Santander; Pós-Graduado em Administração Autárquica pelo Instituto de Cooperação Jurídica da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa – Portugal, Formado em SPS como Investigador, Licenciado em Engenharia Informática e Computadores pelo ISP-Hbo da Universidade José Eduardo dos Santos, Membro efectivo do grupo de pesquisa GIIEFPA da UNINI- México, Membro efectivo da Ordem dos Engenheiros de Angola, Professor do ISP-Caála, Professor Convidado da Faculdade SUMMUS- Brasil, Revisor de Várias Revistas Nacionais e Internacionais, Chefe de Departamento de Ensino, Investigação, Produção em Ciências da Educação do Instituto Superior Politécnico Caála. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6667-9576>.

ABSTRACT: This study provides an in-depth analysis of the management of public schools in the Municipality of Bailundo, examining the regulations governing the exercise of leadership and management positions in educational institutions within the Angolan legal framework, focusing on a democratic, participatory, and inclusive perspective, seeking to understand its impact on improving the quality of education. The research highlights the importance of involving all actors in the educational process, including administrators, teachers, students, and the community, in decision-making, promoting more transparent, efficient, and effective management. Field research was conducted using a qualitative and quantitative approach, employing methods such as document analysis, literature review, and a three-phase questionnaire with open and closed multiple-choice questions applied to the target audience. Data collection took place in 45 public schools in the Municipality of Bailundo. One hundred individuals participated in the research, where data analysis and processing were performed using descriptive statistics with SPSS software version 26 and Word software version 2019. The research highlights the need to strengthen public policies that guarantee the continuing education of school administrators and teachers, as well as the implementation of mechanisms that ensure transparency and legitimacy in the selection of school administrators as leaders. It concludes that the implementation of democratic, participatory, and inclusive management, coupled with respect for current legal norms, is fundamental to promoting quality education in the municipality of Bailundo, contributing to the social and economic development of the region.

Keywords: School Management. Participation. Quality of Education. Angolan Legal System.

RESUMEN: Este estudio ofrece un análisis en profundidad de la gestión de las escuelas públicas del Municipio de Bailundo y de las normas que rigen el ejercicio de la gestión y el liderazgo en las instituciones escolares, a la luz del Sistema Jurídico Angoleño. Desde una perspectiva democrática, participativa e inclusiva, se busca comprender su impacto en la mejora de la calidad educativa. La investigación destaca la importancia de involucrar a todos los actores del proceso educativo, incluyendo gestores, docentes, estudiantes y comunidad, en la toma de decisiones, promoviendo una gestión más transparente, eficiente y eficaz. La investigación de campo se realizó con un enfoque cualitativo y cuantitativo, empleando métodos como el análisis de documentos, la revisión bibliográfica y un cuestionario trifásico con preguntas abiertas y cerradas de opción múltiple, aplicado al público objetivo. La recolección de datos se llevó a cabo en 45 escuelas públicas del Municipio de Bailundo. Cien personas participaron en la investigación, donde el análisis y procesamiento de datos se realizó mediante estadística descriptiva con el software SPSS versión 26 y el software Word versión 2019. La investigación destaca la necesidad de fortalecer las políticas públicas que garanticen la formación continua de administradores escolares y docentes, así como la implementación de mecanismos que garanticen la transparencia y la legitimidad en la selección de administradores escolares como líderes. Concluye que la implementación de una gestión democrática, participativa e inclusiva, sumada al respeto a la normativa legal vigente, es fundamental para promover una educación de calidad en el municipio de Bailundo, contribuyendo así al desarrollo socioeconómico de la región.

2

Palabras clave: Gestión Escolar. Participación. Calidad de la Educación. Sistema Jurídico Angoleño.

I. INTRODUÇÃO

A Educação constitui um pilar fundamental para o desenvolvimento social, económico e cultural de qualquer sociedade. No contexto do Município do Bailundo, a gestão das escolas públicas representa não apenas uma responsabilidade administrativa, mas também uma oportunidade para promover uma Educação Democrática, Participativa e Inclusiva, alinhada aos princípios do ordenamento jurídico angolano evitando o índice elevado de vandalizações que ocorre nas mesmas. Nesse cenário, a qualidade da educação está intrinsecamente relacionada à eficiência na gestão escolar, ao envolvimento da comunidade, aos mecanismos de participação dos diferentes actores educacionais e à garantia dos direitos de todos os estudantes, professores e gestores escolares independentemente das suas condições sociais ou culturais, de acordo com a (CRA, 2010; CHIKELA & BENTO 2019).

Desde esta perspectiva, (DELORS, 1998 Apund CHIKELA & BENTO, 2019, p.448) afirmam que, no Relatório da UNESCO para a educação no século XXI, afirma que ante os múltiplos desafios do futuro, a educação surge como um trunfo indispensável à humanidade na sua construção dos ideais da paz, da liberdade e da justiça social.

A gestão escolar no âmbito do Município do Bailundo deve reflectir os valores democráticos, promovendo a participação dos professores, estudantes, entidades tradicionais, entidades religiosas, líderes de partidos políticos, órgãos de segurança do Estado, pais e encarregados de educação na tomada de decisões, assim como assegurar a inclusão de todos os estudantes, promovendo igualdade de oportunidades e minimizar às desigualdades. Além disso, o exercício dos cargos de direção e chefia ao nível das Escolas, devem estar em conformidade com o ordenamento jurídico angolano, que estabelece normas e princípios para a gestão pública e educacional, garantindo transparência, comprometimento, responsabilidade e eficiência.

I.I. Problema

A gestão das escolas públicas no Município do Bailundo enfrenta desafios significativos, que comprometem a qualidade da educação, reflectindo a falta de práticas democráticas, participativas e inclusivas, incluindo a falta de recursos financeiros e humanos (Professores, Guardas, Auxiliares de limpeza, pessoa administrativo), insuficiência de infraestrutura, de materiais didácticos, insuficiência de gestores escolares capacitados para o exercício dos cargos, índice elevado de vandalização e a necessidade de melhorar a participação da comunidade na tomada de decisões. Além disso, o ordenamento jurídico angolano estabelece directrizes para a gestão das escolas públicas, mas é necessário analisar como essas directrizes são implementadas na prática por causa de várias interferências. Este estudo, visa contribuir para a melhoria da

gestão das escolas públicas no Município do Bailundo, com foco na perspectiva democrática, participativa e inclusiva para a melhoria da qualidade da educação ao nível do Município. Essa situação limita o exercício efectivo dos cargos de direção e chefia, afectando o desempenho escolar e o desenvolvimento social da comunidade.

1.2. Justificativa

O presente estudo busca analisar a gestão das escolas públicas ao nível do Município sob essa perspectiva, identificando desafios, boas práticas, e possíveis melhorias na implementação de uma gestão democrática, participativa e inclusiva, contribuindo assim para a elevação da qualidade da educação oferecida às comunidades locais. A educação é um direito fundamental plasmado na Constituição e um vector de transformação social, sendo imprescindível que a gestão escolar seja pautada por valores de transparência, participação e inclusão, de modo a promover um ambiente escolar mais democrático e equitativo.

Entretanto, a análise do exercício dos cargos de direção e chefia à luz do ordenamento jurídico angolano é fundamental para assegurar que as acções administrativas estejam alinhadas às normas legais, promovendo uma gestão eficiente, ética e responsável. O entendimento dessas dinâmicas contribuirá para o fortalecimento institucional, a melhoria da qualidade do ensino e o aprimoramento das políticas públicas educativas na Região. O presente estudo, contribuirá para uma compreensão aprofundada sobre a gestão escolar no contexto do País, da Província do Huambo em particular do Município do Bailundo, contribuindo para o fortalecimento de práticas democráticas, participativas e inclusivas na educação pública. O trabalho reforça a necessidade de uma gestão transparente, responsável e voltada à inclusão, factores essenciais para a melhoria contínua da qualidade educativa e o desenvolvimento social e educacional sustentável da comunidade, buscando transformar a gestão escolar no Bailundo, promovendo uma educação mais democrática, participativa e inclusiva, que reflita os princípios do ordenamento jurídico angolano. Como pergunta de Investigação, temos;

Como a gestão das escolas públicas no município do Bailundo, sob uma perspectiva democrática, participativa e inclusiva, influencia na melhoria da qualidade da educação e no exercício dos cargos de direção e chefia à luz do ordenamento jurídico angolano? Como Problema de Investigação; De que maneira a implementação de práticas de gestão democrática, participativa e inclusiva nas escolas públicas do Bailundo impacta a qualidade da educação e a legalidade no exercício dos cargos de direção e chefia conforme o ordenamento jurídico angolano?

1.2.1. Hipótese de relação positiva

A implementação de práticas de gestão democrática, participativa e inclusiva nas escolas públicas do Bailundo está positivamente correlacionada com a melhoria da qualidade da educação.

1.2.2. Hipótese de conformidade legal

A adoção de práticas de gestão democrática, participativa e inclusiva contribui para o alinhamento das ações de direção e chefia às normas do ordenamento jurídico angolano.

1.2.3. Hipótese de impacto na legitimidade

Práticas de gestão democrática, participativa e inclusiva aumentam a legitimidade e a exercício efetivo dos cargos de direção e chefia nas escolas públicas do Bailundo.

1.3. Objetivo Geral

Analizar a gestão das escolas públicas no Município do Bailundo sob a perspectiva democrática, participativa e inclusiva, considerando o perfil para o exercício legal dos Cargos de Direcção e Chefia, e a sua conformidade com o ordenamento jurídico angolano, visando contribuir para a melhoria da qualidade da Educação.

5

1.3.1. Objetivos Específicos

Identificar as práticas de gestão democrática, participativa e inclusiva adoptadas nas escolas públicas do Bailundo.

Avaliar o papel dos cargos de direção e chefia na promoção de uma gestão alinhada aos princípios jurídicos e éticos estabelecidos pelo ordenamento jurídico angolano.

Propor formações para gestores e professores promovendo lideranças democráticas e inclusivas e alinhamento às normas jurídicas vigentes no país.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Costa e Santos e Campos (2024) após anos de conflito, Angola está actualmente passando por um processo de reconstrução, tendo como uma de suas principais metas oferecer uma formação plena a todos os seus cidadãos, contribuindo assim para o desenvolvimento socioeconômico e cultural, conforme as condições atuais. De acordo com Ndembele e

Hernández (2020), o panorama educacional em Angola mostra que, diante das frequentes demandas por atenção à diversidade, os objetivos estabelecidos pelo governo e pelo Ministério da Educação (MED), desde 2002, têm como uma de suas bases as declarações internacionais que visam implementar novas modalidades de ensino e promover a reforma do sistema educacional.

De acordo Com Chikela e Bento (2019), há muitas dificuldades no contexto angolano para cumprir as políticas educativas do Estado, pois verificam-se as seguintes limitações: políticas educativas limitadas e insuficientemente planejadas; programas muitas vezes incompatíveis com o contexto angolano; poucos especialistas em desenvolvimento curricular, em Gestão Escolar e insuficiente consulta aos especialistas existentes a nível nacional; insuficiente preparação didático-pedagógica dos professores; insuficiente número de salas de aula; reformas educativas incompatíveis com os contextos locais; sobrecarga horária de professores; pouca vinculação escola-comunidade; incumprimento de programas; débil remuneração dos docentes; insuficiente motivação para a aprendizagem por parte dos estudantes, que muitas vezes priorizam o diploma em detrimento do conhecimento; insuficiente número de escolas de formação de professores; descompasso entre a formação inicial e contínua dos professores; insuficientes centros de formação permanente de professores, Gestores Escolares e carência de quadros altamente qualificados, com formação diversificada nas áreas de educação; além de alguns dirigentes educativos mais preocupados com a gestão financeira ou orçamentária do que com a gestão educativa.

No país, há uma grande variedade de estudantes, com diferenças que os colocam em diferentes categorias sociais ou sistemas de ensino. Ainda assim, reconhece-se que a inovação e a criação de soluções muitas vezes surgem justamente na diversidade e nas diferenças, considerando as oportunidades disponíveis (Ndembele & Hernández, 2020). Além disso, termos como equidade, diversidade, variedade e inclusão educacional são frequentemente abordados no contexto da qualidade da educação (UNESCO, 2008 e UNESCO, 2019).

A administração de uma escola exige uma liderança criativa e inovadora, especialmente na atualidade, marcada por avanços constantes na ciência, na tecnologia e na sociedade. É fundamental realizar uma avaliação abrangente de todo o processo de gestão para assegurar o sucesso e o desenvolvimento contínuo da instituição. A gestão, organização e administração dos centros de ensino representam um dos maiores desafios das instituições públicas de ensino em Angola, sobretudo no município de Bailundo, onde o desenvolvimento de práticas pedagógicas eficazes depende muito do trabalho dos gestores escolares, bem como do corpo docente e administrativo. Além disso, os cargos de direção na administração escolar devem estar

alinhados com boas práticas de gestão, promovendo a participação da comunidade e democratizando os serviços administrativos, sempre observando os procedimentos estabelecidos pela Lei do Sistema de Base da Educação (Lei 32/20), conforme a Constituição da República de Angola (CRA, 2010).

Conforme Libâneo (2013), a participação desempenha papel fundamental na garantia de uma gestão democrática na escola (p. 89). Isso se manifesta pelo envolvimento ativo de profissionais, alunos, pais e membros da comunidade no processo decisório e nas atividades da instituição de ensino. Além de promover uma compreensão mais aprofundada dos objetivos, metas e estrutura organizacional da escola, a participação aproxima os diferentes atores, fortalecendo a relação entre professores, estudantes e suas famílias.

De acordo com uma pesquisa de Cruz (2020a), existe um mecanismo de participação pública que busca fomentar o diálogo entre a sociedade e o Estado, considerando tanto as lógicas estatais quanto uma estrutura formal estabelecida. Este mecanismo possibilita a participação democrática por meio de interações que visam solucionar problemas públicos. Fung e Cohen (2007) destacam que a participação ativa e direta dos membros de um grupo é essencial para uma deliberação participativa, que pode ser realizada por meio de pequenos grupos de indivíduos.

7

Diversos processos participativos são utilizados em diferentes áreas da vida social, abrangendo diversas formas de engajamento, como conselhos gestores, orçamentos participativos e audiências públicas. Vários estudiosos ressaltam a importância da participação, considerando sua capacidade de promover, por meio da formação de consciência individual e coletiva, o desenvolvimento da cidadania, rompendo com formas de subordinação e injustiça, o que pode levar a mudanças políticas e à ampliação de espaços e atores participativos (COSTA & SANTOS E CAMPOS, 2023).

Segundo a Lei de Base do Sistema de Educação (Lei 17/16, alterada pela Lei 32/20), em Angola, o conceito de gestão escolar democrática e participativa tem sido amplamente debatido e adotado na área educacional. Essa abordagem busca cumprir um princípio constitucional que enfatiza a democratização do ensino como uma responsabilidade do Estado, assegurando direitos iguais a todos os cidadãos, independentemente da classe social, raça, religião ou filiação partidária.

O cargo de Gestor Escolar ou seja Director, constitui uma função pública de natureza jurídica, estabelecida pelo ordenamento legal, que confere ao servidor investido competências, responsabilidades e deveres específicos, com o objetivo primordial de atender ao interesse

público e à coletividade. A investidura no cargo decorre de um acto administrativo formal, vinculado à observância dos requisitos legais e constitucionais, e legitima a actuação do agente dentro dos limites previstos pelo Estado de Direito (COSTA, ENOQUE & GRAÇA, 2022).

O exercício do cargo público está rigidamente subordinado ao princípio da legalidade, segundo o qual toda acção administrativa deve estar expressamente prevista por lei. Nenhum acto praticado fora dos limites legais pode ser considerado válido; toda extração caracteriza abuso de poder, desvio de finalidade ou ilegalidade, ensejando a responsabilização do agente nas esferas administrativa, civil e penal.

De acordo com Graça e Santos e Campos (2024), além da legalidade, o gestor escolar em quanto servidor público, deve pautar-se pelos princípios constitucionais da administração pública, como a impessoalidade, que impede a utilização do cargo para fins particulares; a moralidade administrativa, que exige conduta ética e coerente com o interesse público; a publicidade, que garante transparência e permite o controle social; e a eficiência, que impõe a optimização de recursos, planejamento adequado e prestação de serviços públicos de qualidade. Esses princípios são interdependentes e servem de guia para o exercício legítimo do poder estatal.

O cargo público envolve a detenção de poderes e deveres, que incluem o poder hierárquico, disciplinar, regulamentar e de polícia administrativa. Tais poderes não constituem prerrogativas pessoais, mas instrumentos legais destinados à consecução do interesse público. O agente deve exercê-los com proporcionalidade, razoabilidade e com a supremacia do interesse público, evitando decisões arbitrárias ou lesivas aos direitos fundamentais dos cidadãos.

O Gestor Escolar, encontra-se igualmente vinculado ao dever de probidade administrativa, que exige honestidade, integridade e lealdade à função pública de Director. A violação desse dever, seja por actos de enriquecimento ilícito, gestão irregular de recursos ou atentado aos princípios administrativos, constitui ilícito funcional, sujeitando o agente a sanções disciplinares, cíveis e penais, sem prejuízo do controle interno e externo dos atos administrativos.

A lei prevê mecanismos de responsabilização e controle, como a prestação de contas anual, auditorias, sindicâncias e inspeções realizadas por órgãos de controle interno e externo, bem como a comissão de pais e encarregados de educação, incluindo tribunais de contas e ministérios públicos. O respeito ao devido processo legal, ao contraditório e à ampla defesa é condição essencial para a aplicação justa de sanções, garantindo a legalidade e a legitimidade da administração Escolar.

O cargo de Gestor Escolar por ser público, é também um compromisso ético e social. Não se trata apenas de um vínculo funcional ou de privilégios: é, acima de tudo, um ato de serviço e sacrifício, que exige do agente sensibilidade às necessidades da população, discernimento para decisões complexas e coragem para agir sempre em favor do bem coletivo. O poder que a lei confere é sempre limitado e orientado à proteção dos direitos fundamentais, à promoção da justiça social e à construção de uma sociedade mais equitativa.

De forma geral, o exercício do cargo público de Gestor Escolar, combina com o fundamento legal, dever ético, responsabilidade administrativa e compromisso social. O Gestor Escolar em quanto servidor público, consciente da sua posição no Estado de Direito, deve actuar com rigor jurídico, integridade moral, competência técnica e profundo respeito à sociedade. Assim, administra-se não para benefício próprio, mas para consolidar a legitimidade das instituições escolares, fortalecer a confiança da população e garantir que a autoridade estatal seja sinônimo de justiça, eficiência e legalidade.

2.1. Organograma da Direcção Municipal da Educação

A Direção Municipal é uma Instituição que visa cultivar o princípio organizacional, para tal, implica revestir-se de estruturas funcionais. Ela situa-se na sede do Município de Bailundo e está constituída pelas seguintes secções mediante o seu organograma:

- ✓ Director Municipal;
- ✓ Secção de Planeamento, Estatística e Recursos Humanos;
- ✓ a) Área técnica e património;
- ✓ Secção de Educação e Ensino;
a) Área de Supervisão Pedagógica;
- ✓ Secção de Inspeção;
- ✓ Secção de Ciência, Tecnologia e Inovação;

A Seção de Educação e Ensino (com as seguintes áreas: Área da Bolsa, EJA, Educação de Ensino e Adultos, Programa de aceleração Escolar, TUPI, Programa Nacional de Leitura, Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar (PAAE), Programa de Merenda Escolar, que passou para Programa Nacional de Alimentação Escolar;

2.2. Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)

Nos últimos anos, as TICs têm transformado significativamente o cenário educacional, promovendo ambientes de aprendizagem mais dinâmicos e acessíveis. Segundo Silva e Santos

(2021), as TICs possibilitam uma educação mais inclusiva e interativa, promovendo o engajamento dos estudantes e facilitando a gestão do conhecimento. Para esses autores, a implementação adequada dessas tecnologias demanda formação continuada dos docentes e uma infraestrutura adequada, aspectos essenciais para o sucesso das inovações tecnológicas nas escolas públicas (COSTA & SANTOS E CAMPOS, 2024c).

2.3. Gestão Democrática

A gestão democrática na escola é uma abordagem que valoriza a participação de toda a comunidade escolar na tomada de decisões, promovendo maior autonomia e sentido de pertencimento. De acordo com Graça da Costa (2024), a gestão democrática fortalece a cultura de participação e responsabilidade coletiva, contribuindo para uma gestão mais transparente e alinhada às necessidades da comunidade escolar. Para o autor, a implementação de práticas democráticas é fundamental para o fortalecimento da escola pública enquanto espaço de construção coletiva (OLIVEIRA, 2020).

2.4. Gestão Participativa

Complementar à gestão democrática, a gestão participativa enfatiza o envolvimento ativo de professores, estudantes, pais e funcionários no planejamento e na avaliação das ações escolares. Segundo Costa e Santos e Campos (2024), a participação efetiva promove maior comprometimento dos envolvidos e melhora os resultados educacionais. Além disso, a gestão participativa estimula o desenvolvimento de competências de liderança coletiva e fortalece o vínculo entre comunidade escolar e suas ações (ALMEIDA, 2024).

10

2.5. Gestão da Comunicação Institucional

A comunicação institucional é fundamental para fortalecer a transparência, o engajamento e a imagem da escola. De acordo com Costa e Santos e Campos (2023), a gestão eficiente da comunicação contribui para a disseminação de informações claras e acessíveis, além de promover o fortalecimento da identidade institucional. Nesse contexto, o uso de mídias digitais e plataformas online tem sido destacado como uma estratégia eficaz na comunicação contemporânea, especialmente em tempos de ensino híbrido e remoto (PEREIRA, 2025).

2.6. Empreendedorismo e Inovação nas Escolas Públicas

A introdução de práticas empreendedoras e inovadoras nas escolas públicas é uma tendência que busca preparar os estudantes para os desafios do século XXI. Segundo Costa e Santos e Campos (2023), a inovação pedagógica, aliada ao espírito empreendedor, potencializa o desenvolvimento de habilidades como criatividade, resolução de problemas e pensamento crítico. As escolas que promovem ações empreendedoras contribuem para a formação de cidadãos mais autônomos e preparados para atuar em contextos diversos (COSTA & SANTOS E CAMPOS, 2024).

2.7. Organização E Gestão Das Escolas

Segundo o Artigo 7.º do Decreto Presidencial 162/23, de 1 de agosto de 2023 a organização direta das Instituições do Subsistema de Ensino Geral (ISEG) é da responsabilidade exclusiva dos seus órgãos internos, em estrita obediência às normas descritas na Lei n.º 32/20, bem como no presente Diploma e demais legislação aplicável, as tipologias de Instituições do Subsistema de Ensino Geral podem ser (figura 1):

Figura 1. Instituições do Ensino Secundário em Angola

11



Fonte: Lei n.º 32/20 e Decreto Presidencial n.º 162/23 e Graça da Costa (2024).

As instituições educacionais são categorizadas em diferentes níveis, como:

- ✓ Escolas Primárias;
- ✓ Escolas Primárias e Secundárias;
- ✓ Escolas Secundárias.

Dentro das instituições Primárias e Secundárias, existem distintas categorias, como: Escolas do Ensino Primário e do I Ciclo do Ensino Secundário, e as Escolas do Ensino Primário e do I e II Ciclos do Ensino Secundário.

As escolas do Ensino Secundário em Angola são responsáveis por fornecer educação no nível secundário do sistema educativo do país. O objetivo é capacitar os alunos para continuarem seus estudos superiores ou ingressar no mercado de trabalho, oferecendo um

currículo abrangente e diversificado. Essas instituições desempenham um papel crucial na formação dos jovens e na promoção do aprimoramento educacional e socioeconômico de Angola.

Na Constituição e funcionamento das Instituições de Ensino Secundário, a lei estabelece que, podem se incluir nas suas estruturas: lares, ares e internatos para os alunos, bem como residências para os gestores escolares, professores e outros trabalhadores, ficando proibido o funcionamento do Ensino Secundário Pedagógico e do Subsistema do Ensino Secundário Técnico-Profissional nas ISEG (Decreto Presidencial 162/23).

De acordo com Fragoso (2023) e o Decreto Presidencial n.º 162/23 de 1 de agosto, os principais conceitos que compõem o Subsistema de Educação e Ensino em Angola podem ser destacados da seguinte forma:

Conselho de Escola: É o órgão representativo da comunidade escolar, responsável por apoiar e avaliar a gestão da instituição de ensino. Sua função principal é assegurar que a direção da escola cumpra as normas e objetivos estabelecidos tanto em âmbito central quanto local, promovendo uma gestão democrática, participativa e transparente.

Ensino Primário: Representa a base do Ensino Geral, sendo uma etapa fundamental na formação educacional. A sua conclusão é condição obrigatória para o ingresso no Primeiro Ciclo do Ensino Secundário Geral, servindo como alicerce para os níveis subsequentes de educação.

Ensino Secundário Geral: Nível de ensino que sucede o Ensino Primário, preparando os estudantes para o ingresso no Ensino Superior ou para o ingresso no mercado de trabalho. Para isso, inclui uma fase de qualificação profissional que amplia as competências dos discentes.

Plano Anual de Actividades: Documento elaborado pelos órgãos escolares no início de cada ano letivo, fundamentado nos instrumentos jurídicos de gestão da escola. Este plano orienta as ações e prioridades da instituição ao longo do ano.

Projecto Educativo da Escola: Documento de planejamento estratégico elaborado pela gestão escolar com a participação ativa dos membros da comunidade escolar. Seu objetivo é orientar o desenvolvimento pedagógico e institucional da escola, alinhando as ações às necessidades da comunidade.

Sala de Recursos Multifuncionais: Espaço localizado dentro das instituições de Educação Pré-Escolar, Primária e Secundária, organizado para oferecer atendimento especializado. É conduzido por professores capacitados em Educação Especial, que realizam o Atendimento Educativo Especializado (AEE), promovendo a inclusão de alunos com necessidades específicas.

Zona de Influência Pedagógica (ZIP): Instituição de suporte metodológico que reúne um grupo de escolas próximas, com o objetivo de fortalecer a troca de experiências e o desenvolvimento pedagógico. Geralmente, é composta por uma escola padrão denominada Escola Sede ou Centro de Recursos, que serve como referência para as demais unidades. Organização Interna das Escolas segundo o Artigo 17º do Decreto Presidencial 162/23, de 1 de agosto

Conforme o estabelecido no Decreto Presidencial 162/23 são órgãos das Instituições Escolares segundo o Subsistema de Ensino Geral (figura 2).

Figura 2. Órgãos das Instituições Escolares segundo o Subsistema de Ensino Geral



Fonte: Lei n.º 32/20 e Decreto Presidencial n.º 162/23 e Graça da Costa (2024).

Os Órgãos de Direção das Instituições do Subsistema de Ensino Geral os seguintes:

Diretor; Subdiretor Pedagógico; Subdiretor Administrativo.

Segundo o Decreto Presidencial 162/23 as escolas mediante o seu funcionamento e estrutura, compreendem o seguinte;

A responsabilidade de direção das Escolas Primárias com até 7 salas de aulas é atribuída a um Diretor;

Nas Escolas Primárias com mais de 7 salas de aulas, há um Diretor encarregado da direção, juntamente com um Subdiretor Pedagógico. As Escolas Secundárias e Complexos Escolares são supervisionados por um Diretor, assistido por 2 Subdiretores, um com foco em aspectos pedagógicos e o outro com foco em aspectos administrativos;

As Escolas Primárias com mais de 12 salas de aulas funcionando nos turnos da manhã, tarde e noite têm 1 Diretor como líder, auxiliado por 2 Subdiretores, um com enfoque administrativo e outro com enfoque pedagógico;

As atribuições, nomeação e perfis requeridos para os cargos de Direção nas ISEG estão conforme as diretrizes estabelecidas no respectivo diploma sobre o exercício de cargos de Direção e Chefia nas Instituições Públicas.

Os Órgãos de Apoio da Direção previstos no Artigo 19.º do Decreto Presidencial 162/23 de 1 de agosto tem a missão de assistir e apoiar nas respectivas áreas de conhecimento e demais serviços da Instituição em que estão integrados, com vista ao cumprimento das tarefas que lhes são acometidas, bem como executar as actividades específicas inerentes à sua natureza.

O Gabinete Psicopedagógico funcionará nas Instituições do Ensino Primário e do I e II Ciclos do Ensino Secundário.

A Comissão Disciplinar velará pelo comportamento disciplinar do pessoal administrativo, pedagógico e dos alunos, sendo composto pelo Coordenador da Comissão Disciplinar e 2 (dois) docentes, que conste em regulamento próprio.

O funcionamento dos Órgãos de Apoio das ISEG é objeto de regulamento próprio a ser aprovado pelo Titular do Departamento Ministerial responsável pelo Setor da Educação.

A luz do Artigo 20.º do Decreto Presidencial n.º 162/23 de 1 de Agosto, bem como da Lei de Base do Sistema de Educação e Ensino de Angola, (Lei 32/20) de 12 de agosto, que altera a Lei n.º 17/16 de 7 de outubro, Lei de Bases do Sistema de Educação, são órgãos executivos das Instituições de Ensino:

- ✓ Direção da Escola;
- ✓ Conselho de Escola;
- ✓ Secretaria;

A Coordenação de Classe existe apenas nas Instituições do Ensino Primário;

A Coordenação de Disciplina existe apenas nas Instituições Secundárias com mais de sete salas de aula;

Pode ser nomeado Coordenador de Disciplina ou de Classe, se na escola existir, no mínimo, 3 (três) professores da mesma disciplina ou da mesma Classe sob a sua responsabilidade;

Nas ISEG que ministrem aulas no período noturno, é nomeado um Coordenador de Turno;

Nas Instituições do Ensino Primário, os Círculos de Interesse são estabelecidos pelo Coordenador de Desporto Escolar;

O funcionamento dos Órgãos Executivos do ISEG é objeto de regulamento próprio a ser aprovado pelo Titular do Departamento Ministerial responsável pelo Setor da Educação.

Decreto Presidencial n.º 93/21 de 16 de abril, sobre o regime jurídico do exercício de cargo de direção e chefia nas instituições educacionais do Ensino Pré-escolar ao Ensino Secundário do II Ciclo

Em Angola, houve diversas iniciativas para aprimorar a qualidade do ensino. Contudo, em 2021, um importante instrumento foi aprovado para estabelecer critérios, seleção e nomeação dos profissionais que ocuparão cargos de direção e chefia nas escolas de educação pré-escolar, ensino primário e secundário. Essas exigências estão conforme o Regulamento da Lei da Administração Local do Estado e com a Lei n.º 32/20 que modifica a Lei 17/16 conhecida como Lei do Sistema de Base da Educação na República de Angola.

No entanto, devido a interesses políticos, ainda persiste a prática de designação e indicação de diretores e outros membros da administração educacional nas escolas, mesmo sem o cumprimento de todos os requisitos estabelecidos por lei, violando as disposições legais.

Para efeitos do que está estabelecido no presente diploma, as instituições públicas de ensinos pré-escolar, ensinos primários e secundários são aquelas mencionadas no artigo 59º da Lei n.º 32/20 conforme o Artigo 59º e do Decreto Presidencial n.º 93/21

Creches: atendem crianças de 3 meses até 3 anos;

Jardins da Infância: atendem crianças dos 3 aos 5 anos;

Escolas Primárias: instituições de ensino que abrangem os níveis da iniciação até a 6ª classe;

Colégios: instituições de ensino que ministram o 1º ciclo do ensino secundário geral;

15

Magistério: instituições de ensino que oferecem cursos para a preparação de professores para as modalidades de educação: primeira infância, ensino primário e 1º ciclo do ensino secundário;

Complexo Escolar: instituições de ensino que ministram ciclos do mesmo nível ou diferentes Subsistemas de educação geral e de educação de adultos em diferentes níveis.

2.8. Cargos de Direção e Chefia

São órgãos de direção das Instituições de Educação e Ensino, segundo o Decreto Presidencial n.º 162/23, os seguintes:

- ✓ Diretor;
- ✓ Subdiretor Pedagógico;
- ✓ Subdiretor Administrativo.

Os Centros infantis são liderados por um Diretor auxiliado por um Coordenador Pedagógico;

Escolas Primárias, com um número superior a 500 discentes, são administradas por um Gestor, coadjuvado por um Subdiretor Pedagógico;

Os Liceus possuem um Diretor à frente, que conta com a ajuda de 2 Subdiretores, sendo um responsável pela área Pedagógica e outro pela Administrativa.

Os Institutos Técnicos, Politécnicos e os Magistérios são dirigidos por 1 (um) Diretor, liderados por 2 (dois) Subdiretores, divididos em 1 (um) Pedagogo e 1 (um) administrador;

Sem prejuízo das disposições n.º 4 do artigo 59.º do Decreto Presidencial n.º 162/23 as Escolas Primárias com capacidade superior a 1500 alunos podem ser administradas por (um) Diretor, liderados por 2 (dois) Sub diretores, sendo 1 (um) Administrativo e 1 (um) Pedagógico.

Os cargos de Chefia das Instituições da Educação e Ensino na República de Angola, previstos pelo artigo 5.º, do Decreto Presidencial n.º 93/21 e de acordo com Graça da Costa (2024) são:

- ✓ Coordenador Pedagógico do Pré-Escolar;
- ✓ Coordenador de Curso;
- ✓ Coordenador de Disciplina;
- ✓ Coordenador de Classe do Ensino Primário;
- ✓ Coordenador de Turma;
- ✓ Coordenador de Turno;
- ✓ Coordenador de Educação Física, Círculos de Interesses e Desporto Escolar;
- ✓ Coordenador para inserção na vida ativa;
- ✓ Coordenador do Centro de Formação contínua;
- ✓ Chefe de Secretaria;
- ✓ Sem prejuízo das disposições anteriores, o cargo de Chefe de Secretaria, funciona apenas nas seguintes Instituições de Ensino segundo o Decreto Presidencial n.º 93/21:
 - ✓ Escola Primária com mais de 1000 alunos;
 - ✓ Complexo Escolares;
 - ✓ Liceus.

As instituições de Ensino Secundário, Técnico-profissional e Magistérios, funcionam com 2 (dois) Chefes de Secretaria, sendo 1 (um) Geral, 1 (um) Pedagógico, Coordenador do Centro de Formação Contínua, é nomeado apenas nas escolas de Magistério.

2.9. Pressupostos para nomeação dos titulares de cargos de Direção e chefia no Sector da Educação em Angola.

As exigências para assumir cargos de direção e chefia no sector educacional em Angola estão descritas segundo Graça da Costa (2024) no artigo 6.º do Decreto Presidencial n.º 93/21 emitido em 16 de abril. Este artigo estabelece os seguintes critérios:

Âmbito de Atuação: Os titulares de cargos de direção e chefia desempenham suas funções no contexto da estrutura das Instituições de Educação e Ensino em que estão inseridos. Suas atividades devem alinhar-se com as disposições legais que regulamentam os subsistemas educacionais: Pré-Escolar, Ensino Geral, Secundário, Técnico-Profissional, Pedagógico e de Formação de Professores.

Categoria de Titulares: São reconhecidos como titulares de cargos de direção e chefia os professores e educadores de infância que, além das atividades letivas, desempenham funções de coordenação. Além disso, a categoria abrange professores ou técnicos administrativos que assumem a posição de Chefes de Secretaria. **Preferência para Professores Efectivos:** A indicação para cargos de direção e chefia prioriza, preferencialmente, os professores que integram o quadro efetivo e que estejam alocados na escola por um período superior a cinco anos.

Cronograma de Nomeações: As nomeações dos titulares de cargos de direção e chefia devem ser realizadas antes do início do ano letivo, situando-se no intervalo entre os meses de junho e agosto. Exceção é feita à nomeação do Chefe de Secretaria, que deve ser concretizada até 30 de junho de cada ano civil.

Mandato do Coordenador: O Coordenador é nomeado até setembro e exerce suas funções por um período inicial de 5 (cinco) anos, com a possibilidade de renovação por uma única vez. Estes pressupostos visam garantir a eficácia, a estabilidade e a competência dos indivíduos designados para cargos de liderança no setor educacional, promovendo uma gestão consistente e alinhada com os objetivos educacionais e legais do país.

Documentos necessários para exercer o cargo de direção e chefia no sector de educação em Angola:

Os agentes da Educação e Ensino, para exercer os cargos de Direção e Chefia, estão sujeitos a avaliação documental e curricular. A proposta é instruída com a seguinte documentação:

- ✓ Cópia do Bilhete de Identidade;
- ✓ Currículo actualizado;
- ✓ Cópia do Certificado de Habilidades literárias;

- ✓ Termo de início de funções;
- ✓ Duas fotografias tipo passe;

Avaliação de desempenho dos últimos 5 (cinco) anos com classificação positiva devidamente preenchida e homologada de acordo com Decreto Presidencial n.º 93/21.

2.10. Perfil exigido por à luz do Decreto presidencial n.º 93/21 nos titulares de Direção e chefia em Angola (art. 9.º)

Os Agentes da Educação e Ensino indicados para exercer os cargos de Direção e Chefia, devem possuir os seguintes requisitos:

Para Diretor do Centro Infantil, deve ser pessoal do quadro, possuir como formação mínima Licenciatura em Ciência da Educação, na especialidade em Educador de Infância ou Ensino Primário, com experiência comprovada de 5 anos de ensino efetivo e ter preferência da Língua Portuguesa.

Para Diretor das Escolas do Ensino Primário, deve ser pessoal do quadro, possuir formação mínima a Licenciatura em Ciências de Educação na especialidade de Instrução Primária, com experiência comprovada de 5 anos de ensino como efetivo e ter preferência da Língua Portuguesa.

Para Diretor e Subdiretores Pedagógicos dos Complexos Escolares, do Ensino Primário e I Ciclo, Complexo Escolar do I e II Ciclos e dos Colégios, deve ser pessoal do quadro, possuir formação mínima a Licenciatura em Ciências de Educação na especialidade de Instrução Primária, com experiência comprovada de 5 anos de ensino como efetivo e ter preferência da Língua Portuguesa.

Para Subdiretores Pedagógicos dos Liceus, e Magistérios, devem ser pessoas do quadro, possuir formação mínima a Licenciatura em Ciências de Educação com experiência comprovada de 5 anos de ensino como efetivo e ter preferência da Língua Portuguesa.

Para Diretores e Subdiretores dos Institutos Técnicos e Politécnicos devem ser pessoais do quadro, possuir formação mínima a Licenciatura em Ciências de Educação com experiência comprovada de 5 anos de ensino como efetivo e ter preferência da Língua Portuguesa.

De acordo com o Decreto Presidencial n.º 93/21 e Costa e Santos e Campos (2024b), para este caso específico, entre o Diretor ou o Subdiretor, deve ter formação no ramo da Instituição que dirige.

Os cargos de Subdiretor Administrativo, os titulares devem possuir as habilitações ou formação acadêmica exigidas para a função de Diretor e apresentar experiências adequadas ao exercício da função, salvo se o órgão não possuir funcionários com as características acima.

Os Coordenadores, devem ter formação específica na disciplina, curso ou área que vai coordenar e avaliação de desempenho positivo nos últimos 5 (cinco anos).

2.11. Gestão e Organização do Sistema educacional do Município do Bailundo

Em todas as sociedades a Educação das novas gerações é um dever do Estado. Está comprovado que, sem a Educação, nenhuma sociedade alcançará bons níveis de desenvolvimento e crescimento. Está também comprovado que para tal efeito, a Educação deve pautar-se nos quatro pilares fundamentais apresentado pela UNESCO, que são: “aprender a conhecer; aprender a fazer; aprender a conviver e aprender a ser” (DELORS et al., 1996).

No geral, o sistema educacional angolano é governado pela Lei 32/20 do Sistema de Base da Educação, cujo objetivo é contribuir para a preparação dos indivíduos para enfrentarem os desafios da sociedade, economia e política do país, além de promover a igualdade de gênero.

2.12. Gestão Escolar no Contexto Da Educação Pública

A gestão escolar constitui-se como um elemento fundamental na organização e funcionamento das instituições de ensino, tendo impacto direto na qualidade da educação ofertada. Segundo Libâneo (2004), a gestão escolar refere-se às ações e decisões que envolvem o planejamento, a organização, a direção, o controle e a avaliação dos recursos humanos, materiais, financeiros e pedagógicos, com o objetivo de promover a aprendizagem dos estudantes e o desenvolvimento institucional. Costa, Santos e Campos (2024) também destacam que uma gestão eficiente contribui para a criação de ambientes escolares mais democráticos, participativos e inclusivos, alinhados às políticas públicas educacionais.

Graça da Costa (2024) destaca que, os principais elementos do Ikigai de uma boa gestão escolar, mais significativa, eficaz e sustentável no contexto do Século XXI alinhados ao PDN 2023-2027 e as boas práticas à luz do Decreto Presidencial 93/21 de 16 de Abril, incluem:

Propósito (Por que?): Ter uma missão clara voltada ao desenvolvimento dos estudantes, da equipe e da comunidade escolar, promovendo um ambiente de aprendizagem inclusivo e motivador.

Paixão (O que gosta?): Envolver-se com entusiasmo na missão educacional, valorizando o papel do educador e a busca contínua por inovação pedagógica e melhorias.

Vocação (No que é bom?): Utilizar competências, habilidades e conhecimentos específicos para liderar a escola de forma eficiente, promovendo o crescimento profissional da equipe e o sucesso dos alunos.

Necessidades (O que o mundo precisa?): Atender às demandas sociais e educacionais atuais, promovendo equidade, inclusão, sustentabilidade e inovação no ambiente escolar.

Equilíbrio e Bem-estar: Garantir um ambiente de trabalho saudável, promovendo a saúde mental, o bem-estar emocional e o desenvolvimento integral de todos os envolvidos na escola.

Colaboração e Comunidade: Fomentar uma cultura de trabalho em equipe, participação da comunidade e parceria com famílias, órgãos públicos e organizações externas.

Inovação e Adaptação: Estar aberto a novas tecnologias, metodologias e práticas pedagógicas, ajustando-se às mudanças do século XXI e às necessidades dos estudantes.

Liderança Ética e Inspiradora: Demonstrar integridade, respeito e inspiração, motivando a equipe e criando um ambiente de confiança e compromisso.

De acordo com Costa (2021), a gestão escolar deve ir além do gerenciamento administrativo, incorporando práticas de liderança pedagógica e de participação da comunidade escolar. Isso implica em uma abordagem que valorize a autonomia escolar, a formação continuada dos profissionais e o envolvimento de diversos atores na tomada de decisão, fortalecendo a legitimidade e a legitimidade das ações institucionais.

20

2.13. Perspectiva Democrática, Participativa e Inclusiva na Gestão Escolar

A perspectiva democrática na gestão escolar é fundamentada na valorização da participação de todos os segmentos da comunidade escolar, promovendo a corresponsabilidade na condução da instituição de ensino Graça da Costa (2024). Freire (1996) destaca que o processo democrático deve envolver o diálogo aberto, a transparência e o respeito às diferenças, promovendo uma cultura de autonomia e cidadania.

A gestão participativa, por sua vez, busca envolver professores, estudantes, pais, funcionários e comunidade local nas decisões que dizem respeito à vida escolar. Saviani (2007) aponta que essa participação é essencial para garantir que as ações institucionais atendam às necessidades e particularidades do contexto local, contribuindo para o fortalecimento do sentimento, comprometimento e responsabilidade coletiva.

A inclusão na gestão escolar refere-se à promoção de condições que assegurem o acesso, a permanência e o pleno desenvolvimento de todos os estudantes, independentemente das suas diferenças culturais, socioeconómicas ou de deficiências. Santos (2012) enfatiza que uma gestão inclusiva deve promover a equidade, combater desigualdades e criar ambientes que respeitem a diversidade, promovendo uma educação de qualidade para todos.

2.14. Qualidade da Educação e seu papel na melhoria das Escolas públicas

A discussão sobre a qualidade da educação é central para a avaliação do desempenho das escolas públicas, especialmente no contexto do Município do Bailundo. Segundo Afonso (2004), a qualidade da educação deve ser compreendida a partir de múltiplos critérios, incluindo o desenvolvimento de competências, o acesso às oportunidades de aprendizagem e a equidade no ensino.

Para Libâneo (2004), a melhoria da qualidade da educação exige ações integradas na gestão escolar, envolvendo a formação continuada de professores, a avaliação institucional e a participação da comunidade. De acordo com Costa e Santos e Campos (2024a) gestão democrática e inclusiva emerge como uma estratégia fundamental para promover a equidade e o desenvolvimento de uma cultura escolar que valorize a aprendizagem de todos.

2.15. Exercício dos cargos de Direção e Chefia na Organização Jurídica Angolana

No ordenamento jurídico angolano, o exercício dos cargos de direção e chefia nas escolas públicas encontra-se rigorosamente regulamentado por um conjunto de leis, diplomas normativos e normativas específicas que têm como objetivo assegurar uma gestão escolar eficiente, ética, participativa e alinhada com os princípios do desenvolvimento educacional do país. Segundo Graça da Costa (2024) essas normativas visam estabelecer um quadro claro de atribuições, responsabilidades e requisitos para os profissionais que ocupam essas posições de liderança, promovendo uma administração escolar que favoreça o bom funcionamento das instituições, a qualidade do ensino e o fortalecimento da participação da comunidade escolar.

Dentre os principais instrumentos jurídicos que regulam esses cargos, destaca-se o diploma que aprova o Estatuto da Carreira dos Agentes de Educação em Angola, o Decreto Presidencial nº 160/18, de 3 de julho. Este diploma revogou diplomas anteriores e representou um avanço significativo na estruturação do Sector educacional angolano ao estabelecer diretrizes claras para a formação, o perfil e as categorias profissionais dos educadores, incluindo professores, auxiliares e outros agentes de educação. A sua implementação marcou uma etapa importante na modernização e na adaptação do sistema educacional às novas demandas sociais, pedagógicas e administrativas, promovendo uma maior profissionalização e valorização dos profissionais da educação.

No contexto das escolas públicas, os cargos de direção e chefia, como os diretores e os chefes de secretarias, desempenham funções de liderança, administração e coordenação

pedagógica. Esses gestores têm a responsabilidade de assegurar o funcionamento regular das escolas, garantindo o cumprimento do calendário escolar, a implementação das políticas públicas de educação e o desenvolvimento de um ambiente propício ao aprendizado Freire (1996). Entre as suas atribuições, estão a supervisão das actividades pedagógicas, a gestão dos recursos humanos e materiais, a promoção de uma cultura de ética e participação democrática, bem como o envolvimento da comunidade escolar na tomada de decisões.

No entender de Costa e Santos e Campos (2024c), a legislação angolana reforça a importância do papel desses gestores na construção de um sistema educacional mais eficiente, transparente e participativo. Eles atuam como articuladores entre o corpo docente, os estudantes, os pais e as autoridades educativas, buscando sempre promover melhorias contínuas na qualidade do ensino, a inclusão social e o respeito aos princípios de ética e responsabilidade. Dessa forma, o ordenamento jurídico angolano busca assegurar que os líderes escolares desempenhem suas funções de maneira ética, competente e comprometida com o desenvolvimento integral dos estudantes e com o fortalecimento do setor educacional do país Gracindo (2009).

A legislação angolana também enfatiza a transparência, a responsabilidade e a participação coletiva na gestão escolar, buscando promover um ambiente de trabalho que valorize a autoridade legítima e o respeito aos direitos dos profissionais e estudantes (COSTA, ENOQUE & GRAÇA, 2022). Além disso, a formação específica para os cargos de direção é uma exigência legal, visando fortalecer a capacidade de liderança e a gestão democrática no contexto escolar.

3. MÉTODOS

De acordo com Hernández-Sampieri, Mendoza, Méndez e Cuevas (2019), método refere-se a uma abordagem sistemática e estruturada para a realização de pesquisas, que envolve etapas específicas para garantir a validade e confiabilidade dos resultados. Segundo Lakatos & Marconi (2017), essa abordagem enfatiza a importância de planejar cuidadosamente o estudo, selecionar métodos adequados de coleta de dados, analisar de forma rigorosa as informações obtidas e interpretar os resultados de maneira crítica.

Foi realizada uma pesquisa de campo que adoptou uma abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando métodos como análise documental, Revisão de literaturas, um questionário trifásico com perguntas abertas e fechadas de multíplas escolhas. A coleta de dados foi realizada em 45 escolas públicas do Município do Bailundo das 92 existentes, desde Escolas

primárias, Colégios Públicos, Complexos Escolares, Liceu e Instituto Politécnico de Janeiro a Novembro de 2025. Participaram da pesquisa 100 indivíduos, dos quais, 45 Gestores Escolares, 25 Subdirectores, 10 pais e encarregados de Educação e 20 Professores que responderam aos questionamentos. A análise documental envolveu a revisão de leis, artigos, teses, dissertações, regulamentos e normativas relevantes do ordenamento jurídico angolano referentes à gestão escolar. Formulou-se uma pergunta de investigação e um problema de investigação. Os questionários buscarão captar percepções, experiências e opiniões dos actores envolvidos, possibilitando uma compreensão abrangente do cenário. A análise e tratamento dos dados foi realizada por meio da estatística descritiva com o Software SPSS versão 26 e Word-2016, permitindo identificar padrões, desafios e boas práticas, apresentando os resultados em gráficos, tabelas e percentagens. Foram usadas durante o estudo uma hipótese de relação positiva, uma hipótese de conformidade legal, hipótese de impacto na legitimidade.

4. RESULTADOS

Os resultados sobre análise da gestão das escolas públicas no município do bailundo, olhando na perspectiva democrática, participativa e inclusiva na melhoria da qualidade da educação e o exercício dos cargos de direção e chefia no ordenamento jurídico angolano, demonstram claramente a importância e a preocupação de estudo minucioso acerca das escolas públicas e melhorando a qualificação técnico-profissional e académica dos quadros do sector da Educação, bem como o aumento dos recursos financeiros e humanos.

23

Tabel. Idade

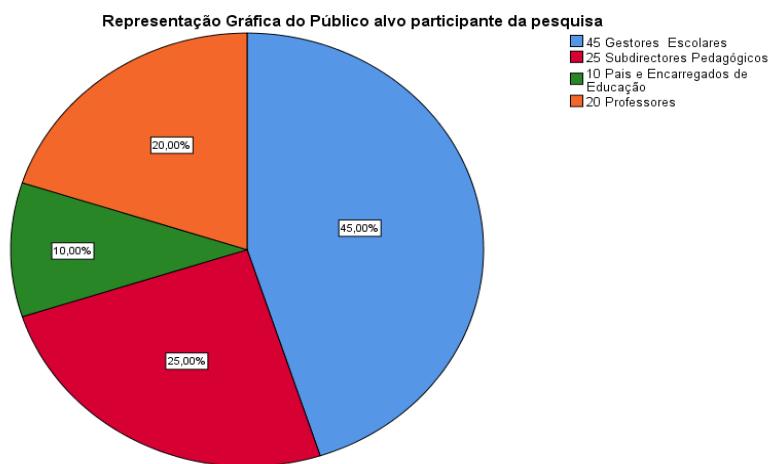
		Frequência	Porcentagem
Válido	30 á 35 Anos	41	41,0
	40 á 45 Anos	39	39,0
	50 á 55 Anos	20	20,0
	Total	100	100,0

Fonte: Costa (2024-2025)

A análise dos resultados revela a distribuição etária dos participantes da pesquisa, evidenciando que a maioria está na faixa de 30 a 35 anos, representando 41% do total com 41 indivíduos. Em seguida, a faixa de 40 a 45 anos contempla 39 participantes, o que corresponde a aproximadamente 39% do total, indicando uma concentração significativa na faixa adulta madura. A terceira faixa, de 50 a 55 anos, inclui 20 participantes, representando cerca de 20% do total. A soma de todos os participantes totaliza 100, confirmando que a distribuição foi bem

delineada e abrangente. De acordo com Costa e Santos e Campos (2024) Esses dados sugerem que a maior parte dos participantes está na faixa de 30 a 45 anos, o que pode influenciar aspectos relacionados às suas experiências e perspectivas, além de orientar futuras ações ou estudos direcionados a esse grupo etário.

Gráfico 1.



Fonte: Costa (2024-2025)

Do público alvo participante da pesquisa, 45 são Gestores escolares, 25 são Subdirectores pedagógicos, 10 são pais e encarregados de educação e 20 são professores, perfazendo um total de 100, que corresponde 100%.

24

Tabela 2. Habilidades Literárias

		Frequência	Porcentagem
		12 ^a Classe	27
Válido	13 ^a Classe	50	50,0
	Licenciatura	18	18,0
	Mestrado	5	5,0
	Total	100	100,0

Fonte: Costa (2024-2025)

Analisando os resultados da tabela 2, o público-alvo apresenta uma distribuição relativamente equilibrada entre os diferentes níveis de escolaridade, embora com predomínio na 13^a Classe, que constitui 50% do total. Especificamente, 27% dos entrevistados possuem a 12^a

Classe, o que sugere uma parcela significativa com formação de nível médio completo, possivelmente indicando um grupo com formação básica sólida.

Por outro lado, metade do público (50%) possui a 13^a Classe, indicando que a maioria está na fase de conclusão ou já concluiu a educação de nível médio, o que pode refletir um potencial de crescimento ou de continuidade na formação acadêmica ou profissional.

A parcela com Licenciatura representa 18% do total, o que demonstra que uma proporção menor do público possui formação superior, podendo sugerir que ainda há espaço para expansão de acesso ao ensino superior ou que o perfil do público tem maior concentração na educação de nível médio.

Por fim, os 5% que possuem outros níveis de formação indicam uma pequena parcela do público com formação além dos níveis destacados, o que pode incluir profissionais com especializações, pós-graduações ou outras qualificações específicas.

Os resultados evidenciam um perfil predominantemente de indivíduos com ensino médio completo ou em fase de conclusão, refletindo potenciais oportunidades de ações voltadas à capacitação e aprofundamento acadêmico, além de indicar uma base sólida para o desenvolvimento de programas que atendam às suas necessidades de formação contínua.

Tabela 3. Género

25

		Frequência	Porcentagem
Válido	Femenino	31	31,0
	Masculino	69	69,0
	Total	100	100,0

Fonte: Costa (2024-2025)

Dos participantes, 31 que corresponde 31% são do sexo femenino e 69 que corresponde a 69%, são do sexo masculino, perfazendo 100%. Esses resultados refletem uma predominância de participantes do sexo masculino, o que pode estar relacionado a fatores culturais, sociais ou específicos da área de estudo, como apontado por autores que discutem diferenças de participação por gênero em diferentes contextos (SILVA & PEREIRA, 2020). Segundo Silva e Pereira (2020), a representação desigual de gêneros em estudos de determinados setores pode ser influenciada por estereótipos de gênero e acessibilidade, o que reforça a importância de estratégias para promover maior inclusão de mulheres em pesquisas e atividades relacionadas às áreas de interesse. Além disso, estudos recentes indicam que a maior participação masculina pode contribuir para a formação de uma cultura predominantemente masculina nessas áreas,

impactando aspectos como a dinâmica de trabalho e a produção de conhecimento (OLIVEIRA & COSTA, 2021).

Tabela 4. Como você avalia o grau de participação da comunidade escolar na tomada de decisões das escolas públicas no Bailundo?

		Frequência	Porcentagem
	Muito alta, com ampla participação de pais, professores e estudantes	3	3,0
	Moderada, com alguma participação limitada à direção escolar	76	76,0
Válido	Baixa, quase inexistente	8	8,0
	Não há participação alguma	13	13,0
	Total	100	100,0

Fonte: Costa (2024-2025)

A avaliação do grau de participação da comunidade escolar na tomada de decisões nas escolas públicas do Bailundo revela uma predominância de percepções moderadas, com 76% dos respondentes indicando que há uma participação limitada à direção escolar. Somente uma pequena parcela (3%) acredita que há uma participação muito alta, enquanto 8% consideram que ela é baixa, quase inexistente, e 13% afirmam que não há participação alguma. Esses resultados sugerem que, na percepção da comunidade, o envolvimento na gestão escolar ainda é restrito, refletindo possíveis obstáculos à participação democrática nas instituições de ensino locais.

A literatura recente aponta que a participação da comunidade escolar é fundamental para o fortalecimento da gestão democrática e melhoria da qualidade do ensino (SANTOS & PEREIRA, 2020). Segundo esses autores, a efectiva participação de pais, professores e estudantes no processo decisório tende a promover maior transparência, responsabilidade e sentido de comprometimento, contribuindo para ambientes escolares mais inclusivos e colaborativos (SANTOS & PEREIRA, 2020).

Por outro lado, autores como Silva (2021) destacam que, apesar das políticas públicas incentivarem a participação comunitária, na prática, obstáculos como a falta de espaços de diálogo, limitações de tempo, formação insuficiente e resistência de gestores dificultam a implementação efetiva desses processos. Assim, a predominância de percepções de participação

moderada no Bailundo pode reflectir essas dificuldades, indicando a necessidade de estratégias que promovam maior envolvimento da comunidade na gestão escolar (SILVA, 2021).

Tabelas. Na sua opinião, o actual ordenamento jurídico angolano garante mecanismos eficazes para a participação democrática na gestão escolar?

		Frequência	Porcentagem
Válido	Sim, de forma plena e eficiente	37	37,0
	Parcialmente, com algumas limitações	31	31,0
	Não, há muitas barreiras para a participação	32	32,0
	Total	100	100,0

Fonte: Costa (2024-2025)

Questionados se na opinião deles o actual Ordenamento Jurídico angolano garante mecanismos eficazes para a participação Democrática na Gestão Escolar, 37 que corresponde a 37% disseram que Sim, de forma plena e eficiente, 31 que corresponde a 31% disseram que Parcialmente com algumas limitações, 32 que corresponde a 32% disseram que, não há muitas barreiras para a participação perfazendo 100%.

27

Esses resultados sugerem uma percepção heterogênea sobre a efetividade das normativas jurídicas na promoção da participação democrática no ambiente escolar. Autores como Silva (2020) destacam que, embora as legislações possam estabelecer dispositivos favoráveis à participação, a sua implementação muitas vezes encontra obstáculos no contexto prático, como a falta de capacitação de atores ou de recursos adequados. Da mesma forma, Oliveira (2021) reforça que a eficácia das normativas depende não só do seu conteúdo, mas também do compromisso dos gestores e da cultura democrática institucional, o que pode explicar a diversidade de percepções. Diante disso, é imprescindível considerar que a implementação de mecanismos democráticos na gestão escolar requer não apenas a normatização, mas também ações concretas de capacitação, sensibilização e fiscalização, a fim de garantir que os direitos previstos na legislação sejam efetivamente exercidos. Como apontam autores recentes, a construção de uma cultura participativa na escola demanda um esforço conjunto de todos os atores envolvidos, apoiado por uma estrutura jurídica clara e efetiva (COSTA & ESANTOS E CAMPOS, 2022b).

Os resultados indicam uma percepção mista sobre a eficácia do Ordenamento Jurídico angolano na promoção da participação democrática na gestão escolar, ressaltando a necessidade de ações complementares para transformar a legislação em práticas reais e acessíveis a todos os atores escolares.

Tabela 6. Quanto à inclusão de estudantes com deficiências nas escolas públicas do Bailundo, você considera que as ações para garantir inclusão são:

		Frequência	Porcentagem
Válido	Adequadas e suficientes	5	5,0
	Parcialmente eficazes, mas ainda precisam de melhorias	15	15,0
	Insuficientes ou inexistentes	66	66,0
	Não há ações específicas voltadas para inclusão	14	14,0
Total		100	100,0

Fonte: Costa (2024-2025)

A análise dos resultados revela que a maioria dos entrevistados acredita que as ações voltadas para a inclusão de estudantes com deficiências nas escolas públicas do Bailundo são insuficientes ou inexistentes, representando 66% das respostas. Além disso, 14% afirmam que não há ações específicas voltadas para inclusão, enquanto somente 15% consideram que as ações existentes são parcialmente eficazes, e uma minoria, 5%, acredita que as ações são adequadas e suficientes (dados apresentados na questão).

Esses resultados indicam uma percepção geral de insuficiência das políticas de inclusão na região, o que está de acordo com estudos recentes que apontam para desafios na implementação de práticas inclusivas no contexto brasileiro e africano. Segundo Libâneo (2013), a efetividade das ações de inclusão escolar ainda encontra obstáculos relacionados à falta de recursos, formação de professores e políticas públicas efetivas, o que impacta diretamente na qualidade da inclusão de estudantes com deficiência. De acordo com os autores, a implementação de ações eficazes requer uma abordagem multidimensional, envolvendo formação continuada, adaptação curricular e infraestrutura adequada (SILVA & SANTOS, 2020).

Mais recentemente, Almeida et al. (2021) reforçam a necessidade de políticas públicas mais robustas e de ações planejadas que promovam a inclusão efetiva, especialmente em contextos de vulnerabilidade social, como o do Bailundo. Os autores destacam que a percepção da comunidade escolar acerca da eficácia das ações de inclusão é fundamental para orientar melhorias, uma vez que ela reflete o impacto percebido na prática educativa.

Dante desse cenário, fica evidente a necessidade de reforçar as ações de inclusão, promovendo uma formação mais efetiva dos profissionais, a elaboração de políticas específicas e o fortalecimento de recursos para garantir o direito à educação de estudantes com deficiência. Como apontam (SAVIANI, 2007), a inclusão escolar não deve ser vista apenas como uma política formal, mas como uma prática contínua que requer compromisso de toda a comunidade escolar e do poder público.

Tabela 7. Quais são os grandes desafios educacionais para melhorar a qualidade de ensino nas Escolas públicas do Município do Bailundo?

		Frequência	Porcentagem
Válido	Melhorar as condições físicas das escolas, mais recursos materiais e tecnológicos e combater o vandalismo.	16	16,0
	Capacitação e formação contínua dos professores e Gestores escolares.	84	84,0
	Total	100	100,0

Fonte: Costa (2024-2025)

A análise dos factores considerados mais influenciadores na qualidade da educação nas escolas públicas do Bailundo revela uma predominância significativa da capacitação e formação contínua dos professores e gestores escolares, mencionada por 84% dos participantes, em contraposição às condições físicas das escolas e recursos materiais, apontadas por 16%. Esses resultados evidenciam uma percepção de que o desenvolvimento profissional dos atores envolvidos no processo educativo é fundamental para a melhoria da qualidade do ensino na região.

A importância da formação contínua dos professores para a melhoria da qualidade da educação tem sido corroborada por estudos recentes. Segundo Silva et al. (2021), a capacitação docente atualizada promove o aprimoramento das práticas pedagógicas, resultando em

melhores resultados de aprendizagem e maior engajamento dos estudantes. Além disso, Libâneo (2013), destacam que a formação contínua permite aos professores adaptarem suas estratégias às mudanças curriculares e às demandas do contexto, contribuindo para um ambiente de ensino mais eficaz.

Por outro lado, embora as condições físicas das escolas e recursos materiais ainda sejam fatores relevantes, sua influência na qualidade da educação tem sido considerada secundária em alguns estudos recentes. De acordo com Costa e Santos e Campos (2024a), melhorias na infraestrutura escolar podem potencializar o impacto das ações pedagógicas, mas, por si só, não garantem avanços significativos na aprendizagem, especialmente se não estiverem acompanhadas de investimentos no desenvolvimento profissional dos docentes e gestores.

Dessa forma, os resultados obtidos no Bailundo reforçam a importância de priorizar programas de capacitação e formação contínua no contexto educacional, alinhando-se às recomendações de autores contemporâneos que defendem a valorização do capital humano como elemento central na elevação da qualidade do ensino.

Tabela 8. Os cargos de Direção e Chefia nas Escolas públicas do Bailundo são exercidos de acordo com critérios objetivos e transparentes, conforme o ordenamento jurídico angolano?

30

		Frequência	Porcentagem
Válido	Sim, totalmente transparentes e objetivos	22	22,0
	Não, tem havido algumas exceções	47	47,0
	Não tenho informações suficientes sobre o assunto		31,0
	Total	100	100,0

Fonte: Costa (2024-2025)

A análise dos resultados obtidos na pesquisa revela uma percepção bastante divergente entre os participantes acerca da transparência e objetividade na nomeação e exercício dos cargos de direção e chefia nas escolas públicas do Bailundo. Segundo os dados, 22% dos entrevistados acreditam que esses critérios são seguidos de forma objetiva e transparente, enquanto 47% discordam, alegando que há exceções que comprometem a integridade do processo. Além disso, 31% afirmam não possuir informações suficientes para emitir uma opinião fundamentada.

Esses resultados indicam uma possível desconfiança na equidade dos critérios utilizados, o que pode impactar na legitimidade e na qualidade da gestão escolar. De acordo com Costa et al. (2023), a transparência nos processos de seleção de gestores escolares é fundamental para

fortalecer a confiança na administração pública educativa, especialmente em contextos onde a meritocracia é um princípio orientador. Segundo Costa e Santos e Campos (2022a) ressaltam que a ausência de critérios claros e a ocorrência de exceções podem gerar percepções de favoritismo e nepotismo, comprometendo a eficiência e a justiça na gestão escolar.

Por outro lado, Costa e Santos e Campos (2022b), enfatiza que a falta de informações ou a má comunicação acerca dos procedimentos de nomeação pode contribuir para a desconfiança dos atores envolvidos. A autora argumenta que a transparência deve estar acompanhada de uma adequada disseminação de informações, garantindo que todos os interessados tenham acesso aos critérios e processos adotados, promovendo assim maior legitimidade.

Diante do exposto, é evidente que há uma demanda por maior clareza e rigor nos processos de nomeação de cargos de direção e chefia, alinhados aos preceitos do ordenamento jurídico angolano. A implementação de procedimentos objetivos, transparentes e bem comunicados contribuiria para fortalecer a confiança na gestão escolar e garantir a legitimidade dos processos, conforme conforme salient (COSTA & SANTOS E CAMPOS , 2024c).

Tabela 9. Na sua opinião, qual é o nível de autonomia das gestões escolares no Bailundo para implementar melhorias na qualidade da educação?

31

		Frequência	Porcentagem
Válido	Autonomia moderada, com algumas limitações impostas pelos órgãos superiores	22	22,0
	Baixa autonomia, dependendo quase totalmente do Gabinete Provincial de Educação, Administração Municipal e Direcção Municipal da Educação.	78	78,0
	Total	100	100,0

Fonte: Costa (2024-2025)

Questionados os participantes sobre qual era o nível de autonomia da gestão escolar no município do Bailundo para implementar melhorias na qualidade da educação, 22, o que corresponde a 22%, disseram que existe uma autonomia moderada, com algumas limitações impostas pelos órgãos superiores. Já 78, que corresponde a 78%, afirmaram que há baixa autonomia nas escolas, dependendo quase totalmente do Gabinete Provincial de Educação, da Administração Municipal e da Direcção Municipal de Educação, totalizando 100%.

Tabela 10. Como você avalia a efectividade do cumprimento jurídico para a realização de acções participativas na Gestão Escolar?

		Frequência	Porcentagem
Válido	Moderadamente efectiva, com algumas lacunas legais	25	25,0
	Pouco efectiva, com muitas limitações na aplicação da lei	64	64,0
	Ineficaz, não há cumprimento jurídico adequado	11	11,0
Total		100	100,0

Fonte: Costa (2024-2025)

Questionados como avaliam a efectividade do cumprimento jurídico para a realização de acções participativas na Gestão Escolar, 25 que corresponde a 25% disseram que, moderadamente efectiva, com algumas lacunas legais, 64 que corresponde a 64% disseram que pouco efectiva, com muitas limitações na aplicação da lei e 11 que corresponde a 11%, disseram que ineficaz, não há cumprimento jurídico adequado.

Tabela II. Você acredita que as actuais políticas públicas no âmbito da educação no Bailundo promovem uma Gestão Democrática, Participativa e Inclusiva?

		Frequência	Porcentagem	
Válido	Sim, plenamente	1	1,0	32
	Não, elas ainda são insuficientes para promover esses princípios	99	99,0	
	Total	100	100,0	

Fonte: Costa (2024-2025)

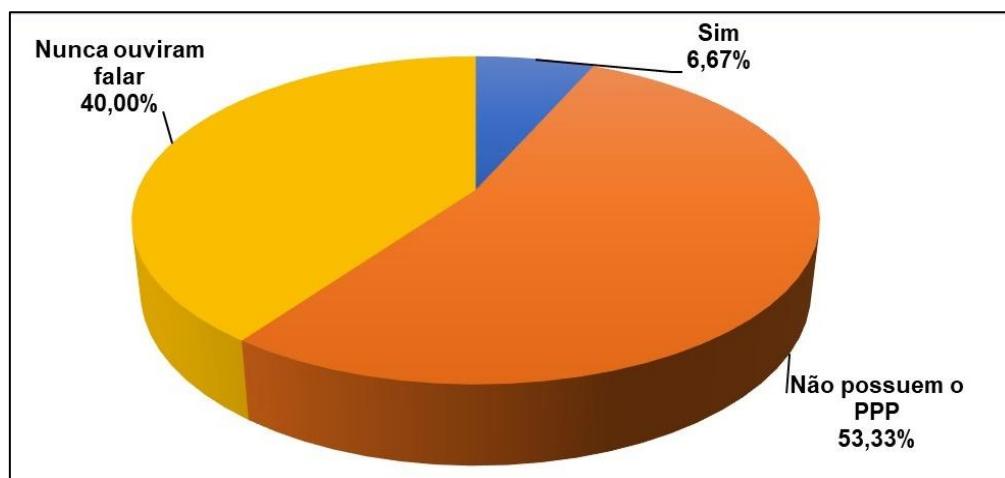
Questionados se acreditam que as actuais políticas públicas no âmbito da educação no Bailundo promovem uma Gestão Democrática, Participativa e Inclusiva, 1 que corresponde a 1% disseram que sim, plenamente e 99 que corresponde a 99% disseram que não, elas ainda são insuficientes para promover esses princípios.

Esses resultados corroboram com estudos recentes que apontam para uma lacuna entre as políticas formuladas e sua implementação prática, especialmente em contextos onde a participação da comunidade e a inclusão de diferentes grupos ainda enfrentam obstáculos (SILVA & COSTA, 2021). Segundo Silva e Costa (2021), a efectivação de uma gestão democrática requer não apenas a formulação de políticas, mas também a presença de mecanismos de participação efetivos e acessíveis a todos os atores da comunidade escolar, o que parece ainda não estar acontecendo de forma satisfatória no Bailundo.

Além disso, autores como Oliveira (2020) destacam que a inclusão de grupos marginalizados na gestão educacional é fundamental para promover uma educação verdadeiramente inclusiva, porém, muitas políticas atuais permanecem centralizadas e pouco sensíveis às especificidades locais, dificultando uma participação ampla e representativa. Assim, a percepção de que as políticas ainda são insuficientes reforça a necessidade de reconfigurar os processos de gestão e participação na educação local, promovendo maior transparência, autonomia e inclusão.

Diante desse cenário, é crucial que os gestores e formuladores de políticas adotem abordagens mais participativas e inclusivas, alinhadas às demandas e realidades do Bailundo, para que os princípios de gestão democrática possam ser efetivamente alcançados. A implementação de mecanismos de participação comunitária, o fortalecimento da autonomia escolar e a inclusão de diversos atores na tomada de decisão são passos essenciais para transformar a percepção dos atores envolvidos e promover uma educação mais justa e democrática.

Gráfico 2. A Escola tem um Projeto Político Pedagógico (PPP)?

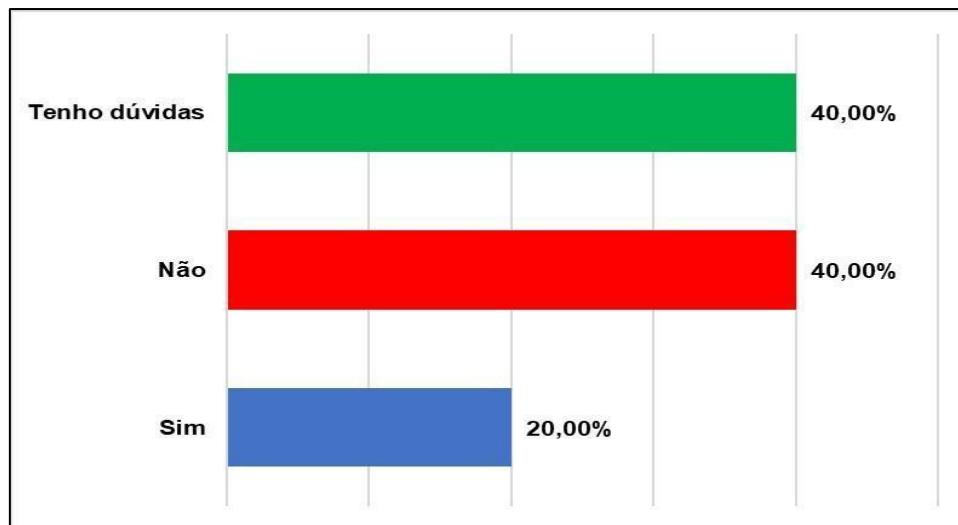


33

Fonte: Costa (2024-2025)

Ao serem questionados se o PPP nas Escolas públicas pode trazer inovação na actuação dos gestores escolares, 40% manifestaram dúvidas, 20% disseram que sim pode trazer e 40% disseram que não vai trazer, o que demonstra um desconhecimento da Gestão e Administração Escolar. Segundo Costa Santos e Campos (2024c) é necessário que, os diretores escolares, conheçam as ferramentas de trabalho do dia a dia, para saberem dirigir e organizar os seus processos nas suas escolas.

Gráfico 3. O Projeto de Análise da Administração e Gestão das escolas públicas do Município de Bailundo pode trazer inovações na maneira da atuação dos gestores escolares?



Fonte: Costa (2024-2025)

Essa distribuição reflete um desconhecimento notável sobre a gestão e administração escolar. Segundo Costa e Santos e Campos (2023) é crucial que os diretores escolares estejam familiarizados com as ferramentas de trabalho do cotidiano, a fim de efetivamente conduzir e organizar os processos em suas respectivas escolas, conforme evidenciado na

34

Tabela 12. Como são feitas as nomeações de Directores Escolares na maior parte das Escolas em Angola?

		Frequência	Porcentagem
Válido	A nomeação muitas vezes ocorre por indicação directa, prejudicando a gestão	71	71,0
	Não há critérios claros para a nomeação ou eleição desses cargos	29	29,0
	Total	100	100,0

Fonte: Costa (2024-2025)

A análise dos resultados revela uma preocupação significativa acerca do processo de nomeação e eleição para os cargos de Direção e Chefia nas escolas públicas do Bailundo. Com 71% dos entrevistados indicando que as nomeações muitas vezes ocorrem por indicação directa, observa-se uma possível influência de factores externos às competências técnicas e pedagógicas, o que pode comprometer a efectividade da gestão escolar. Já 29% afirmam que não há critérios claros para tais nomeações ou eleições, o que evidencia uma fragilidade nos processos institucionais de seleção desses líderes escolares. Quando assim acontecer, é necessário que quem Governa, escolha os melhores quadros para servirem o País em particular as Escolas.

De acordo com Costa e Santos e Campos (2024b), a influência de interesses políticos nas nomeações para cargos de gestão escolar pode afetar negativamente a autonomia e a qualidade do ensino, uma vez que as decisões administrativas muitas vezes deixam de priorizar critérios técnicos em favor de alianças políticas. Essa situação também é corroborada por Saviani (2007), que apontam que processos de seleção baseados em critérios claros e transparentes são essenciais para garantir a legitimidade e a efetividade da gestão escolar, promovendo um ambiente de trabalho mais profissionalizado e voltado para a melhoria do aprendizado.

Por outro lado, a ausência de critérios definidos, como apontado por 29% dos entrevistados, pode gerar insegurança e ineficácia na administração escolar, dificultando a implementação de políticas pedagógicas consistentes Costa, Yavorski e Santos e Campos (202). A transparência e o estabelecimento de critérios objetivos na nomeação e eleição de gestores escolares são fundamentais para fortalecer a gestão democrática e garantir que os líderes tenham a capacidade de promover melhorias na qualidade do ensino (OLIVEIRA, 2023).

Diante desses achados, recomenda-se a implementação de processos seletivos mais transparentes e baseados em critérios técnicos claros, além de uma maior autonomia das comunidades escolares para escolha de seus gestores, fortalecendo a gestão democrática e a qualidade da educação (MARTINS, 2020 & ALMEIDA, 2023).

35

Tabela 3 . Na sua avaliação, qual é o maior desafio para fortalecer a gestão democrática, participativa e inclusiva nas escolas públicas do Bailundo?

		Frequência	Porcentagem
Válido	Falta de capacitação e formação dos gestores escolares	52	52,0
	Baixo envolvimento da comunidade e dos estudantes	21	21,0
	Recursos financeiros insuficientes	27	27,0
	Total	100	100,0

Fonte: Costa (2024-2025)

Os resultados obtidos revela que os principais desafios para fortalecer uma gestão democrática, participativa e inclusiva nas escolas públicas do Bailundo estão relacionados à falta de capacitação dos gestores escolares, ao baixo envolvimento da comunidade e dos estudantes, e aos recursos financeiros insuficientes. Essas questões são corroboradas por estudos recentes, que enfatizam a importância de aspectos como formação de lideranças, participação

comunitária e financiamento adequado para promover mudanças efetivas no contexto educacional.

Primeiramente, a falta de capacitação e formação dos gestores escolares foi apontada por 52% dos participantes. Segundo Graça da Costa (2024), a formação contínua dos gestores é fundamental para o desenvolvimento de lideranças que possam implementar práticas de gestão democrática de forma eficaz, promovendo a participação de todos os atores escolares. A autora destaca que a capacitação adequada contribui para o fortalecimento de competências gerenciais e pedagógicas, essenciais para enfrentar os desafios do contexto escolar contemporâneo.

Em relação ao baixo envolvimento da comunidade e dos estudantes, que foi mencionado por 21%, autores como Costa, Enoque e Graça (2022), ressaltam que a participação da comunidade escolar é um dos pilares para a construção de uma gestão participativa e inclusiva. A pesquisa deles evidencia que o engajamento dos estudantes e da comunidade promove maior pertencimento, responsabilidade e colaboração, fatores essenciais para o fortalecimento da democracia escolar.

Por fim, os recursos financeiros insuficientes, apontados por 27%, representam uma barreira significativa para a implementação de ações que promovam a inclusão e a participação. Segundo Costa (2020), a escassez de recursos limita a oferta de atividades e projetos que envolvem a comunidade e dificultam a formação de ambientes escolares mais democráticos. A autora argumenta que a garantia de recursos adequados é fundamental para viabilizar práticas pedagógicas e de gestão mais inclusivas.

Diante desses aspectos, fica evidente que o fortalecimento da gestão democrática, participativa e inclusiva nas escolas do Bailundo demanda ações integradas que priorizem a formação dos gestores, incentivem a participação da comunidade e assegurem recursos financeiros adequados. Investir nessas áreas é essencial para promover uma educação mais democrática, equitativa e efetiva.

36

Tabela 14. A Direção tem apresentado relatórios das condições financeiras da Escola aos Professores, alunos e encarregados de educação?

		Frequência	Percentagem
Válido	Às vezes apresenta	3	20,0
	Sempre apresenta	2	13,3
	Nunca apresenta	10	66,7
	Total	15	100,0

Fonte: Costa (2024-2025)

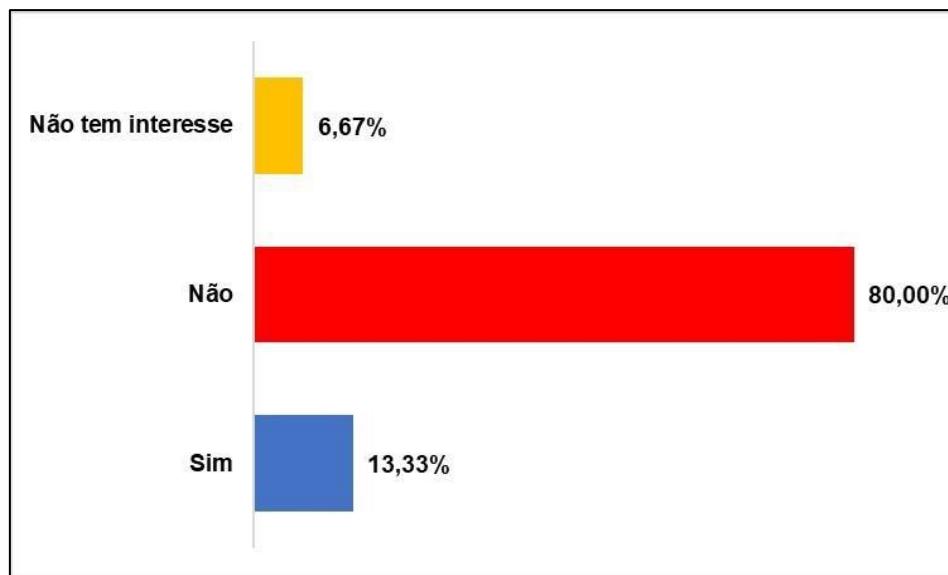
A prestação de contas eficiente, permite que a sociedade, a comunidade acadêmica e os cidadãos acompanhem de perto o trabalho realizado pelas escolas, podendo avaliar se os recursos estão sendo empregados de maneira eficiente para alcançar os objetivos educacionais estabelecidos na Constituição de Angola, Angola (2010).

Costa e Santos e Campos (2023) destacam que tendo em conta as debilidades verificadas para cobrar transparência na gestão dos orçamentos das escolas, é necessário investir na capacitação dos profissionais da educação e na execução de estratégias eficientes de controle e administração financeira para garantir uma prestação de contas efetiva, que contribua para o aprimoramento do sistema educacional angolano. Só desta forma, será possível alcançar um ensino de qualidade e equidade aos angolanos em geral.

A tabela 13, mostra os resultados do questionamento feito, sobre o vínculo entre, equipe pedagógica e os discentes, 1 que corresponde a 6,7% disse que é ótima, 2 (13,3%) disseram que é boa, 3 (20%) disseram que é regular e 9 (60%) disseram que é ruim, perfazendo 100%. Isto, expõe a má relação entre a equipe pedagógica, os diretores e os discentes, o que se mostra desfavorável em um ambiente saudável de trabalho.

Gráfico 4. Tem tido formação continuada sobre matérias de Gestão escolar?

37



Fonte: Costa (2024-2025)

Segundo Canepa (2021) entre as organizações que estruturam a nossa sociedade, terá que se dar um destaque especial à escola, por se tratar de uma organização que, de certa maneira, tem influência em todas as outras, seja pelo tempo que as crianças, jovens e professores passam nela, mas também pelas implicações no futuro dos indivíduos. Assim, a educação é um direito

do cidadão adquirido por Lei, constituindo-se uma das tarefas fundamentais do Estado (p. 64697).

Tabela 15. Uma Gestão Escolar Democrática, Participativa e Inclusiva pode contribuir para o sucesso das Escolas Públicas do Município do Bailundo?

		Frequência	Porcentagem
Válido	Sim	82	82,0
	Não	18	18,0
	Total	100	100,0

Fonte: Costa (2024-2025)

Do questionamento realizado ao público-alvo revela uma percepção amplamente favorável à hipótese de que uma Gestão Escolar Democrática, Participativa e Inclusiva pode contribuir para o sucesso das escolas públicas no município do Bailundo. Com 82% dos entrevistados respondendo positivamente e 18% negativamente, observa-se um consenso significativo sobre a importância de práticas de gestão que promovam a participação de toda a comunidade escolar, o que, segundo autores contemporâneos, é fundamental para a melhoria do desempenho institucional.

38

De acordo com Costa, Enoque e Graça (2022), a gestão democrática na escola favorece a construção de um ambiente de colaboração, promovendo a autonomia e o protagonismo de estudantes, professores e demais membros da comunidade escolar. Essa abordagem contribui para o fortalecimento do vínculo entre todos os atores, levando a uma maior motivação e comprometimento com as metas institucionais. Além disso, a participação coletiva na tomada de decisão resulta em ações mais alinhadas às necessidades locais, potencializando os resultados acadêmicos e administrativos.

Segundo Graça da Costa (2024), uma gestão participativa e inclusiva é um elemento-chave na promoção da equidade e do respeito às diversidades presentes na comunidade escolar. A autora destaca que práticas inclusivas não apenas favorecem o desenvolvimento de um ambiente mais justo, mas também estimulam a convivência pacífica e o aprendizado de valores democráticos, essenciais para o sucesso educacional no contexto de escolas públicas.

Dessa forma, os dados indicam que a maioria da comunidade escolar reconhece o potencial de uma gestão democrática, participativa e inclusiva para promover o sucesso das escolas públicas, corroborando as evidências teóricas mais recentes e reforçando a necessidade de políticas que incentivem tais práticas no município do Bailundo.

Tabela 16. O senhor Director tem domínio das novas tecnologias de informação e comunicação?

		Frequência	Porcentagem
Válido	Sim	55	55,0
	Não	45	45,0
	Total	100	100,0

Fonte: Costa (2024-2025)

A análise dos resultados revela que uma maioria significativa dos diretores (55%) reconhece possuir domínio das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), enquanto 45% afirmam não ter esse domínio. Esses dados refletem um cenário onde há uma predominância de gestores que compreendem e utilizam as TICs, o que pode influenciar positivamente a adoção de inovações tecnológicas nas instituições. Segundo Silva (2020), a integração das TICs na gestão escolar é crucial para promover a eficiência, a tomada de decisão baseada em dados e a inovação pedagógica. Já De Souza e Almeida (2021) destacam que, apesar do avanço tecnológico, ainda há resistência por parte de alguns gestores, o que pode impactar a implementação de novas práticas educacionais digitais.

A literatura atual enfatiza a importância do desenvolvimento de competências digitais entre os gestores para que possam liderar processos de transformação digital de forma eficaz. De acordo com Almeida e Souza (2019), investir na formação continuada de diretores é fundamental para ampliar seu domínio das TICs, facilitando a inclusão digital e a inovação na gestão educacional. Além disso, autores como Costa, Yavorski e Santos e Campos (2021) ressaltam que a competência digital dos gestores está relacionada à sua capacidade de liderar mudanças e promover ambientes escolares mais conectados e colaborativos.

Esses resultados também apontam para a necessidade de políticas e programas de capacitação específicas, que possam diminuir a diferença entre os gestores que já dominam as TICs e aqueles que ainda possuem dificuldades. Assim, é fundamental que as instituições e os órgãos de educação promovam ações de formação continuada voltadas ao desenvolvimento de habilidades tecnológicas, alinhadas às demandas do contexto atual, marcado pela digitalização acelerada.

Tabela 17. Já se já participou de uma Formação sobre liderança de equips de trabalho?

		Frequência	Porcentagem
Válido	Não	29	29,0
	Sim	71	71,0
	Total	100	100,0

Fonte: Costa (2024-2025)

Os resultados revela que uma maioria significativa dos participantes, 71%, não participou de forma alguma de formações em liderança, enquanto apenas 29% tiveram essa experiência. Essa situação evidencia uma possível lacuna na preparação de gestores escolares, professores, pais e encarregados de educação para o exercício de funções de liderança, aspecto fundamental para a melhoria da gestão escolar e do ambiente pedagógico.

De acordo com Costa, Yavorski e Santos e Campos (2021) a formação continuada em liderança é fundamental para capacitar os actores educativos a lidarem com os desafios complexos do contexto escolar contemporâneo, promovendo uma gestão mais eficiente e colaborativa. A falta de participação em programas de formação pode limitar o desenvolvimento de competências essenciais para liderar mudanças e promover a inovação na escola (SILVA, 2021).

Por outro lado, autores como Costa & Santos e Campos (2024c) destacam que a acessibilidade à formação em liderança ainda é um desafio em muitas regiões, seja pela escassez de recursos, seja pela falta de políticas públicas específicas nessa área. Assim, a baixa participação pode refletir dificuldades de acesso ou de conscientização acerca da importância dessas formações.

Esses dados reforçam a necessidade de ampliar e democratizar programas de formação em liderança escolar, promovendo maior envolvimento dos diferentes actores da comunidade educativa, formando Gabinetes Psicopedagógicos em todas as escolas. Investir na qualificação desses profissionais é uma estratégia que, segundo Costa (2025), potencializa o desenvolvimento de uma gestão escolar mais participativa, democrática e eficaz, beneficiando o ambiente de aprendizagem como um todo.

De forma geral, a baixa participação em formações de liderança evidencia uma oportunidade de intervenção para fortalecer a capacitação dos envolvidos na gestão escolar, contribuindo para uma educação de maior qualidade e mais alinhada às demandas atuais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da gestão das escolas públicas no Município do Bailundo revela a importância de fortalecer os princípios de gestão democrática, participativa e inclusiva para promover melhorias na qualidade da educação. Os resultados indicam que, embora existam avanços, desafios persistem na implementação de práticas mais participativas e na garantia de inclusão de todos os estudantes, especialmente em contextos de vulnerabilidade social, é necessários formar seriamente profissionais comprometidos com a Educação com maior realce Directores

e Professores, melhorar os salários, combater o vandalismo, apostar na requalificação das infra-estruturas das escolas, a humanização da educação, planificação de um fundo de maneio mínimo para todas as Escolas do Ensino Primário e Secundário, equipar as escolas com materiais informáticos e laboratórios, diminuição do excesso de alunos nas turmas, aumento de mais professores comprometidos, cancelamento das transferências por um período. O alinhamento das acções gerenciais com o ordenamento jurídico angolano é fundamental para assegurar transparência, responsabilidade, comprometimento e legitimidade na gestão escolar.

Recomenda-se a adoção de estratégias que promovam maior envolvimento da comunidade escolar na tomada de decisões, capacitação dos gestores em práticas democráticas e inclusivas, além de uma fiscalização mais efectiva do cumprimento da legislação vigente. Assim, espera-se que este estudo contribua para o fortalecimento de uma gestão escolar mais participativa, democrática e inclusiva, refletindo positivamente na qualidade da educação e no desenvolvimento social do Município do Bailundo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernanda dos Santos; DA SILVA, Irandir Souza. A GESTÃO ESCOLAR NUCLEADA EM ESCOLAS RURAIS DE AMARGOSA-BA. *Seminário Nacional e Seminário Internacional Políticas Públicas, Gestão e Práxis Educacional*, v. 7, n. 7, 2019.

41

ALMEIDA, J. R. Gestão escolar e participação comunitária: desafios contemporâneos. *Revista Educação Pública*, v. 42, n. 3, p. 89-102, 2023.

ANGOLA, D. R. Constituição da República de Angola, Edição Especial Atualizada, 2022. Tribunal Constitucional, fev. 2022. 1-130

ANGOLA, D. R. Decreto Presidencial nº 162/23, de 1 de agosto. Sobre princípios orientadores da organização do subsistema de ensino geral, gestão escolar e curricular do ensino primário e ciclos do ensino secundário. Diário da República de Angola, 1. série, nº 142, 1 ago. 2023

ANGOLA, D. R. Decreto Presidencial nº 93/21, de 16 de abril de 2021. Estabelece o regime jurídico para o exercício de cargos de direção e chefia das instituições públicas de educação pré-escolar, ensino primário e secundário, revogando o Decreto nº 37/03, de 27 de junho. Diário da República, Órgão Oficial da República de Angola, 1ª Série, 16 abr. 2021.

ANGOLA, D. R. Lei nº 26/22, de 22 de agosto de 2022. Lei de Bases da Função Pública, revogando a Lei nº 17/90, de 20 de outubro, e demais legislações contrárias. Diário da República, Órgão Oficial da República de Angola, 1. série, nº 159, p. 6051-6070, 22 ago. 2022.

CHIKELA, Celestino Piedade; BENTO, Adriana Sofia Cacuassa. Análise sobre o direito à educação na lei de bases do sistema de educação e formação nº 17/16 de 10/07/2016 e sua relação com a constituição de Angola. *Revista Ciência Angolana*, v. 1, n. 2, pág. 445-457, 2019.

COSTA COSTA, Mário Graça et al. Importância e desafios da Liderança, Inovação e criatividade na Gestão Escolar das escolas públicas do Bailundo e Mungo-Angola. **Revista Brasileira de Educação do Campo**, v. 9, p. e18956-e18956, 2024.

COSTA, E. O. Gestão escolar democrática e a construção da escola. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 4, p. 634-649, 2021. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v7i4.993>.

COSTA, L. A.; SILVA, M. L. Gestão escolar democrática: desafios e possibilidades. **Revista Brasileira de Educação**, v. 26, n. 1, p. 112-130, 2021.

COSTA, L. M.; PEREIRA, R. A. A importância da formação contínua de professores para a melhoria da qualidade da educação. **Revista de Educação Contemporânea**, v. 27, n. 3, p. 45-60, 2020.

COSTA, M. A. Cultura participativa na escola: fatores e estratégias. Lisboa: Editora Universitária, 2021.

COSTA, M. G. da; ENOQUE, F. Z. & GRAÇA, H. da C. (2022). Gestão escolar democrática e participativa: um olhar para as habilidades, competências, perspectivas e desafios dos diretores escolares do município da Caála. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 1, p. 66-95, 2022. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v8i1.3724>.

COSTA, M. G. da; SANTOS, M. A. & CAMPOS, M. A. (2022a). Os desafios da educação no século XXI no município do Bailundo (Angola): uma ferramenta para as demandas atuais utilizando NTIC. **Pesquisa Educacional MLS (MLSER)**, v. 6, n. 2, p. 215-231, 2022. DOI: <https://doi.org/10.29314/mlser.v6i2.730>. 42

COSTA, M. G. da; SANTOS, M. A. & CAMPOS, M. A. (2023). Os reflexos das novas tecnologias de informação e comunicação na gestão escolar democrática, participativa e inclusiva e seu contributo na melhoria de um ensino de qualidade. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar**, v. 4, n. 6, p. 1-28, 2023. DOI: <https://doi.org/10.47820/recima21.v4i6.3371>.

COSTA, M. G. da; SANTOS, M. A. (2022b). Desafio da gestão escolar em países da África: Angola. In: SANTOS, M. A.; YAVORSKI, R. (Org.). **Faces da Educação II: A gestão escolar vista desde a perspectiva participativa, inclusiva e organizacional**. Lisboa: **Editora Na Raiz**, p. 153-189.

COSTA, M. G. da; SANTOS, M. A. (2022c). A educação em Angola nos séculos XV ao XXI: uma análise pela organização, desenvolvimento e perspectiva do setor. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar**, v. 3, n. 6, p. 1-27, 2022. DOI: <https://doi.org/10.47820/recima21.v3i6.1686>.

COSTA, M. G. da; YAVORSKI, R.; & CAMPOS, M. A. (2021). As competências tecnológicas e investigativas dos estudantes do curso de formação de professores: um estudo para a província do Huambo. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 12, p. 47-77, 2021. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v7i12.3413>.

COSTA, M. L. Gestão participativa e inclusiva na escola pública: desafios e possibilidades. **Revista Brasileira de Educação**, v. 25, n. 3, p. 89-105, 2020.

COSTA, Mário Graça et al. Os reflexos das novas tecnologias de informação e comunicação na gestão escolar democrática, participativa e inclusiva e o seu contributo na melhoria de um ensino de qualidade. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar**-ISSN 2675-6218, v. 4, n. 6, p. e463371-e463371, 2023.

COSTA, Mário Graça. O PAPEL DO PSICÓLOGO ESCOLAR NA GESTÃO DE CONFLITOS EM AMBIENTE EDUCACIONAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. II, n. 8, p. 911-924, 2025.

COSTA, Mário Graça; SANTOS, M. A. & CAMPOS, M. A. (2024a). Importância e desafios da liderança, inovação e criatividade na gestão escolar das escolas públicas do Bailundo e Mungo — Angola. **Revista Brasileira de Educação do Campo**, [S.l.], v. 9, p. e18956. DOI: 10.70860/ufnt.rbec.e18956.

COSTA, Mário Graça; SANTOS, M. A. et al. (2024b). A inclusão da educação digital e tecnológica na formação de professores e gestores escolares como desafios do século XXI em Angola. **Didasc@lia: Didáctica y Educación**, v. 15, n. 5, p. 150-178.

COSTA, Mário Graça; SANTOS, M. A. et al. (2024c). A problemática do ensino em Angola: um olhar sobre a promoção de uma educação transformadora, empreendedora e inovadora como desafios do século XXI na garantia de um ensino de qualidade, olhando para a gestão e administração escolar. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar**, v. 5, n. 3, p. e535039-e535039.

COSTA, P. B. Avaliação de processos de seleção de gestores escolares: critérios e transparência. **Revista de Administração e Políticas Educacionais**, v. II, n. 2, p. 45-59, 2021. 43

COSTA, R. M.; LIMA, T. S. Inovação pedagógica e empreendedorismo na escola pública. **Revista de Educação e Inovação**, v. 12, n. 1, p. 89-105, 2024.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do trabalho científico. In: **Metodologia do trabalho científico**. 1987. p. 198-198.

NGOLA, D. R. Lei nº 32/20, de 24 de agosto de 2020. Altera a Lei 17/16 de 7 de outubro, de Bases do Sistema de Educação e Ensino, revogando a Lei nº 13/01 de 31 de dezembro, e adita os arts. 124º A, B e C, republicando a referida lei. Diário da República, Órgão Oficial da República de Angola, I Série, nº 123, 24 ago. 2020.

OLIVEIRA, M. S.; COSTA, R. G. Desigualdades de gênero na participação em áreas científicas. **Revista Brasileira de Estudos de Gênero**, v. 12, n. 3, p. 45-62, 2021.

OLIVEIRA, P. C. Competências digitais na gestão educacional: uma análise de práticas e desafios. **Revista Tecnologias na Educação**, v. 8, n. 1, p. 89-104, 2021.

OLIVEIRA, P. R. Legislação e prática na gestão democrática escolar em Angola. **Revista Internacional de Educação**, v. 12, n. 3, p. 112-130, 2021.

OLIVEIRA, R. M. Desafios na formação de líderes escolares: uma análise a partir de políticas públicas. **Revista Brasileira de Educação**, v. 25, n. 78, p. 123-139, 2020.

OLIVEIRA, T. S. et al. Infraestrutura escolar e aprendizagem: uma análise de fatores inter-relacionados. *Educação & Sociedade*, v. 43, n. 200, p. e23410, 2023.

SAMPIERI, Roberto Hernández et al. *Metodología de la investigación para bachillerato*. McGraw-Hill, 2019.

SANTOS, A. L.; PEREIRA, M. T. Gestão democrática e participação escolar: avanços e desafios. *Educação & Sociedade*, v. 41, e231944, 2020.

SANTOS, L. M. Avanços na legislação de participação escolar em Angola. *Revista de Direito Educacional*, v. 9, n. 4, p. 200–215, 2021.

SAVIANI, Dermeval. Educação e emancipação: o projeto de uma pedagogia do oprimido. Campinas: Autores Associados, 2007.

SILVA, E. S.; SANTOS, R. T. Tecnologias de informação e comunicação na educação: potencialidades e desafios. *Revista Tecnologias Educacionais*, v. 19, n. 4, p. 55–70, 2021.

SILVA, J. B. da. Um olhar histórico sobre a gestão escolar. *Educação em Revista*, v. 8, n. 1, p. 21–34, 2007. DOI: <https://doi.org/10.36311/2236-5192.2007.v8n1>.

SILVA, J. P.; ALMEIDA, L. M. Gestão democrática escolar: princípios e práticas para a melhoria da educação. *Revista de Gestão Educacional*, v. 15, n. 2, p. 45–62, 2021.

SILVA, J. R.; SANTOS, A. P. Desafios na implementação de práticas inclusivas na educação básica. *Revista Educação e Desenvolvimento*, v. 15, n. 2, p. 102–118, 2020.

44

SILVA, R. A. Gestão escolar e participação social: uma análise da transparência nos processos de nomeação. *Educação & Sociedade*, v. 41, n. 150, p. 567–585, 2020.

SILVA, R. B. Influências políticas na gestão escolar: impactos e desafios. *Revista de Políticas Educacionais*, v. 15, n. 1, p. 67–81, 2020.

SILVA, R. C.; COSTA, A. B. Participação social na gestão da educação: avanços e obstáculos. *Cadernos de Educação*, v. 29, n. 2, p. 45–62, 2021.

UNESCO. La educación inclusiva: el camino hacia el futuro. Documento de referencia, 2008. In: Conferência Internacional de Educação, 48., 2008, *Unesdoc Digital Library*. UNESCO International Bureau of Education.

UNESCO. Manual para garantir inclusão e equidade na educação. Setor de Educação da UNESCO, 2019. 1–48.