



O GESTOR ESCOLAR, SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO MAGISTÉRIO DO SOYO.

THE SCHOOL MANAGER, HIS INFLUENCE ON DEMOCRATIC AND
PARTICIPATORY MANAGEMENT IN SOYO'S MAGISTRY.

EL DIRECTOR ESCOLAR, SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA Y
PARTICIPATIVA EN EL MAGISTERIO DE SOYO

Garcia Lukombo

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9391-5490>

Professor no Magistério do Soyo - Angola¹.

DOI: 10.22481/poliges.v2i3.9711

Resumo: O presente artigo tem como tema: o gestor escolar, sua influência na gestão democrática e participativa no Magistério do Soyo, Angola. Com o objetivo geral: Analisar o papel do gestor escolar, e sua influência na gestão democrática e participativa no Magistério do Soyo, Angola. A pesquisa realizada entre fevereiro e março de 2019, contou com uma amostra de 48 pessoas, divididas entre Membros de Direção, coordenadores, professores, funcionários administrativos, alunos e Pais e encarregados de educação. Foi realizada uma revisão bibliográfica e documental, com o propósito de aprofundar os fundamentos e contributos teóricos sobre a temática em estudo, que permitiu elaborar este artigo partindo de uma perspetiva generalizada do tema até se atingir aos aspetos particulares. A metodologia baseou-se numa pesquisa de tipo não experimental, exploratória, foram aplicados os instrumentos para a coleta de dados por via de levantamento bibliográfico e dos dados quantitativo-qualitativos, por via das entrevistas e questionários previamente elaborados, e aplicados aos participantes, e sua posterior análise e processamento, respeitando todos os critérios necessários das pesquisas. Os resultados obtidos demonstram que a maioria dos participantes afirmam que o gestor escolar tem muita influência no processo de gestão democrática e participativa na escola, fruto da dinâmica implementada na sua atuação, assim como o modelo de gestão implementado na escola, que permite a participação da comunidade na gestão da escola.

Palavras-chave: Gestão democrática. Gestão participativa. Gestor escolar

Abstract: This article has as its theme: the school manager, his influence on democratic and participatory management in the Magisterium of Soyo, Angola. With the general objective: To analyze the role of the school manager, and its influence on democratic and participatory

¹ Este artigo, é um extrato que faz parte do trabalho de Dissertação apresentado para a obtenção do grau de Mestre em Educação, pela Universidad Europea del Atlántico, em Espanha. Ano 2019.

management in the Magisterium of Soyo, Angola. The survey carried out between February and March 2019, had a sample of 48 people, divided between Board Members, coordinators, teachers, administrative staff, students and parents and guardians. A bibliographical and documental review was carried out, with the purpose of deepening the theoretical foundations and contributions on the subject under study, which allowed the elaboration of this article starting from a generalized perspective of the theme until reaching the particular aspects. The methodology was based on a non-experimental, exploratory research, instruments were applied to collect data through a bibliographic survey and quantitative-qualitative data, through interviews and questionnaires previously prepared, and applied to the participants, and its subsequent analysis and processing, respecting all the necessary research criteria. The results obtained show that most participants say that the school manager has a lot of influence on the democratic and participatory management process in the school, as a result of the dynamics implemented in their performance, as well as the management model implemented in the school, which allows the participation of the community in school management.

Keywords: Democratic management. Participative management. School manager

Resumen: Este artículo tiene como tema: el director escolar, su influencia en la gestión democrática y participativa en el Magisterio de Soyo, Angola. Con el objetivo general: Analizar el papel del director escolar, y su influencia en la gestión democrática y participativa en el Magisterio de Soyo, Angola. La encuesta realizada entre febrero y marzo de 2019, tuvo una muestra de 48 personas, repartidas entre Directivos, coordinadores, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia y apoderados. Se realizó una revisión bibliográfica y documental, con el propósito de profundizar en los fundamentos teóricos y aportes sobre el tema en estudio, lo que permitió la elaboración de este artículo partiendo de una perspectiva generalizada del tema hasta llegar a los aspectos particulares. La metodología se basó en una investigación no experimental, exploratoria, se aplicaron instrumentos de recolección de datos a través de levantamiento bibliográfico y datos cuantitativos-cualitativos, a través de entrevistas y cuestionarios previamente elaborados, y aplicados a los participantes, y su posterior análisis y procesamiento, respetando todos los criterios de investigación necesarios. Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los participantes manifiestan que el director escolar tiene mucha influencia en el proceso de gestión democrática y participativa en la escuela, como resultado de las dinámicas implementadas en su desempeño, así como del modelo de gestión implementado en la escuela, que permite la participación de la comunidad en la gestión escolar.

Palabras clave: Gestión democrática. Administración Participativa. Gerente de la escuela

Introdução

O gestor escolar ou diretor possui uma importância fundamental na organização e funcionamento da instituição escolar, em todos os seus aspectos: físico, sociopolítico, relacional, material, financeiro, pedagógico e o seu papel é de

suma importância para o bom desenvolvimento de todo o trabalho escolar, desde o acompanhamento da aprendizagem dos alunos até ao trabalho de todos.

A concepção do termo gestão escolar democrática participativa tem-se tornado um dos motivos mais frequentes, na área educacional, de grandes debates e de iniciativas públicas, com o propósito de dar sequência a um princípio constitucional e ratificada (ANGOLA, 2016), na qual os agentes educativos entendem a democratização do ensino como sendo a obrigação e o dever do Estado em atribuir os mesmos direitos a todo cidadão sem distinção de classe social, raça, e o acesso ao ensino.

A implementação da Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino, pelo Ministério da Educação (MED), que aprovou as bases do sistema de educação, e ratificada em, permitiu o crescimento de todos os subsistemas de ensino e contribuiu para o desenvolvimento dos diferentes sectores da vida nacional, permitindo a criação de condições mais adequadas para a aplicação das políticas públicas e dos programas nacionais com o objetivo de continuar a assegurar e a redinamizar o crescimento e o desenvolvimento económico-social do País, bem como a adopção, aperfeiçoamento ou modificação de distintos instrumentos de governação (ANGOLA, 2016).

Na visão de Gaspar e Diogo (2012, p.41, citado por Moisés, Aznar, Agreda, 2017), prescrevem que “não existe acordo nem sobre o modo de organizar e exercer a direção escolar, nem sobre o papel que deve ser acometido aos diretores”, pois tudo depende do âmbito, das metas pedagógicas e laborais a desenvolver com os docentes e alunos.

E nessa perspectiva, o gestor que assume o papel de integrar e auxiliar o processo de ensino aprendizagem passa acima de tudo a compreender a dinâmica da escola porque ele conhece melhor os alunos em situações de aprendizagem, o trabalho dos professores e o desempenho de cada um deles, assim a escola contam com um gestor dinâmico, democrático e que tenha uma visão para o alcance dos objetivos da educação buscando sempre a participação de todos, nesse sentido sua ação surge como peça fundamental para que a escola funcione de forma a somar

com as expectativas e objetivos tanto do Estado, quanto da comunidade e família que insere seus filhos na escola visando sempre adquirir uma boa formação para o desenvolvimento da sua autonomia e consiga-se integrar na sociedade como seres que têm direitos e deveres a serem cumpridos e respeitados, ou seja, sujeitos formadores da sua própria história e opinião, mas respeitando também as ideias e opiniões dos outros.

Segundo Libâneo (2001), a gestão democrático-participativa, valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso.

Na prática, a gestão democrática é uma construção coletiva, que supõe mudança na forma de compreender os objetivos e fins da educação, as relações que se estabelecem no contexto escolar e a função da escola enquanto instituição social. Para que haja melhorias na qualidade da educação e das políticas educacionais, é preciso que se estabeleçam sinergias entre os vários atores sociais e também na criação de espaços de deliberação coletiva com condições adequadas.

Neste contexto, “todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade todos os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela” e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida (GADOTTI, 2004).

Para Lück, (2000. p. 12),

essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência à adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais, com os quais interagem dirigentes, funcionários, na busca de soluções de problemas.

Por estas e outras situações, surge o presente artigo, com o objetivo geral de analisar o papel do gestor escolar, e sua influência na gestão democrática e participativa no Magistério do Soyo, Angola.

Como objetivos específicos são determinados os seguintes:

- ✓ Sistematizar as referências teóricas e metodológicas que sustentam o papel do gestor e sua influência na gestão democrática e participativa no Magistério do Soyo, Angola.
- ✓ Diagnosticar o estado atual do papel do gestor e sua influência na gestão democrática e participativa no Magistério do Soyo, Angola.
- ✓ Descrever as principais características que deve possuir o gestor e sua influência na gestão democrática e participativa no Magistério do Soyo, Angola.

Fundamentos teóricos

Para Libâneo (2004), gestão é considerada como “os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão”.

Segundo Luck, (2006), o conceito de gestão resulta de uma nova compreensão da condução das organizações. Surge como superação dos limites da administração. Emerge um novo paradigma, isto é “visão do mundo e óptica com que se percebe e reage em relação à realidade”. O gestor com modelo de liderança participativa possibilita o aprimoramento da comunidade escolar, na conjunção de realizar com sucesso os projetos que possam transformar a realidade da escola e dos alunos.

No dizer de Pinto (2009), na sua abordagem, assegura que é preciso considerar que o processo educacional: [...] requer dos seus administradores a capacidade de articulação e construção do processo, não limitando suas funções, apenas ao controle dos padrões da legalidade. Devem ser capazes de lidar com as relações de poder, presentes no cotidiano, sabendo observar, investigar e interpretar os acontecimentos do universo escolar, aceitando os conflitos como desafios saudáveis, os conduzindo para o sucesso da ação administrativa.

Nesta perspectiva, entende-se que em qualquer instituição escolar, superando as questões consideradas impossíveis devido à resistência à mudança

por parte dos gestores, a gestão democrática participativa é possível de acontecer, sempre que se tenha consideração, atenção, responsabilidade e valorizar o empenho daqueles que fazem com que o processo educativo se desenvolva na sua plenitude, como professores, funcionários, pessoal técnico-pedagógico e administrativo, alunos, pais e comunidade, baseada na participação coletiva.

Nesta vertente, Hattge (2007), destaca que a gestão educacional, enquanto campo de saber que se forja na área da educação, necessita de um discurso educacional que lhe sustente, visto que seus objetivos se remetem ao campo da educação. Portanto, para poder colocar em funcionamento toda uma engrenagem de governação dos sujeitos, ela precisa se valer de um discurso educacional que possibilita operar com saberes pedagógicos sobre os indivíduos.

Para a efetivação de uma gestão em qualquer instituição, é necessária a intervenção de muitos pressupostos, nesta conformidade e analisado o trabalho de Tome e Reis (2018), sobre a gestão, afirma que ela integra quatro funções que os colaboradores desempenham de forma a permitirem atingir os objetivos previamente delineados pela organização:

Planificação – processo que determina antecipadamente o que deve ser feito e como deve ser feito. É mais do que uma previsão, está implícita a ideia de ação a desenvolver para que as coisas aconteçam;

Organização – processo de estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objetivos propostos;

Direção – processo de determinar, isto é, afetar ou influenciar, o comportamento dos outros;

A direção envolve motivação, liderança e comunicação.

- ✓ **Motivação** – como reforço da vontade das pessoas se esforçarem por conseguir alcançar os objetivos da empresa.

- ✓ Liderança – é a capacidade de conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que façam.
- ✓ Comunicação – é o processo de transferência de informações, ideais, conceitos ou sentimentos entre as pessoas.

Controlo – processo de comparação do atual desempenho da organização com standards previamente estabelecidos, apontando as eventuais ações corretivas (verificar desvios e analisar as razões que estiveram na sua origem). Mais que castigar, pretende definir ações necessárias para corrigir os desvios e evitá-los no futuro.

Em qualquer instituição, sua missão, visão e filosofia são determinadas pelos objetivos a que se propõe atingir, desde que se planifiquem, e se executem as atividades com a participação do coletivo, que é sempre a razão da existência da mesma, sem esquecer as premissas que influenciam a qualidade do trabalho de equipe, que são de acordo com (SANTOS, 2012 apud TOME, *et al.* 2018);

- ✓ Informação: compreendendo os sistemas e serviços decorrentes da instituição;
- ✓ Motivação: refere-se aos efeitos dos sistemas de controlo sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas;
- ✓ Coordenação: visando centralizar as informações com vistas à aceitação de planos e assessoria da direção da empresa, não somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, mas também sugerindo soluções;
- ✓ Avaliação: com o intuito de interpretar factos e avaliar resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial;
- ✓ Planificação: de forma a determinar se os planos estão consistentes ou viáveis se são aceites e coordenados e se realmente poderão servir de base para avaliação posterior;
- ✓ Acompanhamento: relativo à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão da planificação.

O processo de gestão requer apresentar os planos necessários para planificar, organizar, dirigir e controlar os recursos, visando os objetivos da empresa, neste caso a escola, conforme destaca (Catelli, 2001; p.58 citado por Tome, *et al.* 2018, p.6) “o processo de gestão configura-se com base nas definições do modelo de gestão e, [...] deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa [...] conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão [...]”. Desta forma, o processo de gestão pode ser avaliado ao início da prática da gestão em concordância com os anseios da organização.

O mesmo está baseado em processos de tomadas de decisão divididos em três etapas: planificação, execução e controle. Segundo (Padoveze, 2003, citado por Tome, *et al.* 2018), afirma que a planificação é o marco inicial do processo, compreendendo as etapas de execução de cada atividade, e o controle funciona como ferramenta para assegurar que os eventos planejados sejam efetivamente realizados.

No seu trabalho, Boschetti, Mota e Abreu (2016), partem do princípio de que o estabelecimento escolar não atua sozinho, mas dentro de um contexto coletivo, são apresentados quatro eixos norteadores para obtenção do êxito no processo educacional:

Gestão, organização, planificação e avaliação: a figura do diretor, principal responsável pela instituição, lidera o processo da gestão compartilhada por meio do envolvimento das partes - família, Estado, sociedade e comunidade no decorrer da planificação e avaliação das ações desenvolvidas na escola.

Práticas pedagógicas e proposta curricular: o projeto político-pedagógico da escola é o documento oficial que promove a articulação do currículo escolar e suas práticas, proporcionando o desenvolvimento do aluno dentro de uma visão crítico-social do processo de cidadania.

Valorização dos profissionais da educação: a escola precisa estar ativa, acompanhando o processo de desenvolvimento e atualidade da sociedade vigente. Portanto, é necessário promover formação continuada para a comunidade escolar,

valorizando o aperfeiçoamento das qualidades intrínsecas e o esforço de cada um dos seus membros.

Infraestrutura, equipamento e tecnologias: é dever do Estado oferecer o mínimo de estrutura física para receber a comunidade escolar, sendo parceira, apoiando e participando das ações planejadas que favoreçam o desenvolvimento escolar.

Por causa do exposto, Boschetti, *et al.* (2016), falam sobre os desafios e perspectivas da gestão escolar.

É importante considerarmos a importância da aprendizagem escolar no desenvolvimento dos seres humanos. Porém, o trabalho pedagógico na escola enfrenta obstáculos desafiadores a serem superados, dentre esses elencamos:

A função social da escola: a gestão democrática das escolas, quando eficazmente ativa, contribui para a melhoria dos processos de aprendizagem e para a formação cidadã. Porém, a sua representatividade social ainda passa por dificuldades em termos de conhecimento e compreensão, inclusive, da própria comunidade escolar, por falta de conhecimento associado aos saberes e fazeres que seja processado junto à instituição de ensino;

A democratização da instituição escolar: a gestão compartilhada no âmbito das escolas tem sido outro desafio constante, pois o dia a dia requer um trabalho coletivo, exigindo que todos os sujeitos envolvidos no processo educacional tenham vez e voz, sendo imprescindível uma liderança entre a equipa gestora com objetivo único;

A valorização dos profissionais da educação: é necessário oportunizar crescimento profissional sem distinção, promovendo formações e oferecendo espaço de geração de conhecimentos por meio de iniciativas e práticas inovadoras, facilitadoras do ato educativo;

A organização do tempo e espaço: exige planificação e envolvimento de todos da comunidade escolar diante, principalmente, das constantes mudanças que ocorrem no campo da sua organização temporal, que perpassam por inovações,

discordâncias entre o prescrito e o real, entre tempos estabelecidos ou propostos e os vividos;

O projeto educativo: documento oficial que norteia o trabalho desenvolvido no âmbito da escola, ainda não internalizado como prioridade pela comunidade escolar, pela não apresentação de todos os sujeitos envolvidos em sua construção e aplicação;

A execução do processo formativo: os sujeitos envolvidos no processo de gestão são corresponsáveis com a formação continuada;

A avaliação da escola: o processo avaliativo da escola talvez seja o mais importante desafio a ser superado, tendo em vista que ao discutir sua importância várias ideias ainda se encontram em disputa.

Gestão democrática na escola

A escola como instituição social, sempre foi dirigida por um responsável (diretor), com a principal missão de responder às pretensões do patronato (Estado, Ministério), mas respondendo a uma estrutura hierárquica e de subordinação central, retirando a possibilidade até de propor ou opinar sobre um determinado assunto, mesmo que leve à exaustão o seu processo de gestão.

A principal premissa da gestão escolar democrática é a de ofertar oportunidades de aprendizagem e experiências na área da Educação, partindo da necessidade individual de cada aluno, desenvolvendo um ambiente específico para que estes superem seus desafios individuais e coletivos (BRASIL, 2007 apud MORAES; FELGAR, 2013).

Ainda assim, Araújo (2009 apud Moraes, *et al.* 2013, p. 23): define a gestão escolar democrática como:

[...] forma de possibilitar que todos os seres envolvidos na instituição possam exercer com maior assertividade sua cidadania, se relacionar melhor e alcançar a liberdade de expressão, porque cada um dos envolvidos carrega em si um conhecimento, que é único e que pode ser somado ao do seu colega e, no caso, por se tratar de escola, aos alunos [...]. Essa troca faz com que a cada dia os

envolvidos incorporem mais conhecimentos, sejam eles formais ou informais, tornando-os mais responsáveis, autônomos e criativos.

Esta forma de gestão contribui para o desenvolvimento da cidadania emancipada, quando quatro elementos são necessários para sua efetividade (BRASIL, 2007). São eles: participação, pluralismo, autonomia e transparência.

Participação - é quando os projetos são construídos pela mediação da coletividade, oferecendo a todos os participantes a oportunidade de desenvolver de forma conjunta ações que visam à melhoria da educação;

Pluralismo - quando há o reconhecimento da presença das diversidades e dos diferentes interesses daqueles que fazem parte da escola;

Autonomia - é a descentralização do poder, onde a escola pode se adequar às reais necessidades da comunidade na qual se encontra inserida, onde o seu Projeto Educativo, é construído de forma coletiva, visando à emancipação e à transformação social;

Transparência - é o retrato da dimensão política da escola, mostrando que esta é um espaço público que se encontra aberto à diversidade e às opiniões daqueles que participam da estrutura da escola.

Estes quatro elementos são os pilares básicos da gestão democrática, evidenciando que devem ser focados na prática social da educação, sempre na perspectiva de posturas e culturas efetivamente democráticas.

No que diz respeito à profissionalização e à modernização da gestão escolar, englobam-se os seguintes aspectos: formação dos gestores, inovação tecnológica e a cultura da planificação, monitoramento e a avaliação presentes na gestão da escola (CASTIGLIONI, 2007 apud MORAES, *et al.* 2013).

Formação dos gestores – observa-se uma formação inicial precária, onde não se tem um foco na função diretiva; quanto à formação continuada pode ser considerada pouco significativa ora por ser muito teórica ora por ser muito técnica;

Inovação tecnológica - vai muito além de equipamentos tecnológicos, pois engloba, também, serviços, ideias e formas de realização e manutenção da instituição, como maneira de garantir a qualidade do processo educacional;

Planificação, monitoramento e a avaliação - muitas escolas ainda realizam suas planificações somente com o objetivo de cumprir normas legais; não realizam o acompanhamento dos indicadores e resultados e a avaliação ainda está sendo utilizada como forma de pontuação.

Portanto, a gestão democrática ou participativa, não é um termo novo nem exclusivo do campo educacional, mas nos últimos anos, educadores e movimentos sociais lutam por uma escola, onde a comunidade seja ativa e atuante nas decisões da mesma. De forma que, esta se torne um espaço de defesa de uma educação pública de qualidade e igualitária para todos.

A gestão escolar deve atender aspectos fundamentais, como físico, sociopolítico, material, financeiro e pedagógico, que vão desde o acompanhamento da aprendizagem dos alunos até o trabalho de toda equipa.

[...] entendemos que a democratização começa no interior da escola, por meio da criação de espaços nos quais professores, funcionários, alunos, pais de alunos etc. possam discutir criticamente o cotidiano escolar. Nesse sentido, a função da escola é formar indivíduos críticos, criativos e participativos [...] (OLIVEIRA; MORAIS; DOURADO, 2012, p. 10).

Numa instituição onde se aplica uma gestão democrática os desafios enfrentados, devem ser sanados através de formação e trabalho em equipa como forma de conhecer os seus deveres e as suas respectivas funções. A participação da comunidade escolar nas decisões tomadas, algo indispensável para a gestão democrática e uma educação pública de excelência e de qualidade.

Já Oliveira, *et al.* (2012 apud BASTOS, s/d, p.5), afirmam que:

A gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola.

Entretanto, existem muitas dificuldades na implantação de uma gestão democrática, pois além da resistência dos profissionais de ensino às inovações tecnológicas, formação continuada, trabalho coletivo etc, a própria comunidade escolar está descomprometida com o ensino, ocorre também o desinteresse por parte de alguns gestores em relação à democratização na escola, preferindo uma gestão individualista.

Nesta perspectiva, Luck (2011) traz um conceito de gestão educacional participativa como:

O conjunto de procedimentos que “inclui todas as fases de processos (direção, controlo, avaliação e retroalimentação) de administração e de concepção de diretrizes de práticas educativas, através de Planificação, definição de programas, projetos e metas Educacionais, orientadas por princípios como autonomia e responsabilização social pelos resultados obtidos” (LUCK, 2011).

Portanto, é necessário que se esclareça que, a forma como se organiza a gestão de uma escola é diferente da gestão de uma empresa, pois aquela tem o seu foco principal nas pessoas e no fazer pedagógico. De acordo com Batista e Santos (2014 citado por Bastos s/d), é diferenciado por se tratar de pessoas e não de recursos materiais.

A gestão de centros educativos na Legislação Angolana

No contexto angolano, tomando como referência a Lei Magna, nos artigos (A, C.R. 9º; 30º; 31º; 32º; 33º; 77º; 79º; 85º); a educação é vista como um instrumento para emancipar a democracia em todas as vertentes sociais, a luta por uma sociedade que responde às exigências nacionais e internacionais, por um processo educativo eficiente. É comum hoje, tornar gratuita a educação pública ao mais alto nível, desde o acesso bem como no fornecimento de materiais didáticos (ANGOLA, 2010).

Sendo assim, a promoção de uma educação abrangente e de qualidade tem sido demanda generalizada, que resulta da dificuldade do Estado em prover acesso à educação para todos e em garantir educação de qualidade para aqueles que frequentam a escola pública, segundo Paxe (2014) afirma que respondendo a essa demanda da sociedade e respeitando uma exigência constitucional o Ministério da Educação (MED) iniciou, em 2001, ao implementar a reforma educativa do ensino primário. Essa reforma busca corrigir as debilidades vivenciadas na materialização da reformulação do ensino colonial, que teve o processo iniciado em 1978, três anos após a independência política da República de Angola.

Para fundamentar a reforma educativa, o Ministério da Educação (MED), alegava, num diagnóstico feito, Angola (1988 citado por Paxe, 2014), que a introdução de novos currículos sem ter em conta os recursos disponíveis existentes, determinou uma defasagem entre os objetivos propostos, os recursos e os meios mobilizados para a efetivação desses. Em função da realidade descrita somam - se a isto, outros fatores tais como; a escassez de recursos financeiros, de infraestruturas físicas, de equipamentos e a deficiente organização e gestão das escolas, que concorreram para a não efetivação dos objetivos propostos.

Essa visão foi também compartilhada pelo Banco Mundial (1988) citado por Paxe (2014), um dos parceiros do MED, na reformulação da educação, que, ao avaliar a educação na África subsaariana, concluiu que a qualidade da educação nessa região estava a níveis inferiores aos padrões mundiais. O Banco Mundial evocava, então, que uma das principais explicações para essa fraca qualidade é o custo por estudante, que ficava aquém dos padrões mundiais. Acrescentava, a esse fator, a presença de estruturas disfuncionais, quer nos sistemas, quer nas escolas.

Como resultado das preocupações acima expostas, as autoridades educativas angolanas concluíram, e apresentaram tais conclusões de modo genérico, que, para além da grande necessidade de formação do corpo docente, era necessário que a reformulação da educação visasse essencialmente à:

- Criação de bases humanas e materiais para o novo sistema;
- Concepção de novos conteúdos programáticos e das novas metodologias;

- Conceção de novos mecanismos de avaliação de conhecimentos;
- Regulamentação normativa da organização do trabalho na escola.

Ainda na posição Paxe (2014), aborda que neste texto, discutiu-se que, ao não se dar a devida ênfase na reforma educativa dos fins propostos e a natureza da organização e gestão das escolas vigentes, o projeto de educação proposto tende a não cumprir o seu papel social de fato, o que pode também perpetuar a contínua ineficácia da escola pública.

Na perspectiva de diferenciação dos modelos de gestores, citados pelo Paro (2010), existem aqueles que apresentam uma personalidade autoritária, justificada pela maneira de agir em função da detenção do poder e autoridade, fazendo dos subordinados simples objetos que lhe devem obediência.

A gestão escolar tem por princípio nortear as ações e o fazer da escola, este precisa estar atento aos acontecimentos e ocorridos da escola, além de acompanhar as atividades desenvolvidas em sala de aula, dando suporte necessário aos professores, funcionários e equipe técnica e pedagógica. De acordo com Batista e Santos (2014), o principal papel do gestor dentro de uma instituição de ensino é desempenhar o saber e o fazer pedagógico, propondo projetos e decidindo coletivamente.

Na realidade do contexto angolano, alguns passos têm sido dados no que concerne à preparação de profissionais competentes para assumirem com credibilidade a gestão das instituições escolares, muitos deles com formação em universidades e institutos superiores que ministram o curso de pedagogia, com especialidade em gestão e Inspeção escolar, a esta realidade partilho com a posição da especialista que aborda aspectos atinentes da gestão de instituições escolares, para Lück (2006 e 2009), a gestão dos centros educacionais exige pessoal capacitado académica, técnica e profissionalmente que visa melhorar a qualidade do ensino pela melhoria da gestão escolar, torna-se necessário que esse profissional desenvolva competências que lhe permitam assumir de forma efetiva o acervo de responsabilidades inerentes às suas funções, desde o modo de articular pessoas e

experiências educativas; atingir objetivos da instituição escolar; administrar os recursos materiais e humanos; planificar atividades e distribuir funções e atribuições.

Logo, o gestor escolar ou diretor da escola é o responsável imediato pela articulação e sucesso da gestão pedagógica, enquanto a gestão dos recursos humanos direciona-se à gestão de pessoas, ou seja, gestão de alunos, professores e à comunidade escolar em geral ao passo que Lück (2006) considera a gestão escolar o modo de articular pessoas e experiências educativas; atingir objetivos da instituição escolar; administrar os recursos materiais e humanos; planificar atividades e distribuir funções e atribuições.

E, portanto, segundo Silva (2009) destaca que o gestor educacional é o principal responsável pela escola, por isso deve ter visão de conjunto, articular e integrar setores, vislumbrar resultados para a instituição educacional. Para que a obtenção desses resultados possa ocorrer é preciso que o gestor tenha um bom planejamento, alinhado com autoconfiança, postura de liderança e uma comunicação eficaz entre o colegiado.

A democratização do ensino consiste em tornar o cidadão empreendedor, ou seja, em ser capaz de inovar, criar, produzir, por iniciativa própria o seu perfil ideal, tendo em consideração as suas particularidades biológicas, psicológicas e sociais, isto o remete em escolher livremente a sua profissionalização não esquecendo a sua vocação inata (ANGOLA, 2009 apud CAPINGÁLA *et al*, 2016).

As escolas em Angola são tipificadas da seguinte maneira: escolas públicas, escolas público-privadas (comparticipada), privadas e escolas especiais que distribuídas em ensino primário, secundários (I e II ciclos), escolas de ensino médio técnico-profissional, escolas de formação de professores, (ANGOLA, 2016).

Escolas públicas: são as instituições construídas e apetrechadas com recurso ao orçamento geral do Estado. O ingresso do quadro de pessoal docente e não docente é da inteira responsabilidade do Estado, que ocorre, em alguns casos, através de concursos públicos. Nessas instituições, o Governo é responsável pelos diversos elementos conforme Sáenz, (1988) e García Requena (1997, citado por Lamarque e Schneider, 2017) mencionam a seguir:

Materiais: é o governo que fornece o espaço físico e os recursos necessários para sua implementação.

Pessoais: é o governo que fornece o capital humano e nomeiam por meio de seus representantes os Diretores, Subdiretores, Coordenadores, supervisores, professores, etc.

Formais e funcionais: ele estabelece o sistema escolar, norteia a planificação, estabelece as disciplinas obrigatórias.

Extraescolares e auxiliares: o governo fornece a merenda escolar, o meio de transporte público, os uniformes escolares, os materiais didáticos.

Sendo assim, Bastos (s/d), afirma que o gestor precisa saber prever, planejar, traçar metas e estratégias e acima de tudo se organizar, pois, todos esses quesitos fazem do diretor escolar um líder e gerenciador de pessoas, recursos e dos processos pedagógicos.

População, amostra e metodologia

O presente artigo de pesquisa abrangeu uma população inicial de 67 pessoas, divididas em diferentes áreas, que fazem parte da comunidade escolar e a amostra, é constituída por 48 pessoas, divididas em 2 membros da direção da escola, 3 funcionários administrativos, 2 coordenadores de curso, 18 professores, 09 alunos, e 12 pais e encarregados da educação da escola.

O estudo desta pesquisa é de tipo não experimental, exploratória, a análise dos dados por meio de instrumentos de coleta de dados, tais como: levantamento bibliográfico, levantamento dos dados quantitativo-qualitativos, análise documental, entrevistas (diretor e Subdiretor da instituição), questionário de inquérito (professores alunos e pais e encarregados da educação) sendo assim, foi definido e o período da coleta de dados, que decorreu entre os meses de fevereiro e março de 2019.

Resultados da Pesquisa

Os resultados aqui apresentados determinam a percepção que os participantes têm sobre a gestão democrática e participativa tendo como fundamento o conjunto de elementos que sustentam esta gestão com realce ao papel que é desempenhado por cada um dos membros da comunidade escolar com o objetivo de todos contribuírem para a melhoria da qualidade educativa.

A proposta deste trabalho esteve baseada na perspectiva de fazer uma abordagem exaustiva sobre o papel do gestor escolar, e sua influência na gestão democrática e participativa no Magistério do Soyo, Angola, procurando aferir se os resultados apresentados estão estreitamente relacionados com o tema que inspirou esta dissertação.

A partir desse tema, definiu-se um conjunto de objetivos que subsidiaram esta pesquisa, assim como todo o percurso da mesma e teve como objetivo geral analisar o papel do gestor escolar, e sua influência na gestão democrática e participativa no Magistério do Soyo.

Para efeito foram definidos vários objetivos específicos para a realização da pesquisa, onde o primeiro objetivo foi de sistematizar as referências teóricas e metodológicas que sustentam o papel do gestor, sua influência na gestão democrática e participativa no magistério do Soyo, à luz da Angola, (2001 e 2016), que legislam o sistema educativo e todas suas normativas e também foi possível fazer uma abordagem objetiva com base aos diferentes autores estudados, com destaque para (LÜCK, 2006, 2009, PARO, 2010, LIBÂNEO, 2001, 2004, e outros) que têm o campo de gestão democrática e participativa seu principal foco de atenção.

Sendo assim foi possível correlacionar os pontos de vista nos diferentes conceitos, definições assim como concebem o processo de gestão democrática e participativa que se efetiva por meio da participação dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, na elaboração e construção dos seus projetos, como também nos processos de decisão, de escolhas coletivas e nas vivências e

aprendizagens e da maneira transparente e, que as decisões sejam discutidas e visualizadas por todos os segmentos da escola, e com principal referência ao papel que o gestor desempenha para influenciar os seus colaboradores diretos.

O segundo objetivo do trabalho referiu-se em diagnosticar o estado atual do papel do gestor, sua influência na gestão democrática e participativa no magistério do Soyo, para tal foi necessário à elaboração de instrumentos de coleta de dados (entrevistas e questionários de inquérito), aplicando o primeiro para os membros da direção e a outra técnica foi aplicada para os coordenadores de curso, professores, funcionários administrativos, alunos da associação e alguns pais também que pertencem à direção da comissão de pais e encarregados de educação.

Assim para os participantes consideram o gestor como um articulador das ações na escola, influenciando por meio de uma gestão participativa, o desafio de provocar mudanças nas práticas pedagógicas que garantam a qualidade da educação ofertada, visando atingir as metas estabelecidas, construindo a identidade da escola e respeitando a identidade dos sujeitos que dela fazem parte, é por isso que na sua concepção (Lück, 2000, p. 16), considera o gestor como “aquele que apresenta uma dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação dos seus alunos”. Para tanto, no seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico.

O terceiro objetivo procurou descrever as principais características que deve possuir o gestor, sua influência na gestão democrática e participativa no magistério do Soyo. Sendo assim, existe uma percepção real dos elementos envolvidos na pesquisa (gestores, coordenadores, professores, funcionários, alunos e pais e encarregados de educação) afirmam que uma gestão democrática participativa não se confirma sua aplicabilidade com base em documentos orientadores, mais sim ela se consolida numa realidade específica de cada escola, em função dos desafios a que a escola se propõe atingir, onde o papel do gestor joga uma influência decisiva.

Assim sendo, ela deve ser inclusiva e reconhecida por todos integrantes na busca de soluções dos problemas que a escola apresenta no seu cotidiano. Fruto desta realidade se reconhece a influência do papel que o gestor desempenha, para melhorar o trabalho mesmo sabendo a complexidade dos problemas existentes, considerando-o assim um líder real que facilita e promove uma gestão democrática e participativa.

Para a discussão dos resultados, foi necessário destacar alguns indicadores que nos permitem fazer uma análise dos resultados para sua discussão para sustentá-los com a fundamentação teórica do trabalho, entre eles destacamos:

Os participantes confirmam que o papel do gestor influencia bastante os seus colaboradores devido o estilo de liderança que pratica, sendo totalmente inclusiva e participativa, delegando poder e autoridade aos colaboradores, mas sempre com decisões democráticas tanto nas reuniões como para outras ações que precisam da intervenção e pontos de vista diferentes, assumindo-se sempre como um líder, real e presente para a gestão dos destinos da escola. Para sustentar esta realidade, na pesquisa feita, nos apoiamos na posição de Luck, (2002), onde afirma que o gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola.

O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. O que se chama de gestão participativa onde todos os atores envolvidos no processo participam das decisões que uma vez tomadas precisam ser tratadas coletivamente e participativamente, porque a essência do conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer representante da comunidade que esteja interessado na escola e no processo pedagógico.

A análise dos resultados quanto à participação da comunidade na gestão da escola, os participantes manifestam favoravelmente que são influenciados pelo gestor pela maneira como tem sido efetuada por parte dos membros da comunidade escolar, que de forma ativa mesmo com algumas dificuldades procuram dar o seu

melhor contribuindo com ideias e pontos de vista que facilitam na melhoria dos serviços e principalmente na facilidade existente nos canais de comunicação fazendo que cada um possa participar sem reservas, para o sucesso da escola, sendo o espaço privilegiado para a formação das novas gerações.

Para uma gestão democrática e participativa, deve existir uma forte relação entre a motivação dos professores e o clima da escola. Se o clima é negativo e cheio de tensão, os professores caem mais facilmente na exaustão. A ansiedade e o stress andam de mãos dadas com uma baixa motivação e um clima escolar negativo.

A criação de um ambiente que favoreça o desenvolvimento profissional dos professores é um fator importante na promoção de uma cultura de responsabilidade e exigência. O papel do diretor na promoção deste ambiente é crucial, ele deve promover a criação de lideranças intermédias e incentivar os professores a participarem no processo de tomada de decisões.

Quando o gestor-diretor influencia e motiva pessoas, cria um círculo de influência, composto por professores e encarregados de educação, a partir do qual alarga a sua influência a toda a escola, com ações concretas do círculo de influências como: elogiar o trabalho dos melhores professores colocar-se ao lado dos professores com dificuldades, arranjando forma de ajudá-los, partilhando os êxitos obtidos com toda a escola e evitando dar a entender que os sucessos se devem apenas à direção da escola. O círculo de influência é um grupo informal de aconselhamento do diretor. Serve também de ponte entre ele ou ela e os restantes professores.

Estes resultados têm um fundamento lógico quando se concebe que se deve considerar a participação como o meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar, por tanto onde o papel do gestor é fundamental, quando passa a reconhecer a necessidade de transformar a escola num espaço de convivência democrática e de exercício da cidadania como um processo educativo, assim, educar para a prática cidadã

significa também, contribuir para formar a própria cidadania fazendo deste como de um problema ético e político que resume a razão de ser de toda a educação democrática, a escola contemporânea precisa voltar-se para as novas realidades, ligar-se ao mundo econômico, político, cultural, mas precisa ser um baluarte contra a exclusão social, onde o papel do gestor escolar é fundamental, uma vez que ele é o principal responsável pela escola, por isso mesmo deve ter visão de conjunto, saber articular e integrar setores, vislumbrar resultados para a instituição educacional (GENTIL, 2000; LIBÂNEO, 2001 ,2013).

De acordo aos resultados obtidos no trabalho, concernente ao papel do gestor e sua influência que exerce na gestão democrática e participativa sobre a melhoria do clima organizacional, os participantes foram unânimes em afirmar que são influenciados pelo gestor fundamentalmente na dinâmica que apresenta no seu modelo de gestão em que se preocupa não só pela sua liderança mais também na criação e organização das condições de trabalho, que facilitem o desempenho de todos os membros da comunidade escolar, onde o diretor deve divulgar as coisas boas que acontecem na escola, podendo ser feita com o recurso aos meios mais usuais da escola como o mural ou vitrina, no quadro de informações da sala dos professores, nas reuniões de trabalho, por e-mail ou em conversas informais com os docentes assim como elogiar em público as boas práticas, tanto dos trabalhadores administrativos assim como pelos docentes e outros colaboradores.

Estes resultados são sustentados nas posições de Luck, *et al* (2002) e Luck (2009), quando afirma que na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, onde a escola e os professores precisam caminhar juntos e somar os esforços para ter maiores resultados assim agindo dessa maneira tudo rende, se multiplica e a comunidade percebe que naquele ambiente acontece a gestão participativa e há um trabalho em equipa porque o clima relacional de uma escola provém, basicamente, dos educadores que nela atuam, porque são eles que determinam as relações internas, através do acolhimento, da

aceitação, da empatia, da real comunicação, do diálogo, do ouvir e do escutar, do partilhar interesses, preocupações e esperanças, neste sentido, para que haja desenvolvimento e progresso, as escolas necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar na resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e adquirir as habilidades necessárias.

Uma gestão eficiente e eficaz necessita de posições consensuais e de acordo aos resultados obtidos no trabalho, pode se compreender que o processo de tomada de decisão tem sido um dos pilares fundamentais que facilita o processo de gestão, é por isso que os participantes reafirmam sobre como o papel do gestor influencia bastante nas decisões que eles tomam, mais sempre tendo em atenção que se deve usar mais a comunicação como o canal de interação com a comunidade escolar e as decisões tomadas quase sempre com o conhecimento dos membros da comunidade, deixando assim uma imagem positiva, tornando-se assim algo indispensável para a gestão democrática para uma educação pública de excelência e de qualidade.

Ao analisar os resultados, procurou-se uma base para sua sustentabilidade, partindo do princípio de que a participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar com a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola de acordo com (OLIVEIRA, *et al.* 2012; LIBÂNEO, 2013).

Quanto à participação da comunidade na resolução dos problemas da escola, os resultados apontam que existe vontade de todos, em fazer da escola um espaço condigno para que o processo de formação seja efetivada com o sucesso, mesmo assim sabe se que as escolas estatais são dependentes de fundos públicos de dependência ministerial, graças aos esforços e à influência do gestor, os

parceiros procuram responder sempre com prontidão para garantir os serviços de qualidade, participando na reparação dos meios da escola (geradores, carteiras, salas assim como na perfuração de furos para o fornecimento de água que facilita funcionamento da escola), é necessário enfatizar que a participação da comunidade é uma realidade funcional.

Como afirma Luck (2010) a participação deve ser tida em todas suas vertentes de funcionamento, desde a: participação como presença; participação como expressão verbal e discussão de ideias; participação da representação; participação como tomada de decisão e a participação como engajamento. O mesmo autor reforça dizendo que é importante lembrar que toda pessoa tem um poder de influência sobre o contexto de que faz parte, exercendo-o, independentemente da sua consciência deste facto e da direção e intenção da sua atividade.

Todavia, a falta de consciência dessa interferência resulta numa falta de consciência do poder de participação que tem, do que decorrem resultados negativos para a organização social e para as próprias pessoas que constituem os contextos de atuação em educação. As faltas, omissões, descuidos e incompetência são aspectos que exercem esse poder negativo, responsável por fracassos e involuções.

A realização de um trabalho científico envolve diversos fatores desde os humanos, materiais e outros que de uma ou outra maneira têm uma relativa influência, neste contexto, pode se confirmar que houve sim algumas dificuldades desde a concepção do trabalho passando pelas diferentes fases do mesmo até se atingir a etapa da coleta de dados, mas a vontade de trabalhar sobrepôs-se às dificuldades consentidas. Quanto aos resultados pode-se dizer que estão enquadrados na perspectiva dos esperados, não na sua totalidade, havendo sempre algo que várias vezes passa por omissão dos pesquisados. Acredita-se que algumas conclusões da realidade da investigação podem ser tiradas e considerá-las relevantes.

Quanto às limitações podemos assim pensar que com este trabalho investigativo, e visando a melhoria nos processos de gestão democrática e participativa das escolas, sobre influência dos gestores, sugerem-se alguns aspectos e algumas questões que ainda precisam de maior aprofundamento, tais como:

Considerar sempre importante a participação efetiva em todas as vertentes de todos os envolvidos nesse processo, como requisito fundamental para a democratização da escola, partindo da essência nos pilares da gestão democrática que são: a participação, o pluralismo, a autonomia e a transparência;

Para que uma gestão democrática e participativa se configure de fato, é necessária que a escola elabore e aplique os mecanismos como o projeto educativo da escola, onde estejam plasmadas as orientações e suas ações e direcionar as metas a serem cumpridas, por parte de todos os integrantes da comunidade escolar;

Criar um ambiente escolar propício que facilite o diálogo recíproco tanto do gestor para os subordinados e vice-versa, assim também para com a comunidade escolar, onde pode existir reflexão, debate e se aplique uma gestão escolar que avalia todos os processos.

Incentivar programas de formação dos efetivos e comunidade sobre os princípios de uma gestão democrática e participativa que lhes permitam saber quais são as suas atribuições.

Portanto é aqui importante ressaltar que a pesquisa apresentada não deve ser considerada em função dos resultados como um simples produto acabado ou uma pesquisa encerrada, eles, refletem a realidade e percepção que têm sobre o conhecimento do assunto abordado, como resposta aos objetivos definidos, podendo ser utilizada como referência em pesquisas futuras para que possa incentivar a continuidade dos estudos sobre o papel que desempenha um gestor e sua influência na gestão democrática e participativa nas escolas e propor ações que possam beneficiar e ampliar esse processo. Estas reflexões podem servir como um guia que pode facilitar a transformação da escola em um espaço de democratização e de transmissão dos valores coletivos e da consciência social.

Sendo assim, é necessário continuar a aprofundar estes estudos porque existem muitas teorias que sustentam a gestão democrática e participativa no âmbito educacional, mas a complexidade da sua aplicação está nos paradigmas de gestão executados nas escolas primando àqueles modelos egocêntricos e com excesso de autoritarismos nos gestores que se mantêm resistentes às mudanças sociais, criando assim dificuldades no funcionamento da estrutura organizacional da escola em todos os seus aspectos.

Referências

ANGOLA (2001). Lei de bases do sistema de educação e ensino, que estabelece os princípios e as regras gerais do sistema de Educação e Ensino. Diário da República n.º 65. Iª-Série Assembleia Nacional. Luanda

ANGOLA (2010). Constituição da República de Angola. Lei suprema da nação angola, aprovada pela Assembleia Nacional em 27 de Janeiro de 2010 e Homologada dia 05 de fevereiro de 2002.

ANGOLA (2016). Lei de bases do sistema de educação e ensino, que estabelece os princípios e as regras gerais do sistema de Educação e Ensino. Diário da República n.º 170. Iª-Série. Assembleia Nacional. Luanda.

BASTOS, D. (s/d). Os impactos de uma gestão democrática no desenvolvimento educacional. V Congresso Nacional da Educação. www.conedu.com.br

BATISTA, M. F; SANTOS, J. C. (2014). A importância do gestor escolar na construção de uma escola pública, autônoma, participativa e de qualidade. Santa Maria.

BOSCHETTI, V, R. Mota, A.B ; Abreu, D. L. F.(2016). Gestão escolar democrática: Desafios e perspectivas. <http://dx.doi.org/10.5902/2318133822257> *Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.* Santa Maria v. 5 n. p. 103-111.

CAMPINGÃLA, J. M., Buza, A. G., Domingos Manuel, I. J., (2016) Democratização do Ensino em Angola: estudo de caso na escola primária no distrito urbano da ingombota – Luanda.

GADOTTI, M. (2004). Pensamento pedagógico brasileiro. São Paulo: Editora Ática

GENTIL, P. (2000). Qual educação para qual cidadania? Reflexões sobre a formação do sujeito democrático.

HATTGE, M. D. (2007). Escola Campeã: estratégias de governo e auto-regulação. São Leopoldo. Disponível em: http://www.michelfoucault.com.br/files/Hattge_dissertacao.pdf

LAMARQUE, S.D. & Schneider, M.B.D. (2017). Organização e Gestão de Centros Educativos. Florianópolis. FUNIBER.

LIBÂNEO, J.C. (2001). Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 259p.

LIBÂNEO, J.C. (2004). Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática, 5. ed. Goiânia, Alternativa.

LÜCK, H. et al. (2000). A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A.

LÜCK, H. (2002). A escola participativa - o trabalho do gestor escolar. ... São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

LÜCK, H. (2006). Gestão educacional: uma questão paradigmática. Série cadernos de gestão. v, 1 Petrópolis: Vozes.

LÜCK, H. (2009). Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, ISBN - 978-85-385-0027-8.

LÜCK, H. (2010). A gestão participativa na escola. 8. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, Série Cadernos de Gestão. 124p.

LÜCK, H. (2011). Gestão Educacional: uma questão paradigmática. 3ª Ed. São Paulo: Vozes.

MOISÉS, J.V., Aznar, I. y Agreda, M. (2017). Liderança na Gestão Pedagógica: uma visão dos Directores das Escolas Secundárias. Journal for Educators, Teachers and Trainers, Vol. 8(1). 74 – 90.

MORAES, N. C & Felgar J. A. S.(2013). A importância da gestão escolar democrática
http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol7_n1_2013/2_a_importancia_da_gestao_escolar_democratica.pdf

OLIVEIRA, J. F; Moraes, K. N; Dourado, L. F. (2012) Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação.

PARO, V.H (2010). A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do director de escola. Educ. Pesqui. [online]., vol.36, n.3, pp.763-778. ISSN 1517-9702. <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-97022010000300008in>

PAXE, I. (2014). Gestão democrática da escola pública: propostas à reforma educacional em angola. Revista Educação e Fronteiras On-Line, Dourados/MS, v.4, n.10, p.39-52.

PINTO, C.B.G.C. (2009). Implicações da gestão escolar como garantia das relações Professor-Aluno e de Sucesso no Processo Ensino-aprendizagem.

SILVA, E. P.(2009). A importância do gestor educacional na instituição escolar, Revista Conteúdos, Capivari.

TOME, A.S e Reis, R. K.C (2018). "A importância da controladoria na gestão empresarial", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. ISSN: 1696-8352 En línea:
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/gestao-empresarial.html>

SOBRE O AUTOR

Garcia Lukombo

Mestre em Educação, especialidade de Gestão e Organização de Centros Educativos, Licenciado em Pedagogia, na opção de Gestão e Inspeção Escolar, Com experiência em Educação e Ensino Superior, actualmente é professor no Magistério do Soyo. Correio eletrónico lukombo1974@gmail.com; glukombo1974@hotmail.com