

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA

Submetido em: 25/5/2025

Aceito em: 24/6/2025

Publicado em: 27/2/2026

Boás dos Santos¹

Jairo de Carvalho Guimarães²

PRE-PROOF

(as accepted)

Esta é uma versão preliminar e não editada de um manuscrito que foi aceito para publicação na Revista Contexto & Educação. Como um serviço aos nossos leitores, estamos disponibilizando esta versão inicial do manuscrito, conforme aceita. O manuscrito ainda passará por revisão, formatação e aprovação pelos autores antes de ser publicado em sua forma final.

<https://doi.org/10.21527/2179-1309.2026.123.17272>

RESUMO

Este artigo tem como objetivo compreender os desafios da implementação da gestão democrática participativa nas instituições educativas de Angola, analisando o papel do gestor escolar na mobilização da comunidade educativa para uma participação ativa e na promoção de uma aprendizagem de qualidade. A gestão democrática participativa, ao envolver todos os membros da comunidade educativa no processo de decisão, visa superar as práticas autoritárias e centralizadoras ainda presentes nas escolas angolanas. Trata-se de um estudo qualitativo de caráter bibliográfico e documental, com seleção intencional da literatura e dos documentos relevantes para o tema. O estudo conclui que, apesar do reconhecimento formal da democracia na legislação, a centralização do poder e a resistência às mudanças dificultam a efetiva implementação desse princípio orientador. Para sua efetivação, é

¹ Universidade Federal do Piauí – UFPI. Teresina/PI, Brasil. <https://orcid.org/0009-0006-0587-2125>

² Universidade Federal do Piauí – UFPI. Teresina/PI, Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-5901-5026>

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:
UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA**

essencial a adoção de práticas de liderança que promovam a colaboração e a descentralização das decisões curriculares.

Palavras-chave: Gestão democrática; Liderança escolar; Descentralização; Participação; Angola

**PARTICIPATORY DEMOCRATIC MANAGEMENT:
A CHALLENGE TO EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF ANGOLA**

ABSTRACT

This article aims to understand the challenges of implementing participatory democratic management in educational institutions in Angola, analyzing the role of the school manager in mobilizing the educational community for active participation and in promoting quality learning. Participatory democratic management, by involving all members of the educational community in the decision-making process, aims to overcome the authoritarian and centralizing practices still present in Angolan schools. This is a qualitative study of bibliographic and documentary nature, with an intentional selection of literature relevant to the topic. The study concludes that, despite the formal recognition of democracy in legislation, the centralization of power and resistance to change hinder the effective implementation of this guiding principle. For its effectiveness, the adoption of leadership practices that promote collaboration and decentralization of curricular decisions is essential.

Keywords: Democratic management; School leadership; Decentralization; Participation; Angola.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar, em sua essência, envolve a participação ativa de indivíduos, sendo um processo que reflete a organização e os valores de uma instituição. Todavia, o que distingue a gestão democrática participativa das outras formas de gestão é a inclusão efetiva da comunidade educativa no processo de decisão e na sua aplicação na prática pedagógica. A escola, como qualquer outra instituição social, enfrenta diversos desafios, sendo a gestão

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA

um dos mais relevantes, pois a concepção de gestão adotada pela instituição reflete, em grande medida, sua cultura organizacional.

Nesta sequência, optamos por abordar a gestão democrática participativa como princípio norteador preferencial nas instituições educacionais, dado seu potencial para facilitar a resolução de conflitos, acelerar processos de trabalho, promover o envolvimento coletivo e contribuir para o desenvolvimento profissional dos envolvidos. Embora este compromisso esteja claramente presente na legislação e na teoria, o que é o caso de Angola, sua operacionalização continua sendo um grande desafio nas práticas educacionais cotidianas.

É neste contexto que este artigo visa compreender os desafios da implementação da gestão democrática participativa nas instituições educativas de Angola. Por outro lado, buscamos analisar o papel do gestor escolar na mobilização da comunidade educativa para a participação ativa, com o intuito de promover uma aprendizagem significativa e de qualidade para os alunos. A partir dessa análise, procuramos responder à seguinte inquietação: Quais são os principais desafios enfrentados na implementação da gestão democrática participativa nas escolas angolanas?

Partimos da premissa de que uma escola regida por uma concepção democrática de gestão se torna um espaço coletivo, onde todos os envolvidos no processo educativo são parceiros na elaboração de documentos estruturantes da escola, como o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Projeto Político Pedagógico, o Regulamento Interno de Escola, o Plano de Atividades, e os Projetos de Intervenção voltados para demandas específicas e concretas. Esse princípio orientador abrange todos os aspectos administrativos e pedagógicos, com a perspectiva de promover uma educação de qualidade para todos.

A reflexão desenvolvida ao longo deste artigo foi sustentada por uma metodologia qualitativa de caráter bibliográfico e documental, com a seleção intencional das fontes relevantes ao tema. Deste modo, o trabalho está organizado em cinco seções principais, além do resumo, considerações iniciais e finais. Deste modo, o trabalho está organizado em cinco seções principais, além do resumo, da introdução e das considerações finais. Na primeira e na segunda seções, realizamos a clarificação conceitual da gestão democrática participativa e do papel do gestor democrático na perspectiva educacional. Na terceira seção, procedemos

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA

a uma análise histórica do surgimento da democracia e de sua influência na sociedade contemporânea, especialmente no campo da gestão educacional. Finalmente, na quarta e quinta seções, discutimos os principais desafios que comprometem a implementação da gestão democrática participativa, bem como as estratégias possíveis para sua efetiva materialização.

1. GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA NO CONTEXTO EDUCACIONAL

A gestão democrática participativa, enquanto princípio orientador da administração escolar, tem ganhado destaque nos últimos anos devido à sua capacidade de promover uma abordagem inclusiva e compartilhada nas decisões educacionais. Este princípio não só desafia as práticas de gestão tradicionais, como também coloca em debate questões sobre o poder, a autoridade e a participação ativa de todos os membros da comunidade educativa.

Consideramos por comunidade educativa o conjunto de sujeitos direta ou indiretamente envolvidos no processo de ensino e aprendizagem — gestores, professores, alunos, pais, funcionários e representantes da sociedade — que colaboram coletivamente na construção, acompanhamento e avaliação da ação educativa.

Neste contexto, torna-se essencial compreender os princípios fundamentais da democracia, pois ela serve como a base para a estruturação da gestão participativa nas instituições educativas. O que seria então democracia? “(do Gr. *demokratia*), sistema político fundamentado no princípio de que a autoridade emana do povo, sociedade que garante a liberdade de associação e de expressão e na qual não existem distinções ou privilégios de classes [...]” (AAVV, 2015, p. 468). No entanto, a democracia em sua essência, configura-se não apenas como um conceito político, mas como um princípio fundamental na organização das relações sociais e educacionais. Ela estabelece que os direitos e deveres dos cidadãos estão interligados, e, por meio da participação ativa, se constrói um processo coletivo e dinâmico voltado para a melhoria das condições de vida e a promoção da igualdade e da emancipação dos indivíduos.

Neste sentido, Freire (2014, p. 84) afirma que “a participação ativa e crítica é uma forma de ser mais”, pois ela representa a tomada de consciência dos sujeitos acerca do seu

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:
UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA**

papel transformador na sociedade, por meio da práxis — ação e reflexão — que os torna protagonistas na construção de um mundo mais justo. Para o autor, não há verdadeira educação sem a participação consciente dos oprimidos em sua libertação, o que implica o envolvimento autêntico e crítico no processo educativo.

Em uma instituição educativa, a democracia materializa-se justamente na gestão democrática participativa, que visa à redistribuição do poder e responsabilidades entre todos os envolvidos no processo educacional. Nessa perspectiva, a participação é vista como um direito inalienável, promovendo uma gestão partilhada e inclusiva.

A gestão, por sua vez, constitui uma das áreas de intervenção essenciais no setor educacional, envolvendo planejamento, organização, liderança, coordenação, supervisão e avaliação dos processos que visam à concretização dos objetivos educativos e à promoção da aprendizagem significativa dos alunos. Nesse contexto, a gestão escolar democrática busca estabelecer uma coordenação estratégica e interligada, cujas ações da direção da escola e das subdireções pedagógica e administrativa, comissões de pais e encarregados de educação, docentes e demais membros da comunidade educativa, são direcionadas a um único objetivo: a promoção de uma educação de qualidade para todos.

Assim, Lück (2006; 2009) afirma que, por meio da gestão, observa-se a escola e os problemas educacionais de forma global, tratando-os de forma integrada, como uma rede de ações interligadas. Isso significa que a gestão escolar não deve ser vista como um processo isolado, mas como uma prática contínua e reflexiva.

No entanto, importa esclarecer que o conceito de gestão, por si só, não está necessariamente ligado à participação, podendo assumir formas centralizadas, burocráticas ou mesmo autoritárias, como destaca Paro (1998). Avançando nesta configuração, Laval e Vergne (2023, p. 20) afirmam que “A democratização não pode ser somente escolar”, visto que a questão escolar é, também, social e política, cuja participação dos atores envolvidos se configura imperiosa para a estruturação da emancipação do sujeito, sob um modelo de gestão compartilhado. É a gestão democrática participativa que propõe uma lógica distinta, baseada na construção coletiva das decisões e na partilha das responsabilidades. Essa abordagem transforma a escola num espaço de autonomia, no qual todos os envolvidos contribuem de forma ativa para os processos educativos e organizacionais.

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA

No contexto da gestão democrática participativa, a intervenção de gestores e demais agentes educativos deve fundamentar-se em princípios democráticos voltados à construção de ambientes escolares mais autônomos (capazes de enfrentar os próprios desafios), participativos (com processos decisórios coletivos), autossustentáveis (com mecanismos permanentes de acompanhamento e avaliação) e transparentes (por meio da ampla divulgação dos resultados) (Lück, 2009). No entanto, é fundamental reconhecer que a efetivação desses princípios não pode ser atribuída unicamente à esfera escolar. Políticas educacionais centralizadoras e restritivas frequentemente impõem limites à participação genuína e à autonomia das instituições, deslocando para o cotidiano escolar responsabilidades por problemas de ordem estrutural. Assim, a gestão democrática exige não apenas práticas participativas no interior das escolas, mas também condições políticas e institucionais que viabilizem a sua materialização.

A autonomia, no contexto escolar, refere-se à existência de leis e identidade próprias, princípios, valores (educativos e humanos), um ideal (de sociedade, de escola e de cidadão a formar) e finalidades que orientam as atividades educativas da instituição. Para a construção da autonomia, é necessário elaborar um Projeto Político Pedagógico, fruto da discussão e do consenso entre todos os membros da escola sobre o futuro idealizado para a instituição e os seus atores. A autonomia resulta sempre da confluência de relações e negociações entre diversos integrantes da comunidade educativa: direção, pais, professores, alunos, demais funcionários e outros representantes da sociedade. Não se trata de algo já dado no interior da escola, mas sim do resultado de uma construção coletiva.

Nesse sentido, a gestão democrática participativa se configura como uma concepção de gestão compartilhada, onde a tomada de decisão coletiva é um dos seus princípios fundantes. Daí que, a participação, tal como definida por Lück *et al.* (2012, p. 17), é compreendida como “uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários [e demais membros da comunidade educativa] de uma organização no processo decisório”.

Na verdade, há muitas vantagens em optar pela gestão participativa na instituição escolar, pelo fato de: melhorar significativamente o processo educativo; contribuir para o desenvolvimento profissional dos funcionários; evitar o isolamento físico, administrativo e profissional dos gestores e professores; desenvolver objetivos comuns na comunidade

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA

educativa; valorizar as potencialidades dos funcionários; impulsionar a criatividade e evitar a monotonia na ação educativa. Nesta sequência, a participação é nada mais que,

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. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais (Libâneo, 2013, p. 89).

Historicamente, o impacto da gestão democrática participativa se intensificou no final da década de 1970, quando educadores e pesquisadores de diversas partes do mundo passaram a prestar maior atenção à sua potencial contribuição para a eficácia organizacional das escolas. No contexto dessa década, sobretudo na realidade brasileira, observou-se que a centralização do poder e a gestão autoritária não eram suficientes para resolver os problemas educacionais enfrentados pelas instituições.

A força do tema participação emerge dos movimentos de mobilização social pela democratização da sociedade. Na América Latina, por exemplo, esse processo ganha destaque especialmente a partir da década de 1970, como reação às ditaduras militares que cercearam liberdades e direitos sociais, intensificando o clamor por maior envolvimento popular nas decisões públicas. Nesse contexto, proliferam publicações de intelectuais voltadas à reflexão teórica e prática sobre os processos participativos, abrangendo os campos da política, da pesquisa, da educação e da cultura (Lück *et al.*, 2012). De modo análogo, em diversas regiões do continente africano, a luta pela autodeterminação impulsionou reivindicações por participação e emancipação política frente ao domínio colonial

A partir do exposto, importa esclarecer que, no contexto angolano, a gestão democrática participativa enfrenta desafios específicos decorrentes do histórico do país. Embora a luta pela autodeterminação e pela independência tenha começado na década de 1950, com os primeiros movimentos clandestinos de guerrilha contra o colonialismo, a democracia em Angola permaneceu como um ideal distante, mesmo após a independência em 1975. Só em 1992, com a adoção da Lei Constitucional (Angola, 1992) que estabeleceu o país como um Estado democrático. No entanto, a implementação prática da democracia nas instituições sociais foi tímida, com o legado de centralização de poder e autoritarismo

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA

ainda muito presente. Como veremos nas seções seguintes, a democracia, especialmente no campo da educação, continua sendo um desafio em Angola.

Na perspectiva da gestão democrática participativa, o poder e a autoridade não são concentrados nas mãos de uma única pessoa, mas são compartilhados entre os membros da comunidade educativa, permitindo que todos assumam responsabilidades e contribuam para o sucesso da instituição. Por outro lado, a comunicação aberta, a transparência e a disponibilidade das informações são valores fundamentais para que a gestão democrática participativa funcione de maneira eficaz. Isso fomenta um ambiente onde todos não apenas se sintam parte, mas efetivamente tomem parte no processo de decisão coletiva, assumindo responsabilidades concretas na construção da vida escolar. Nessa direção, a gestão democrática favorece o fortalecimento da cidadania e da responsabilidade social, compreendida como prática cotidiana e não como retórica institucional (Bordenave, 1983).

Portanto, falar de gestão democrática participativa é falar sobre a redistribuição de responsabilidades e a promoção de uma educação verdadeiramente democrática, em que as decisões são tomadas coletivamente, na qual há confronto de ideias, análise conjunta de situações e a busca por soluções eficazes para os desafios educacionais.

2. O PAPEL DOS GESTORES NA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

Os gestores escolares são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, sendo fundamentais na formação da cultura e do ambiente escolar. Este ambiente precisa ser mobilizador e estimulador do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem significativa e efetiva dos alunos. Além disso, a escola precisa ser um espaço que favoreça o desenvolvimento pessoal e profissional dos/as funcionários/as, promovendo também a construção de relações interpessoais saudáveis.

Num sistema democrático participativo, os gestores agem como líderes pedagógicos, apoiando o estabelecimento de prioridades, a avaliação dos programas pedagógicos e documentos institucionais, a organização e participação nos programas de desenvolvimento dos funcionários, e também enfatizam a importância dos resultados

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:
UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA**

alcançados pelos alunos. Ao mesmo tempo, atuam como líderes em relações humanas, enfatizando a criação e configuração de um clima escolar positivo e a resolução de conflitos.

Isso envolve promover o consenso quanto aos objetivos e métodos, mantendo uma disciplina eficaz na escola e administrando disputas pessoais (Lück *et al.*, 2012). Este papel multifacetado do gestor escolar é essencial para a efetivação da gestão democrática participativa, pois envolve a mediação e o equilíbrio entre as diversas partes da comunidade educativa, a fim de garantir uma educação de qualidade. Entre os membros da equipe de gestão de uma instituição escolar, o/a diretor/a de escola ocupa uma posição central, sendo o/a responsável maior pelo direcionamento da escola e pelos resultados alcançados.

Ao diretor da escola compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos/as os/as participantes da comunidade educativa e pelo alcance dos padrões de qualidade definidos pelo sistema educativo nacional. No entanto, torna-se essencial considerar o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola como instrumento orientador das práticas educativas e da gestão escolar, a fim de preservar sua identidade institucional e autonomia pedagógica. A desconsideração desse documento pode comprometer os processos formativos e a coerência das ações desenvolvidas, sobretudo quando a escola se vê pressionada por múltiplas demandas externas, muitas vezes desarticuladas das especificidades locais e dos princípios que fundamentam uma educação democrática e emancipadora.

A gestão do/a diretor/a deve ser voltada para a construção de um ambiente educacional que promova, efetivamente, a aprendizagem e a formação dos alunos, preparando-os para os desafios do futuro (Lück, 2009). Neste contexto, o gestor escolar precisa estar comprometido com a criação de uma cultura de participação, onde todos os membros da comunidade educativa têm um papel ativo na definição das direções da escola. Ser um gestor democrático implica ser um líder transformador, capaz de romper com práticas tradicionais e promover uma abordagem inclusiva, onde o diálogo e a colaboração são essenciais. Pois, o gestor deve ser capaz de:

Sair da condição de poder absoluto, para compartilhar as tomadas de decisões coletivas. É fazer do diálogo uma arte, e não simplesmente realizar discursos sem respostas ou sem resultados, ou seja, é buscar a solução de conflitos tendo em vista, o contexto em que a comunidade está inserida (Silva, 2015, p. 5).

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:
UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA**

O gestor democrático é chamado a ser um promotor da comunicação aberta dentro da comunidade educativa, um facilitador da participação ativa dos pais, alunos, professores e demais funcionários nas decisões da escola. Precisa também criar um ambiente de confiança e colaboração entre os membros da escola, ser exemplo de boa conduta e civismo, além de exercer uma supervisão contínua das atividades escolares. Essas ações são essenciais para o sucesso da gestão democrática participativa, pois garantem que todos os envolvidos na vida escolar estejam igualmente comprometidos com os objetivos da instituição.

Para que a gestão democrática participativa no ambiente escolar se concretize, o gestor precisa incorporar qualidades como a humildade, reconhecendo as limitações de sua autoridade e estando disposto a ouvir e aprender com os demais. Deve ser um facilitador do diálogo, não apenas entre os membros da equipe escolar, mas também entre a escola e a comunidade, promovendo uma comunicação aberta e transparente. Além disso, a capacidade de tomar decisões compartilhadas e agir com base no consenso é essencial para garantir que as ações e políticas adotadas sejam realmente representativas e eficazes, isto porque há uma intensa luta da população reivindicando participação nas instâncias decisórias da escola. Com efeito, o gestor democrático precisa ser um exemplo de ética e civismo, pois sua postura serve de modelo para toda a comunidade educativa. Sua liderança deve ser orientada pela busca constante de soluções criativas para os desafios da escola, com foco no desenvolvimento de uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade, respeitando as diversidades e promovendo a igualdade de oportunidades para todos os envolvidos no processo educativo (Freire, 1997; 2017).

Para além do exposto, o gestor escolar deve intervir como um mentor de boas práticas pedagógicas e de relações humanas, garantindo que a escola seja um espaço de aprendizado e desenvolvimento para todos. Nesse sentido, tem a responsabilidade de promover a equidade na escola, buscando sempre a inclusão e a valorização das diversidades, tanto no que diz respeito aos aspectos pedagógicos quanto sociais.

Cabe às comunidades educativas, lideradas pelos seus gestores e equipes pedagógicas, unirem-se para ampliar a democracia dentro da escola. Essa ampliação da democracia precisa ter como prioridade a promoção de uma educação de qualidade e igualitária, de modo que a escola se torne um ambiente formador de cidadãos críticos e

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA

conscientes dos seus direitos e deveres na sociedade (Santos, 2023; 2025). Assim, a gestão democrática participativa, não é apenas uma estratégia administrativa, mas uma cultura organizacional que reflete e reforça os valores de cidadania e participação social.

No entanto, há que reconhecer que ser gestor democrático não é uma tarefa simples; requer reflexão crítica, observação atenta, planejamento estratégico e, acima de tudo, uma busca constante por soluções criativas para os problemas enfrentados na vida cotidiana da escola. O gestor precisa ser capaz de aprender com os erros e fracassos, buscar alternativas e garantir a formação permanente de todos os membros da comunidade educativa.

Portanto, a vivência da democracia no ambiente escolar é uma necessidade primordial, para que todos os envolvidos possam participar das decisões de forma consciente, tendo o gestor como dinamizador para que isso se concretize. Isso exige disposição para o trabalho em equipa, redistribuição de responsabilidades e um compromisso partilhado.

3. A HISTÓRIA DA DEMOCRACIA EM ANGOLA E SEUS REFLEXOS NO SISTEMA EDUCACIONAL

O entendimento do presente e a construção do futuro de qualquer sociedade estão profundamente entrelaçados com as marcas deixadas pelo passado. Nesse sentido, para compreender a gestão democrática participativa nas instituições de ensino em Angola, é imprescindível realizar um breve recuo histórico, a fim de compreender a trajetória de luta e conquista da democracia no país e como ela influencia a realidade educacional da atualidade.

Angola viveu durante aproximadamente cinco séculos sob o domínio colonial português, um período de 493 anos, iniciado com a chegada dos portugueses em 1482 até a sua retirada em 1975. Esse longo ciclo de subordinação foi marcado por uma exploração implacável da força de trabalho e pela imposição de um sistema de intimidação constante, no qual o colono estava em uma posição de autoridade absoluta sobre os nativos.

Essa relação desigual e opressora, calcada na supremacia do colonizador e na subordinação do colonizado, gerou uma sociedade marcada pelo medo, pela desigualdade e pela negação dos direitos fundamentais de um vasto segmento da população.

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA

A luta pela autonomia e pela liberdade tornou-se, portanto, uma necessidade premente. O processo de resistência ao colonialismo foi longo e árduo, protagonizado por movimentos de guerrilha e ações de grupos revolucionários que, desde 1961, enfrentaram o poder colonial em busca da autodeterminação. Esse esforço culminou na conquista da independência de Angola em 11 de novembro de 1975, no contexto da Guerra Fria. Esse feito transformou formalmente o país “de uma nação oprimida e dependente em uma nação livre e independente, capaz da sua autodeterminação” (Santos; Quissungu, 2024, p. 46).

A independência de Angola representou, além da ruptura com o colonialismo, o início de um processo de restauração e reconstrução que abrangeu diversos setores da vida nacional, como os campos político, social, econômico, jurídico e educacional. Na educação, o país enfrentou vários desafios para a sua reorganização, uma vez que “o sistema colonial era excludente e elitista, atendendo a uma pequena parcela da população, deixando a maioria dos angolanos sem acesso à educação formal [...]” (Santos; Joazeiro, 2024, p. 3).

Nesse período, foi promulgada a primeira Lei Constitucional, em 10 de novembro de 1975, com o objetivo de estabelecer as bases para a organização do novo Estado angolano. No primeiro capítulo, referente aos princípios fundamentais, a referida Lei declarava o seguinte:

A República Popular de Angola é um Estado soberano, independente e democrático, cujo primeiro objectivo é a total libertação do Povo Angolano dos vestígios do colonialismo e da dominação e agressão do imperialismo e a construção dum país próspero e democrático, completamente livre de qualquer forma de exploração do homem pelo homem, materializando as inspirações das massas populares (Angola, 1975, artigo 1).

Quanto aos direitos e deveres a referida lei declarava o seguinte:

O Estado respeita e protege a pessoa e a dignidade humana. Todo o cidadão tem direito ao livre desenvolvimento da sua personalidade, dentro do respeito devido aos direitos de outros cidadãos e aos superiores interesses do povo angolano. A Lei protegerá a vida, a liberdade, a integridade pessoal, o bom nome e a reputação de cada cidadão (Angola, 1975, artigo 17).

No entanto, a implementação desta “tendência” democrática, garantida formalmente na legislação, esbarrou em dificuldades práticas, pois o regime imposto pelo Movimento Popular de Libertação de Angola (MPLA), partido que sempre governou o país

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:
UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA**

desde 1975, optou por uma estrutura centralizada e autoritária. Nesta sequência, vale clarificar que,

Nos primeiros anos de independência, o sistema educacional colonial continuou em vigor até 1977. Nesse ano, durante o primeiro Congresso do Movimento Popular de Libertação de Angola (MPLA), foi aprovada uma nova política educacional. Esta política visava atender às necessidades do país e contribuir para a consolidação da independência, sendo formalmente expressa no Programa Maior do MPLA e implementada em 1978 (Santos; Joazeiro, 2024, p. 3).

A Lei Constitucional de 1975, mesmo assegurando alguns direitos fundamentais, refletia o caráter autoritário do regime, que privilegia(va) o monopólio do poder político, restringindo a pluralidade e as liberdades democráticas. Ou seja, durante esse período, o país viveu sob um regime de partido único, sem espaço para a oposição ou para a expressão de vozes dissidentes. Essa centralização do poder, que perdurou até o fim da Guerra Civil, refletiu-se também nas práticas educacionais, que permaneceram imersas em uma lógica autoritária, distante da ideia de uma gestão democrática participativa.

No entendimento de Santos (2025), o 3º Congresso do MPLA, realizado em 1990, marcou uma viragem na história do partido ao decidir abrir-se ao multipartidarismo, uma ideia já defendida há muito tempo pela União Nacional para a Independência Total de Angola (UNITA) e pela Conferência Episcopal de Angola e São Tomé (CEAST). Desse modo, como clarifica Neves (2012), o ano de 1991 ficou marcado pela entrada em vigor do cessar-fogo, em 15 de maio, e pela assinatura dos Acordos de Bicesse, em Portugal, no dia 31. Foi neste período que se viu a institucionalização da democracia em Angola. Nesse contexto, a nova Lei Constitucional declarava: “A República de Angola é uma Nação soberana e independente que tem como objetivo fundamental a construção de uma sociedade livre, democrática, de paz, justiça e progresso social” (Angola, 1992, artigo 1). Mais adiante, no artigo 2 e 16, a referida lei considera o seguinte:

A República de Angola é um Estado democrático de direito que tem como fundamentos a unidade nacional, a dignidade da pessoa humana, o pluralismo de expressão e de organização política e o respeito e garantia dos direitos e liberdades fundamentais do homem, quer como indivíduo, quer como membro de grupos sociais organizados.

Todos os cidadãos são iguais perante a lei e gozam dos mesmos direitos e estão sujeitos aos mesmos deveres, sem distinção da sua cor, raça, etnia, sexo, lugar de

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA

nascimento, religião, ideologia, grau de instrução, condição económica ou social (Angola, 1992, artigos 2; 16).

Entretanto, apesar dos esforços, essa intenção política não se concretizou, pois, após as eleições legislativas e presidenciais de 29 e 30 de setembro de 1992, a Guerra Civil recomeçou de forma muito sangrenta devido à (alegada) rejeição dos resultados eleitorais pela UNITA destacando que teria havido fraudes. Assim, mais uma vez, o exercício da democracia no país foi condicionado. Após várias tentativas de negociações para o cessar-fogo, como o Protocolo de Lusaka, assinado em 15 de novembro de 1994, a paz finalmente se concretizou com o Memorando de Luena, celebrado entre o MPLA e a UNITA no dia 4 de abril de 2002, após a morte de Jonas Savimbi, líder histórico da UNITA (oposição ao Governo). Esse acontecimento abriu “caminho a um processo de reconciliação nacional que tentará ajudar a cicatrizar as profundas feridas provocadas por uma Guerra Civil de 27 anos” (Neves, 2012, p. 26).

Com a aprovação da Constituição da República, em 2010, após as eleições legislativas realizadas nos dias 5 e 6 de setembro de 2008, o Estado angolano renovou o compromisso de tornar Angola um país democrático, ou seja, livre e justo. Isso pode ser conferido na Constituição vigente:

1. A República de Angola é um Estado Democrático de Direito que tem como fundamentos a soberania popular, o primado da Constituição e da lei, a separação de poderes e interdependência de funções, a unidade nacional, o pluralismo de expressão e de organização política e a democracia representativa e participativa (Angola, 2010, artigo 2).
2. A República de Angola promove e defende os direitos e liberdades fundamentais do Homem, quer como indivíduo quer como membro de grupos sociais organizados, e assegura o respeito e a garantia da sua efectivação pelos poderes legislativo, executivo e judicial, seus órgãos e instituições, bem como por todas as pessoas singulares e colectivas (Angola, 2010, artigo 2).

No entanto, a vivência plena da democracia em Angola continua sendo um desafio. Apesar de garantida formalmente pela Constituição de 2010, a democracia ainda não se concretizou de forma efetiva em muitos aspectos da vida cotidiana. A herança do autoritarismo colonial, seguida pelas práticas centralizadoras da era pós-independência — algumas delas protagonizadas por gestores públicos — e pelas profundas divisões geradas pela guerra civil, ainda influenciam a mentalidade de muitos/as gestores/as angolanos/as. No

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA

contexto educacional, essas marcas se refletem na persistência de práticas autoritárias e na falta de espaços efetivos para a participação democrática nas escolas.

A educação, como um dos pilares fundamentais para a construção de uma sociedade democrática, precisa promover uma mudança significativa nas práticas pedagógicas e de gestão das instituições de ensino. A educação verdadeiramente democrática deve ser capaz de formar cidadãos críticos, conscientes de seus direitos e deveres, e preparados para a participação ativa no processo político e social. Como afirmam Santos e Quissungu (2024), a educação é um dos instrumentos mais poderosos para a concretização dos ideais democráticos, pois ela não só forma intelectualmente, mas também conscientiza sobre a importância da liberdade, da igualdade e da justiça social.

Nesse sentido, a construção de uma gestão democrática nas escolas angolanas precisa ser vista como um esforço contínuo de transformação social, que busque promover uma educação mais inclusiva, participativa e consciente da diversidade. Portanto, o caminho para uma gestão escolar democrática participativa em Angola exige não apenas mudanças legais e estruturais, mas, sobretudo, um esforço coletivo para superar as profundas contradições históricas que ainda perpassam a sociedade angolana.

4. DESAFIOS E OBSTÁCULOS À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA NAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA

A implementação de uma gestão democrática participativa nas instituições educativas de Angola enfrenta desafios profundos. Durante os períodos colonial e pós-colonial, especialmente durante os 27 anos de guerra civil (1975-2002), o modelo de gestão escolar foi marcado pela centralização do poder, o que perpetuou práticas autoritárias e a falta de participação efetiva de educadores, alunos e pais nas decisões. Esse legado ainda se reflete em algumas escolas atuais, onde as práticas de gestão continuam a favorecer decisões unilaterais, sem levar em conta as necessidades locais ou incentivar uma abordagem colaborativa, como clarificamos nas seções abaixo.

A construção de uma gestão democrática participativa nas instituições educativas de Angola enfrenta desafios profundos, cujas raízes se encontram nas heranças históricas

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA

que marcaram a sociedade angolana. Durante o período colonial e após a independência, a gestão das instituições educativas foi predominantemente centralizada, e essa estrutura de poder ainda persiste em muitas escolas — desde a concepção das políticas educacionais, a forma de nomeação dos gestores em diferentes níveis (central, provincial, municipal e, até mesmo, nas escolas), até o cotidiano dos gestores nas instituições.

A transição para uma gestão democrática participativa demanda a superação dessas práticas, que privilegiam a imposição de decisões unilaterais, e o fomento a uma abordagem mais colaborativa, cujos gestores escolares não sejam os únicos responsáveis pela definição de políticas e estratégias de materialização. Como destacam Ngula (2002) e Freire (2014), a ausência de diálogo e de participação dos envolvidos no processo educativo perpetua uma cultura de autoritarismo nas escolas, refletindo as práticas de uma educação bancária.

Esse autoritarismo que ainda marca a gestão escolar em Angola também se reflete nas estruturas familiares, particularmente nas zonas rurais, onde o respeito absoluto à autoridade dos pais e anciãos é a norma. Essa dinâmica social contribui para a perpetuação de uma gestão onde a autoridade do gestor escolar é indiscutível, criando um ambiente em que a participação de outros membros da comunidade educativa, como professores, alunos e pais, continua sendo limitada. Dito de outro modo, a centralização do poder nas mãos de poucos gestores contribui para a criação de um sistema onde as decisões são tomadas sem a consulta ampla aos envolvidos. Assim, Boa Ventura (2010) concorda dizendo que, essa abordagem centralizadora enfraquece a criatividade e impede a transformação do processo educativo, pois não há espaço para a troca e a inovação nas práticas pedagógicas.

Reiteramos que a prevalência da lógica de gestão bancária em muitas escolas angolanas constitui igualmente um reflexo direto das heranças históricas que marcaram o sistema educacional, conforme descrito por Freire (2014) na sua crítica à educação bancária. Segundo Ngula (2002), essa lógica não valoriza a capacidade investigativa dos alunos nem a participação ativa da comunidade educativa nas decisões que afetam o processo educativo. O papel do gestor escolar, nesse contexto, é de transmitir um conjunto de decisões e orientações sem envolver adequadamente a comunidade educativa nas respectivas decisões.

A Lei de Bases do Sistema de Educação (Angola, 2016, artigo 10) considera que o Sistema de Educação e Ensino “tem caráter democrático”, uma vez que “sem qualquer

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:
UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA**

distinção, todos os indivíduos diretamente envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, na qualidade de agente da educação ou parceiro, têm direito de participar na organização e gestão das estruturas, modalidades e instituições afetas à Educação[...]"'. Porém, a prática em muitas escolas contradiz essa premissa, refletindo uma estrutura de gestão ainda centralizada. Essa centralização, como descrevemos acima, confere ao gestor escolar o poder exclusivo sobre as decisões, deixando de parte outras figuras-chave, como professores e pais, que, embora sejam reconhecidos como parceiros no processo educativo, muitas vezes se veem à margem das discussões e decisões que impactam o cotidiano escolar.

Portanto, as heranças históricas, especialmente as influências de uma estrutura social e política autoritária, continuam a impactar negativamente a gestão escolar em Angola. Desse modo, para que a gestão democrática participativa se concretize, é necessário que os gestores adotem práticas mais inclusivas e colaborativas, permitindo que todos os envolvidos no processo educativo tenham voz ativa na gestão das escolas.

Outro desafio importante é a centralização curricular no sistema educativo angolano. O conceito de currículo, em sua essência, refere-se ao conjunto de ações sistematicamente planejadas para garantir o processo educativo. Nele, são claramente delineados os objetivos do ensino, os conteúdos a serem abordados, os métodos pedagógicos, os critérios de avaliação, os recursos materiais necessários e as orientações gerais que visam proporcionar uma formação integral aos sujeitos da aprendizagem (Ministério da Educação de Angola, 2014). A partir do exposto, o currículo não se resume apenas a uma organização simples do conteúdo, mas é, na verdade, um instrumento fundamental na construção do conhecimento e na formação ética e social dos educandos (Santos, 2023; 2025). Embora estejamos diante de um país formalmente democrático, entendemos que o sistema educativo angolano, no âmbito curricular, ainda adota uma abordagem centralizada, pautando-se por um currículo nacional unificado, sem privilegiar os currículos regionais ou adaptações locais. Essa estrutura, fortemente influenciada pela centralização política, reflete uma visão uniforme da educação, onde se busca garantir a coerência nacional, mas, ao mesmo tempo, limita a flexibilidade e a adaptação ao contexto local.

Segundo Boa Ventura (2016, p. 343), “um currículo não é neutro; é uma seleção de acordos com certos princípios e ideias que pretendem cultivar e infundir nos alunos

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:
UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA**

determinadas pautas de valor, de pensamento e de comportamento”. Ou seja, a natureza ideológica do currículo, muitas vezes, é utilizada como um mecanismo para consolidar uma determinada visão de mundo e para orientar as práticas pedagógicas em conformidade com os valores dominantes. A Lei de Bases do Sistema Educativo (Angola, 2016, artigo 3) considera que o sistema educacional abrange e se desenvolve em todo o território nacional, tendo por base a Constituição da República, a Estratégia Nacional de Desenvolvimento e as Políticas Nacionais de Educação. Nesse contexto, como previsto no artigo 100 da mesma legislação,

As Instituições Públicas de Educação e Ensino estão sujeitas à Direcção e Superintendência do Titular do Poder Executivo a quem compete, entre outras, aprovar, acompanhar, monitorizar, controlar, fiscalizar e avaliar a execução e a implementação dos objetivos e metas das instituições e do Sistema de Educação e Ensino [...] (Angola, 2016, artigo 100).

Essa centralização da autoridade e da gestão educacional reflete um modelo que dificulta a autonomia das instituições escolares e a implementação de práticas curriculares adaptadas às especificidades locais. É necessário questionar esse modelo de gestão, pois a centralização das decisões impede uma maior participação e autonomia das escolas e dos agentes educativos, o que é essencial para a construção de uma gestão democrática participativa nas instituições educacionais.

A consequência direta dessa organização curricular centralizada, como já observado no período pós-independência, é a imposição de planos de estudo e programas de ensino uniformizados, com carácter nacional e de cumprimento obrigatório. Como estabelecido na legislação, “os currículos para a Educação Pré-Escolar, o Ensino Primário, e o Ensino Secundário têm carácter nacional e são de cumprimento obrigatório [...]” (Angola, 2016, artigo 105). Esses programas são aprovados pelas estruturas centrais do Ministério da Educação (MED), sem uma consulta efetiva aos educadores e demais agentes educativos, que são, na prática, os que conhecem as realidades concretas das escolas.

Nesse contexto, questionamos a validade desse modelo, uma vez que ele não leva em consideração a diversidade cultural e as distintas realidades educativas presentes nas diferentes regiões e províncias do país. No entendimento de Freire (1993), o currículo é a política, a teoria e a prática do que se deve fazer na educação, tanto no espaço escolar quanto

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA

nas ações que ocorrem fora desse espaço. Engloba todas as atividades desempenhadas pelos educandos no ambiente escolar e exige a participação dos agentes educativos tanto em sua concepção quanto em sua concretização e avaliação.

É de fundamental importância que as escolas, como unidades de produção e difusão do conhecimento, sejam consultadas nas decisões relacionadas à organização curricular. Como ambientes que lidam diretamente com os sujeitos do processo educativo, as escolas detêm conhecimentos relevantes sobre as necessidades e os desafios reais das comunidades (Boa Ventura, 2016). No entanto, no contexto de um sistema educacional centralizado como o angolano, a inovação curricular torna-se uma tarefa árdua. A introdução de novas práticas e abordagens pedagógicas, quando ocorre, geralmente não responde às necessidades reais da comunidade educativa, uma vez que as decisões são tomadas sem uma consulta efetiva aos envolvidos no processo educativo. Nesta sequência, Boa Ventura (2016, p. 345) observa que “a cultura curricular existente baseia-se num individualismo, na fragmentação dos conteúdos, na estratégia de sobrevivência dos alunos e na pressão dos encarregados de educação com vista ao sucesso imediato”.

Para que a educação em Angola alcance seu pleno potencial democrático e participativo, é imperativo que as decisões educacionais não partam exclusivamente das instâncias superiores, sem considerar o contexto real das escolas e a participação dos atores locais. Como destaca Freire (1993), as normas e políticas educacionais devem ser construídas de forma colaborativa, envolvendo todos os participantes no processo educativo.

A adoção de uma gestão democrática participativa no âmbito curricular é, portanto, um passo fundamental para superar os desafios educacionais enfrentados no país. Isso envolve não apenas a descentralização das decisões, mas também a criação de um espaço de diálogo constante entre os gestores, professores, alunos e os membros da comunidade educativa, de modo a garantir que o currículo atenda às necessidades reais e contribua para a formação de cidadãos críticos e conscientes.

5. PERSPECTIVAS PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA NAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:
UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA**

Tendo como referência as ideias desenvolvidas na seção anterior, consideramos que, para superar os desafios impostos pelas heranças históricas autoritárias e pela centralização curricular no sistema educativo angolano, é necessário adotar práticas de gestão escolar que promovam a descentralização e incentivem a participação ativa de todos os membros da comunidade educativa. Isso envolve que gestores, professores, alunos e pais possam influenciar as políticas e práticas escolares, além de garantir que o currículo seja adaptado às especificidades locais, refletindo as realidades culturais e sociais de cada região. Essas mudanças exigem a criação de espaços contínuos para o diálogo, visando fortalecer a autonomia das escolas e assegurar uma educação mais inclusiva e alinhada às necessidades da população. Por outro lado, de forma mais concreta, é essencial cultivar nas escolas três aspectos indispensáveis para a efetivação da gestão democrática participativa, com maior responsabilidade dos gestores, nos seguintes aspectos: competências em gestão e habilidades na ação; trabalho em equipe e liderança compartilhada; supervisão e avaliação institucional.

Figura 1 – Estratégias para uma gestão democrática participativa



Fonte: Elaborada pelos autores, 2025.

Nessa linha de pensamento, o primeiro ponto a ser enfatizado diz respeito às competências em gestão e às habilidades na ação. A implementação de uma gestão democrática e participativa nas instituições de ensino em Angola exige um alto nível de competência e habilidade por parte dos seus gestores. Nesse contexto, o fortalecimento da qualidade escolar está intrinsecamente ligado à capacitação contínua dos profissionais que lideram os processos educativos. Pois, a formação dos gestores escolares representa uma necessidade crucial para o sistema de ensino, sobretudo diante dos desafios de uma

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:
UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA**

sociedade em constante transformação e de uma escola que precisa ser, cada vez mais, um espaço de participação, inclusão e diálogo.

Apesar de, muitas vezes, os gestores não possuírem formação específica em gestão e administração educacional, é essencial que estejam em constante atualização, buscando compreender os desafios educacionais contemporâneos e a realidade concreta da comunidade educativa em que atuam. Uma gestão democrática e participativa não se constrói com líderes dependentes de assessorias externas e alheios ao cotidiano escolar; ao contrário, requer sujeitos conscientes de suas responsabilidades, preparados para propor metas de superação e transformação com base em práticas colaborativas e participativas.

O gestor escolar democrático deve possuir, além de uma sólida formação acadêmica e profissional, competências relacionais, políticas e pedagógicas que lhe permitam exercer uma liderança compartilhada. É fundamental que conheça os fundamentos, princípios e objetivos da educação definidos na legislação nacional, o modelo de sociedade que se deseja construir e os critérios de funcionamento do sistema educativo. Com esse conhecimento, o gestor torna-se capaz de mobilizar a comunidade educativa – professores, alunos, pais e demais agentes – para uma participação ativa e consciente nos processos de tomada de decisão, planejamento e avaliação das práticas escolares.

Segundo Lück (2009), uma das competências fundamentais do/a diretor/a de uma instituição educativa — compreendido/a aqui como sujeito histórico inserido em um contexto de contradições sociais e educacionais — é fomentar, na comunidade educativa, a construção coletiva da consciência crítica sobre o papel de cada sujeito no processo de transformação da escola em um espaço de efetivação de seu compromisso social e educativo. Para o efeito, torna-se necessário o engajamento permanente no estudo crítico da legislação, dos princípios e das diretrizes educacionais, bem como da produção teórica atual, especialmente aquela comprometida com uma gestão escolar pautada na democracia participativa e emancipação social. Apoiando-se em Lück *et al.* (2012), é possível identificar um conjunto de competências que os gestores precisam desenvolver para conduzir de forma democrática os processos escolares. Essas competências, que se expressam de acordo com a realidade e os desafios específicos de cada escola, distribuem-se em três áreas fundamentais:

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:
UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA**

- a. **Área pedagógica:** Compreensão dos fundamentos da ação educativa; capacidade de articular ações pedagógicas com os resultados da aprendizagem; conhecimento sobre organização curricular e sua articulação; habilidade para mobilizar a equipe em torno dos objetivos educacionais; capacidade de orientar e supervisionar o trabalho pedagógico de forma participativa.
- b. **Área administrativa:** Visão sistêmica e projetiva da escola como instituição social; conhecimento de políticas e legislação educacional; capacidade de planejar coletivamente; habilidade para gerir o orçamento de forma transparente; capacidade de monitorar e avaliar programas e projetos educacionais com envolvimento da comunidade; habilidade para tomar decisões com base no diálogo e na análise crítica.
- c. **Área de relações humanas/inteligência emocional:** Compreensão da importância da comunicação interpessoal; habilidade de se comunicar de forma eficaz e empática; capacidade de mobilizar e engajar a equipe escolar e a comunidade local; habilidade para promover o trabalho colaborativo; capacidade de gerir conflitos e desenvolver um ambiente de respeito e cooperação.

Essas competências, quando colocadas em prática de maneira integrada e consciente, favorecem a consolidação de uma cultura de gestão democrática, onde a escola é vista como um espaço coletivo, aberto à escuta, ao diálogo e à corresponsabilidade. Portanto, o desenvolvimento profissional dos gestores escolares deve ser uma prioridade das políticas educacionais em Angola, se se pretende promover uma educação de qualidade, centrada na participação ativa de todos os membros da comunidade educativa.

Com base nesses fundamentos, é possível avançar para o segundo aspecto essencial: o trabalho em equipe e a liderança compartilhada. A construção da gestão democrática participativa nas instituições educativas angolanas exige uma reflexão crítica sobre as práticas de liderança escolar ainda marcadas por traços autoritários e centralizadores, herdeiros de modelos organizacionais historicamente consolidados. A tomada de decisões unilaterais por parte de gestores escolares, sem a devida escuta e inclusão dos demais atores do processo educativo, revela não apenas uma estrutura de poder verticalizada, mas também a dificuldade em romper com formas tradicionais de gerir a escola que não dialogam com os

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA

princípios da democracia e da participação. Essa forma de condução administrativa contribui para o distanciamento entre o gestor e a comunidade educativa, gerando descomprometimento e um sentimento de exclusão entre professores e funcionários, que, não se sentindo parte das decisões, tendem a não se responsabilizar pelas suas consequências. Tais práticas interferem diretamente no ambiente educativo, podendo provocar insatisfação, desmotivação e, por conseguinte, comprometer o processo de aprendizagem dos alunos.

Para transformar essa realidade, é necessário que o gestor se afirme como um líder comprometido com a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, promovendo espaços de escuta, partilha e corresponsabilidade. O trabalho em equipe e a liderança compartilhada constituem-se, assim, como estratégias centrais para a consolidação de uma gestão escolar democrática. Por meio delas, é possível criar condições para a discussão crítica dos problemas institucionais, para a formulação de soluções em conjunto e para o fortalecimento do sentimento de pertença dos diversos atores escolares.

À medida que surgem novas exigências educacionais — decorrentes de transformações sociais, políticas e culturais —, impõe-se às instituições escolares a superação dos modelos convencionais de liderança. Como salientam Lück et al. (2012, p. 32-33),

os modelos convencionais de liderança não são mais adequados. As escolas atuais, situando-se diante desses desafios e dessas perspectivas, necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias e, ainda, serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e dividir o poder

Essa mudança exige uma reconfiguração das relações de poder no interior da escola, substituindo a lógica da imposição pela lógica da construção coletiva. Como destaca Chiavenato (1994), a liderança eficaz é aquela que inspira a cooperação e o trabalho conjunto, permitindo que o grupo se mobilize para alcançar metas comuns. Assim, a liderança compartilhada não enfraquece a autoridade do gestor, mas a ressignifica à luz de um compromisso coletivo com a qualidade educativa.

Neste sentido, a gestão democrática participativa pressupõe a formação de sujeitos críticos e conscientes, que compreendem a escola como um espaço de transformação social. Essa compreensão dialética da realidade escolar — marcada por contradições, tensões e

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:
UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA**

possibilidades de superação — é essencial para promover práticas educativas mais inclusivas, significativas e contextualizadas. É necessário, portanto, fomentar uma cultura de participação ativa e corresponsável, na qual alunos, professores, diretores e famílias partilhem o compromisso com o sucesso da escola. Lück (2009, p. 22) corrobora esta visão ao afirmar o seguinte:

Escolas eficazes são aquelas que envolvem os funcionários na equipe geral da escola, desde o delineamento do seu Projecto Político Pedagógico, até a discussão de projetos especiais da escola utilizando suas leituras e ideias como fonte de referência, de modo a agregar valor a esses projetos e valorizar a sua contribuição à escola.

A liderança compartilhada configura-se como uma expressão concreta da gestão democrática participativa, por meio da qual se constrói um processo de decisão colegiado, orientado pelo consenso, pelo diálogo e pelo reconhecimento da pluralidade de vozes. O gestor deve assumir a escuta ativa como princípio, reconhecendo que o poder não se perde ao ser partilhado, mas se fortalece na medida em que se constrói de forma coletiva.

Ao fomentar o planejamento conjunto, a corresponsabilização pelas decisões pedagógicas e administrativas, cria-se um ambiente propício à aprendizagem significativa, à inclusão e à justiça educativa. Como afirmam Lück et al. (2012, p. 56), “a alma da gestão escolar [democrática participativa] revela-se em dois aspectos: a solução de problemas e o processo decisório participativo”. Portanto, o trabalho em equipe e a liderança compartilhada não apenas contribuem para o funcionamento mais eficaz da escola, mas representam também uma via concreta para a transformação das práticas educativas, na perspectiva de uma gestão orientada pela justiça social, pela participação crítica e pelo compromisso com a formação integral dos alunos.

Dessa forma, ao se consolidar a liderança compartilhada, abre-se espaço para refletir sobre um terceiro e decisivo elemento: a supervisão e avaliação institucional. A construção de uma gestão democrática participativa nas instituições educativas de Angola exige, entre outras estratégias, uma perspectiva crítica e emancipadora no campo da supervisão e da avaliação institucional. Tais práticas, quando compreendidas e implementadas dentro de uma lógica participativa e formativa, tornam-se elementos essenciais para garantir a qualidade da educação e a promoção de aprendizagens

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:
UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA**

significativas. A supervisão educativa, neste contexto, precisa ultrapassar o modelo tradicional e meramente fiscalizador, ainda presente em muitas escolas, e assumir um caráter formativo, dialógico e colaborativo. A ausência de acompanhamento efetivo e sistemático das atividades escolares compromete a capacidade da escola de responder aos seus objetivos pedagógicos e à missão social que lhe é atribuída. O gestor escolar, na qualidade de principal articulador das ações educativas, deve ser supervisionado e deve também exercer a supervisão com base numa visão ampla, integradora e participativa, sendo fundamental que possua formação adequada e competências que o capacitem a promover o desenvolvimento coletivo da instituição.

Supervisionar, nesse sentido, não se limita em assegurar o cumprimento da legislação ou aplicar sanções administrativas. Trata-se de acompanhar, apoiar e fomentar uma prática educativa orientada por princípios de responsabilidade partilhada e corresponsabilização dos sujeitos envolvidos. De acordo com a Lei de Bases do Sistema de Educação (Angola, 2016, artigo 116), a supervisão da ação educativa compreende “o controlo, acompanhamento, apoio didático, pedagógico e técnico a todos os processos educativos e a avaliação do processo de ensino-aprendizagem [...]”, tendo como horizonte o alcance dos objetivos educacionais estabelecidos.

No exercício da supervisão, o gestor deve promover encontros regulares com o coletivo docente e demais funcionários, de modo a auscultar preocupações, construir consensos e delinear ações conjuntas. Reuniões pedagógicas, formações contínuas, avaliação do rendimento escolar dos alunos e elaboração participativa do calendário escolar são práticas que consolidam a cultura da gestão democrática. A intervenção supervisionada torna-se, assim, um espaço de reflexão crítica sobre as práticas institucionais, favorecendo a identificação de fragilidades e a procura coletiva por soluções.

A avaliação institucional desempenha um papel estratégico na consolidação de práticas educativas mais reflexivas e democráticas. Longe de ser reduzida a uma técnica de recolha de dados para controlo ou punição, deve ser compreendida como um instrumento dinâmico voltado à análise crítica e ao aperfeiçoamento contínuo das práticas escolares. Para Grochoska (2014, p. 67), “avaliação institucional é uma das principais estratégias de gestão escolar, pois é por meio dela que chegamos a um diagnóstico da instituição de ensino, tanto

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:
UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA**

de forma quantitativa quanto qualitativa”. Trata-se, portanto, de um processo que sustenta a tomada de decisões e a definição de prioridades pedagógicas e administrativas, contribuindo para o fortalecimento do Projeto Político Pedagógico.

Como sublinha Veiga (2008, p. 28), “a avaliação é o ponto de partida e o ponto de chegada”. Ou seja, ela não se limita a mensurar resultados, mas deve constituir-se como um processo contínuo, que acompanha, sustenta e renova o Projeto Político Pedagógico. O valor formativo da avaliação reside na sua capacidade de promover mudanças significativas nas práticas pedagógicas e nas condições de trabalho, contribuindo, assim, para a melhoria efetiva da qualidade do ensino. A avaliação institucional deve ser compreendida como prática pedagógica e não meramente técnica. Como afirmam Boa Ventura e Gonçalves (2014), uma avaliação realmente transformadora é aquela que se orienta por princípios democráticos, sendo promovida de forma justa, participativa e comprometida com a melhoria do processo educativo. Quando reduzida a um mecanismo burocrático, perde a sua dimensão pedagógica e passa a ser um instrumento ineficaz de regulação escolar.

No quadro da gestão democrática participativa, o Projeto Político Pedagógico assume papel central como instrumento de planejamento estratégico, construção coletiva e avaliação constante. A sua elaboração exige, necessariamente, a realização de uma avaliação diagnóstica inicial, que envolva todos os membros da comunidade educativa, e sua implementação deve ser acompanhada por avaliações regulares que orientem os processos de melhoria contínua. A ausência de avaliações sistemáticas compromete a eficácia do projeto e distancia a escola dos seus compromissos formativos. Não é admissível que um Projeto Político Pedagógico permaneça vigente por longos períodos — como 10 ou 15 anos, por exemplo — sem ser revisto com base na escuta ativa da comunidade educativa.

A avaliação institucional contínua, neste sentido, torna-se expressão concreta de um modelo de gestão que valoriza a participação, a corresponsabilização e o compromisso com a transformação da escola pública angolana. Ao permitir que todos os atores educativos analisem, critiquem e refinem o percurso institucional, promove-se uma cultura de diálogo, transparência e melhoria permanente. Daí que, tanto a supervisão quanto a avaliação institucional, quando compreendidas a partir de uma abordagem participativa e transformadora, são estratégias indispensáveis para a construção da gestão democrática nas

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA

escolas, pois possibilitam a apropriação crítica do Projeto Político Pedagógico e incentivam a ação coletiva em favor da aprendizagem significativa dos alunos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática participativa nas instituições educativas de Angola configura-se como uma estratégia relevante para superar os desafios históricos da centralização do poder e do autoritarismo, visando uma educação mais inclusiva e de qualidade. Em particular, este modelo valoriza a participação ativa de todos os membros da comunidade educativa e exige que os gestores adotem práticas de liderança baseadas no diálogo, na transparência e na partilha de decisões, promovendo um ambiente colaborativo que reforça o compromisso com a equidade e a justiça social.

O percurso histórico angolano — desde o colonialismo até às recentes transformações políticas, algumas delas fruto do longo período de guerra civil — influenciou profundamente a estrutura do sistema educativo. Apesar dos avanços normativos, como a Constituição de 2010, que consagra o princípio democrático, ainda persistem práticas centralizadoras herdadas do passado, refletidas frequentemente em decisões unilaterais que limitam a autonomia das instituições e dificultam a adaptação do currículo às especificidades locais. Para enfrentar este desafio, impõe-se a descentralização da gestão e o fortalecimento de práticas colaborativas, assegurando a participação efetiva dos diversos atores escolares. Deste modo, a gestão democrática exige que o gestor promova ações coletivas, incentive o trabalho em equipa e fomente a corresponsabilidade.

Nesta perspetiva, embora os desafios sejam notórios, a gestão democrática participativa desponta como a alternativa mais adequada para o cenário educacional angolano, por envolver a coletividade no planeamento, execução e avaliação das ações, contribuindo para a construção de um espaço escolar mais inclusivo e comprometido com o desenvolvimento social. Contudo, como é comum em estudos de natureza bibliográfica e documental, esta reflexão permanece fundamentalmente teórica, não permitindo a verificação concreta das práticas de gestão democrática nas escolas angolanas. Esta limitação apresenta a necessidade de estudos empíricos posteriores que investiguem a aplicação dos princípios da gestão democrática nas instituições educativas.

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:
UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA**

Pesquisas futuras poderão explorar a relação entre as políticas públicas de educação, os modelos de administração escolar, a supervisão pedagógica e as práticas curriculares, permitindo uma análise mais ampla e contextualizada da democratização da gestão escolar em Angola. Estes estudos serão essenciais para validar ou refutar os pressupostos aqui levantados e para orientar políticas e práticas educativas mais eficazes e comprometidas com a transformação da realidade social.

REFERÊNCIAS

- AAVV. *Dicionário Integral: Língua Portuguesa*. 3 ed. Luanda: Texto Editores, 2015.
- ANGOLA. *Constituição*. Luanda: Imprensa Nacional-EP, 2010.
- ANGOLA. *Lei Constitucional da República de Angola*. Luanda: Imprensa Nacional, 1992.
- ANGOLA. *Lei Constitucional da República Popular de Angola*. Luanda: Imprensa Nacional, 1975.
- ANGOLA. Lei que altera a Lei n.º 17/16 n.º 32/20, de 12 de agosto de 2020. *Diário da República*. I Série - N.º 170.
- BOA VENTURA, José Fernando. *A Escola Católica em Angola e o Desafio da Construção da Comunidade Educativa*. Roma: Edizioni Viverein, 2010.
- BOA VENTURA, José Fernando. *Estudo do Sistema Curricular Angolano: Reforma e Inovação segundo o Pensamento de José Gimeno Sacisttán*. Roma: Proget Edizioni, 2016.
- BOA VENTURA, José Fernando; GONÇALVES, Amélia. *Reprojectar a escola: projecto educativo e projectos curriculares na comunidade educativa*. Roma: Proget Edizioni, 2014.
- BORDENAVE, Juan Enrique Díaz. *O que é participação*. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FREIRE, Paulo. *Educação na Cidade*. São Paulo: Cortez, 1993.
- FREIRE, Paulo. *Professora sim, tia não: Cartas a quem ousa ensinar*. São Paulo: Olho d'água, 1997.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. 58 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2014.

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:
UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA**

- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia*. 55 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2017.
- GROCHOSCKA, Marcia Andreia. *Organização escolar: perspectivas e enfoques*. 2 ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- LAVAL, Christian; VERGNE, Francis. *Educação democrática: a revolução escolar iminente*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2023.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: São Paulo: Alternativa, 2013.
- LÜCK, Heloísa. *A Gestão Participativa na Escola*. São Paulo: Vozes, 2006.
- LÜCK, Heloísa. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo, 2009.
- LÜCK, Heloísa; FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 10 ed. Petrópolis: Vozes, 2012.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO DE ANGOLA (MED). *Relatório: Avaliação Global da Reforma Educativa*. Luanda: Editora Moderna, 2014.
- NEVES, Tony. *Angola: Justiça e Paz nas Intervenções da Igreja Católica (1989-2002)*. Córdova: Texto Editores, 2012.
- NGULA, Amadeu. *A Escolarização em África: Das Grandes Ilusões à Pedagogia do Projecto*. Roma: Vivere, 2002.
- PARO, Vitor. *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Ática, 1998.
- SANTOS, Boás dos. *Política Educacional e os desafios contemporâneos para uma educação cidadã: Expectativas de jovens angolanos*. Jundiaí-SP: Paco Editorial, 2025.
- SANTOS, Boás dos. *Educação em Direitos Humanos: temas, desafios e perspectivas*. Luanda: Dom Bosco, 2023.
- SANTOS, Boás dos; QUISSUNGO, Nelson André. *Educação como processo de libertação da pessoa: caminhos para a promoção da convivência democrática em Angola*. Benguela: Elavoko, 2024.
- SANTOS, Boás dos; JOAZEIRO, Edna Maria Goulart. Políticas educacionais e realidade escolar em Angola: uma reflexão sobre as contradições na legislação e seu impacto na Educação. In: *Anais... III Seminário Nacional Serviço Social e a Pesquisa Social na Amazônia: desigualdades sociais, expropriação da natureza e desafios frente às mudanças climáticas*. Artigo. Belém: UFPA 2024. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/iiiseminarioppgss/983890>.

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:
UM DESAFIO ÀS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE ANGOLA**

SILVA, Jéssica Nogueira da. Os desafios da gestão democrática. In: *Anais... IV Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação – SIRSSE*. Artigo. Mato Grosso do Sul: EDUCERE, 2015. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/76850586/os-desafios-da-gestao-democratica>. Acesso em: 13 maio 2025.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Perspectiva para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Sandra (orgs.). *Escola: Espaço do projeto político-pedagógico*. 13. ed. São Paulo: Papirus Editora, 2008.

Autor correspondente:

Jairo de Carvalho Guimarães

Universidade Federal do Piauí – UFPI

Avenida Ininga, S/N, bairro Ininga – Teresina/PI, Brasil CEP 64049-550

Centro de Ciências Humanas e Letra (CCHL), Sala 21

jairoguimaraes@ufpi.edu.br

Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da licença Creative Commons.

