INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA NO ENSINO PRIMÁRIO: ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DO SUMBE, PROVÍNCIA DE CUANZA SUL - ANGOLA

Rui Domingos Castanha

Mestrado em Administração Escolar

Orientador:

Doutor João Sebastião, Professor Associado,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

JULHO, 2026

SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA NO ENSINO PRIMÁRIO: ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DO SUMBE, PROVÍNCIA DE CUANZA SUL - ANGOLA

Rui Domingos Castanha

Mestrado em Administração Escolar

Orientador:

Doutor João Sebastião, Professor Associado,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

JULHO, 2026

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, em primeiro lugar, a Deus, pela vida, pela força, pela saúde e pela sabedoria que me concedeu ao longo deste percurso.

À memória do meu pai, **José Luciano Castanha**, pelos valores, pela educação e pelo exemplo de vida que moldaram o homem que hoje sou.

À memória de **Rui Assis Simão**, pela amizade, pelo incentivo constante e pela confiança que sempre depositou em mim, acreditando na concretização desta conquista.

À minha família, em especial à minha mãe, **Luísa Domingos**, e à minha irmã, **Sofia Castanha**, pelo amor, apoio incondicional, compreensão e encorajamento ao longo deste percurso.

Aos meus queridos filhos, Luseane Castanha, Sofia Castanha, Elisandra Castanha e Rui Castanha, que são a minha maior fonte de inspiração e esperança. Que esta conquista vos mostre que a perseverança, a dedicação e a educação são caminhos seguros para alcançar os nossos sonhos.

Por fim, dedico este trabalho a todos os profissionais da educação angolana que, com compromisso e sentido de missão, contribuem diariamente para a construção de uma escola mais participativa, inclusiva e orientada para a melhoria da qualidade do ensino.

AGRADECIMENTO

A realização desta dissertação representa a concretização de um importante percurso académico, que só foi possível graças ao apoio, incentivo de várias pessoas e instituições, às quais expresso a minha sincera gratidão;

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pela vida, saúde, força e sabedoria que me concedeu ao longo desta caminhada;

Ao meu orientador, **Professor Doutor João Sebastião**, manifesto o meu profundo agradecimento pela orientação, disponibilidade, rigor científico e valiosos ensinamentos, que foram fundamentais para o desenvolvimento e conclusão desta investigação;

Ao ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, agradeço a formação proporcionada e a oportunidade de aprofundar conhecimentos na área da Administração Escolar;

Expresso igualmente o meu reconhecimento às direcções da **Escola A e da Escola B**, bem como às directoras, professores, pais, encarregados de educação e representantes da comunidade que participaram neste estudo, pela disponibilidade e colaboração demonstradas;

À minha família, agradeço o amor, o apoio incondicional, a compreensão e o incentivo constantes ao longo deste percurso;

Aos meus amigos, colegas e a todos aqueles que, directa ou indirectamente, contribuiram para a concretização desta dissertação, deixo o meu sincero agradecimento;

O meu reconhecimento estende-se, por fim, a todos os que acreditam que uma gestão escolar participativa constitui um caminho fundamental para o fortalecimento das instituições educativas e para a melhoria da qualidade do ensino em Angola.

RESUMO

O presente estudo aborda a gestão escolar participativa no ensino primário, delimitando-se a duas escolas públicas do Município do Sumbe, Província do Cuanza-Sul, Angola, identificada neste estudo como Escola A e Escola B. A escolha do tema justifica-se pela necessidade de compreender como as práticas de participação na gestão escolar contribuem para a melhoria da qualidade do ensino, num contexto em que persistem desafios relacionados com a centralização das decisões e a limitada participação da comunidade educativa. A relevância da investigação reside no seu contributo para a compreensão das dinâmicas de liderança, autonomia e participação nas escolas públicas angolanas, fornecendo elementos que podem apoiar o aperfeiçoamento da governação escolar. O estudo teve como objectivo analisar a existência de práticas de gestão escolar participativa nas escolas estudadas e compreender de que forma estas contribuem para a qualidade do ensino. Metodologicamente, adoptou-se uma abordagem qualitativa, recorrendo ao estudo de caso múltiplo. A recolha de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, observação directa e análise documental, sendo os dados tratados através da análise temática. Os resultados evidenciam que ambas as escolas valorizam a gestão participativa, embora com diferentes níveis de concretização. A Escola A apresenta mecanismos de participação mais estruturados, enquanto a Escola B revela maior centralização e limitações organizacionais. Conclui-se que a gestão escolar participativa favorece a colaboração entre os actores educativos, fortalece o clima organizacional e pode contribuir para a melhoria da qualidade do ensino, desde que existam condições institucionais, liderança democrática e maior envolvimento das famílias e da comunidade.

Palavras-chaves: Gestão escolar participative, ensino primário, qualidade do ensino, liderança escolar e Sumbe.

ABSTRACT

This study examines participatory school management in primary education, focusing on two public primary schools in the Municipality of Sumbe, Cuanza-Sul Province, Angola, identified in this study as School A and School B. The choice of this topic is justified by the need to understand how participatory management practices contribute to improving the quality of education in a context where challenges related to centralized decision-making and the limited participation of the educational community persist. The relevance of the study lies in its contribution to understanding the dynamics of leadership, autonomy, and participation in Angolan public schools, providing evidence that may support the improvement of school governance. The study aimed to analyse the existence of participatory school management practices in the selected schools and to understand how these practices contribute to the quality of education. Methodologically, a qualitative approach was adopted through a multiple case study. Data were collected using semi-structured interviews, direct observation, and document analysis, and were analysed through thematic analysis. The findings indicate that both schools value participatory management, although at different levels of implementation. School A demonstrates more structured participation mechanisms, whereas School B exhibits greater centralization and organizational constraints. The study concludes that participatory school management promotes collaboration among educational stakeholders, strengthens the organizational climate, and can contribute to improving the quality of education, provided that adequate institutional conditions, democratic leadership, and greater involvement of families and the community are ensured.

Key-words: Participatory school management; Primary education; Quality of education; School leadership; Sumbe.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA i
AGRADECIMENTO iii
RESUMO v
ABSTRACT vii
INTRODUÇÃO 1
CAPÍTULO 1- REVISÃO DA LITERATURA E ENQUADRAMENTO TEÓRICO 3
1.1. Governação educativa, liderança e administração escolar 3
1.2. Gestão escolar participativa: conceitos e fundamentos teóricos 4
1.3. Autonomia escolar, regulação e políticas educativas 6
1.4. Modelos de gestão escolar e liderança participativa 7
1.5. O papel do director na gestão escolar participativa 8
1.6. Professores, famílias e comunidade local na governação da escola 10
1.7. Gestão escolar participativa e qualidade do ensino 11
1.8. A gestão escolar participativa no contexto angolano 13
1.9. Síntese da revisão da literatura e implicações para o estudo 16
1.10. Problematização do estudo 18
1.11. Objectivo geral 19
1.12. Objectivos específicos 19
1.13. Questões de investigação 20
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA 21
2.1 Enquadramento metodológico e abordagem da investigação 21
2.2 Estratégia de investigação: estudo de caso múltiplo 21
2.3 Contexto do estudo e critérios de seleção dos casos 22
2.4 Participantes do estudo 22
2.5 Técnicas e instrumentos de recolha de dados 23
2.6 Procedimentos de análise dos dados 24
2.7 Considerações éticas da investigação 24
2.8 Limitações do estudo 25
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 27
3.1 Introdução 27

3.2 Caracterização das escolas estudadas 27
3.2.1 Escola B 28
3.2.2 Escola A 28
3.3 Análise documental das escolas 30
3.3.1 Escola B 30
3.3.2 Escola A 31
3.4 Liderança escolar e gestão participativa 32
3.4.1 Concepções de gestão participativa 33
3.4.2 Participação dos professores nos processos de gestão 33
3.4.3 Relação escola-família-comunidade 35
3.4.4 Estilos de liderança escolar 36
3.4.5 Constrangimentos da gestão participativa 37
3.4.6 Participação e qualidade do ensino 37
3.4.7 Síntese interpretativa 38
3.5 Participação docente e dinâmica pedagógica 38
3.5.1 Participação dos professores nas decisões escolares 38
3.5.2 Influência dos professores nas decisões pedagógicas 39
3.5.3 Funcionamento das reuniões pedagógicas 40
3.5.4 Avaliação da liderança escolar 41
3.5.5 Colaboração entre professores 42
3.5.6 Relação entre escola e famílias 43
3.5.7 Participação docente e melhoria da qualidade do ensino 43
3.5.8 Síntese interpretativa 44
3.6 Relação escola-família-comunidade 45
3.6.1 Relação dos pais e comunidade com a escola 46
3.6.2 Participação em reuniões e actividades escolares 47
3.6.3 Inclusão dos pais nas decisões escolares 48
3.6.4 Comunicação entre escola e famílias 48
3.6.5 Importância da participação parental 49
3.6.6 Escuta das preocupações da comunidade 50
3.6.7 Proposta de melhoria da relação escola-comunidade 51

3.6.8 Síntese interpretativa 52
CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 55
4.1 Considerações finais 55
4.2 Resposta às questões de investigação 56
4.3 Principais conclusões do estudo 57
4.4 Limitações da investigação 59
4.5 Recomendações 61
4.5.1 Recomendações às escolas 63
4.5.2 Recomendações aos gestores escolares 64
4.5.3 Recomendações às entidades responsáveis pelas políticas educativas (Ministério da educação, direcção municipal e provincial da educação) 64
4.6 Sugestões para estudos futuros 65
ANEXOS 71

Índice de Tabelas

Tabela, 3.1: Síntese comparativa das escolas estudadas 29

Tabela, 3.2: Síntese comparativa da análise documental das escolas estudadas 32

INTRODUÇÃO

A escola assume hoje um papel estratégico na promoção da cidadania, da inclusão social e da consolidação de valores democráticos. Neste contexto, a forma como as instituições escolares são organizadas e geridas influencia directamente o clima organizacional, o envolvimento dos diferentes actores educativos e a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem.

Nas últimas décadas, o debate em torno da gestão escolar tem vindo a deslocar-se de modelos predominantemente burocrático e centralizados para abordagens que valorizam a participação, a autonomia e a corresponsabilização dos actores educativos. A literatura no domínio da administração e liderança educacional evidencia que as práticas de gestão escolar participativa contribuem para o fortalecimento das relações institucionais, para a melhoria do funcionamento organizacional das escolas e para a construção de ambientes educativos mais democráticos e inclusivos (Libâneo, 2024; Paro, 2016; Lück, 2017; Bush, 2020).

A gestão escolar participativa assenta no pressuposto de que a escola deve ser entendida como uma organização social complexa, na qual directores, professores, famílias, alunos e comunidade local partilham responsabilidades nos processos de tomada de decisão. Este modelo de gestão contrapõe-se a conceções hierárquicas e autoritárias, defendendo o diálogo, a cooperação e a partilha de poder como elementos centrais da governação escolar democrática.

No contexto angolano, a discussão em torno da gestão escolar participativa assume particular relevância. Apesar dos avanços normativos registados nas últimas décadas, nomeadamente com a aprovação da Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (Lei n.º 17/16, alterada pela Lei n.º 32/20), que consagra princípios como a autonomia das escolas, a descentralização administrativa e a participação da comunidade educativa, diversos estudos indicam a persistência de práticas de gestão marcadas pela centralização das decisões e por formas limitadas de participação efectiva dos diferentes actores escolares (Cabamba, 2020; Sachitota, 2020; Nanga, 2023).

No Município do Sumbe, Província do Cuanza-Sul, estes desafios revelam-se particularmente significativos, atendendo às condições organizacionais, sociais e institucionais que caracterizam o sistema educativo local. Embora existam dispositivos legais que incentivam a participação da comunidade na vida escolar, a sua concretização no quotidiano das escolas permanece, em muitos casos, frágil ou pouco sistematizada. Torna-se, assim, pertinente

compreender de que forma as práticas de gestão escolar participativa se desenvolvem efetivamente neste contexto e em que medida contribuem para a melhoria da qualidade do ensino.

É neste enquadramento que se insere a presente investigação, intitulada Gestão Escolar Participativa no Ensino Primário: Estudo de Caso no Município do Sumbe, Província do Cuanza-Sul, Angola. A investigação tem como propósito analisar de que forma as práticas de gestão escolar participativa contribuem para a melhoria da qualidade do ensino nas escolas primárias públicas do Município do Sumbe, considerando as perceções e experiências dos diferentes actores da comunidade educativa.

Do ponto de vista metodológico, a investigação adoptou uma abordagem qualitativa, recorrendo ao estudo de caso em duas escolas primárias públicas do Município do Sumbe. A recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise documental, permitindo uma compreensão aprofundada e contextualizada das práticas de gestão escolar participativa.

A dissertação organiza-se da seguinte forma: o Capítulo 1 apresenta a revisão da literatura e o enquadramento teórico sobre governação educativa, gestão escolar participativa e liderança democrática, com particular atenção ao contexto angolano, culminando com a definição do problema, dos objectivos e das questões de investigação; o Capítulo 2 descreve a metodologia adoptada, explicitando o tipo de estudo, os participantes, as técnicas de recolha e análise de dados; seguem-se os capítulos de apresentação e discussão dos resultados, bem como as conclusões e recomendações finais.

CAPÍTULO 1- REVISÃO DA LITERATURA E ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Governação educativa, liderança e administração escolar

A governação educativa constitui uma dimensão central da administração escolar contemporânea, envolvendo os processos de regulação, tomada de decisão e coordenação das instituições educativas (Carvalho, 2016). Para alem da sua vertente técnico-administrativa, integra relações de poder, mecanismos de participação e formas de articulação entre o estado, a escola e a comunidade educativa.

A literatura evidencia que a administração escolar evoluiu de modelos predominantemente burocráticos e centralizados para abordagens que reconhecem a escola como uma organização social complexa, onde coexistem diferentes interesses, actores e dinâmicas institucionais (Bush, 2020; Hallinger, 2016). Neste contexto, a liderança escolar deixa de ser entendida apenas como exercício formal de autoridade e passa a assumir uma dimensão relacional, associada à mobilização, coordenação e envolvimento dos diversos actores educativos.

A governação escolar situa-se, segundo Carvalho (2016), na interação entre autonomia institucional e regulação estatal, sendo influenciada pelas políticas educativas, pelos contextos organizacionais e pelas culturas profissionais existentes nas escolas. Corroborando com Bush & Glover (2016), neste quadro, o director desempenha um papel estratégico na mediação entre orientações externas e práticas internas, influenciando o grau de participação dos diferentes actores e a construção de culturas organizacionais mais ou menos democráticas.

Sob uma perspectiva sociológica da organização escolar, a escola pode ser compreendida como instituição atravessada por múltiplas lógicas de acção que coexistem e frequentemente entram em tensão. A lógica burocrática privilegia a hierarquia, a formalização de procedimentos e o cumprimento normativo; a lógica profissional enfatiza a autonomia pedagógica e a autoridade técnica dos docentes; enquanto a lógica democrática valoriza a participação, o diálogo e a deliberação colectiva (Lima, 2018; Libâneo, 2004). A governação escolar emerge, deste modo, da articulação e negociação permanente entre estas diferentes racionalidades organizacionais.

Neste quadro, o director assume um papel central enquanto mediador entre orientações políticas externas e dinâmicas organizacionais internas. A sua actuação implica interpretar e traduzir dispositivos normativos em práticas concretas, adaptando políticas educativas às

especificidades do contexto escolar. Como assinalam Bush e Glover (2016), o exercício da liderança escolar envolve não apenas competências administrativas, mas também capacidade de mediação, mobilização e coordenação de actores diversos. Consequentemente, a forma como o director exerce a sua liderança influencia directamente o grau de participação dos diferentes actores educativos e a consolidação de culturas organizacionais mais ou menos democráticas.

A adopção de modelos participativos de governação pressupõe a valorização do diálogo, da deliberação colectiva e da partilha de responsabilidades nos processos de decisão (Paro, 2016; Lück, 2017). Contudo, a concretização destes princípios depende das condições institucionais, dos estilos de liderança e das características dos contextos educativos em que as escolas se inserem.

No contexto angolano, esta problemática assume particular relevância, uma vez que coexistem dispositivo legais que promovem a autonomia e a participação com práticas organizacionais ainda marcadas por centralização decisória. Deste modo, a compreensão das dinâmicas de governação escolar constitui um elemento fundamental para a análise da gestão escolar participativa nas escolas estudadas.

1.2. Gestão escolar participativa: conceitos e fundamentos teóricos

A gestão escolar participativa insere-se no quadro das teorias da administração educacional democrática e surge como alternativa aos modelos tradicionais de organização escolar, caracterizados pela centralização das decisões e pela reduzida participação dos actores educativos (Ferreira, 2006). Este modelo assenta na concepção da escola como uma organização social plural, onde directores, professores, alunos, famílias e comunidade local partilham responsabilidades nos processos de decisão que influenciam o funcionamento institucional e o desenvolimento pedagógico.

A literatura converge na ideia de que a participação constitui elemento fundamental da democratização da escola. Contudo, os autores diferem quanto às condições necessárias para a sua concretização efectiva. Para Paro (2016), a participação apenas assume significado democrático quando permite influência real nos processos decisórios. De forma convergente, Libâneo (2004) defende que a gestão democrática deve abranger não apenas a dimensão

administrativa, mas também as decisões pedagógicas, envolvendo os diferentes actores na definição do projecto educativo e das práticas escolares.

De acordo com os autores, torna-se relevante distinguir entre participação formal e participação substantiva. A tipologia proposta por Arnstein (1996) permite compreender que a existência de estruturas participativas, como conselhos escolares ou reuniões de consulta, não garante, por si só, influência efectiva dos actores nas decisões estratégicas da escola. A participação pode limitar-se a funções simbólicas ou consultivas, sem traduzir uma efectiva redistribuição do poder organizacional.

Para além dos dispositivos formais, a literatura sublinha que a gestão participativa exige a construção de culturas organizacionais baseadas na confiança, cooperação e corresponsabilização. Como refere Lück (2017), a participação efectiva depende tanto das estruturas institucionais como das relações estabelecidas entre os membros da comunidade educativa, favorecendo o dálogo e a valorização dos diferentes saberes presentes na escola.

Do ponto de vista teórico, a gestão escolar participativa articula-se com concepções de liderança colegial e distribuída, que entendem a autoridade como um fenómeno partilhado e relacional, e não como prerrogativa exclusiva do director (Harris, 2008; Mifsud, 2023). Neste caso, a liderança emerge das interacções entre os diferentes actores escolares e da mobilização colectiva das competências existentes na organização.

Ferreira (2006) acrescenta que adopção formal de práticas participativas não elimina automaticamente as assimetrias de poder presentes nas escolas. Persistem frequentemente desigualdades associadas à posição hierárquica, à experiência profissional e à legitimidade institucional dos diferentes actores. Todavia, a gestão escolar participativa deve ser entendida como um processo social complexo, condicionado por factores organizacionais, culturais e contextuais.

No contexto africano, incluindo Angola, a implementação deste modelo enfrenta desafios relacionados com a persistência de culturas organizacionais centralizadoras, limitações institucionais e fragilidades na formação em liderança escolar. Assim, a gestão escolar participativa não deve ser entendida como um modelo universalmente aplicável, mas como uma

construção contextualizada, cuja concretização depende das características específicas de cada sistema educativo e de cada organização escolar.

1.3. Autonomia escolar, regulação e políticas educativas

A autonomia no contexto da educação consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola e a melhoria da qualidade do ensino que oferece, e da aprendizagem que promove pelo desenvolvimento do sujeito ativo e participativo. A autonomia de gestão escolar é característica de um processo de gestão que se expressa, quando se assume, com competência, a responsabilidade social de promover a formação de crianças, jovens e adultos (Lück, 2011).

Nas últimas décadas, diversas reformas educativas passaram a valorizar a autonomia das escolas como instrumentos de modernização administrativa, reforço da responsabilidade institucional e promoção da qualidade do ensino. Contudo, a literatura sublinha que a autonomia não constitui um conceito unívoco nem garante, por si só, a democratização dos processos de decisão.

Neste sentido, Martins, Capucha e Sebastião (2019) distinguem entre autonomia formal e autonomia prática. A autonomia formal refere-se às competências atribuídas às escolas através de dispositivos legais e políticas públicas, enquanto a autonomia prática corresponde à capacidade efectiva de decisão exercida no quotidiano organizacional. Esta distinção evidencia que a atribuição formal de competências pode coexistir com práticas de gestão fortemente centralizadas, sem que ocorra uma efectiva redistribuição do poder no interior das escolas.

De forma convergente, Lima (2018) argumenta que os processos de democratização escolar enfrentam frequentemente e resistências associadas a modelos burocráticos de organização e a culturas institucionais pouco abertas à participação. Paralelamente, Afonso (2012, 2018) destaca que os processos contemporâneos de descentralização tendem a coexistir com mecanismos de regulação baseadas em accountability, monitorização e prestação de contas, o que pode limitar a margem efectiva de decisão das escolas.

A relação entre autonomia e regulação assume particular relevância para a análise da gestão escolar participativa. Se, por um lado, a descentralização procura aproximar as decisões dos contextos locais e reforçar a capacidade de resposta das escolas, por outro, os mecanismos de controlo externo podem restringir a construção de práticas participativas e contextualizadas.

Assim, a autonomia escolar deve ser entendida como uma construção relacional, resultante da articulação entre políticas educativas, cultura organizacional, liderança escolar e participação dos diferentes actores educativos (Vieira, et al., 2003).

No contexto angolano, embora a Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino consagre princípios de autonomia, descentralização e participação, diversos estudos apontam para a persistência de práticas centralizadoras e para a forte dependência das orientações administrativas superiores. Este cenário evidencia um desfasamento entre o quadro normativo e realidade organizacional das escolas.

Deste modo, a presente investigação adopta a distinção entre autonomia formal e autonomia prática como ferramenta conceptual central para compreender de que forma os actores escolares percepcionam, exercem e negociam a autonomia no quotidiano das escolas primárias públicas do Município do Sumbe.

1.4. Modelos de gestão escolar e liderança participativa

A literatura da administração educacional identifica diferentes modelos de gestão escolar que reflectem distintas concepções de autoridade, organização e participação. Estes modelos funcionam como categorias analíticas que permitem compreender as formas de distribuição do poder e os processos de tomada de decisão nas instituições escolares (Vieira, et al., 2003).

Entre os modelos mais tradicionais destaca-se o modelo burocrático, caracterizado pela centralização das decisões, formalização de procedimentos e hierarquia claramente definida. Neste modelo, segundo Libâneo, (2004a), autoridade decorre da posição formal ocupada na organização, privilegiando o cumprimento de normas e reduzindo frequentemente a participação dos actores escolares. Próximo desta lógica encontra-se o modelo autoritário, marcado por forte concretização do poder na figura do director e por processos decisórios predominantemente verticalizados, como afirma Lima (2018).

Vieira, et al., (2003), em contraste, o modelo colegial valoriza a deliberação colectiva e a partilha de responsabilidades, concebendo a escola como uma comunidade profissional onde as decisões resultam da negociação e da construção de consensos entre diferentes actores educativos.

Mais recentemente, têm ganhos destaques os modelos de liderança transformacional e distribuída. A liderança transformacional procura mobilizar a comunidade escolar em torno de uma visão partilhada de mudança e melhoria institucional, embora mantenha frequentemente a centralidade estratégica do líder. Já a liderança distribuída propõe uma concepção mais descentralizada da autoridade, entendendo a liderança como resultado das interacções entre diferentes actores e da mobilização colectiva de competências (Harris, 2008).

Nesta perspectiva, Mifsud (2023) sublinha que a liderança distribuída não corresponde apenas à delegação de tarefas, mas à construção de práticas colaborativas assentes na partilha de responsabilidades e na valorização do contributo dos diferentes membros da organização.

Segundo os autores, a literatura alerta que a adopção formal deste modelo não elimina automaticamente as desigualdades de poder nem garante participação efctiva.

De forma convergente, Martins, Capucha e Sebastião (2019) observam que elevados níveis de autonomia formal podem coexistir com práticas de liderança centralizadas, demonstrando que a transformação dos modelos de gestão depende das condições institucionais e culturais em que são implementados.

Assim, a liderança participativa deve ser entendida como um processo social e organizacional que resulta da articulação entre autonomia, cultura profissional, relações de poder e políticas educativas (Lück, 2011). No contexto angolano, onde coexistem orientações normativas favoráveis à descentralização com práticas ainda marcadas por centralização decisória, a análise destes modelos torna-se particularmente relevante para compreender as dinâmicas de gestão escolar observadas nas escolas do Município do Sumbe.

1.5. O papel do director na gestão escolar participativa

No contexto da gestão escolar participativa, o director ocupa uma posição central enquanto líder formal e mediador entre políticas educativas, organização escolar e comunidade. A sua actuação ultrapassa a dimensão administrativa, envolvendo funções pedagógicas, organizacionais e relacionais que influenciam os processos de participação no interior da escola.

Bush e Glover (2016) defendem que o director não deve ser visto apenas como gestor de recursos ou executor de normas, mas como actor responsável por promover trabalho colaborativo, construir uma visão estratégica e fomentar culturas organizacionais orientadas para a melhoria contínua. Nesta perspectiva, a liderança escolar assume um carácter relacional, resultante das interacções estabelecidas com os diferentes membros da comunidade educativa.

De forma convergente, Hallinger (2016) argumenta que a influência da liderança na qualidade do ensino ocorre sobretudo de forma indirecta, através do impacto exercido sobre o clima escolar, as expectativas profissionais e a organização pedagógica. Assim, o estilo de liderança adoptado pode favorecer ou limitar a participação dos diferentes actores escolares.

Num modelo de gestão participativa, espera-se que o director promova espaços de diálogo, partilha de informação e deliberação colectiva, valorizando o contributo dos professores, das famílias e da comunidade local. Contudo, a centralidade da sua função pode igualmente constituir um obstáculo à participação quando as decisões permanecem excessivamente concentradas na liderança escolar (Vieira, et al., 2003). Nestas situações, a participação tende a assumir um carácter mais consultivo do que deliberativo.

Esta tensão é particularmente evidente quando se analisam diferentes concepções de liderança. Enquanto a liderança transformacional procura mobilizar a comunidade escolar em torno de objectivos comuns, a liderança distribuída enfatiza uma partilha mais efectiva da autoridade e das responsabilidades organizacionais (Harris, 2008; Mifsud, 2023). Todavia, aadopção formal de práticas distribuídas não elimina automaticamente as assimetrias de poder existentes nas organizações escolares.

No contexto angolano, marcado por uma tradição administrativa e centralizada, o papel do director assume relevância acrescida. Embora o quadro legal consagre princípios de autonomia e participação, a sua concretização depende, em grande medida, da capacidade da liderança escolar para promover diálogo, colaboração e envolvimento dos diferentes actores educativos. Neste sentido, Nanga (2023) observa que os directores escolares desempenham um papel determinante na construção de mecanismos de governação mais participativos e no fortalecimento da autonomia das escolas.

Os resultados indicam que o director emerge como figura-chave na articulação entre autonomia formal e autonomia prática, podendo contribuir tanto para a consolidação de culturas escolares democráticas como para a reprodução de lógicas centralizadoras. A análise da sua actuação constitui, por isso, um elemento central para compreender as práticas de gestão escolar participativas nas escolas estudadas.

1.6. Professores, famílias e comunidade local na governação da escola

A gestão escolar participativa pressupõe o reconhecimento da escola como uma organização social plural, na qual professores, famílias e comunidade local desempenham papéis relevantes nos processos de decisão e no desenvolvimento institucional (Cruz, 2007).

Os professores ocupam uma posição estratégica na governação escolar, não apenas pela sua responsabilidade nos processos de ensino-aprendizagem, mas também pelo seu contributo para o planeamento pedagógico, a avaliação institucional e a definição de estratégias de melhoria da escola. Neste sentido, Lück (2010) defende que o protagonismo docente constitui um elemento essencial da gestão democrática, uma vez que o envolvimento dos professores nos processos decisórios fortalece o compromisso profissional e favorece culturas organizacionais colaborativas.

Contudo, a literatura distingue entre participação formal e participação substantiva. A existência de órgãos colegiais ou estruturas consultivas não garante, por si só, influencia efectiva dos docentes nas decisões escolares. A participação substantiva pressupõe capacidade real de intervenção e reconhecimento do saber profissional como recurso central para a governação da escola.

Para além dos professores, as famílias e a comunidade local desempenham um papel fundamental na construção de uma escola socialmente legitimada e articulada com o seu contexto. Paro (2016) defende que a democratização da escola exige a abertura à comunidade, através de mecanismos permanentes de diálogo e cooperação. De forma convergente, a UNESCO (2021) destaca que o envolvimento comunitário pode contribuir para a melhoria da qualidade do ensino, sobretudo em contextos marcados por vulnerabilidade sociais e institucionais.

No contexto angolano, Santos e Guimarães (2026) consideram que a participação dos professores, das famílias e da comunidade educativa constitui um dos pilares da gestão democrática, favorecendo a corresponsabilização dos diferentes intervenientes e uma governação escolar mais inclusiva.

Todavia, a literatura evidencia que a participação nem sempre se traduz em influência efectiva nos processos de decisão. Cabamba (2020) identifica um desfasamento entre o reconhecimento formal da importância da participação parental e a sua concretização prática, observando que muitas estruturas participativas assumem funções predominantemente consultivas. De forma semelhante, Sachitota (2020) refere que a relação entre escola e família permanece frequentemente limitados momentos pontuais, sem configurar uma participação continuada e corresponsável.

Este cenário sugere que a consolidação da gestão escolar participativa exige mais do que a existência de estruturas formais. Requer práticas regulares de diálogo, transparência e partilha de responsabilidades entre os diferentes actores educativos. Assim, a efectividade da governação participativa depende não apenas dos mecanismos institucionais existentes, mas também da qualidade das interacções e do grau de influência efectivamente reconhecido aos participantes.

1.7. Gestão escolar participativa e qualidade do ensino

A relação entre gestão escolar participativa e qualidade do ensino tem sido amplamente discutida na literatura da administração educacional. Embora diversos estudos apontem para uma associação positiva entre liderança democrática, participação estruturada e melhoria do funcionamento escolar, os seus efeitos não devem ser entendidos de forma automática ou linear. A qualidade do ensino constitui um conceito multidimensional e que integra dimensões pedagógicas, organizacionais, relacionais e contextuais, não se reduzindo apenas aos resultados académicos dos alunos (UNESCO, 2021; Afonso, 2018).

Neste contexto, a literatura sugere que a gestão participativa pode contribuir para a melhoria da qualidade educativa através de mecanismos organizacionais intermédios. Ngolo (2016) refere que ambientes participativos tendem a favorecer maior coesão institucional, compromisso profissional e coordenação pedagógica. Em sentido semelhante, Costa e Campos (2024)

verificaram, em escolas angolanas que práticas de liderança participativa e envolvimento docente contribuem para ambientes organizacionais mais colaborativos. Também Nanga (2023) destaca que a participação estruturada favorece culturas organizacionais orientadas para a aprendizagem institucional e para a melhoria contínua.

Entre os principais contributos da gestão participativa apontados pela literatura destacam-se a melhoria do clima organizacional, o fortalecimento do compromisso dos professores e o reforço da articulação entre escola, famílias e comunidade. Estes factores tendem a favorecer ambientes escolares mais colaborativos e propícios ao desenvolvimento dos processos educativos.

Todavia, os autores alertam que a participação, por si só, não garante melhoria na qualidade do ensino. Quando limitada a mecanismos formais ou simbólicos, sem condições organizacionais adequadas e sem culturas institucionais favoráveis à colaboração, o seu impacto tende a ser reduzido. Assim, os benefícios da gestão participativa dependem da forma como as práticas de participação são efectivamente operacionalizadas no quotidiano escolar (Cruz, 2007).

No contexto angolano, esta questão assume particular relevância. Apesar dos avanços registados no sistema educativo, persistem desafios relacionados com a organização escolar, a participação dos actores educativos e a consolidação de culturas colaborativas. A literatura nacional sugere que a centralização das decisões e a fragilidade dos mecanismos participativos podem limitar a melhoria dos processos pedagógicos e organizacionais.

É neste quadro que se insere a presente investigação. Ao analisar escolas primárias públicas do Município do Sumbe, o estudo procurou compreender de que forma as práticas de gestão escolar participativas são percepcionadas pelos actores educativos e em que medida são consideradas contributivas para a melhoria da qualidade do ensino.

Nesta investigação, a qualidade do ensino será entendida como um fenómeno multidimensional que integrando:

- Organização pedagógica;
- Clima institucional;
- Colaboração profissional;
- Envolvimento da comunidade educativa;
- Percepções dos actores escolares sobre o funcionamento da escola.

Deste modo, a articulação entre gestão escolar participativa e qualidade do ensino constitui um dos eixos centrais da investigação, estabelecendo a ligação entre o enquadramento teórico e a análise empírica desenvolvida nas escolas estudadas.

1.8. A gestão escolar participativa no contexto angolano

A análise da gestão escolar participativa no contexto angolano exige a articulação entre o enquadramento normativo, as dinâmicas institucionais e as práticas organizacionais concretas. Nas últimas décadas, Angola tem vindo a implementar reformas educativas orientadas para a modernização do sistema de ensino, com enfâse na descentralização administrativa, no reforço da autonomia das escolas e na valorização da participação da comunidade educativa. O sistema educativo angolano conheceu importantes transformações desde o período pós-independência, particularmente no contexto das reformas implementadas após o fim do conflito armado em 2002. Estas reformas procuraram responder aos desafios da expansão do acesso à educação, da melhoria da qualidade do ensino e do fortalecimento da capacidade institucional das escolas. Neste processo, a administração educativa passou a assumir crescente relevância, sobretudo no que respeita à organização das escolas, à gestão dos recursos educativos e à promoção de mecanismos de participação dos diferentes actores da comunidade escolar (Cruz, 2007).

A aprovação da Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (Lei n.º 17/16, alterada pela Lei n.º 32/20) constituiu um marco relevante na consolidação do quadro normativo do sector educativo angolano, ao consagrar princípios de descentralização, autonomia institucional, participação e corresponsabilização dos diferentes intervenientes educativos. Estes princípios procuram aproximar a gestão das escolas das necessidades locais e promover uma maior articulação entre escola, famílias e comunidade, revelando alinhamento com tendências internacionais de governação educativa que defendem modelos de gestão mais participativos e menos centralizados

Todavia, a literatura sublinha que a consagração legal de princípios participativos não garante, por si só, a transformação efectiva das práticas organizacionais. A investigação desenvolvida em Angola tem vindo a demonstrar que a concretização dos princípios de participação e autonomia depende da capacidade das escolas para transformar os dispositivos normativos em práticas organizacionais efectivas.

Neste sentido, Nanga (2023), ao analisar os processos de construção dos projectos educativos em escolas angolanas, conclui que persistem desafios relacionados com a participação dos diferentes actores educativos, a partilha de responsabilidades e a consolidação de mecanismos de governação escolar mais colaborativos. O autor salienta que a democratização da gestão escolar continua a constituir um processo em desenvolvimento, marcado por avanços, mas também por constrangimentos organizacionais e culturais. Esta leitura converge com as conclusões de Cabamba (2020), que evidencia a existência de fragilidades nos mecanismos institucionais de participação comunitária, observando que, apesar de reconhecimento legal da sua importância, estes apresentam frequentemente reduzida influência nos processos estratégicos de decisão. De forma complementar, Sachitota (2020) argumenta que a cultura organizacional de muitas escolas angolanas permanece marcada por lógicas hierárquicas e centralizadas, herdadas de modelos administrativos anteriores, nas quais a autoridade tende a concentrar-se na figura do director e os órgãos colegiais funcionam, muitas vezes, como instâncias predominantemente consultivas.

Em conjunto, estes estudos sugerem a existência de um desfasamento significativo entre a autonomia formalmente prevista nos normativos legais e a autonomia efectivamente exercida pelas escolas, bem como entre a participação normativa e a participação concretamente praticada no quotidiano escolar. Tal desfasamento evidencia que a transição para modelos de gestão participativa em Angola continua condicionada por factores de natureza estrutural, cultural e organizacional.

Entre os principais desafios identificados na literatura destacam-se a fragilidade da formação em liderança democrática, as limitações na capacitação dos membros dos conselhos escolares, a ausência de uma cultura institucional consolidada de deliberação colectiva e os condicionamentos materiais e organizacionais que restringem a operacionalização efectiva da autonomia escolar.

Estes factores contribuem para a persistência de práticas administrativas centralizadas e dificultam a construção de processos decisórios mais inclusivos e participativos.

Importa ainda considerar que o sistema educativo angolano enfrenta desafios persistentes associados à expansão do acesso escolar, insuficiência de recursos materiais e humanos, às assimetrias territoriais e à sobrecarga administrativa das escolas. Neste contexto, a prioridade atribuída à resolução de problemas estruturais pode reduzir o espaço institucional disponível para a consolidação de práticas participativas sistemáticas e estruturadas.

Não obstante, a literatura sugere que é precisamente em contextos de maior complexidade organizacional e escassez de recursos que a gestão participativa pode assumir um potencial estratégico acrescido. Ao promover partilha de responsabilidades, a mobilização da comunidade educativa e o reforço do compromisso profissional, práticas de governação democrática podem contribuir para melhorar o funcionamento organizacional das escolas e potenciar a qualidade dos processos educativos.

No Município do Sumbe, Província do Cuanza-Sul, estas dinâmicas assumem particular relevância. As escolas primárias públicas operam num contexto marcado por desafios socioeconómicos e organizacionais significativos, no qual a articulação entre escola e comunidade pode constituir um recurso estratégico para enfrentar limitações institucionais e reforçar a eficácia organizacional.

Contudo, permanece insuficientemente explorado o modo como os dispositivos legais e normativos de participação são efectivamente operacionalizados no quotidiano das escolas do Município. Persistem interrogações relevantes quanto ao funcionamento real das estruturas participativas, ao grau de envolvimento dos diferentes actores educativos e à influência efectiva da liderança escolar na promoção de práticas colaborativas.

É neste quadro que se justifica a pertinência do presente estudo. Ao analisar empiricamente escolas primárias públicas do Município do Sumbe, a investigação procurará compreender de que forma a gestão escolar participativa é concretamente vivida, interpretada e operacionalizada pelos diferentes actores escolares, identificando os factores que favorecem ou limitam a sua consolidação no contexto local.

Deste modo, a gestão escolar participativa no contexto angolano não deve ser entendida apenas como um princípio normativo formalmente consagrado, mas como processo institucional em construção, condicionado por heranças administrativas, culturais organizacionais e dinâmicas contextuais específicas. A análise destas tensões permitirá avaliar em que medida a autonomia e a participação previstas no quadro legal se traduzem, efectivamente, em práticas democráticas sustentadas no quotidiano das escolas, constituindo um elemento fundamental para a compreensão do fenómeno em estudo.

1.9. Síntese da revisão da literatura e implicações para o estudo

A revisão da literatura desenvolvida neste capítulo permitiu enquadrar a gestão escolar participativa no âmbito mais amplo da governação educativa, da liderança escolar e dos modelos contemporâneos de regulação institucional. A análise realizada evidenciou que a gestão das escolas não pode ser compreendida apenas como função técnico-administrativa, mas antes como processo social e político atravessado por relações de poder, negociações institucionais e construção colectiva de decisões.

Os diferentes modelos de gestão escolar analisados; burocráticos, autoritário, colegial, transformacional e distribuído, demonstram que as formas de organização institucional reflectem distintas concepções de autoridade, liderança e participação. Enquanto modelos centralizados tendem a restringir o envolvimento dos actores escolares nos processos decisórios, abordagens participativas e distribuídas valorizam a partilha de responsabilidades, a deliberação colectiva e corresponsabilização organizacional.

Todavia, a literatura mostra de forma consistente que a adopção formal de princípios participativos não garante, por si só, democratização efectiva da governação escolar. A distinção entre autonomia formal e autonomia prática revelou-se particularmente relevante, ao demonstrar que dispositivos normativos de descentralização podem coexistir com culturas organizacionais marcadas por centralização decisória e reduzida redistribuição efectiva do poder. Neste quadro, a análise do papel do director evidenciou a centralidade da liderança escolar como elemento mediador entre quadro normativo e prática organizacional. A actuação do director pode favorecer a consolidação de culturas colaborativas e práticas participativas, mas pode igualmente reproduzir lógicas hierárquicas e concentradoras de autoridade, dependendo do estilo de liderança adoptado e das dinâmicas institucionais presentes em cada escola.

A participação dos professores, das famílias e da comunidade local emergiu como dimensão estruturante da gestão escolar participativa. Contudo, a literatura distingue claramente entre participação formal, limitada à presença em estruturas institucionais ou mecanismos consultivos, e participação substantiva, caracterizada por influência real e efectiva nos processos de decisão. Esta distinção assume particular importância analítica para a presente investigação, ao permitir problematizar não apenas a existência de mecanismos participativos, mas a qualidade e profundidade da participação efectivamente exercida.

Relactivamente à relação entre gestão participativa e qualidade do ensino, a revisão permitiu concluir que os seus efeitos não devem ser concebidos de forma linear ou automática. A participação pode contribuir para melhoria o clima organizacional, para o fortalecimento do compromisso docente e para maior articulação entre escola e comunidade; contudo, esses efeitos dependem da consistência das práticas institucionais, da cultura organizacional e das condições estruturais em que a participação se desenvolve.

No contexto angolano, a literatura analisada evidenciou a coexistência entre um enquadramento normativo formalmente favorável à autonomia e à participação e práticas organizacionais ainda marcadas por centralização decisória, hierarquização administrativa e fragilidade dos mecanismos participativos. Esta tensão entre normatividade descentralizadora e práticas centralizadoras constitui uma das principais problemáticas que estruturam a presente investigação.

Deste modo, da revisão da literatura emergem três eixos analíticos fundamentais que orientarão o estudo empírico:

1. **Autonomia e regulação** – Compreender de que modo a autonomia formal atribuída às escolas se traduz, ou não, em autonomia prática no quotidiano organizacional das escolas estudadas;
2. **Liderança e participação** – Analisar o papel do director e dos diferentes actores escolares na promoção, mediação ou limitação da participação efectiva nos processos de governação escolar.
3. **Gestão participativa e qualidade do ensino** – Explorar as percepções dos participantes acerca dos impactos atribuídos as práticas participativas no funcionamento organizacional da escola e na qualidade dos processos pedagógicos.

Estes três eixos constituem o núcleo estruturam do quadro conceptual da investigação e serviram de referência na orientação na recolha e análise de dados na fase empírica da investigação. O estudo procurou, assim, compreender como os princípios de gestão escolar participativa são apropriados, reinterpretados e operacionalizados no quotidiano de duas escolas primárias públicas do Município do Sumbe, identificando factores facilitadores, constrangimentos institucionais e efeitos percebidos pelos diferentes actores educativos.

Em síntese, a revisão da literatura permitiu construir uma base teórica consistente para a investigação, identificar lacunas existentes no conhecimento sobre a gestão escolar participativa no contexto angolano e definir categorias analíticas adequadas à compreensão do fenómeno em estudo. Ao articular os contributos da literatura sobre governação educativa, liderança escolar, autonomia institucional e participação democrática com as especificidades do contexto angolano, este enquadramento teórico fornece os fundamentos conceptuais necessários para sustentar a análise empírica apresentada nos capítulos subsequentes.

1.10. Problematização do estudo

A revisão da literatura evidenciou que a gestão escolar participativa constitui dimensão central da governação educativa contemporânea, sendo frequentemente associada à democratização da escola, ao reforço da autonomia institucional e à melhoria do funcionamento organizacional. Todavia, a literatura também demonstra que a existência de enquadramentos legais favoráveis à participação não garante, por si só, a consolidação de práticas participativas efectivas no quotidiano das instituições escolares. A distinção entre autonomia formal e autonomia prática revelou-se particularmente relevante para compreender esta problemática. Em diversos contextos educativos, incluindo o angolano, coexistem dispositivos normativos que consagram descentralização administrativa e participação comunitária com práticas organizacionais ainda marcadas por centralização decisória e concentração de autoridade na figura do director.

No contexto angolano, apesar da Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino prever princípios de autonomia e participação, a literatura aponta para fragilidades na operacionalização desses princípios, nomeadamente no funcionamento efectivo dos órgãos colegiais, na participação substantiva dos professores e no envolvimento estruturado das famílias e da comunidade local. Neste contexto, o problema científico da presente investigação consiste em compreender em que medida os princípios normativos de gestão escolar participativa se traduzem em práticas organizacionais concretas nas escolas primárias públicas e de que forma tais práticas, quando existentes, são percepcionadas pelos actores escolares quanto ao seu contributo para a melhoria da qualidade do ensino.

No Município do Sumbe, Província do Cuanza-Sul, esta problemática assume particular relevância, tendo em conta as especificidades organizacionais, sociais e institucionais do contexto

local. Persistem lacunas no conhecimento empírico relactivamente ao modo como a gestão escolar participativa é operacionalizada nas escolas primárias públicas deste Município, bem como quanto aos seus efeitos percebidos no funcionamento organizacional e na qualidade dos processos educativos.

A presente investigação emerge, assim, da necessidade de analisar a relação entre enquadramento normativo e prática organizacional, procurando compreender como se estruturam as dinâmicas de liderança, participação e governação escolar no contexto concreto das escolas estudadas.

1.11. Objectivo geral

Analisar se existem práticas de gestão escolar participativa nas escolas primárias públicas do Município do Sumbe, e de que forma contribuem para a melhoria da qualidade do ensino.

1.12. Objectivos específicos

- Identificar a existência e natureza das práticas de gestão escolar participativa nas escolas estudadas.
- Examinar como a autonomia escolar se concretiza na prática organizacional das escolas analisadas.
- Analisar o papel do director na promoção ou limitação da participação dos diferentes actores escolares.
- Identificar as formas de participação dos professores nos processos de decisão pedagógica e organizacional.
- Compreender o nível de envolvimento das famílias e da comunidade local na governação escolar**.**
- Explorar as percepções dos participantes acerca da relação entre gestão participativa e qualidade do ensino**.**

1.13. Questões de investigação

- Existem práticas de gestão escolar participativa nas escolas primárias públicas estudadas? Se sim, quais?
- De que modo a autonomia formal atribuída às escolas se traduz em autonomia prática no quotidiano institucional?
- Qual é o papel do director na promoção ou limitação da participação dos diferentes actores escolares?
- Que formas de participação docente existem e qual o seu grau de influência nas decisões organizacionais e pedagógicas?
- Como se concretiza o envolvimento das famílias e da comunidade local na governação escolar?
- Em que medida as práticas participativas existentes são percepcionadas pelos actores escolares como contributivas para a melhoria da qualidade do ensino?

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

2.1 Enquadramento metodológico e abordagem da investigação

A presente investigação inscreve-se no paradigma interpretativo e adopta uma abordagem qualitativa de natureza exploratória e compreensiva. A escolha desta abordagem justifica-se pelo facto de a gestão escolar ser entendida como uma prática social dinâmica, construída no quotidiano através das interações entre os diferentes actores educativos e influenciada pelos contextos institucionais, culturais e organizacionais.

O estudo não procura medir variáveis nem estabelecer relações causais de natureza estatística. Pelo contrário, pretende compreender as percepções, experiências e dinâmicas organizacionais relacionadas com a gestão escolar participativa. Parte-se do pressuposto de que a realidade social é construída pelos actores através das suas interpretações (Creswell, 2014). Neste sentido, a abordagem qualitativa revela-se adequada por permitir uma compreensão aprofundada e contextualizada dos fenómenos educativos (Bogdan & Biklen, 1994).

2.2 Estratégia de investigação: estudo de caso múltiplo

O estudo adoptou a estratégia do estudo de caso múltiplo, incidindo sobre duas escolas primárias públicas do Município do Sumbe, Província do Cuanza-Sul, Angola. Constitui uma estratégia revela-se particularmente adequada para analisar de fenómenos contemporâneos inseridos em contextos reais, sobretudo quando as fronteiras entre o fenómeno em estudo e o contexto em que ocorre não se apresentam claramente delimitadas (Yin, 2015).

A selecção de dois casos permitiu analisar diferentes configurações organizacionais no mesmo contexto administrativo e territorial, identificando convergências e divergências na implementação da gestão escolar participativa. A comparação entre os casos reforçou a consistência analítica sem comprometer a profundidade interpretativa característica da abordagem qualitativa.

2.3 Contexto do estudo e critérios de seleção dos casos

O estudo foi desenvolvido em duas escolas primárias públicas do Município do Sumbe, Província do Cuanza-Sul, Angola, que, por razões éticas e para garantir o anonimato das instituições participantes, passam a ser designadas ao longo da investigação por Escola A e Escola B.

A escolha deste contexto justificou-se pela possibilidade de analisar práticas de gestão escolar participativa num território marcado por desafios organizacionais, sociais e institucionais susceptíveis de influenciar a governação das escolas.

A selecção das instituições obedeceu aos seguintes critérios:

- Inserção no mesmo contexto administrativo e territorial;
- Existência formal de órgãos de participação escolar ou estruturas equivalentes;
- Disponibilidade institucional para colaborar com a investigação;
- Existência de características organizacionais diferenciadas, identificadas através de contactos exploratórios prévios e da informação institucional disponível.

Estes critérios permitiram assegurar comparabilidade entre os casos, preservando simultaneamente a diversidade organizacional necessária à compreensão das diferentes formas de implementação da gestão escolar participativa.

2.4 Participantes do estudo

Os participantes do estudo foram selecionados de forma intencional, tendo em consideração a sua relevância para os objectivos do estudo e o seu envolvimento directo nos processos de gestão e funcionamento das instituições escolares analisadas.

Participaram no estudo um total de 37 sujeitos, distribuídos da seguinte forma:

- 2 Directoras escolares (identificadas na investigação como Directora A e Directora B);
- 16 Professores da Escola A;
- 16 Professores da Escola B;
- 3 Representantes dos pais e da comunidade (1 da Escola A e 2 da Escola B).

Os participantes foram selecionados com base na acessibilidade, disponibilidade e relevância para o estudo, por serem actores directamente envolvidos na gestão escolar, nos processos pedagógicos e nas relações entre escola, família e comunidade. A diversidade dos participantes permitiu diferenciar perspectivas sobre o fenómeno estudado, enriquecendo a análise e a interpretação dos resultados.

2.5 Técnicas e instrumentos de recolha de dados

O estudo recorreu à triangulação metodológica, através da utilização de entrevistas semiestruturadas, observação directa e análise documental, procurando reforçar a credibilidade e a consistência analítica da investigação mediante a articulação entre discursos, práticas observadas e documentos institucionais.

A entrevista semiestruturada constituiu a principal técnica de recolha de dados, permitindo explorar as percepções e experiências dos participantes relativamente à gestão escolar participativa.

Foram elaborados guiões específicos para os diferentes grupos de participantes, organizados em torno das seguintes dimensões: liderança escolar, participação nos processos de gestão, mecanismos de participação, tomada de decisão, relação escola-família-comunidade e qualidade do ensino. No total, realizaram-se 37 entrevistas; as quais foram gravadas, mediante autorização dos participantes e posteriormente trancritas para análise.

A observação directa, de natureza não participante, incidiu sobre actividades escolares, reuniões e interações institucionais relevantes para compreensão das práticas de liderança, participação e funcionamento organizacional. As observações foram registradas em notas de campo estruturadas de acordo com os objectivos da investigação.

A análise documental incidiu sobre regulamentos internos, actas, projetos educativos, planos de actividades e outros documentos institucionais considerados relevantes, permitindo, compreender os mecanismos formais de organização e gestão, bem como as orientações institucionais relativas à participação dos diferentes actores educativos.

2.6 Procedimentos de análise dos dados

Os dados recolhidos foram analisados através da técnica de análise temática, entendida como um procedimento sistemático de identificação, organização e interpretação de padrões de significado presentes no corpus da investigação.

O processo analítico compreendeu a organização do material empírico (entrevistas, notas de campo e documentos), a realização de leituras sucessivas, a codificação dos dados e o agrupamento dos códigos em categorias temáticas relacionadas com os objectivos da investigação.

Posteriormente, os resultados foram interpretados à luz do referencial teórico adoptados, estabelecendo um diálogo permanente entre os dados empirícos e a literatura científica, permitindo a construção de interpretações fundamentadas sobre o fenómeno estudado.

2.7 Considerações éticas da investigação

A investigação respeitou os princípios éticos aplicáveis à investigação em Ciências da Educação, assegurando a protecção dos direitos, da dignidade e da privacidade dos participantes.

Antes da recolha dos dados, todos os participantes foram informados sobre os objectivos da investigação, os procedimentos de recolha de informação e a utilização exclusivamentes académicos dos dados obtidos. A participação foi voluntária e baseada no consentimento livre e esclarecido.

Com o objectivo de salvaguardar a confidencialidade e o anonimato dos participantes, as instituições foram identificadas ao longo da investigação como Escola A e Escola B, sendo igualmente utilizados códigos identificativos para as directoras, professores e representantes da comunidade.

Os dados recolhidos foram utilizados exclusivamente para fins científicos e tratados com rigor, confidencialidades e integridade académica.

2.8 Limitações do estudo

O estudo apresenta limitações inerentes à natureza qualitativa e contextualizada da investigação. Em particular, incidiu apenas sobre duas escolas primárias pública do Município do Sumbe, circunstância que limita a possibilidade de generalização estatística dos resultados para outros contextos educativos.

Outra limitação prende-se com o facto de os dados assentarem nas percepções e experiências dos participantes, podendo refletir interpretações influenciadas pelos respectivos contextos institucionais e profissionais. Acresce que as dinâmicas observadas foram condicionadas pelas características organizacionais, sociais e comunitárias específicas das escolas estudadas, pelo que os resultados devem ser interpretados tendo em conssideração essas particularidades.

Apesar destas limitações, considera-se que a investigação apresenta relevância científca. A abordagem qualitativa permitiu uma compreensão aprofundada das práticas de gestão participativa e das percepções dos actores educativos, conferindo consistência analítica ao estudo e possibilitando a transferência analítica para contextos com características semelhantes.

Deste modo, os resultados constituem um contributo para a compreensão da gestão escolar participativa nas escolas públicas do Município do Sumbe e poderão servir de referência para futuras investigações no domínio da administração e Gestão Educacional em Angola.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

3.1 Introdução

Após o enquadramento teórico apresentado no Capítulo I e a definição do percurso metodológico no Capítulo II, este capítulo apresenta, analisa e interpretação os dados empíricos recolhidos nas duas escolas primárias públicas estudadas no Município do Sumbe.

A análise procura compreender de que modo se concretizam as práticas de gestão escolar participativa, articulando os resultados obtidos com o quadro teórico que sustenta a investigação. Importa referir que as duas escolas se inserem em contextos socioeducativos distintos. Estas diferenças constituem um elemento relevante para a análise e interpretação comparativa dos resultados de liderança, participação e governação escolar observadas em cada instituição.

O capítulo organiza-se em quatro dimensões de análise: a análise documental das escolas, as entrevistas às directoras, as percepções dos professores sobre liderança e participação escolar e a relação entre escola, pais e comunidade.

3.2 Caracterização das escolas estudadas

A pesquisa foi desenvolvida em duas escolas primárias públicas do Município do Sumbe, Província do Cuanza-Sul, Angola, identificadas na presente investigação como a Escola A e a Escola B, de forma a garantir o anonimato das instituições.

As escolas foram selecionadas com o obejectivo de analisar e comparar as práticas de gestão escolar participativa em contextos organizacionais distintos. Embora integrem o mesmo sistema público de ensino angolano e estejam sujeitas ao mesmo enquadramento normativo, apresentam características socioeducativas diferenciadas.

A Escola A encontra-se inserida num contexto urbano relativamente mais estruturado, dispondo de melhores condições organizacionais e infraestruturais para o desenvolvimento das actividades pedagógicas e administrativas. Por sua vez, a Escola B está localizada num contexto social mais vulnerável, caracterizado por maiores limitações infraestruturais, escassez de recursos e desafios associados ao meio envolvente.

A caracterização destas instituições, permite contextualizar os dados empíricos apresentados nas secções seguintes e compreender de que forma os factores institucionais, organizacionais e comunitárias influenciam as práticas de gestão escolar participativa observadas em cada contexto.

3.2.1 Escola B

A Escola B localiza-se no Município do Sumbe, Província do Cuanza-Sul, sendo uma instituição pública integrada no sistema educativo angolano e tutelada pelo Ministério da Educação. Foi criada ao abrigo do Decreto Executivo nº 2763 de 16 de Julho de 2025, com objectivo de assegurar o acesso ao ensino primário às crianças da comunidade onde se insere e das zonas circunvizinhas.

No período da realização da investigação, a escola contava com 1.623 alunos matriculados e um corpo docente constituído por 34 professores, para além da equipa da direcção e do pessoal administrativo e de apoio. Em termos infraestruturais, dispunha de 9 salas de aulas definitivas e 6 anexos, funcionando em três turnos, de forma a responder às necessidades educativas da população escolar.

O contexto socioeducativo em que a escola se insere caracteriza-se por desafios socioeconómicos e limitações infraestruturais que condicionam o funcionamento. Entre os principais constrangimentos identificados destacam-se a insuficiência de alguns recursos materiais, a necessidade de melhoria das infraestruturas escolares e outras dificuldades associadas ao contexto social da comunidade envolvente.

Apesar das limitações, a análise documental, a observação directa e as entrevistas realizadas evidenciam os esforços desenvolvidos pela equipa de da gestão para promover a participação de professores, dos encarregados de educação e da comunidade nas actividades pedagógicas, organizacionais e nos processos de gestão da escola.

3.2.2 Escola A

A escola A localiza-se no Município do Sumbe, Província do Cuanza-Sul, sendo uma instituição pública integrada no sistema educativo angolano e tutelada pelo Ministério da Educação. Foi

criada em 21 de novembro de 1990, com o objectivo de assegurar o acesso ao ensino primário às crianças da comunidade onde se insere e das zonas circunvizinhas.

No período da realização da investigação, a escola contava com 1.471 alunos matriculados e um corpo docente constituído por 31 professores, para além da equipa de direcção e do pessoal administrativo e de apoio. Em termos infraestruturais, a instituição dispunha de 15 salas de aula e funcionava em três turnos, procurando responder às necessidades educativas da população abrangida.

A instituição encontra-se inserida num contexto urbano mais estruturado, apresentando condições organizacionais e infraestruturais mais favoráveis ao desenvolvimento das actividades pedagógicas e administrativas. A análise documental, complementada pela observação directa e pela entrevista realizadas, evidência a existência de mecanimos organizacionais que favorecem a coordenação pedagógica, a participação dos professores e a articulação entre a escola, as famílias e a comunidade educativa.

Tabela, 3.1: Síntese comparativa das escolas estudadas

Dimensão	Escola B	Escola A
Localização	Município do Sumbe, Província do Cuanza-Sul	Município do Sumbe, Província do Cuanza-Sul
Contexto Socioeducativo	Contexto social mais vulnerável, com desafios socioeconómicos e limitações infraestruturais	Contexto urbano relactivamnte mais estruturado
Tipo de instituição	Escola pública do ensino primário	Escola pública do ensino primário
População escolar	Proveniente da comunidade local e zonas circunvizinhas	Proveniente da comunidade local e zonas circunvizinhas
Condições	Limitações de recursos materiais e necessidades de melhoria das infraestruturas	Melhores condições organizacionais e infraestruturais
Organização Institucional actores educativos	Estruturas de participação existentes mas condicionada pelo contexto professores, pais e comunidade	Maior formalização dos processos organizacionais de participação mais sistematizada de professores, pais e comunidade
Dinâmicas de gestão Participativa	Influencidas pelos constrangimentos Institucionais.	Estruturadas e institucionalizadas
Principal desafio Identificado	Limitações materiais e contexto comunitário vulnerável	Consolidação e aprofundamento das práticas participativas existentes

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos (2026).

3.3 Análise documental das escolas

Análise documental permitiu compreender os dispositivos formais de organização, gestão e participação existentes nas duas escolas estudadas. Para o efeito, foram examinados documentos institucionais considerados relevantes para a investigação, nomeadamente projectos educativos, regulamentos internos e actas de reuniões pedagógicas e administrativas, e outros documentos relacionados com o funcionamento das instituições.

A análise incidiu sobre cinco dimensões centrais: (i) estrutura formal de participação; (ii) liderança e distribuição de responsabilidades; (iii) participação dos professores; e (iv) mecanismo de relação entre a escola, a família e a comunidade; (v) organização e instrumentos institucional.

Os dados obtidos através da análise documental foram posteriormente articulados com a informação recolhida nas entrevistas e na observação directa, permitindo aprofundar a compreensão das práticas de gestão escolar participativa e reforçar a consistência interpretativa dos resultados. A triangulação destas diferentes fontes de informações contribuiu para uma análise mais abrangente das dinâmicas de liderança, participação e governação escolar observadas nos dois casos em estudo.

3.3.1 Escola B

A análise documental da Escola B evidencia a existência de mecanismos formais de participação envolvendo professores, encarregados de educação e outros actores escolares. O projecto educativo e o regulamento interno reconhecem a importância da participação colectiva e estabelecem responsabilidades distribuídas entre a direcção, a coordenação pedagógica e o corpo docente.

Contudo, os documentos indicam uma estrutura organizacional predominantemente centralizada na direcção. Actas mostram que os professores participam na planificação, avaliação e discussão institucional; porém, essa participação assume, na maior das situações, um caracter predominantemente consultivo.

Os documentos referem igualmente a realização de reuniões e de actividades com os encarregados de educação, evidenciando a preocupação da escola em promover a aproximação entre a instituição e a comunidade. Todavia, os mecanismos de envolvimento comunitário apresentam-se ainda pouco estruturados e dependentes de iniciativas pontuais da direcção escolar.

De forma geral, a análise documental permite concluir que a escola B dispõe de dispositivos formais de participação, coexistinto, contundo, com práticas organizacionais marcadas por uma significativa centralização dos processos de decisão.

3.3.2 Escola A

Análise documental da Escola A evidencia maior formalização organizacional e uma maior sistematização dos mecanismos de participação e coordenação escolar. O seu projecto educativo valoriza o envolvimento dos actores educativos na gestão e no acompanhamento pedagógico, com estruturas de coordenação e mecanismos de ligação entre direcção, professores e a comunidade; o regulamento interno estabelece responsabilidades pedagógicas e administrativas e os procedimentos de funcionamento institucional.

As actas analisadas revelam regularidade das reuniões pedagógicas e administrativos, com registos de planificação, acompanhamento e avaliação das actividades escolares, evidenciando uma participação mais consistentes dos professores nos processos organizacionais da escola.

Relactivamente à relação entre escola, família e comunidade, os documentos apontam para a existência de mecanismos estruturados de comunicação e cooperação com os encarregados de educação, através de reuniões periódicas e actividades de acompanhamento escolar.

Todavia, os documentos indicam uma maior institucionalização da gestão participativa, apoiada por mecanismos organizacionais mais estruturados e por uma participação mais regular de diversos actores educativos.

Tabela, 3.2: Síntese comparativa da análise documental das escolas estudadas

Dimensão analisada	Escola B	Escola A
Estrutura formal de participação	Existência de mecanismos formais de participação, com menor detalhamento dos procedimentos	Mecanismos de participação mais formalizados e estruturados
Liderança Coordenação	Predomínio ds direcção e nos processos de coorgenação e decisão	Maior distribuição funcional de responsabilidades e coordenação intermédia
Participação Docente	Participação em reuniões pedagógicas, sobretudo, de natureza consultiva	Participação mais regular e sistemática nos processos pedagógicos e organizacionais
Reuniões e Deliberações	Reuniões períodicas com registos mais centrados na transmissão de orientações	Reuniões frequentes com registos de planificação, acompanhamento e avaliação
Relação escola Familia/comunidade	Envolvimento comunitário previsto, mas com mecanismos menos regular	Existência de mecanismos mais regulares de comunicação e Cooperação com as famílias
Grau de formalização Organizacional	Estrutura organizacional relactivamente centralizada	Maior formalização dos procedimentos e estruturas organizacionais
Tendência geral Identificada	Participação formal existente, condicionada por limitações organizacionais e contextuais	Maior institucionalização das práticas de gestão participativa

Fonte: Autor, com base na análise documental realizada (2026).

3.4 Liderança escolar e gestão participativa

A análise das entrevistas realizadas às directoras das duas escolas permitiu compreender as concepções e práticas de liderança associadas à gestão escolar participativa, bem como os mecanismos de envolvimento dos diferentes actores educativos nos processos de decisão e funcionamento institucional.

A análise incidiu sobre seguintes dimensões centrais: (i) concepção de gestão participativa, (ii) mecanismos de participação interna, (iii) relação entre direcção, professores e comunidade, (iv) estilos de liderança escolar, (v) constrangimentos institucionais e impacto da participação na qualidade do ensino.

Através da analíse comparativa, procurou-se identificar convergências e diferenças entre os dois contextos escolares, analisando de que forma as directoras percepcionam e operacionalizam os princípios da participação, colaboração e partilha de responsabilidades na gestão da escola.

3.4.1 Concepções de gestão participativa

As directoras das duas escolas reconhecem a importância da participação dos diferentes actores educativos no funcionamento institucional. Contudo, os dados revelam diferenças na forma como este princípio é operacionalizado em cada contexto escolar.

Na Escola A, a gestão é apresentada como um processo assente no trabalho colectivo, envolvendo a direcção, os coordenadores pedagógicos e os professores em reuniões de planificação e acompanhamento das actividades escolares. Como refere a Directora A:

*"A gestão da escola é feita com a participação dos professores, sobretudo nas reuniões pedagógicas e de planificação, onde todos podem apresentar opiniões e sugestões" (*Directora A)

Na Escola B, embora a participação seja igualmente valorizada os dados indicam um envolvimento menos sistemático dos diferentes actores nos processos de decisões, mantendo-se a direção como principal centro de coordenação. Segundo a Directora B:

"*Procuramos ouvir os professores e trabalhar em conjunto, mas muitas decisões acabam por depender da direcção devido às responsabilidades que temos na gestão da escola*" (Directora B).

Este depoimento sugere que, apesar da valorização da participação, persistem práticas de gestão mais centralizadas, influenciadas pelas características organizacionais e pelas limitações do contexto em que a escola se insere.

De forma geral, os resultados mostram que ambas as escolas adoptam formalmente princípios de gestão participativa, embora apresentem diferentes níveis de concretização prática, verificando-se em maior institucionalização da participação na Escola A do que na Escola B.

3.4.2 Participação dos professores nos processos de gestão

Relactivamente à participação dos professores, os dados recolhidos revelam diferenças entre as duas escolas analisadas, quanto ao grau de envolvimento dos docentes na organização e na tomada de decisões.

Na Escola A, os professores participam regularmente em reuniões pedagógicas, actividades de planificação e processos de coordenação escolar, evidenciando um desenvolvimento mais estruturado na organização das actividades educativas. Como refere um dos professores entrevistados:

"Os professores participam nas decisões da escola de forma positiva. Nas questões pedagógicas somos sempre ouvidos através de debates, e todas as opiniões são consideradas importantes" (Professor A).

O mesmo acrescenta que:

"As reuniões pedagógicas realizam-se quinzenalmente, ou duas vezes por mês,e quando existe algum problema procuramos chagar a uma conclusão através do diálogo e da participação de todos" (Professor A).

Estes testemunhos evidenciam a existência de mecanismos regulares de participação docente e de uma cultura de colaboração na resolução dos problemas pedagógicos e organizacionais da escola.

Na Escola B, a participação dos professores ocorre igualmente através de reuniões institucionais e momentos de consulta. Contudo, os dados sugerem que o seu envolvimento assume um carácter mais consultivo, mantendo-se a direção como principal responsável pelas decisões organizacionais. Conforme referiu um dos professores entrevistados.

"Participamos nas reuniões e damos as nossas opiniões, mas muitas decisões dependem da direção da escola" (Professor B).

Apesar disso, os docentes reconhecem que estes espaços constituem oportunidades importantes para apresentar sugestões e discutir questões relacionadas com o funcionamento da instituição.

Em síntese, os testemunhos indicam maior institucionalização da participação dos docentes na Escola A, onde os mecanismos de envolvimento se apresentam mais regulares e estruturados. Na Escola B, embora exista participação dos professores, esta tende a assumir um carácter mais consultivo, condicionando pelas características organizacionais da instituição.

3.4.3 Relação escola-família-comunidade

As directoras das duas escolas reconhecem a importância da participação das famílias e da comunidade no funcionamentoescolar e na melhoria da qualidade educativa. Contudo as entrevistas evidenciam diferenças quanto à forma como essa participação se concretiza em cada contexto institucional.

Na Escola A, a directora refere a realização de reuniões periódicas com encarregados de educação e a existência de mecanismos de comunicação entre a escola e as famílias. No entanto, reconhece que o envolvimento da comunidade ainda é limitado e ocorre, sobretudo, quando surgem situações específicas que exigem a intervenção dos pais. Como afirma:

"Realizamos reuniões com os encarregados de educação e procuramos manter uma boa comunicação com as famílias, mas a participação da comunidade ainda acontece mais quando existe alguns problemas ou necessidade específica" (Directora A).

Este testemunho demostra que, apesar da existência de mecanismos formais de aproximação às famílias, a participação comunitária continua a assumir um carácter predominantemente reactivo e pontual.

Na Escola B, a directora identifica maiores dificuldades de envolvimento das famílias, associando essa situação à reduzida participação dos encarregados de educação e às limitações de comunicação entre a escola e a comunidade. Conforme refere:

"*Nem sempre os encarregados de educação participam nas atividades da escola. Ainda existem dificuldades na comunicação e precisamos de reforçar o envolvimento da comunidade na vida escolar*" (Directora B).

A entrevista salienta igualmente que o contexto social envolvente condiciona o nível de participação das famílias e dificulta o desenvolvimento de uma relação mais próxima entre a escola e a comunidade.

Em termos gerais, os dados revelam que, embora ambas as directoras valorizem a participação das famílias e da comunidade como um elemento essencial da gestão participativa, persistem obstáculos à consolidação de mecanismos de envolvimentos mais regulares e efectivos. Estes resultados sugerem que o fortalecimento da relação escola-família-comunidade continua a

constituir um desafio para as duas instituições, ainda que com maior intensidade na Escola B, devido às especificidades do seu contexto social.

3.4.4 Estilos de liderança escolar

As entrevistas realizadas às directoras evidenciam que ambas valorizam o diálogo, a colaboração e a participação dos professores na vida escolar. No entanto, os testemunhos revelam diferenças na forma como a liderança participativa é exercida e operacionalizada nas duas escolas.

Na Escola A, a directora descreve uma lidarnaça baseada na partilha de responsabilidade e no trabalho colaborativo entre a direção, os coordenadores pedagógicos e os professores. Como refere:

"*As decisões são discutidas em conjunto nas reuniões pedagógicas e procuramos envolver os professores na planificação e na resolução dos problemas da escola*" (Directora A).

Este testemunho evidencia uma concepção de liderança assente na cooperação e na participação dos diferentes actores educativos, favorecendo uma maior distribuição de responsabilidades e uma gestão mais colaborativa.

Na Escola B, embora a diretora também reconheça a importância da participação dos professores, o seu discurso evidencia uma maior centralidade da direção nos processos organizacionais e na coordenação das atividades escolares. Segundo afirma:

"*Procuramos ouvir os professores e recolher as suas opiniões, mas cabe à direção organizar o funcionamento da escola e tomar as decisões necessárias*" (Directora B).

Estes excertos sugerem que, apesar da valorização do diálogo e da consulta aos docentes, a liderança mantém uma estrutura mais centralizada, em que a decisão final permanece predominantemente sob responsabilidade da direcção.

De forma geral, as entrevistas demonstram que ambas as escolas procuram desenvolver práticas de liderança participativa. Contudo, a Escola A apresenta uma maior partilha de responsabilidade e uma participação mais estruturada dos professores nos processos organizacionais, enquanto a Escola B revela uma liderança relativamente mais centralizada, condicionada pelas características organizacionais e pelo contexto em que a instituição se insere.

3.4.5 Constrangimentos da gestão participativa

As directoras das duas escolas identificam diversos factores que limitam a implementação da gestão participativa.

Na Escola B, a Directora B destaca como principais dificuldades a reduzida cultura participativa, as limitações de comunicação e a escassez de recurso materiais, afirmando que:

"*A falta de recurso e a reduzida participação de alguns encarregados de educação dificultam a implementação de uma gestão mais participativa*" (Directora B).

Na Escola A, a Directora refere que os principais constrangimentos se relacionam com o elevado número de alunos por turma, a insuficiência de infraestrutura e a carência de recursos didácticos, salientado que:

"*As condições matérias ainda são insuficientes e isso condiciona o trabalho de escola e a participação de todos os intervenientes*" (Directora A)

Os resultados mostram que, apesar da valorização da gestão participativa, ambas as escolas desenvolvem as suas práticas em contextos marcados por limitações organizacionais e matérias que condicionam o seu funcionamento.

3.4.6 Participação e qualidade do ensino

As directoras das duas escolas consideram que a participação dos diferentes actores educativos contribui para a melhoria da qualidade do ensino.

Segundo a Directora A: "*quando os professores participam nas* decisões *pedagógicas, existe maior compromisso com o trabalho desenvolvido tendem a melhorar*".

De forma semelhante, a Directo B refere que: "*a participação dos professores, dos pais e da comunidade ajuda a resolver problemas da escola e contribui para melhorar o acompanhamento dos alunos*".

As entrevistadas salientam ainda a necessidade de investir na formação contínua dos professores e na melhoria das condições materiais e organizacionais das escolas como factores complementares para a promoção da qualidade educativa.

3.4.7 Síntese interpretativa

A análise das entrevistas evidencia que ambas as escolas valorizam os princípios da gestão participativa, embora com diferentes níveis de consolidação institucional. A Escola A, apresenta mecanismos de participação mais estruturados e regulares, enquanto a Escola B revela práticas mais condicionadas por limitações organizacionais e contextuais. Os depoimentos das directoras mostram que, apesar do reconhecimento da importância do trabalho colaborativo, persistem diferentes grau de centralização nos processos de decisão. Deste modo, a efectivação da gestão participativa depende não apenas da liderança escolar, mas também das condições institucionais, dos recursos disponíveis e do grau de envolvimento da comunidade educativa.

3.5 Participação docente e dinâmica pedagógica

As entrevistas realizadas aos 32 professores participantes (16 da Escola A e 16 da Escola B) permitiram compreender as suas percepções sobre a participação nos processos de gestão escolar, a liderança das direcções, o funcionamento das reuniões pedagógicas e a influência destes factores na qualidade do ensino.

A análise dos testemunhos foi organizada em torno de diferentes categarias temáticas relacionadas com a participação dos professores na decisão escolares, o funcionamento das reuniões pedagógicas, a colaboração entre os docentes, relação entre escola, família, comunidade e os contributos destas práticas para a melhoria da qualidade do ensino.

A comparação entre as duas escolas permitiu identificar convergências e diferenças nas práticas participativas, evidenciando a forma como os professores percepcionam o seu papel na organização pedagógica e no fundamento das instituições escolares.

3.5.1 Participação dos professores nas decisões escolares

Os dados recolhidos indicam que os professores reconhecem a existência de mecanismos de participação nos processos organizacionais da escola, sobretudo através das reuniões pedagógicas, encontros de planificação e outras actividades institucionais.

Na escola A, os entrevistados referem que a participação dos docentes ocorre de forma regular e que as opiniões são consideradas durante a discussão das questões pedagógicas. Como refere um dos professores:

"*Os professores participam nas decisões da escola de forma positiva, porque existe união entre todos. Nas questões pedagógicas somos ouvidos através de debates e todas as opiniões são consideradas*" (Professor A).

E na Escola B, embora também existam espaço de participação, os depoimentos sugerem que essa participação ocorre sobretudo através de reuniões e de momentos de consultas promovidos pela direção, mantendo alguns processos de decisão mais centralizado.

De um modo geral, os entrevistados consideram que esses espaços permitem apresentar opiniões, sugestões e propostas relacionadas com o funcionamento pedagógico e organizacional. Contudo, algumas respostas indicam que a influência efectiva dos docentes nas decisões estratégicas nem sempre é percebida como significativa, pelo que a participação assume, em determinadas situações, um carácter predominantemente consultivo.

Os resultados evidenciam, assim, a existência de oportunidades de participação docente nas duas escolas estudadas, embora persistam limitações quanto ao grau de influência dos professores nos processos de decisão institucional.

3.5.2 Influência dos professores nas decisões pedagógicas

A maioria dos professores considera ter participação nas questões pedagógicas da escola, nomeadamente na planificação das atividades lectivas, na definição de estratégias de ensino e no acompanhamento das dificuldades de aprendizagem dos alunos. As reuniõs pedagógicas são apontadas como os principais espaços de reflexão, partilha de experiências e debate sobre o processo educativo.

Na Escola A, um dos professores destaca que a participação docente ocorre de forma activa através do diálogo e da discussão colectiva, afirmando:

"*Nas questões pedagógicas somos ouvidos por meio dos debates e cada professor pode dar a sua opinião. Quando alguma situação não está bem, debatemos até chagarmos a uma conclusão*" (Professor A).

Este testemunho evidencia que os professores reconhecem a existências de espaço de participação que favorecem a construção colectiva das decisões pedagógicas.

Na Escola B, o professor entrevistado refere igualmente que existe abertura para a participação, embora reconheça que algumas decisões permanecem sob responsabilidade da direção. Segundo o de depoimento:

"*Participamos nas reuniões, apresentamos sugestões e discutimos problemas da escola, mas algumas decisões dependem da direção e da orientação superiores*" (Professor B).

Apesar do reconhecimento da participação dos docentes nos processos pedagógicos, algumas entrevistas consideram que essa participação nem sempre se traduz numa influência efectiva sobre todas as decisões da escola, permanecendo alguns processos marcados por uma estrutura hierárquica.

Em sínteses, os resultados evidenciam que os professores reconhecem o seu papel na gestão pedagógica e valorizam os espaços de participação existente. Contudo, persistem percepções diferenciadas quanto ao grau de autonomia e de influência efectivamente exercido nos processos de tomada de decisão.

3.5.3 Funcionamento das reuniões pedagógicas

As entrevistas indicam que as reuniões pedagógicas constituem os principais mecanismos de participação docente nas escolas estudadas. Estes encontros são utilizados para a planificação das actividades lectivas, avaliação do desempenho dos alunos, discussão de dificuldades pedagógicas e coordenação do trabalho docente.

Na Escola A, um dos professores refere que as reuniões pedagógicas decorrem com regularidade e constituem um espaço privilegiado para a reflexão colectiva e a tomada de decisões relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem.

"*As reuniões realizam-se quinzenalmente, ou vezes por mês. É nesse encontro que discutimos os problemas da escola, partilhando experiência e procurando soluções em conjunto*" (Professor A).

O mesmo participante acrescenta que estes momentos favorecem a participação dos docentes e permitem que as decisões pedagógicas resultem do diálogo entre os profissionais da escola.

Na Escola B, o professor entrevistado também reconhece a importância das reuniões pedagógicas como espaço de coordenação e acompanhamento das actividades escolares, salientando que nelas são analisadas as dificuldades encontradas e definidas estratégias para melhorar o trabalho desenvolvido.

Os participantes referem que as reuniões ocorrem regularmente ao longo do ano lectivo, incluindo actividades desenvolvidas no âmbito das Zonas de Influência Pedagógica (ZIP). Em geral, são coordenadas pela direcção ou pela coordenação pedagógica e contam com a participação dos professores, podendo envolver, em situações específicas, encarregados de educação e representantes da supervisão escolar.

Constata-se que as reuniões pedagógicas desempenham um papel central na organizacional escolar, funcionando como espaços de coordenação, reflexão colectiva e partilha de experiências profissionais.

3.5.4 Avaliação da liderança escolar

A maioria dos professores avalia positivamente a liderança exercida pela direcção escolarr, destacando a abertura ao diálogo, a capacidade de coordenação e a promoção do trabalho em equipa.

Na escola A, um dos professores considera que a liderança da diretora favorece um ambiente de cooperação entre os diferentes actores educativos, afirmando que:

"*A liderança da diretora é positiva, porque existe uma boa relação entre a directora e os professores. Há diálogos, respeito e colaboração na organização das actividades da escola*" (Professor A1).

O mesmo entrevistado acrescenta que: *"Na organização das actividades existe colaboração entre os professores, o que facilita o trabalho desenvolvido na escola*".

Na Escola B, os professores também reconhecem a importância da liderança baseada no diálogo e na cooperação. Contudo, alguns entrevistados reverem que determinados processos de decisão mais centralizados na direção, sobretudo em matérias de natureza administrativa.

Estás percepções evidenciam a coexistência de práticas de liderança participativa com alguns traços de centralização, situação frequentemente associada às características organizacionais das instituições escolares e às responsabilidades formais atribuídas à direção.

3.5.5 Colaboração entre professores

A colaboração entre professores é amplamente valorizada pelos participantes, que referem a existência de práticas de cooperação, partilha de experiências e apoio mútuo no desenvolvimento das actividades pedagógicas.

Na Escola A, um dos professores destaca que o trabalho colaborativo constituiu uma característica marcante do funcionamento da instituição, afirmando que:

"*Os professores são muito unidos e, na organização das atividades, existe colaboração entre todos. Cada um apresenta a sua opinião procuramos chegar às melhores soluções para a escola*" (Professor A1)

Na Escola B, os professores também reconhecem a importância da cooperação entre os colegas, referindo que a troca de experiência e o apoio mútuo facilitam a resolução das dificuldades encontradas no exercício da atividade docente e contribuem para um ambiente de trabalho mais participativo.

Os docentes consideram que o trabalho colaborativo favorece a resolução de problemas profissionais, fortalece o ambiente institucional e contribui para a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem. Em contexto marcado por limitações e recursos materiais e infraestrururais, está colaboração assume ainda maior relevância, funcionando como um mecanismo de apoio entre os profissionais e de fortalecimento das práticas educativas.

Os resultados evidenciam, assim, que a colaboração entre os professores constitui um dos pulares da gestão participativa nas escolas estudadas, promovendo o trabalho em equipa, a partilha de conhecimento e a construção colectiva de soluções para os desafios do quotidiano escolar.

3.5.6 Relação entre escola e famílias

Os professores avaliam positivamente a relação entre escola e famílias, reconhecendo a existência de mecanismos de comunicação, como reuniões periódicas, encontros com encarregados de educação e outros momentos de contactos promovidos pela direcção escolar.

Na Escola A, um dos professores considera que a colaboração das famílias constitui um elemento importante para o acompanhamento do aluno, afirmando:

"*Há uma boa relação entre a escola e a família, porque, quando a escola convoca, as famílias aparecem*" (Professor A1).

Na Escola B, os docentes também reconhecem a importância da participação dos encarregados de educação, embora assinalem que essa participação nem sempre ocorre com regularidade desejada, sobretudo no acompanhamento contínuo do percussor escolar dos alunos.

Apesar da avaliação globalmente positiva da relação entre escola e família, vários entrevistados referem que muitos pais e encarregados de educação não participam regularmente nas reuniões e nas actividades promovidas pela escola. Esta situação evidencia que, embora existam mecanismos formais de comunicação, persistem limitações na consolidação de uma participação parental mais activa, contínua e sistemática.

Os resultados sugerem, assim, a necessidade de reforçar as estratégias de aproximação entre a escola e as famílias, promovendo o maior envolvimento dos encarregados de educação no acompanhamento da aprendizagem e na vida escolar dos alunos.

3.5.7 Participação docente e melhoria da qualidade do ensino

A generalidade dos professores considera que a participação docente contribui significativamente para a melhoria da qualidade do ensino, favorecendo a identificação de problemas, a planificação das atividades pedagógicas, a procura de soluções para os desafios escolares e o acompanhamento do processor de ensino e aprendizagem.

Na Escola A, um dos professores salienta que o envolvimento dos docentes nas decisões pedagógicas tem reflexos directo na aprendizagem dos alunos, afirmou:

"*A participação dos professores tem ajudado a melhorar o ensino das nossas crianças, porque é o professor que esta directamente à frente dos alunos e conhece melhor as suas dificuldades*" (Professor A1).

O mesmo participante acrescentar que a melhoria da qualidade educativa depende também de melhores condições de funcionamento da escola, referindo:

"*A gestão da escola poderia melhorar alguns aspectos, como a alimentação das crianças, porque muitos alunos vivem em zonas precárias e chegam à escola sem comer, sem bata escolar ou sem calçado adequado*" (Professor A1).

Na Escola B, os professores também associam a participação docentes à melhoria da qualidade do ensino, destacando que o trabalho colaborativo, a planificação conjunta e a discussão das dificuldades pedagógicas contribuem para um melhor desempenho dos alunos e para um funcionamento mais eficaz da escola.

Os entrevistados salientam ainda a importância da formação continuam dos professores, da melhoria das condições de trabalho, do reforço dos recursos didáticos e do fortalecimento da relação entre escola e família, como factores essenciais para a promoção da qualidade educativa.

Os resultados evidenciam, assim, que a participação dos professores constitui o elemento central para o fortalecimento da gestão participativa e para a melhoria da qualidade do ensino.

Embora o seu impacto dependa igualmente da existência de condições matérias, organizacionais e sociais favoráveis ao desenvolvimento do trabalho educativo.

3.5.8 Síntese interpretativa

A análise das entrevistas aos professores evidencia a existência de práticas de participação docente nas duas escolas estudadas, particularmente através das reuniões pedagógicas, da colaboração profissional e do envolvimento em actividades de natureza organizacionais. Os testemunhos recolhidos revelam que os professores reconhecem estas práticas como fundamentais para o funcionamento das escolas e para a melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

Os resultados mostram igualmente que, embora existam oportunidades de participação, esta nem sempre se traduz numa influência efectiva sobre os processos de decisão, persistindo, em

alguns domínios, formais de organização mais centralizadas. Paralelamente, foram identificadas limitações relacionadas com as condições institucionais, a escassez de recursos matérias e a participação ainda irregular das famílias factores que condicionam a consolidação de uma gestão escolar verdadeiramente participativa.

A comparação entre as duas escolas evidencia ainda diferenças no grau de institucionalização destas práticas. A escola A apresenta mecanismos de participação docentes mais regulares e sistematizados, em quanto a Escola B, apesar de promover espaço de diálogo e colaboração, continua mais condicionada por limitações organizacionais e contextuais.

Em síntese, os dados permitem concluir que a participação docente constitui um elemento central da gestão escolar participativa, sendo percepcionada pelos professores com um contributo relevante para o fortalecimento da organização escolar, para o desenvolvimento profissional dos docentes e para melhoria da qualidade dos processos educativos. Contundo, as consolidações destas práticas dependem do reforço das condições organizacionais, do aprofundamento da cultura participativa e do maior envolvimento das famílias e da comunidade educativa.

3.6 Relação escola-família-comunidade

A relação entre escola, famílias e comunidade constitui uma dimensão central da gestão escolar participativa, sendo amplamente reconhecida na literatura como um factor determinante para o fortalecimento institucional das escolas e para a melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem. O envolvimento dos encarregados de educação e da comunidade favorecem corresponsabilização pelo percuso educativo dos alunos, reforçando a cooperação entre os diferentes actores aducativos.

Para compreender esta dimensão, foram realizadas entrevistas a três representantes dos pais e da comunidade das duas escolas estudadas, sendo um representante da Escola B e dois representantes da Escola A.

Os dados recolhidos evidenciam precepções globalmente positivas sobre a importância da participação dos pais e da comunidade na vida escolar. Os entrevistados reconhecem que a colaboração entre a escola, as famílias e a comunidade contribui para o acompanhamento dos alunos, para a resolução de problemas escolares e para o fortalecimento do ambiente educativo.

Todavia, as entrevistas revelam igualmente algumas limitações ao envolvimento efectivo dos encarregados de educação, destacando-se a participação irregular nas reuniões escolares, dificuldades de comunicação entre algumas famílias e a escola, limitações de disponibilidades dos pais e uma cultura de participação comunitária ainda pouco consolidada.

A análise que se segue procura compreender de que forma o representante dos pais da comunidade percepcionam a relação entre escola e o meio envolvente, identificando os principais mecanismos de participação existente, bem como os desafios e oportunidade para o reforço da gestão escolar participativa.

3.6.1 Relação dos pais e comunidade com a escola

Os representantes dos pais e da comunidade das duas escolas descrevem uma relação globalmente positiva entre a escola, as famílias e a comunidade educativa. Em ambos os contextos, os entrevistados reconhecem a importância da cooperação com a escola e manifestam disponibilidade para participar nas iniciativas promovidas pela instituição.

Um representante da Escola B referiu que procura colaborar sempre que solicitado, afirmando que "*a minha relação com a escola é boa e participo nas atividades sempre que sou chamado, porque é importante acompanha a educação das crianças*" (Representante da comunidade, Escola B).

De forma semelhante, um representante da escola A, destacou a existência de um ambiente de diálogo e cooperação entre a escola e as famílias, afirmando que "*a minha relação com a escola é muito boa, participo nas reuniões e actividades sempre que sou convocado e considero que existe uma boa comunicação entre a escola e a família* " (Representante da comunidade, Escola A).

Os testemunhos evidenciam que os participantes reconhecem a importância da aproximação entre a escola, os pais e a comunidade como elementos de apoio ao processor educativo e ao funcionamento institucional. Apesar das diferenças entre os contextos analisados, verifica-se uma percepção comum de que a cooperação entre os diferentes actores educativos favorece o acompanhamento dos alunos e contribui para o fortalecimento da vida escola.

3.6.2 Participação em reuniões e actividades escolares

Os representantes dos pais e da comunidade afirmam participar nas reuniões e actividades promovidas pelas escolas, embora com diferentes níveis de regularidade e envolvimento. De forma geral, os entrevistados, consideram que estes momentos constituem oportunidades importante para acompanhar o percurso escolar dos alunos e reforçar a cooperação entre a escola e a família.

Na Escola B, o representante da comunidade refere que participa sempre que possível nas iniciativas promovidas pela instituição, nomeadamente em reuniões, actividades culturais e outras acções de apoio à Escola. Quando não pode comparecer presencialmente procura manter-se informado através de outros representantes ou por comunicação com a direcção. Como afirmou o Representante da comunidade, escola B, que:

"*Participo nas reuniões e nas actividades da escola. Quando não posso estar presente, procuro acompanhar através de outros representantes ou por informações transmitida pela escola*".

Na Escola A, os representantes entrevistados indicam igualmente uma participação regular nas atividades escolares, destacando a disponibilidade para colaborar sempre que são convocados. Um dos participantes afirmou que:

"*Participo nas reuniões e nas atividades da escola sempre que sou chamado, porque considero importante acompanhar a educação das crianças*" (Representante da comunidade, Escola A).

Outro representante reforça está ideia, referindo que:

Sempre que a escola nos convida para reuniões ou outras atividades, procuramos participar e colaborar com a direção e os professores" (Representante da comunidade, Escola A)

Os testemunhos mostram que existe disponibilidade dos pais e da comunidade para colaborar com as instituições escolares, particularmente quando mobilizados pela direção ou pelos professores. Contudo, os dados sugerem que esta participação continua a assumir um carácter predominantemente reativo e pontual, ocorrendo sobretudo em resposta às iniciativas da escola, em vez de resultar de um envolvimento contínuo e sistemático na vida escolar.

3.6.3 Inclusão dos pais nas decisões escolares

Os entrevistados reconhecem que os pais e encarregados de educação são ouvidos em questões relacionadas com o funcionamento da escola, sobretudo através de reuniões e mementos de consulta promovidos pelas instituições. Em ambas as escolas, a participação parental ocorre principalmente mediante a apresentação de sugestões sobre actividades escolares, acompanhamento dos alunos e discussão de questões organizacionais.

Na Escola A, um representante da comunidade afirmou:

"*Os pais são ouvidos nas questões da escola e podemos apresentar as nossas opiniões sempre que somos chamados para as reuniões*" (Representante da comunidade, Escola A).

Na Escola B, o entrevistado referiu igualmente que existe abertura para a participação os encarregados de educação, embora considere que essa participação ainda pode ser reforçada:

"*Os pais participam nas reuniões e podem dar sugestões, mas seria importante que mais famílias participem nas actividades da escola*" (Representante da comunidade, Escola B).

Os depoimentos demostram que as escolas procuram criar espaço de escuta e diálogo com os encarregados de educação. Contudo, a participação parental assume uma natureza predominantemente consultiva centrada na apresentação de opiniões e sugestões, sem um envolvimento significativo nos processos de decisão institucional.

Em síntese, verifica-se que ambas as escolas reconhecem a importância da participação das famílias, mas essa participação permanece, na maioria das situações, limitada à consulta e ao acompanhamento das atividades escolares, não se traduzido numa participação efectiva na definição das decisões estratégica da gestão escolar.

3.6.4 Comunicação entre escola e famílias

Os participantes reconhecem a existência de mecanismos de comunicação entre a escola e as famílias, embora com níveis diferenciados de eficácia nas duas escolas estudadas. Em ambos os contextos, a comunicação ocorre principalmente através de reuniões, convocatória e contactos estabelecidos pela direcção e pelos professores com os encarregados de educação.

Na Escola A, um dos representantes da comunidade considera que a comunicação entre a escola e a família é satisfatória, afirmando que:

"*A comunicação entre a escola e a família é bastante razoável e os pais são informandos sempre que há necessidades*" (Representante da comunidade, Escola A).

O entrevistado acrescenta ainda que a relação entre a escola e a comunidade poderia ser reforçada através de uma participação mais activa dos encarregados de educação.

"*A comunidade deveria participar mais nas actidades escolares, como reuniões e outras iniciativas promovidas pela escola*" (Representante da comunidade, Escola A).

Na Escola B, o representante entrevistado reconhece igualmente a importância da comunicação entre a escola e a família, mas identifica algumas dificuldades associadas ao contexto social da comunidade, referindo que nem sempre é possível assegurar um envolvimento regular de todos os encarregados de educação nas actividades escolares.

Os testemunhos evidenciam que, embora existam mecanismo de comunicação entre a escola e as famílias, persistem os desafios relacionados com o fortalecimento da cooperação e do envolvimento parental.

Os participantes reconhecem, por isso, a necessidade de reforçar o diálogo e a aproximação entre a escola, as famílias e a comunidade, promovendo uma participação mais activa e contínua dos encarregados de educação na vida escolar.

3.6.5 Importância da participação parental

Todos os entrevistados consideram fundamentalmente a participação dos pais e encarregados de educação na vida escolar, reconhecendo que o envolvimento das famílias constitui um factor relevante para o bom funcionamento da escola e para o sucesso educativo dos alunos.

Na Escola A, um dos representantes da comunidade salientou que o acompanhamento das atividades escolar por parte das famílias favorece uma maior proximidade entre a escola e os encarregados de educação, afirmando que:

"*Participo nas reuniões e nas atividades da escola porque considero importante acompanhar a educação das crianças e colaborar com a escola sempre que só chamado*" (Representante da comunidade, escola A).

Na Escola B, o representante entrevistado destacou igualmente a importância da cooperação entre a escola, os pais e a comunidade, referindo que:

"*A relação com a escola é boa e a participação dos pais ajuda a resolver alguns problemas e a melhorar o acompanhamento dos alunos*" (Representante da comunidade, Escola B).

Os participantes defendem que a participação parental contribui para o fortalecimento institucional da escola, favorece a resolução de problemas, melhora o acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem e facilita a identificação das necessidades educativas dos alunos. Consideram igualmente que uma maior aproximação entre escola e as famílias criam um ambiente mais favorável ao desenvolvimento académico e social das crianças.

Os resultados evidenciam uma valorização generalizada da participação parental por parte dos representantes entrevistados, independentemente das diferenças contextuais entre as duas instituições estudadas. Esta percepção demonstra que os participantes reconhecem o envolvimento das famílias como um elemento fundamental para a promoção de uma gestão escolar mais participativa e para a melhoria da qualidade do ensino.

Apesar das limitações identificadas em algumas dimensões da relação entre escola e comunidade, os dados sugerem que existe consciência da necessidade de reforçar o papel dos pais e encarregados de educação nos processos educativos, promovendo uma maior corresponsabilização entre escola, família e comunidade no acompanhamento da aprendizagem e do desenvolvimento integral dos alunos.

3.6.6 Escuta das preocupações da comunidade

Os participantes reconhecem que ambas as escolas procuram ouvir as preocupações dos pais e encarregados de educação, sobretudo através de reuniões e momentos de diálogo institucional. Contudo, verificam-se diferenças nas formas como essa escuta é percepcionada e concretizada em cada contexto escolar.

Na Escola A, os representantes da comunidade consideram que existe abertura para ouvir as opiniões dos pais, destacando que estes são consultados em diferentes momento da vida escolar. Um dos entrevistados afirmou que:

"*A comunidade deveria participar mais nas atividades escolar, como reuniões e outras iniciativas promovidas pela escola*" (Representante da comunidade, Escola A).

Na Escola B, o representante entrevistado reconhece igualmente a existência de oportunidade de diálogo entre a escola e a comunidade, mas considera que a participação dos pais continua irregular, dependendo, me grande medida, das iniciativas promovidas pela própria escola.

Os testemunhos evidenciam que ambas as escolar valorizam a escuta das preocupações da comunidade e o procuram criar espaço de diálogo com os encarregados de educação. Contudo, os dados mostram que os mecanismos de comunicação e de envolvimento parental ainda apresentam margem para o fortalecimento, sobretudo no que respeita à participação regular das famílias e ao acompanhamento sistemático das preocupações apresentada pela comunidade educativa.

3.6.7 Proposta de melhoria da relação escola-comunidade

Os participantes das duas escolas defendem o reforço da colaboração entre escola, famílias e comunidade como uma estratégia para melhorar o funcionamento institucional e apoiar o processo educativo.

As propostas apresentadas centram-se, sobretudo na necessidade de promover uma participação mais activa dos encarregados de educação e de fortalecer os mecanismos de comunicação entre a escola e a comunidade.

Na Escola A, um dos representantes da comunidade considera que é necessário incentivar uma maior presença dos pais nas atividades promovidas pela escola, afirmando que:

"*A comunidade deveria participar mais nas actividades escolares, como reuniões e outras iniciativas promovidas pela escola*" (Representante da comunidade, Escola A).

Na Escola B, o representante entrevistado destacou igualmente a importância de uma maior cooperação entre todos os intervenientes, referindo que:

"*A participação dos pais ajuda a resolver problemas da escola e acompanhar melhor os alunos. Quanto maior for a colaboração entre a escola e a comunidade melhor serão os resultados*" (Representante da comunidade, Escola B).

As sugestões apresentadas pelos entrevistados convergem na necessidade de aumentar a participação dos encarregados de educação nas atividades escolares, reforçar os mecanismos de comunicação entre a escola e a comunidade e promover iniciativas que favoreçam um maior envolvimento parental no acompanhamento do percurso escolar dos alunos.

Apesar das diferenças contextuais entre as duas escolas, os participantes partilha a convicção de que uma relação mais próxima entre as escolas, as famílias e a comunidade, poderá contribuir para melhora a comunicação institucional, fortalecer o acompanhamento dos alunos e consolidar práticas de gestão escolar mais participativa e colaborativa.

3.6.8 Síntese interpretativa

A análise das entrevistas aos representantes dos pais e da comunidade evidencia que ambas as escolas reconhecem a importância da participação parental e da cooperação entre escola, as famílias e comunidade como elementos fundamentais para o sucesso educativo dos alunos e para o fortalecimento da gestão escolar participativa.

Os resultados mostram que a participação das famílias ocorre sobretudo através de reuniões, actividades escolares e momentos de consultas promovidos pelas direções das escolas. Embora existam mecanismos de comunicação e oportunidade de participação, o envolvimento dos encarregados de educação assume, na maioria da s situações um carácter predominantemente conbsultivo e permanece dependente das iniciativas desenvolvidas pela escola.

A análise comparativa revela igualmente algumas diferenças entre os dois contextos estudados. Esocola A apresenta mecanismos de comunicação e de desenvolvimento parental relactivamente mais estruturados, evidenciando uma maios regularidade na realização de reuniões e na articulação com os encarregados de educação. Por sua vez, Escola B enfrenta maiores dificuldades decorrentes no contexto social envolvente, da participação irregular de algumas famílias e das limitações que condicionam uma colaboração mais continua entre a escola e a comunidade.

Apesar destas diferenças, os participantes convergem na ideia de que uma relação mais próxima entre a escola, as famílias e a comunidade favorece o acompanhamento dos alunos, melhora a comunicação institucional, fortalece a corresponsabilização dos diferentes actores educativos e contribui para a melhoria da qualidade do ensino.

Em síntese, os dados sugerem que o reforço dos mecanismos de comunicação, cooperação e participação entre escola, famílias e comunidade constitui uma condição essencial para

consolidar práticas de gestão escolar mais participativas, democráticas e orientadas para o sucesso educativo dos alunos.

CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1 Considerações finais

Esta investigação teve como propósito analisar a gestão participativa e a sua relação com a qualidade do ensino em duas instituições escolares do Município do Sumbe, Província do Cuanza Sul designadamente como Escola A e Escola B. O estudo procurou compreender de que forma os diferentes actores educativos, direcção, professores, pais e comunidade, participam nos processos de gestão e organização escolar, bem como identificar os principais desafios que condicionam a consolidação de práticas participativas no contexto educativo angolano.

Partindo do pressuposto de que a gestão participativa constitui um elemento essencial para o fortalecimento da governação escolar e para a melhoria da qualidade do ensino, a investigação permitiu constatar que ambas as escolas reconhecem formalmente a importância da participação colectiva na vida institucional. Este reconhecimento manifesta-se através da existência de documentos orientadores, reuniões pedagógicas, encontros com encarregados de educação e outros mecanismos de interação entre os diferentes actores educativos.

Neste sentido, a investigação confirma que a promoção de uma gestão verdadeiramente participativa exige não apenas a existência de dispositivos formais de participação, mas também condições institucionais, culturais e materiais que favoreçam o envolvimento efectivo dos diferentes actores educativos. Aconstrução de uma cultura participativa depende da consolidação de práticas de diálogo, da partilha de responsabilidades, da valorização da participação docente e do fortalecimento das relações entre escola e comunidade.

Grosso modo, o estudo permitiu concluir que a gestão participativa constitui um instrumento relevante para o fortalecimento da organização escolar e para a melhoria da qualidade educativa. Contudo, a sua concretização plena continua condicionada por desafios estruturais, organizacionais e socioculturais que caracterizam o contexto das escolas públicas angolanas, exigindo esforços contínuos por parte dos gestores escolares, dos professores, das famílias e das entidades responsáveis pela definição das políticas educativas.

4.2 Resposta às questões de investigação

Com base na análise documental, nas entrevistas realizadas às directoras, aos professores e aos representantes dos pais e da comunidade, foi possível responder às questões de investigação formuladas no início do estudo.

Relactivamente à questão central da investigação, compreender de que modo se concretizam as práticas de gestão participativa nas escolas estudadas e qual a sua influência na qualidade do ensino, os resultados demonstraram que ambas as instituições dispõem de mecanismos formais de participação, envolvendo professores, encarregados de educação e comunidade em diferentes actividades e processos institucionais. Contudo, verificou-se que essa participação ocorre predominantemente de forma consultiva, mantendo-se a direcção escolar como principal centro de decisão organizacional.

No que respeita à participação dos professores nos processos de gestão escolar, conclui-se que os docentes participam regularmente em reuniões pedagógicas, actividades de planificação e outras iniciativas institucionais, sendo reconhecidos como actores fundamentais para o funcionamento da escola e para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. Todavia, alguns professores referiram que nem sempre as suas opiniões são plenamente consideradas nas decisões finais, revelando evidenciando limitações na concretização efectiva da participação docente.

Todavia, os resultados demostraram que a participação observada nas escolas estudadas ainda apresenta limitações significativas quanto à sua influência efectiva nos processos de tomada de decisão. Embora professores, pais e comunidade sejam frequentemente consultados e envolvidos em determinadas actividades escolares, a direcção continua a ocupar uma posição central nos processos decisórios, evidenciando que a gestão participativa se desenvolve ainda sob forte influência de modelos organizacionais de carácter hierárquico.

Quanto à liderança escolar, os resultados indicam que ambas as directoras procuram desenvolver práticas de diálogo, cooperação e envolvimento dos diferentes actores educativos. No entanto, a Escola A apresentou um nível mais elevado de institucionalização da gestão participativa, evidenciado pela exiatência de mecanismos organizacionais mais estruturados, maior distribuição funcional das responsabilidades e maior sistematização das práticas participativas.

Relactivamente à relação entre escola, família e comunidade, verificou-se que ambas as instituições mantêm mecanismos de interacção com os encarregados de educação, sobretudo através de reuniões, actividades e acompanhamento do desempenho escolar dos alunos. Contudo, a participação parental mostrou-se irregular e predomintamente reactiva, ocorrendo frequentemente em respostas a solicitações da escola ou perante situações específicas relacionadas aos alunos.

A investigação permitiu igualmente identificar diversos constrangimentos que dificultam a consolidação da gestão participativa nas escolas analisadas. Entre os principais desafios destacam-se: insuficiência de salas de aula, o elevado número de alunos por turma, carência de recursos didácticos, as limitações infra-estruturais, as dificuldades de comunicação institucional, a fragilidade da cultura participativa e as vulnerabilidades socioeconómicas das comunidades envolventes.

Normalmente, a investigação permitiu confirmar que a gestão participativa constitui um elemento relevante para o fortalecimento institucional das escolas e para a melhoria da qualidade do ensino. Contudo, a sua concretização efectiva depende não apenas da existência de estruturas formais de participação, mas também da criação de condições organizacionais, materiais e culturais que favoreçam o envolvimento real, contínuo e significativo dos diferentes actores educativos nos processos de gestão escolar.

4.3 Principais conclusões do estudo

A análise dos dados recolhidos possibilitou identificar um conjunto de conclusões centrais relacionadas com a participação dos diferentes actores educativos, os modelos de liderança escolar, os constrangimentos institucionais existentes e a relação entre participação e qualidade do ensino.

Uma das principais conclusões do estudo é que ambas as escolas reconhecem formalmente a importância da gestão participativa, procurando envolver professores, pais e comunidade em diferentes actividades e mecanismos institucionais. Este reconhecimento manifesta-se através da realização de reuniões pedagógicas, encontros com encarregados de educação, actividades de coordenação e outras formas de consulta e participação colectiva.

Todavia, verificou-se que a participação observada nas escolas analisadas assume predominantemnte uma natureza consultiva, não correspondendo plenamente a processos de co-decisão institucionl. Apesar da existência de espaços formais de participação, a direcção escolar continua a ocupar uma posição central nos processos decisórios, revelando a permanência de práticas organizacionais marcadas por alguma hierarquização da autoridade.

O estudo demonstrou igualmente que os professores desempenham um papel fundamental na dinâmica participativa das escolas, sobretudo através da participação em reuniões pedagógicas, processos de planificação e organização de actividades escolares. Em ambas as instituições, os docentes reconhecem que a participação contribui positivamente para a melhoria do ensino, favorecendo a cooperação profissional, a partilha de experiências e o acompanhamento pedagógico dos alunos. Contudo, alguns participantes referiram que nem sempre as opiniões dos professores exercem influência efectiva nas decisões finais da escola, evidenciando limitações na concretização plena da participação docente nos processos estratégicos da gestão escolar.

A investigação evidenciou igualmente diferenças relevantes entre os dois contextos escolares analisados. Escola A apresentou maior nível de formalização organizacional, maior sistematização dos mecanismos de participação e maior distribuição funcional das responsabilidades institucionais. Em contrapartida, a Escola B, revelou práticas participativas menos estruturadas, condicionadas por fragilidades organizacionais, limitações materiais, insuficiência de recursos e dificuldades associadas ao contexto social e comunitário envolvente.

A investigação permitiu igualmente concluir que os contextos sociais e territorioais influenciam significativamente o desenvolvimento da gestão participativa. A localização da Escola A, numa zona relactivamente mais urbanizada, proporciona condições organizacionais mais favoráveis à implementação de práticas participativas estruturadas. Por sua vez, a Escola B enfrenta desafios acrescidos decorrentes da vulnerabilidade social da comunidade, da escassez de recursos materiias e de problemas relacionados com a segurança e a preservação do património escolar.

Relactivamente à participação dos pais e da comunidade, concluiu-se que ambas as escolas mantêm mecanismos de interação com os encarregados de educação, sobretudo através de reuniões e do acompanhamento do desempenho escolar dos alunos. No entanto, a participação comunitária revelou-se irregular e predominantemente reactiva, ocorrendo principalmente quando

a escola convoca os pais para tratar questões específicas relacionadas com o comportamento ou o aproveitamento escolar dos estudantes.

Outra conclusão importante refere-se aos constrangimentos estruturais enfrentados pelas escolas. Directoras, professores e representantes da comunidade identificaram dificuldades relacionadas com a insuficiência de salas de aula, o elevado número de alunos por turma, escassez de materiais didácticos, as limitações tecnológicas e a necessidade de reforço da formação contínua dos docentes. Estes factores demonstram que os desafios da gestão participativa estão estreitamente associados às condições estruturais do sistema educativo.

Por via de regra, a investigação demonstrou que a gestão participativa possui potencial significativo para contribuir para o fortalecimento institucional das escolas e para a melhoria da qualidade do ensino. Contudo, a sua efectivação depende não apenas da existência de mecanismos formais de participação, mas também da criação de condições organizacionais, culturais e materiais que favoreçam o envolvimento efectivo, contínuo e democrático dos diferentes actores educativos nos processos de gestão escolar.

4.4 Limitações da investigação

A presente investigação permitiu alcançar os objectivos definidos e produzir resultados relevantes para a compreensão da gestão participativa em contexto escolar. Contudo, importa reconhecer algumas limitações que podem ter condicionado o alcance analítico do estudo e que devem ser consideradas na interpretação dos resultados obtidos.

Uma das principais limitações relaciona-se com a dimensão da amostra, particularmente no que respeita às entrevistas realizadas aos pais e representantes da comunidade. Embora os participantes selecionados tenham fornecido informações relevantes para os objectivos da investigação, um núnero mais alargado de entrevistados poderia permitir maior diversidade de perspectivas e um aprofundamento da análise sobre a relação entre escola, família e comunidade.

Outra limitação refere-se ao facto de a investigação ter sido realizada apenas em duas instituições escolares do Município do Sumbe. Esta opção metodologica permitiu desenvolver uma análise aprofundada dos casos estudados, mas restringe a possibilidade de generalização dos

resultados para outras realidades educativas angolanas. Assim as conclusões obtidas reflectem essencialmente os contextos específicos das escolas analisadas.

Importa igualmente considerar as limitações associadas à disponibilidades e sistematização de alguns documentos institucionais utilizados na análise documental. Em determinados momentos, verificaram-se dificuldades de acesso a documentação mais completa ou actualizados, o que condicionou parcialmente a profundidade da análise institucional desenvolvida.

A investigação enfrentou ainda limitações relacionadas com o tempo disponível para a realização do trabalho de campo e da observação directa das práticas escolares. Um período mais prolongado de acompanhamento das actividades institucionais poderia permitir uma compreensão mais aprofundada dos processos de participação, das dinâmicas de liderança e das práticas efectivas de gestão participativa desenvolvidas no quotidiano escolar.

Por outro lado, a natureza qualitativa do estudo, centrada nas percepções e experiências dos participantes, constitui simultaneamente uma potencial limitação. Embora esta abordagem possibilite uma compreensão aprofundada dos significados atribuídos pelos diferentes actores educativos, existe sempre a possibilidade de algumas respostas terem sido influenciadas por factores subjectivos, expectativas institucionais ou reservas relactivamente à exposição de aspectos críticos da gestão escolar.

Acresce que as diferenças contextuais existentes entre as duas escolas, nomeadamente ao nível das condições socioeconómicas, infraestruturais e comunitárias, exigiram especial cuidado na análise comparativa dos resultados, de modo a evitar interpretação descentralizadas das realidades estudadas.

Apesar destas limitações, considera-se que a investigação alcançou os objectivos propostos e produziu conhecimentos relevantes sobre as práticas de gestão participativa nas escolas públicas estudadas. Os resultados obtidos permitem identificar desafios, potencialidades e tendências que poderão contribuir para futuras investigaçãos e para o aprofundamento do debate académico sobre administração e gestão escolar em Angola

4.5 Recomendações

Com base nos resultados obtidos ao longo da investigação, considera-se pertinente apresentar um conjunto de recomendações dirigidas aos diferentes actores educativos, com o propósito de fortalecer as práticas de gestão participativa e contribuir para a melhoria da qualidade do ensino nas escolas públicas.

Recomendações dirigidas às escolas e às direcções escolares:

Reforçar os mecanismos de participação dos professores nos processos de tomada de decisão, promovendo uma maior partilha de responsabilidades na gestão escolar;

Consolidar espaços permanentes de diálogo institucional, através da realização regular de reuniões pedagógicas, assembleias escolares e actividades de reflexão colectiva;

Incentivar práticas de lidereança participativa basedas na cooperação, na comunicação aberta e na valorização dos contributos dos diferentes actores educativos;

Desenvolver estratégias que favoreçam uma maior integração dos encarregados de educação e da comunidade nas actividades escolares, fortalecendo a relação entre escola e meio envolvente;

Promover mecanismos de acompanhamento e avaliação das práticas participativas implementadas, permitindo identificar dificuldades e introduzir melhorias contínuas.

Recomendações dirigidas aos professores:

Reforçar o envolvimento nas actividades de planificação, coordenação pedagógica e gestão escolar;

Incentivar o trabalho colaborativo entre docentes, favorecendo a partilha de experiências, metodologias e estratégias de ensino;

Participar activamente nos espaços de debate e rflexão institucional, contribuindo para o desenvolvimento de soluções colectivas para os desafios da escola;

Valorizar a formação contínua como instrumento de melhoria das competências profissionais e da qualidade do ensino.

Recomendações dirigidas aos pais e à comunidade:

Aumentar a participação dos encarregados de educação nas reuniões e actividades promovidas pela escola;

Fortalecer os mecanismos de comunicação entre escola e famílias, favorecendo o acompanhamento do percurso escolar dos alunos;

Incentivar uma cultura de corresponsabilização educativa, reconhecendo que a qualidade da educação depende da cooperação entre escola, família e comunidade;

Promover iniciativas comunitárias de apoio à escola, contribuindo para a preservação dos recursos e para a melhoria do ambiente educativo.

Recomendações dirigidas às entidades responsáveis pelas políticas educativas:

Reforçar os programas de formação em administração egestão escolar destinados aos directores e demais gestores educativos;

Melhorar as condições infraestruturais das escolas, assegurando salas de aula adequadas, recursos didácticos suficientes e melhores condiçoes de funcionamento institucional;

Desenvolver políticas de incentivo à participação comunitária na gestão escolar, fortalecendo os princípios da gestão democrática e participativa;

Garantir maior apoio técnico e financeiro às escolas situadas em contextos socialmente mais vulneráveis, de modo a reduzir desigualdades e promover melhores condiçoes de ensino.

Considera-se que o fortalecimento da gestão participativa exige o compromisso conjunto das direcções escolares, professores, famílias, comunidade e autoridades educativas.

Apenas através da cooperação efectiva entre estes actores será possível consolidar práticas participativas capazes de contribuir para uma escola mais democrática, inclusiva e orientada para a melhoria da qualidade do ensino.

4.5.1 Recomendações às escolas

Com base nos resultados obtidos na presente investigação, recomenda~se que as escolas reforcem a implementação de práticas de gestão participativas mais inclusivas, sistemáticas e sustentáveis, promovendo um maior envolvimento dos professores, dos pais e da comunidade nos processos de organização, gestão e desenvolvimento das actividades escolares.

Neste sentido, torna-se importante consolidar espaços permanentes de diálogo, reflexão e cooperação entre os diferentes actores educativos, favorecendo uma cultura institucional assente na participação, na corresponsabilização e na partilha de decisões.

Recomenda-se igualmente o fortalecimento das reuniões pedagógicas e dos mecanismos de coordenação interna, garantindo que os professores não sejam apenas consultados sobre questões, pedagógicas e organizacionais, mas que possam participar activamente na definição, implementação e avaliação das estratégias educativas da escola.

As escolas deverão ainda desenvolver estratégias mais eficazes de aproximação às famílias e à comunidades, promovendo acções de sensibilização junto dos encarregados de educação sobre a importância do acompanhamento escolar dos alunos e do seu envolvimento regular na vida da instituição.

No caso específico da Escola B, recomenda-se o reforço das medidas de segurança e protecção do património escolar, bem como o desenvolvimentode iniciativas comunitárias que contribuam para reduzir situações de vandalização, fortalecer o sentimento de pertença da comunidade e promover uma relação mais próxima entre a escola e os diferentes actores sociais do bairro.

Adicionalmente, recomenda-se que as escolas promovam actividades de formação e capacitação orientadas para o desenvolvimento de competências de liderança participativa, trabalho colaborativo e gestão democrática, contribuindo para o fortalecimento das práticas de participação e cooperação institucional.

4.5.2 Recomendações aos gestores escolares

Os gestores escolares devem promover estilos de liderança mais colaborativaos, democráticos e participativos, favorecendo a descentralização dos processos de gestão, a distribuição de responsabilidades e o fortalecimento da cultura participativa nas instituições escolares.

Recomenda-se igualmente que os directores e equipas de coordenação pedagógicas incentivem práticas regulares de escuta activa dos professores, valorizando os seus contributos nos processos de tomada de decisão pedagógica, administrativa e organizacional. A participação docente deve ser entendida como um elemento fundamental para o fortalecimento da gestão escolar e para a melhoria da qualidade do ensino.

Os gestores escolares devem também investir no reforço da comunicação institucional entre escola, nos professores, os encarregados de educação e a comunidade, promovendo maior transparência nos processos de gestão e assegurando uma circulação mais eficaz da informação entre os diferentes actores educativos.

Outra recomendação importante refere-se à necessidade de promover acções contínuas de formação e actualização profissional destinadas aos gestores escolares e demais agentes educativos, particularmente nos domínios da liderança escolar, gestão participativa, administração educacional, resolução de conflitos e mediação institucional.

Recomenda-se igualmente que os responsáveis pela gestão escolar desenvolvam mecanismos permanentes de monitorização e avaliação das práticas participativas implementadas nas escolas, permitindo identificar dificuldades, corrigir fragilidades e consolidar progressivamente uma cultura organizacional mais democrática, inclusiva e orientada para a melhoria contínua da qualidade educativa.

4.5.3 Recomendações às entidades responsáveis pelas políticas educativas (Ministério da educação, direcção municipal e provincial da educação)

Ao nível das políticas educativas, recomenda-se um maior investimento do estado na melhoria das condições estruturais das escolas públicas, particularmente nas instituições localizadas em contextos socialmente mais vulneráveis. A melhoria das infraestruturas escolares, o aumento do número de salas de aulas, reforço dos equipamentos didácticos e a garantia de condições

adequadas de funcionamento constituem factores essenciais para o fortalecimento da qualidade do ensino e da gestão escolar.

Recomenda-se igualmente o reforço das políticas de formação contínua destinadas aos professores, gestores escolares e demais profissionais da educação, com especial enfoque no desenvolvimento de competências relacionadas com a gestão participativa, liderança democrática, administração escolar e inovação pedagógica.

As autoridades educativas devem ainda criar mecanismos institucionais que favoreçam uma maior participação das famílias e das comunidades na vida escolar, promovendo programas e iniciativas que fortaleçam a cooperação entre escola, família e comunidade local.

Importa igualmente reforçar o acompanhamento técnico e pedagógico das instituições escolares

Por parte dos orgãos da administração educativa, assegurando apoio regular às escolas na implementação de práticas de gestão participativa e no desenvolvimento de estratégias orientdas para a melhoria da qualidade educativa.

4.6 Sugestões para estudos futuros

A presente investigação permitiu compreender diferentes dimensões da gestão participativa no contexto de duas escolas públicas do Município do Sumbe. Contudo, dada a complexidade do fenómeno estudado e as limitações identificadas ao longo da pesquisa, considera-se importante a realização de novos estudos que aprofundem e ampliem o conhecimento cientifíco sobre a gestão participativa no contexto educativo angolano.

Uma das principais sugestões para investigações consiste na ampliação do número de escolas analisadas, incluindo instituições localizadas em diferentes Províncias, meios urbanos e rurais, bem como contextos socioeconómicos distintos. Tal abordagem permitiria desenvolver análises comparativas mais abrangentes e identificar possíveis diferenças regionais nas práticas de gestão participativa.

Sugere-se igualmente a realização de estudos quantitativos ou de abordagem metodológica mista, envolvendo amostras mais alargadas de professores, alunos, gestores escolares e

encarregados de educação. Esta opção poderá contribuir para a produção de dados complementares que reforcem e aprofundem as conclusões obtidas através de investigações qualitativas.

Outra possibilidade de investigação futura relaciona-se com o estudo da relação entre liderança escolar e desempenho académico dos alunos, procurando compreender de forma mais aprofundada como os diferentes modelos de gestão e liderança influenciam os resultados educativos, o clima organizacional e o funcionamento das instituições escolares.

Recomenda-se ainda o aprofundamento de estudos sobre a participação dos pais e da comunidade no contexto escolar, uma vez que a presente investigação demonstrou que a participação comunitária permanece predominantemente consultiva e irregular. Novas pesquisas poderão explorar estratégias de fortalecimento da relação escola-família-comunidade, bem como os factores sicioculturais que condicionam o envolvimento parental na vida escolar.

Outra linha de investigação relevante poderá centrar-se nos desafios da gestão participativa em contextos socialmente vulneráveis, analisando de que forma factores como pobreza, insegurança, insuficiência de infraestruturas e exclusão social influenciam o funcionamento das instituições escolares e os processos de participação educativa.

Sugere-se igualmente a realização de estudos sobre formação e desenvolvimento profissional de gestores escolares, particularmente nosdomínio da liderança participativa, gestão democrática e inovação organizacional, considerando o papel fundamental da liderança na consolidação das práticas participativas nas escolas.

Por fim, considera-se pertinente incentivar investigações que analisem o impacto das políticas públicas educativas na promoção da gestão participativa em Angola, procurando compreender até que ponto os dispositivos legais, normativos e institucionais existentes favorecem ou limitam a construção de uma governação escolar mais democrática, inclusiva e colaborativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afonso, A. J. (2012*). Politicas educativas e avaliação: Regulação e accountability*. Cortez Editora

Afonso, A. J. (2018). *Estado, politicas educativas e obsessão avaliativa.* Cortez Editora

Bogdan, R, & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos.* Porto Editora

Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). Sage.

Bush, T., & Glover, D. (2016). School leadership and management in England: The paradox of simultaneous centralisation and decentralisation. *Research in Educational Administration & Leadership*, 1(1), 1-23.

Cabamba, J.I. (2020). O impacto da participação dos pais e encarregados de educação na gestão escolar: Um estudo em Angola. *Educação por Escrito*, 10(2), e29762. https://doi.org/10.15448/2179-8435.2020.2.29762

Carvalho, L. M. (2016). Políticas educativas e governação das escolas. In J. Machado, & J. M. Alves (Orgs.), *Professores e escola: Conhecimento, formação e ação*, (pp. 8-30). Porto: Universidade Católica Editora.

Creswell, J. W. (2014). Research design: *Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.

Cruz, Jorge Lopes. (2007). Relação Escola – Família comunidade. Instituto Superior de Educação.

Ferreira, Naura Syria Carapeto. (2006). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 5ed. São Paulo: Cortez.

Hallinger, P. (2016). Bringing context out of the shadows of leadership. Educational, Management Administration & Leadership, 46(1), 5-24.

Harris, A (2008). *Distributed leadership: According to the evidence.* Routledge.

Libâneo, J. C. (2004). *Organização e gestão da escola: Teoria e prática.* Alternativa.

Lima, L. C. (2018). *Administração escolar: Estudos.* Porto Editora.

Lück, H. (2010). *Gestão educacional: Uma questão paradigmática.* Vozes.

Lück, H. (2017). *Liderança em gestão escolar.* Vozes.

Lück, Heloísa. (2011). *Concepções e processos democráticos de Gestão educacional*. 7ª ed. Petrópolis, RJ, Vozes.

Martins, S., Capucha, L., & Sebastião, J. (2019). *School autonomy, organization and performance in Europe: A comparative analysis for the period from 2000 to 2015.* CIES.ISCTE.

Mifsud, D. (2023). A systematic review of school distributed leadership: Exploring research purposes, concepts an d approaches in the fild between 2010 and 2022. *Journal of Educational Administration and History,* 55(3), 273-292. https://doi.org/10.1080/00220620.2023.2182454

Nanga, J. A. C. (2023). *A construção do projecto educativo na gestão escolar em Angola: Dilemas e desafios.* (Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa). Repositório ISCTE. Htpp://hdl.handle.net/10071/32239

Ngolo, M. C. (2016). *Estratégias debgestão escolar participativa na melhoria da qualidade de ensino na escola primária Rei Mandume – Lobito*. (Dissertação de mestrado). Universidade Portucalense.

Paro, V. H. (2016). *Gestão democrática da escola pública*. Cortez

Sachitota, A. S. (2020). A família e a escola: Um modelo de relação para o sucesso educativo. *Revista Angolana de Ciências*, 2(1), 112-129.

UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO.

Vieira, Alexandre Thomaz. et al. Gestão educacional e tecnologia. São Paulo: Avercamp, 2003.

Yin, R. K. (2015). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage.

Legislações

República de Angola. (2016). *Lei n.º 17/16, de 7 de outubro: Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino.* Diário da República.

República de Angola. (2020). *Lei n.º 32/20, de 12 de agosto: Alteração à Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino*. Diário da República.

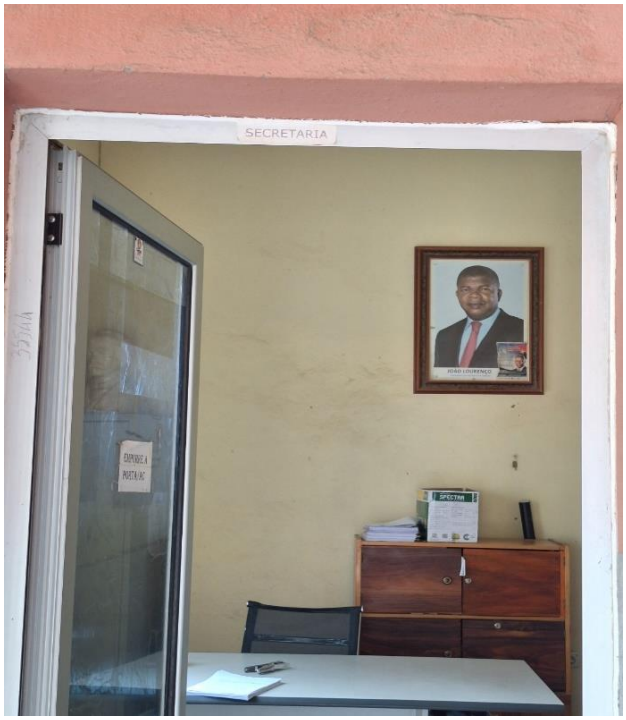
ANEXOS

Anexo C: Pátio interior da Escola A.



Fonte: Autor (2026).

Anexo D: Gabinete da Diretora da Escola A.



Fonte: Autor (2026).

Anexo A: Pátio interior da Escola B



Fonte: Autor (2026).

Anexo B: Gabinete da Diretora da Escola B



Fonte: Autor (2026).