**O Impacto da Formação Pedagógica dos Gestores e as Práticas Administrativas no Espaço Escolar, INE- Cabinda**

Samuel Zinga Emília, Universidade de Évora, emiliasamuel2011@hotmail.com

 Marília Sota Favinha, Universidade de Évora, mfavinha@uevora.pt

**Resumo** – O artigo a que nos propomos tem como objetivo divulgar os resultados obtidos na investigação acerca do Impacto da formação inicial ou contínua dos gestores, nas escolas do município de Cabinda. Descreveremos os projetos e políticas que a Secção Municipal de Educação de Cabinda tem desenvolvido para subsidiar a atuação destes gestores de modo a possibilitar às escolas posicionarem-se para uma nova fase, estimulando a reflexão sobre o papel do gestor na atual escola pública de Angola, com rumo ao sucesso educativo.

A natureza desta investigação conduziu-nos a uma metodologia qualitativa, realizada numa escola, pública municipal (INE) da cidade de Cabinda, na qual a técnica de recolha de dados foi a entrevista.

Concluímos com esta investigação que a formação, dos agentes educativos é fundamental que haja uma melhor gestão nas escolas. É necessário refletir sobre o quotidiano  escolar,  pois na atual escola pública de Angola, os papéis de direção administrativa e de direção pedagógica tendem a fundirem-se apenas num único dirigente.

**Palavras-chave** – Gestão, Liderança, Administração Educacional, Formação Inicial e Contínua.

**1. Introdução**

A presente investigação teve como objetivo analisar o Impacto da formação inicial ou contínua dos gestores, que atuam nestas escolas e também contempla as demandas administrativas que emergem no espaço escolar. Descrevemos os projetos e políticas que a Secção Municipal de Educação de Cabinda tem desenvolvido para subsidiar a atuação destes gestores de modo a possibilitar às escolas posicionarem-se para uma nova fase, estimulando a reflexão sobre o papel do gestor na atual escola pública de Angola, com rumo ao sucesso educativo.

O Município de Cabinda tem sido obrigado a lidar com muitos destes desafios e, tem tido a vantagem de aproveitar todas as oportunidades que surgem. Uma dimensão acrescida é a rápida mudança que se tem observado na natureza do Governo ao nível local. Ou seja, o Governo ao nível Local tem um grande papel no desenvolvimento da educação, para tratar das questões de desigualdades, promoção do desenvolvimento sustentável e, contribuir assim para o sucesso escolar através da sua contribuição às comunidades educativas uma vez que permite analisar e refletir sobre a atuação dos gestores do Instituto Normal de Educação (INE) de Cabinda e em que medida a formação inicial ou contínua dos mesmos, atua nestas escolas contemplando as demandas administrativas que emergem no espaço escolar e quais são os projetos e políticas da Secção Secretaria  Municipal de Educação de Cabinda.

Este município localiza-se na zona urbana e possui 6.000 alunos que  estão matriculados nas duas unidades escolares. Esta investigação tem como objetivo principal analisar se a formação inicial ou contínua dos gestores, que atuam nestas escolas contempla as demandas administrativas que emergem no espaço escolar e quais são os projetos e políticas da Secção Secretaria  Municipal de Educação de Cabinda tem desenvolvido para subsidiar a atuação destes gestores. Pretendemos também refletir sobre as produções de alguns trabalhos voltados para a gestão educacional democrática da escolar, tomando como base a reflexão,  para melhor compreender a gestão dos espaços educativos e a formação de gestores, tendo como norte, pensar a gestão participativa da escola, visto que a bibliografia atual, como as demais pesquisas voltadas para a gestão educacional propõe uma nova forma de atuação do gestor de escola, seja ele diretor, vice-diretor, assistente de direção, supervisor, coordenador pedagógico ou orientador educacional, e estabelece dois princípios fundamentais, que não são excludentes, mas complementares: a democratização da gestão escolar prevista na Lei de Base do Sistema de ensino em Angola.

Para Morgan (1996), a escola deve funcionar como um sistema vivo que existe num ambiente mais amplo do qual depende em termos de satisfação das suas várias necessidades e os seus profissionais devem funcionar como os órgãos que, em conjunto, trabalham para que a organização cumpra com os seus objetivos. A escola tem-se enquadrado num modelo de Burocracia Profissional, característica de organizações que atribuem grande importância aos profissionais da produção, a quem é atribuído um elevado grau de autonomia, ideal para um sistema essencialmente normativo onde o principal objetivo é a produção com fins reprodutivos. Assim sendo, a complexidade do estudo organizacional assume particular relevância, pois se existem diferentes tipos de organização, também há diferentes géneros de ambiente. Ribeiro (1986) compreende a administração da escola como uma necessidade.

“A administração e gestão educacional funciona como um instrumento executivo, unificador e de integração do processo de escolarização, cuja extensão, variação e complexidade ameaçam a perda do sentido da unidade que deve caracterizá-lo e garantir-lhe o bom êxito” (Ribeiro,1986, p. 30).

De acordo com Paro (2000), “a administração geral pode ser vista, tanto na teoria quanto na prática, dois campos se interpenetram, a racionalização do trabalho e a coordenação, levando em conta respetivamente, os elementos materiais e conceptuais, de um lado, e o esforço humano e do outro o esforço coletivo”.

Segundo Libâneo (2004) “a   gestão da escola, é uma tarefa administrativa, e pensar na gestão deste espaço remeti-nos a muitos desafios, pois a organização e a gestão escolar são  dimensões que estão profundamente articuladas, já que a escola não é uma soma de partes, mas um todo interligado que busca articular as orientações dos poderes públicos e o pensar pedagógico à sua prática do dia-a-dia, mediada pelo conhecimento da realidade e pela participação de todos os atores envolvidos no processo educativo”.

“Os termos gestão e administração da educação são utilizados na literatura educacional ora como sinónimos, ora como termos distintos. Algumas vezes, gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa; em outras, o seu uso denota a intenção de politizar essa prática. Apresenta-se também como sinónimo de gerência, numa conotação neotecnicista, e, em discursos mais politizados, gestão aparece como a nova alternativa para o processo político-administrativo da educação, (Gracindo e kenski, 2001, P.113).

“A gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir objetivos da organização, envolvendo os aspetos gerenciais, técnico-administrativo e pedagógico. Para tanto é necessário que as escolas utilizem os objetos da gestão (processo, projeto, programa), para assim atingirem seus objetivos”, (Libâneo, 2004, p.15)

A concepção de gestão escolar supera e relativiza o conceito de administração escolar, trata-se de um significado mais abrangente, democrático e transformador que percebe a escola como um espaço de conflitos, de relações interpessoais, de emergência e alternância de lideranças, de negociação entre interesses.

A expressão “gestão educacional”, comummente utilizada para designar a ação de dirigentes, surge, por conseguinte, em substituição a “administração educacional”, para representar não apenas novas ideias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo. Assim, como “uma mudança paradigmática está associada à transformação de inúmeras dimensões educacionais, pela superação, pela dialética, de concepções dicotómicas que enfocam ora o diretivíssimo, ora o não-diretivíssimo; ora a heteroavaliação, ora autoavaliação; ora a avaliação quantitativa, ora a qualitativa; ora a transmissão do conhecimento construído, ora a sua construção, a partir de uma visão da realidade”, (Lukc,2007, p.4)

Segundo Libâneo (2004), “toda instituição escolar necessita de uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no regimento escolar ou em legislação específica provincial ou municipal. O termo estrutura tem o sentido de ordenamento e disposição das funções que asseguram o funcionamento de um todo, no caso, a escola (...) ”.

“A estrutura organizacional de escolas se diferencia conforme a legislação das províncias e munícipes e conforme concepções de organização e gestão adotadas”, (Libâneo,2004, p.127).

Paro (2000), salienta que a atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender as necessidades e interesses de pessoas e grupos. A administração escolar está, assim, organicamente ligada à totalidade social, na qual, além de se realizar e exercer sua ação, está sujeita às condições existentes de ordem económica, política e social. Assim, os elementos relacionados à administração e à escola devem ser examinados à luz da organização e funcionamento da sociedade.

Assim é necessária uma reflexão com todos os atores envolvidos no  quotidiano  escolar,  pois na atual escola pública de Angola, os papéis de direção administrativa e de direção pedagógica tendem na prática a se fundir num único personagem dirigente. Este projeto propõe-se refletir sobre esta questão, buscando analisar no contexto do município de Cabinda, e os gestores possuem formação administrativa e pedagógica para a atuação nos estabelecimentos escolares, pois como afirmam os autores Libâneo (2004) e Luck (2003)   dentre outros a gestão educacional hoje tem dois princípios fundamentais, que não são excludentes, mas complementares: a democratização da gestão escolar e a profissionalização da ação diretiva é justamente este foco, que pretendemos refletir, pesquisar e analisar neste trabalho.

Na província de Cabinda as qualificações dos profissionais da educação e a expansão da rede escolar tem originado melhorias significativas, com a abertura de novas escolas e novas contratações de professores.

Este ano letivo podemos contar com mais seis escolas na cidade de Cabinda (sede) e, o governo local pretende abrir de futuro, mais escolas nos demais municípios desta província.

Existe um enorme estímulo à construção de mais escolas, apesar da quantidade de alunos fora do sistema de ensino, daí que é importante analisar em que medida se poderá apostar numa expansão da rede escolar.

A formação dos docentes é sem dúvida um fator de bastante relevância, uma vez que há um trabalho conjunto para ser feito com o Ministério da Educação que vise uma melhoria da qualidade de ensino e da qualificação dos professores, que vise um ensino primário de qualidade.

**1.1 O Sistema Educativo em Angola**

A escola deve ser vista como a base de uma organização, da qual fazem parte as famílias, sendo estas estruturas educativas e culturais que formam a sociedade (Alves, 1992; Aguiar, 1997; Bilhim, 2004; Luck, 2000, Lima, 2001, Neves, 2000). Sendo assim, estas devem assumir um papel predominante e perentório no que concerne à ação orientadora dos valores ao nível da gestão.

Segundo os Estudos realizados pelo Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento da Educação, do Ministério da Educação Angolano, após a Implementação da Reformulação do Sistema de Educação Colonial, ressaltou a existência de anomalias no que dizia respeito ao fraco aproveitamento escolar dos alunos nos diferentes níveis de ensino.

Comprovou-se que não se conseguia ter uma perspetiva ao nível dos conhecimentos adquiridos pelos alunos ao terminavam o Ensino de Básico, e ainda, que existia uma grande diferença entre o número de horas estipulado nos programas e o tempo real lecionado. De uma forma geral, os conteúdos de ensino baseiam-se em estratégias ambiciosas para as condições reais do país, não existindo um critério que reforce a obrigatoriedade do cumprimento dos programas curriculares.

Após 1982, era inexistente um sistema que fosse eficaz e dinâmico no que respeitava à reestruturação do corpo docente. Entre 1981 e 1984, 10. 000 Professores abandonaram o Ministério da Educação, tendo como causas: a situação política-militar, a baixa remuneração salarial e as péssimas condições sociais. O ensino estava nas mãos de docentes estrangeiros.

O Diagnóstico elaborado contribuiu para o restauro das anomalias verificadas bem como para a concepção de uma nova estrutura do Sistema Educativo, baseado na Lei n.º 13/01 de 31 de dezembro do Conselho de Ministros.

O novo Sistema de Educativo demanda que o Ensino Secundário seja constituído por dois ciclos: o 1º Ciclo do Ensino Secundário e o 2º Ciclo do Ensino Secundário, em que o 1º Ciclo do Ensino Secundário oferece um ensino geral, abrangendo a educação regular e a educação de adultos, com uma duração de 3 anos cada, da 7ª à 9ª classe, e destina-se à preparação dos alunos para a continuação dos estudos no 2.º ciclo do ensino secundário (ver alínea a) do artigo19.º e ponto 1 e 2 do artigo 33.º da Lei n.º 13/01. O 1.º Ciclo do Ensino Secundário oferece uma Formação Profissional Básica destinada a preparar jovens e adultos para o ingresso no mercado de trabalho e oferece ainda, uma Formação Intermédia, com a duração de 1 a 2 anos, para profissionalização na docência, dos utentes de diplomas da 9.ª classe do 1.º Ciclo do Ensino Secundário Geral que não queiram ou não tenham oportunidade de ingressar no 2.º Ciclo do Ensino Secundário. O 2.º Ciclo do Ensino Secundário oferece duas formações profissionalizantes, sendo a Formação Média Normal e a Formação Média Técnica, cada uma com 4 anos de duração, da 10.ª à 13.ª classe, e destina-se à preparação para o ingresso no mercado de trabalho e mediante determinados critérios, para o ingresso no Ensino Superior.

Falando em termos gerais ter havido uma grande evolução quer no Ensino, quer no domínio das infraestruturas, quer no processo de ensino e aprendizagem, com a criação de Universidades Públicas, Institutos Superiores de Ciências de Educação (ISCED) e Institutos Politécnicos.

Atualmente no Sistema Educativo Angolano a Equipa de Gestão escolar integra membros de toda a comunidade de Educativa, tais como professores, alunos, Encarregados de Educação, pais e funcionários estão a ser conduzidos abruptamente para a ação, sem tempo para a reflexão crítica e definição de novas estratégicas que levem a uma melhoria significativa dos resultados.

Nas comunidades educativas, os erros e fracassos são na sua maioria devido a decisões impulsivas e à ânsia de chegar, a qualquer custo, aos resultados máximos estipulados, esquecendo o que está na base de uma boa educação do aluno. Paradoxalmente reproduzem a cultura da repetência e da evasão, do desperdício e do corporativismo, não melhoram a relevância social da escola que é ensinar e educar crianças e jovens.

As frustrações que sofremos na escola resultam do fato de adotarmos soluções antecipadas no que diz respeito á resolução de problemas que precisam ser uma maior análise e que só têm solução a médio prazo. É preciso descartar velhos hábitos e construir uma nova cultura, na qual todos estejam envolvidos no processo educativo com vista à melhoria da qualidade do ensino.

É fundamental, seguir modelos e estratégias, baseados numa cultura organizacional da escola e nos modelos de gestão (Billhim, 2004). Os diversos sectores da escola, administrativos e pedagógicos, não podem ser sistemas fechados. É responsabilidade de todos os que deste sistema fazem parte primar pela qualidade do ensino, uma vez que este processo é do resultado de todas as ações.

**1.2 A Importância da Formação inicial e contínua dos professores e dos gestores escolares em Angola**

Na formação de professores a ênfase cada vez maior dá-se ao preparo de educadores para que estes sejam reflexivos e analíticos, no que se refere ao seu trabalho, e desempenhem um papel ativo no processo de reforma educacional que implica o reconhecimento da importância da formação dos professores ao longo da sua carreira. É preciso considerar que a geração de conhecimentos novos sobre o ensino e aprendizagem não é uma propriedade exclusiva das, faculdades, das universidades e dos centros de pesquisa e de pesquisa e desenvolvimento, pois os professores têm teorias capazes de contribuir com a construção de um conhecimento acerca das boas práticas docentes. “A reflexão como uma palavra de ordem significa o reconhecimento de que o processo de aprendizagem do ensino prossegue o longo de toda a carreira do educador, o reconhecimento de que, por mais que façamos com os nossos programas de educação, só conseguiremos preparar os educadores para que comecem a ensinar” (Zeichner, 2003,p.42).

A formação do professor tem-se tornado, uma das preocupações dos sistemas educativos e constitui-se segundo Nóvoa (1991) num “eixo estratégico fundamental” de desenvolvimento de homens e organizações.
De acordo com esta definição, encontramos na palavra “formar” (formarem) interligada a criar, que se distingue lexicalmente de educar, ensinar e instruir.

O termo formação é entendido como ensino no sentido de atualizar os conhecimentos.

Autores como Behrens (1996), Brito e Purificação (2006), Nóvoa (1991), Almeida (2005) entre outros, referem que a formação do professor não deve ser tomada como algo acabado tendo em vista que há um conjunto de atividades que ocorrem geralmente após a formação inicial e têm como objetivo o desenvolvimento do conhecimento, de competências.

A formação é uma ” valorização das formações informais, desde os processos de auto formações até ao investimento educativo das situações profissionais e a articulação com os projetos educativos da escola” Nóvoa (1991, p. 70).Este é um processo que se desenvolve ao longo da carreira profissional, e pode prolongar-se por toda a sua vida, logo, não se evidencia a dicotomia formação inicial e formação contínua, aplicada a diferentes formas. Esta deve ser variada e apresenta um desafio à pedagogia tradicional, porque implica introduzir mudanças no processo de ensino e aprendizagem, nos modos de estruturação e funcionamento da escola e nas relações com a comunidade.

A necessidade da formação inicial e contínua relacionada com as técnicas utilizadas nas práticas educativas é essencial para que os próprios gestores tenham noção das necessidades educativas sentidas na sua escola e praticarem uma melhor gestão. A formação do gestor escolar, faz-nos pensar como ocorre a formação inicial do professor, pois, entendemos que ele é antes professor, depois gestor, e é nesta direção que nos referindo a formação inicial e contínua. É necessário, que o gestor seja formado para perceber as diversas redes que compõem o conhecimento, é um processo que envolve muito mais do que “gerir” já que com a formação, este aprende procurar os caminhos exequíveis para desempenhar o seu papel. O desempenho do papel de gestor escolar requer compromisso, liderança, capacidade administrativa e sobretudo, ações que respeitem os princípios da liberdade, autonomia, responsabilidade e atitudes democráticas (Fullan,2003).

Os gestores escolares devem ao longo da sua carreira frequentar uma formação contínua, como profissionais de educação para que possam assegurar uma gerência eficaz de ampla e sistemática reconstrução, é necessário dispor de uma base de informação exata sobre os componentes do sector educativo. É importante que se aposte na formação Inicial de professores voltada para a gestão educacional. Esta é uma estratégia que poderá trazer um apoio para a formação destes gestores tanto do Ensino Geral, como do Ensino Técnico. Em função da evolução dos efetivos, uma política de recrutamento será implantada, e que acentuando a qualidade do enquadramento pedagógico visando melhoria da qualidade do Ensino.

**2. O Estudo**

A natureza desta investigação conduziu-nos a uma metodologia qualitativa realizada numa escola, pública municipal (INE) da cidade de Cabinda, na qual a técnica de recolha de dados foi a Entrevistas “Focus Group” aos gestores da escola INE Cabinda, em duas escolas públicas municipais da cidade de Cabinda, tendo esta consistido narecolha de dados no que diz respeito à gestão educacional na Rede Municipal de Cabinda. Numa primeira fase contactámos os gestores telefonicamente, e fizemos uma breve abordagem ao estudo a desenvolver bem como aos procedimentos a serem tomados. Explicámos também que o conteúdo da entrevista seria revelado, mas que a sua identidade não. Estres mostraram-se disponíveis para a entrevista e marcámos o dia e a hora. A única limitação que tive foi o facto de não habitar nesse município e tive que pedir licença no trabalho para me poder deslocar ao município de Cabinda.

Todas as entrevistas, depois de gravadas, foram transcritas para se proceder ao seu tratamento qualitativo, com recurso à técnica de análise de conteúdo. Para tal foram elaboradas unidades de sentido, grelhas de categorização e sínteses dos resultados.

A escola para mim, que a ela estou vinculado, não é um espaço onde se trabalham conhecimentos com os alunos, mas sim também um espaço aberto que fomente a análise e decisão de solucionar qualquer situação que melhore e produza sucesso no desempenho da comunidade educativa.

Neste contexto, este trabalho foi estruturado da seguinte maneira: Introdução onde se abordou o problema do estudo, a importância, os objetivos do trabalho, formulação das questões de partida e a delimitação do estudo. O trabalho foi dividido em duas grandes partes: uma primeira parte onde se procedeu ao Enquadramento Teórico e uma segunda parte onde se explanou a Metodologia da Investigação.

 **2.1. Questões de Investigação**

Será que a formação inicial ou contínua, especificamente dos gestores das escolas municipais de cabinda oferecem subsídios teóricos  para os  desafios da gestão escolar, em face das novas demandas que a escola enfrenta, no contexto de uma sociedade que se democratiza e se transforma foi a questão de investigação geral neste estudo. Esta questão de investigação desdobrou-se nas seguintes questões parcelares: (i) Qual a articulação entre a teoria e a prática no exercício das funções dos profissionais de Ensino na Província de Cabinda? (ii) Qual a opinião dos profissionais de Cabinda em relação? (iii) Quanto ao Projeto do Ministério da Educação sobre a gestão escolar, contextualizados na situação escolar do INE- Cabinda; (iv) Qual a importância da formação inicial e contínua no desempenho das funções de cada profissional? (v) Qual a organização político-administrativa das Escolas? (vi) Será que as escolas têm autonomia administrativa e pedagogia?

 **2.2. Método**

Esta investigação foi realizada numa escola INE, públicas municipais da cidade de Cabinda. Foram entrevistados gestores e antigos gestores desta escola, e que agora são funcionários da secretaria de educação provincial, portanto são dois grupos. De A a E são atuais gestores do INE, os restantes são funcionários da Secretaria de Educação de Cabinda, antigos gestores de escolas.

Para este trabalho optou-se por realizar um estudo de caso qualitativo, que consistirá no levantamento de informações e estudo a respeito da gestão educacional na Rede Municipal de Cabinda. Serão observados aspetos referentes à representação social dos gestores, a atuação dos mesmos no espaço escolar, aos cursos de formação inicial e continua, os discursos e os saberes durante e após as formações, tomando como base a importância e a necessidade destas formações para a prática pedagógica e administrativa na gestão da escola.

De acordo com Ruiz (1991), a pesquisa de campo consiste na observação dos factos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores análises.

Um estudo de caso busca compreender a dinâmica dos processos constitutivos, envolvendo um diálogo do pesquisador com a realidade estudada. Ainda segundo este autor, as etapas que compõem a pesquisa de campo são: pesquisa bibliográfica, determinação de técnicas de coleta, registo e análise dos dados.

Após a pesquisa bibliográfica, fez-se a coleta de dados, que foi constantemente relacionada aos objetivos previamente estabelecidos, conforme Cervo citado em Lakatos e Marconi (2007).

De acordo com Stake (2009, p.19), este é um estudo de caso intrínseco, uma vez que se pretendeu uma melhor compreensão de um caso em particular, que oferecia per si um interesse intrínseco. Estando profissionalmente envolvidos no governo Angolano, a nossa participação neste plano despertou-nos a curiosidade sobre os seus reais impactos políticos na gestão da escola.

A técnica de recolha de dados selecionada, consistiu na observação participante e centra o foco do estudo, neste caso concreto, numa organização em particular, e mais especificamente num grupo de pessoas, “Focus Group”, sendo estes sujeitos participantes na comunidade escolar, tais como, Gestores. Segundo Bogdan e Biklen (1997, p.91) quando nos referimos a um grupo de pessoas, como foco de estudo, estamos a utilizar uma perspetiva sociológica para nos referirmos a pessoas que interagem, que se identificam umas com as outras e que partilham expectativas em relação ao comportamento umas das outras.

No que diz respeito à recolha de dados, para que se pudesse dar resposta às questões de investigação. Foram utilizadas como técnicas para coleta de dados, a entrevista e a observação porque ao mesmo tempo em que valorizaram a presença do investigador, também deram espaço para que o sujeito investigado tivesse liberdade de participar e enriquecer a investigação. Todas as entrevistas, depois de gravadas, foram transcritas para se proceder ao seu tratamento qualitativo, com recurso à técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2009).

**3. Principais resultados**

Em função das conclusões, apresentaram-se propostas e sugestões visando contribuir para a análise e compreensão das necessidades formativas dos demais atores educativos bem como dos profissionais de Gestão tendo sempre em consideração, o impacto da Formação Pedagógica dos Gestores e as Práticas Administrativas no Espaço Escolar.

Concluímos com esta investigação que a Educação em Angola é ainda muito emaranhada e em constante mudança. O sistema de educativo precisa de atingir uma melhor gestão, proporcionando formação aos demais envolvidos, como requisito necessário para reduzir o insucesso escolar e melhor compreender como são geridos espaços educativos e qual é a base de formação dos gestores. É necessário refletir sobre o quotidiano  escolar,  pois na atual escola pública de Angola, os papéis de direção administrativa e de direção pedagógica tendem na prática a fundirem-se apenas num único dirigente.

Concluímos ainda que na província de Cabinda as qualificações dos profissionais da educação e a expansão da rede escolar originam melhorias significativas se for valorizada a vertente formação.

Formar profissionais de Educação, é também uma mais-valia para a Província de Cabinda, uma vez que permite com que os professores superem as suas dificuldades no exercício das suas funções e possam melhorar assim as suas práticas educativas.

Existe a necessidade de se fazer uma intervenção na cultura de uma organização, englobando todas as componentes organizacionais, desde as relações humanas, estrutura organizacional, até ao processo de tomada de decisão. A escola tem que tornar-se um espaço aberto que fomente a análise e decisão de solucionar qualquer situação que melhore e produza sucesso no desempenho da comunidade educativa.

É fundamental para quem quer promover a melhoria da qualidade de ensino, seguir modelos e estratégias baseados numa cultura organizacional da escola e nos modelos de gestão.

Neste momento dei a conhecer este estudo, e sugeri que fossem feitos mais estudos sobre este tema uma vez que o impacto da Formação Pedagógica dos Gestores e as Práticas Administrativas no Espaço Escolar se abranger outro tipo de instituições, bem como amostras maiores, proporcionará uma melhor compreensão dos modelos de Gestão em prática, permitindo assim uma análise para que sejam feitas sugestões de melhorias para o futuro.

Recomendo que as políticas educacionais no país tenham como ponto de partida a melhoria dos Sistemas Educativos e da metodologia utilizada na formação contínua dos professores e nas práticas de gestão.

**Agradecimentos**

Aos professores da Universidade de Évora pelo empenho, e dedicação ao longo do tempo de convivência.

À minha orientadora Professora Doutora Marília Favinha, que com o seu saber, paciência, dedicação e zelo me encaminhou nesta jornada.

**Referências bibliográficas**

Aguiar, M. A. (1987). *Gestão democrática da Educação: alguns desafios*. Em Aberto. Brasília

Alves, N. (1992). *Formação de professores: pensar e fazer.* São Paulo: Editora Cortez.

Alves, J. (1992). *Organização, Gestão e Projeto Educativo das Escolas*. Porto: Edições ASA.

Almeida, M. (2005). *Gestão de tecnologias na escola: possibilidades de uma prática democrática*. Rio de Janeiro: TV Escola. Acedido em http://www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2005/itlr/tetxt2.htm Acedido a 22 de maio de 2012.

Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, LDA.

Bilhim, J. (2004). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994*). Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.

Decreto-lei n.º 1/07 de 3 de janeiro de 2007 do Conselho de Ministros de Angola.

Decreto-lei n.º 2/07 de 31 de agosto de 2007 do Conselho de Ministros de Angola.

Fullan, M. (2003). *Liderar numa Cultura de Mudança*. Porto: Edições ASA.

Lei n.º 13/01 de 31 de dezembro de 2001 da Assembleia Nacional Angolana.

Lakatos, E. e Marconi, M. (2007). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. São Paulo: Edições Atlas.

Lima, L. (2001). *A escola como organização educativa*. São Paulo. Edições Cortez.

Luck, H. (2007). *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. São Paulo: Editora Vozes.

Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Edições Atlas.

Neves, J. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos*. Lisboa: RH Editora.

Nóvoa, A. (1991). *Formação continuados professores: realidades e perspetivas*. Aveiro/Portugal: Universidade de Aveiro.

Paro, V. (2000). *Administração Escolar- Introdução Crítica*. São Paulo: Edições cortez.

Ribeiro, J. (1986). *Ensaio de uma teoria da Administração Escolar*. São Paulo: Saraiva.

Ruiz, J. (1991). *Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos*. São Paulo: Edições Atlas.

Stake, R. E. (2009). *A arte da investigação com estudos de caso*. (2ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.