

A Gestão numa organização escolar com escassez de recursos: um estudo de caso das escolas primárias nº 157 de Micuma Iª e nº 216 de Bongo - Zimuno, Município de Buco-Zau, Província de Cabinda (Angola).

Autor: Fernando Bumba

felibumba@hotmail.com

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo sobre **A Gestão numa organização escolar com escassez de recursos: um estudo de caso das escolas primárias nº 157 de Micuma Iª e nº 216 de Bongo – Zimuno, ambas do município de Buco/Zau**. O objectivo principal desta investigação é analisar, mediante o método de pesquisa descritiva como é que os directores das escolas com escassez de recursos conseguem gerir as instituições escolares que dirigem e sugerirmos alguns procedimentos que esses directores podem seguir para tentar melhorar a situação contextual das referidas escolas.

Palavras – Chave: **Gestão; organização escolar; recursos**

ABSTRACT

1. INTRODUÇÃO

Este artigo reflete um vasto trabalho que esta sendo construido apartir da tese do Doutoramento em ciências da educação – Área da Didática e Organização escolar.

A problematica orginada pelo título: *A Gestão numa organização escolar com escassez de recursos. Um estudo de caso das escolas primarias nº 157 de Micuma I e 216 de Bongo - Zimuno, Município de Buco-Zau, Província de Cabinda (Angola)*, nos faz lembrar que a gestão em sim não se reveja do nada, ela é da origem latim que é “ direcção para, ministrar”; e “gestione”, que se refere ao acto de administrar, dirigir, proteger e gerir respectivamente (Gaspar e Diogo, 2010).

De acordo com o contexto educacional, a gestão em Angola é considerada como um

processo legítimo e democrático na construção da melhoria na qualidade de ensino, em colaboração com os esforços coletivos e participativos.

Houve momentos em que o diretor da escola desenvolvia uma tarefa bastante rudimentar sem saber que objectivo poderia alcançar. Hoje, a realidade é totalmente outra, e, o tempo aperta, mas, a escola não pode continuar “apartada”, não pode continuar caduca e desfavorecida. Neste conformidade, a reciclagem na matéria pedagógica seria uma prática conjunta não só para o professor, mas todos os que formam o processo educacional assumindo uma postura harmónico deste novo século que nos remete a uma realidade social seletiva onde a educação é o elemento de elevada estimação. A administração e gestão escolar são formadas pelo director da escola, coordenador, assessor e orientador pedagógico, orientador e supervisor educacional, o professor que tem a função de gestor de sala de aula e também todos os funcionários de uma escola. Mas também, são estes os gestores que se responsabilizam com todos os recursos da gestão (humanos e conceptuais, financeiros e materiais, do espaço e do tempo). Para que a gestão funcione de maneira participativa, democrática e educativa, toda actividade deve ser planificada.

Espera-se que os actuais directores desempenhem suas verdadeiras funções com o objectivo plasmado no trabalho de qualidade em consequência da melhoria da educação nas organizações educativas onde estão, prestando uma mudança no panorama educacional angolana.

Pensamos que como o nosso estudo centraliza ao ensino primário da escola nº 157 do Micuma I e escola primária nº 216 de Bongo – Zimuno, Com isto, nos é difícil e até impossível imaginar uma realidade acima referenciada, por quanto, durante as nossas observações “assistimos uma escola *semi-moribunda*, com apenas um gestor escolar que acumula as restantes funções, trabalhando com um professor. No caso vertente, a escola do Micuma I é uma daquelas que possui um director, um professor no activo e um no passivo por razões de saúde. Entretanto, na falta dos restantes funcionários, isto é, administrativos, o director e o seu professor fazem – no das restantes funções, colocando os alunos que também são de um número insignificante encarregados à limpeza das escolas.

A situação que nos remete e este estudo é o facto das escolas não possuir verbas, tão pouco estarem em condições infraestruturas favoráveis; carteiras com condições não regulamentadas, quadros destruídos, materiais pedagógicos incompletos, portas e janelas

das escolas estragadas, não tem sala de professores tão pouco existe residências para os professores, numa aldeia onde toda a população é de baixa renda económica, enfim, situações não boas de natureza laboral e organizacional. Os professores são obrigados deslocarem-se uma distância sem meio de transporte para chegarem no local de serviço. Importa realçar que, o espaço ambiental escolar tem sido subaproveitado, com paredes das escolas poluídas, a situação geográfica das escolas menos boas, pois que, as escolas estão situadas juntinhos à beira da estrada, com riscos de atropelamento das crianças e, sobretudo o barulho dos automóveis durante as aulas”. Isto nos remeteu à reflexão do seguinte problema: *Como tem sido a gestão numa instituição escolar como é o caso das escolas do ensino primário nº 157 da aldeia do Micuma I e nº216 Bongo - Zimuno, Município de Buco-Zau da província de Cabinda (Angola) que carece recursos da gestão?*

Naturalmente, com este problema surgiu-nos alguns questionamentos: *o que se gere numa escola de natureza idêntica onde quase todo sistema educativo totalmente comprometido? Como é feita a gestão nestas escolas?* Estas e outras questões serão alvo de respostas ao longo do nosso estudo. Para o efeito, pretendemos alcançar os seguintes objectivos:

- Analisar como é que os directores das escolas com escassez de recursos conseguem gerir as suas instituições educativas onde dirigem;
- Conhecer os recursos da gestão das duas escolas em estudo, isto é, escolas do ensino primário nº 157 de Micuma I nº 216 de Bongo - Zimuno;
- Observar a maneira que os directores dessas escolas gerem os recursos que têm;
- Identificar as dificuldades que os directores das mesmas escolas enfrentam na gestão dos poucos recursos a sua disposição;
- Sugerir algumas soluções que possam aprimorar uma boa organização e gestão escolar naquelas instituições primárias tendo em conta a situação em que se encontram

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO

2.1. A Escola do Ensino Primário nº 157 e nº216 de Bongo - Zimuno no Contexto da Política Educativa Angolana

No quadro da reforma educativa angolana, a gestão escolar tem sido um factor primordial no crescimento da produtividade escolar e na racionalização dos recursos propostos pela organização. Nesta época, Angola, como os outros países do mundo consideram a educação num *gigante* que exerce uma influência no desenvolvimento da economia e da sociedade, não se pode de maneira alguma admitir um gestor apropriar-se da escola como uma modesta empresa familiar. Daí vê-se que, para melhorar a eficiência da educação, é necessário existir administração e gestão escolar eficaz.

Nos últimos cinco anos, Angola implementou uma dinâmica no quadro da melhoria do sistema educativo e na estratégia de uma administração e gestão eficaz para melhor construção no saber sólido dos alunos, aprovou uma remuneração salarial versada nos cargos da chefia, onde os directores de todos níveis do ensino foram os beneficiários.

Esta medida dotada pelo governo é aplausível no sendo de que todos começam sentir – se responsáveis pelo desenvolvimento do ensino - aprendizagem, fruto da motivação imposta pelo factor externo extremamente importante, como se prevê na teoria do conteúdo da motivação. Recorrendo a pirâmide das necessidades de Abraham Maslow; Alderfer, teoria de dois factores de Frederick Herzberg e teoria das necessidades adquiridas de McClelland, estas explicam as causas de motivação, isto é, o que motiva uma pessoa a trabalhar (Tamo, 2006). Em resumo, as teorias explicam que enquanto não existir necessidades biológicas satisfeitas a curto prazo as necessidades psicossociais ou secundárias não podem ser satisfeitas. Implica dizer-se que as necessidades biológicas com o ciclo motivador rápido, são básicas a fim de completar as psicossociais que exigem um longo ciclo motivacional (op.cit).

Por outro, alguns peritos da educação em Angola questionam esta maneira da remuneração que implica algumas escolas com apenas um único professor, simultaneamente o director da escola e com um número de alunos insignificativo. Nisto, questiona-se: esses directores escolares, pela responsabilidade menos esclarecida que têm, podem ser premiados a uma remuneração salarial igual a de um director escolar com mais de 500 alunos? Também questiona-se o critério da selecção dos elementos nomeados ao cargo da direcção, num momento em que se precisa uma gestão por

competência; assiste-se alguns deles fora das qualidades exigidas. A título de exemplo, uma investigação realizada pela equipa de Open University de Londres (Morgan, Hall e Mackay, 1983) sobre o processo de nomeação de directores escolares, na Inglaterra, por exemplo o Katz (1974) propôs um modelo que se revê na análise das tarefas de gestão que os directores deveriam realizar (João Barroso, 2005). Para Katz, *os chefes executivos de uma empresa desempenham três grandes categorias de tarefas* (op.cit:147). Estas categorias de tarefas se resumem em *técnicas*: de acordo com a natureza específicas das actividades da organização; de *concepção*: relativas ao funcionamento global e controlo da organização; *relações humanas*: abrange todo aspecto de gestão de pessoas e uma quarta categoria de tarefas é a *gestão externa*: relações com a comunidade e prestação de contas. Em nossa opinião, antes de se nomear um director escolar, estas categorias deveria ter sido dado em conta, e, no mínimo, um director escolar tinha que reunir todas quatro categorias como requisito preliminar.

As escolas em nosso estudo têm características iguais a uma escola com um único director-professor, um número de alunos muito ínfimo. Não têm verba, nem as condições laborais satisfatórias. São escolas situadas a norte da província de Cabinda no Município de Buco-Zau, nas aldeias do Micuma I e Bongo - Zimuno, as duas juntinhas à estrada internacional que liga de sede capital de Cabinda à Dolizí (República do Congo- Brazavil). Elas estão aproximadamente a 12 Km e 17 km respectivamente entre a sede municipal de Buco- Zau; e a 197 Km à capital da Província de Cabinda. São aldeias vítimas do passado conflito armado que Angola viveu a mais de três décadas, destruídas e sem previsões da sua reabilitação, actualmente têm uma população estimada entre 60 e 20 habitantes respectivamente, com a sustentabilidade de vida apenas na agricultura e na caça.

Vivem sem água canalizada, sem a iluminação eléctrica e não têm ao seu lado além da escola um outro serviço social. As escolas possuem um pavilhão duas salas de aulas, sem escritórios, sem balneários e não têm salas de professores. No capítulo dos recursos humanos, tem um director da escola nomeado pelo Governador da província, cinco e um professor respectivamente, tendo 51 alunos para escola do Micuma Iº e 20 alunos para escola de Bongo Zimuno, desde pré à 4ª classe.

Somos de opinião que as escolas com as condições como as das escolas primárias nº 157 de Micuma I e nº 216 de Bongo – Zimuno fossem enquadradas num agrupamento escolar onde pode integrar cerca de 5 às 10 escolas das características iguais. No caso vertente, já se poderia pensar a um director-cordenador do agrupamento

e, nas restantes escolas apenas ficariam os coordenadores dos turnos ou uma denominação que se poderia achar pertinente.

3. A GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES ESCOLARES

O conceito de gestão varia de autor para autor. Assim, parece – nos que ela é um processo destinado a obter resultados com utilização de todos ou de uma parte dos recursos da organização. O *Gestor* é aquele indivíduo dotado de autoridade e capacidades na mobilização e utilização dos meios postos à sua disposição pela organização.

Quase que todos autores, nas suas abordagens em algumas produções nos campos semânticos que constituem a organização, nas suas diferentes classificações dos componentes, dimensões, etc, fazem no geral as seguintes perspectivas: organização, administração, legislativa, política educativa, [...], e gestão escolar. (Lourenzo Delgado, 2004). De acordo Gairín (1996), a gestão é uma função que subordina a organização pois que, a responsabilidade e a execução quotidianas das actividades decididas e prevista por esta, assim como sua coordenação e valorização é feita na organização (Lourenzo Delgado, 2004). Gairín diz que a função de organização escolar é mais amplo e global do que a da educação concreta no dia-a-dia que supõe gerir bem um centro. Para que isto aconteça é necessário colocar em evidencia a concretização da pratica dos objectivos, exploração dos recursos, coordenação do pessoal, etc (op.cit).

Nesta optica, a gestão pode ser uma actividade ou processo de administração de uma empresa ou instituição; conjunto de medidas de administração de uma organização ou empresa aplicadas durante um determinado período, (dicionário de língua portuguesa, 2011). Para Nunes (2012), a gestão não tem um conceito universalmente aprovada como se fosse um modelo, mas, com a evolução que este termo tem estado a sofrer, consensualmente ele ficou a ser um conjunto de tarefas que procuram garantir a

afecção eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização a fim de serem atingidos os objectivos pré - determinados. Por outro, cabe a gestão à optimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na recolha e tratamento de dados e informação relevante (op.cit).

O grande desafio da gestão efectiva é conduzir a organização em direcção aos objectivos previamente definidos. “O sucesso de um gestor mede-se fundamentalmente pela sua capacidade em conseguir influenciar e encorajar os seus subordinados a atingir elevados níveis de desempenho, tendo em conta os recursos, as capacidades e a tecnologia disponível” (Teixeira, 2005:163).

A gestão é um processo de se conseguir ter resultados da organização (bens, serviços, etc) com o esforço do outro (organizar, coordenar, dirigir o trabalho dos outros). Para o (Brito, 1991 citado por Gaspar & Diogo, 2010:40), “gerir uma escola é governá-la numa perspectiva da sistemática inventariação dos seus problemas acionando todos os recursos humanos, materiais e financeiros para a resolução e satisfação dos seus anseios, necessidades e projectos, com vista ao alcance do sucesso escolar e educativo dos alunos”.

Para autor (op.cit:40), as principais áreas de gestão são: *gestão pedagógico/didáctico*, onde são enquadradas todas as actividades (projectos, recursos, órgãos e serviços directamente relacionados com o ensino e a educação); *gestão administrativa e financeira*, que se ocupa na gestão dos orçamentos, para se aplicar na gestão racional do espaço pedagógica e para a manutenção do património administrativa, se ocupa também na gestão dos recursos humanos e materiais, na angariação e gestão de recursos financeiros, estabelecendo protocolos e promover vendas e serviços, angariar subsídios e receitas. Finalmente *a gestão funcional e dos*

espaços, consiste em preservar a qualidade dos espaços e dos equipamentos, qualificar os espaços, isto é, embelezar, organizar e reparar, aumentar o nível de conforto.

A gestão escolar não só é aplicada nos recursos humanos, materiais e financeiras, aplica - se também na gestão do currículo. Um currículo bem gerido seria um *triunfo* para as escolas com problemas de escassez de recursos e que carecem desenvolvimento na execução das suas tarefas. Quer dizer, gerir o currículo nas escolas rurais sobretudo aquelas com problema de recurso da gestão para o nosso contexto é tentar elaborar um conteúdo que podesse corresponder com a verdade que as crianças vivem nas suas aldeias.

Emplementar no currículo a disciplina da língua nacional e educação ambiental por causa dos espaços verdes que as crianças observam a “vista”, seria gestão racional do currículo escolar adequado ao tipo de lugar onde ocorre o processo de aprendizagem

3.1. Gestão de recursos da organização escolar

A gestão de recurso é um acto de administrar e gerir os bens materiais, humanos e financeiros de uma organização. Esta gerência deve ser feita de forma racional, ou seja, cuidar, proteger, controlar, avaliar com cautela todo património disponibilizado pela organização. Para o Drews, numa organização as práticas administrativas que se relacionam com o planeamento, a alocação de recursos, o comando e o controle não ocorre isoladamente. Há, sim, um processo de interação entre elas, entre si e com o meio em que ocorrem.

Neste contexto, o gestor gere recursos e os recursos da gestão devem ser materiais (imoveis, moveis, etc.) e imateriais (finanças, tempo, espaço, etc.), caso contrario não pode existir a gestão como acto. A exemplo das escolas primárias em causa, pela falta dos recursos da gestão que estas vivem, tendência é de promover uma acomodação administrativa no professor – director colocado naquela instituição escolar (não tem o que gerir).

3.2. Recursos Materiais

Chamam-se recursos materiais todo património que é pertença da organização. Tudo que é palpável e que permite a mobilidade funcional do trabalho numa determinada organização. Os recursos a administrar ou a gerir englobam: os elementos materiais, conceptuais e elementos imateriais.

- *Materiais*: têm uma existência física, fazem objecto de inventário periódico e de amortização, isto é, pagamento gradual de uma dívida (Tamo,2006). Isto significa que o seu valor contabilístico pode-se desvalorizar tanto como se pode valorizar ou considerar no decorrer do tempo (Idem). Exemplo: *imoveis* (edifícios ou infra- estrutura que serve de espaço físico); *moveis* (meios fixos, exemplo: máquinas de fabricação, meios rolantes, computadores, etc.).

3.3. Recursos financeiros

As finanças são recursos *Imateriais*, suportes não físicos de natureza volátil, isto é, instável a sua mobilização exigem técnicas e métodos aturados (Tamo, 2006). Exemplo: meios financeiros e o tempo.

Os meios financeiros são conjunto de recursos monetários que uma organização possui, quer por forma de liquidez, depósito bancário, cheque, vale, créditos comerciais dado pelo banco, quer por acções, etc. As instituições escolares como elementos da organização, a alocação dos recursos financeiros adquirido quer por modalidades acima referenciadas, quer por outras modalidades, são para a manutenção, melhoramento e do equilíbrio funcional de todas áreas que compõe a escola. O estímulo salarial provém na base do orçamento geral do estado (OGE), salvo as instituições escolares privadas.

3.4. Recursos Humanos

É um grupo de indivíduos que com esforço colectivo e com a disponibilidade particular (calor físico individual ou muscular, intelectual e outro), caracteriza o desenvolvimento da instituição. O uso racional do tempo por cada componente do grupo é fundamental. Nisto, é importante dentro do tempo laboral (TL) aproveitar o máximo do tempo útil (TU) envés de priorizar as *fofocas*, conversas que não ajudam em nenhum momento o desenvolvimento da organização, isto é, o tempo inútil (TI).

4. A GESTÃO ESCOLAR NAS CARACTERÍSTICAS DAS ESCOLAS PRIMÁRIA Nº157 DE MICUMA Iª E Nº 216 DE BONGO - ZIMUNO.

A gestão é feita num clima de colaboração mútuo e participação viva - comum de todos componentes da gestão. Este intercambio coordenado pelo homem, faz funcionar todo um recurso quer material quer imaterial, ou seja, na conjuntura, está o sujeito pensante e não pensante. As novas políticas do estado num curto, médio ou longo prazo são de descentralização da gestão das instituições escolares públicas. Esta descentralização converge como disse Barroso (2005), “ gestão centrada na escola”, isto é, a educação está relacionada com as medidas de descentralização e autonomia. Esta expressão *gestão centrada na escola* é também aplicada nos países como EUA e Canadá, ou *self management school*, no Reino unido, Austrália, Nova Zelândia, é um modelo utilizado para “significar um conjunto coerente e sistemático de medidas políticas, destinadas a diminuir a intervenção do Estado na prestação do serviço publico da educação, através da criação de quase um mercado educativo”, consequências directas da transformação dos processos de financiamento, governo e gestão das escolas (op.cit:96)

Assim sendo, será rigorosamente e obrigatória inventariação dos recursos disponíveis a cada organização escolar como pressuposto da autonomização administrativa, ou seja, a gestão centrada na escola. Com isto, as escolas em estudo, estarão em condições favoráveis para enfrentar a exigência do contexto? Assim, será obrigatória se pensar num agrupamento escolar para qualificar as escolas de natureza idêntica, ou, se não for o caso, correr-se-á o risco de “encerrar as portas” dessas escolas. Admite - se que os recursos naquela escola não faltam, de tal maneira que, o próprio directór da escola, o seu único professor os 51 e os 20 alunos, para não deixarmos de parte as duas salas de aulas, são recursos da gestão a contar. Mas, não podem ser representativos para uma escola participativa, actual e actuante que queremos construir.

6. A ORGANIZAÇÃO ESCOLAR E A TEORIA GERAL DAS ORGANIZAÇÕES

A disciplina fundamental da organição escolar é teoria geral das organizações, onde existe a confluência de conhecimentos e diversificados saberes, tais como:

psicologia das organizações, sociologia das organizações, política das organizações, didáctica das organizações, filosofia das organizações, etc. A teoria da organização escolar esta ligada com pelmenos três campos de saberes diferentes nomeadamente: a política educativa e a sua formulação legal, a administração educativa e a educação em si, cada um possui os seus valores concretos (Conde & Jurado, 2012)

Na mesma linha de pensamento, Santos Guerra (2000) introduziu o conceito de organização especial com objectivo de justificar tudo quanto sabe sobre a organização (op.cit:18). Este autor afirma a organização escolar é aplicável em qualquer âmbito e situação, isto é, pode se dizer que, existe a organização escolar rural e urbana, nas quais existe diferença na aplicabilidade tendo em vista o seu contexto. Também, temos a organização escolar infantil diferente da organização escolar dos outros níveis da escolaridade (Conde & Jurado, 2012). Entre outros factores, pensamos que, independentemente das exigências de cada nível, a organização tem um cunho similar que obriga os componentes da organização aplicarem-se e procurarem não fugir da norma padrão da sua configuração.

Parece comum dizer que, as escolas que tem muita coisa por gerir estejam em situação similar das outras organizações sobretudo quando estiverem situadas no mesmo âmbito social. Na optica do Santos Guerra a escola tem uma identidade própria, não pode ser comparada com as outras organizações porque, nem sempre as regras das organizações escolares são aplicáveis nas outras organizações não escolares ou mesmo escolar mas com características diferentes.

6.1. Os agrupamentos de escolas no contexto das teorias organizacionais

Antes de questionarmos o agrupamento, primeiro vemos a escola como organização. Pensando da organização, não podemos logo imaginar as estruturas, mas, as pessoas que nela compõe (Graça M. J. Simões, 2005). Para uma boa reflexão, juntando as estruturas e o colectivo das pessoas com a mesma finalidade ou mesmo objectivo, constrói-se a organização. Pode-se com isto dizer que a organização não é absolutamente feita numa só pessoa singular, a que existir os componentes da organização (estruturas, as pessoas ou grupo de pessoas, tudo aquilo que é objecto da organização). É nesta base que se pode problematizar a visão da escola como uma organização, num sistema educativo fortemente centralizado como é o de Angola.

Nesta base de ideias, as estruturas escolares e as escolas não podem ser mais do que pequenas unidades no contexto global, as pessoas como é o caso do professor e o aluno devem ser um número abrangente e não insignificante. Ali surge a necessidade de agrupamentos escolares para o caso das escolas com menor número quer dos professores, dos alunos, quer as infraestruturas menos esclarecidas.

Um outro elemento a ter em conta é a responsabilidade que o director do agrupamento assume numa organização. Para tal, urge a necessidade de formação específica e a manutenção da experiência como primeiro critério de valorização.

6.3. A necessidade de incluir as escolas primárias de Micuma I e de Bongo - Zimuno no agrupamento escolar

A escola primária de Micuma I e de Bongo - Zimuno faz parte no contexto de todas escolas públicas controlados pelo governo Angolano. A sua crítica situação pode estar dependendo da dimensão infraestrutural ou pelo número do efectivo que apresenta, quer do ponto de vista do número de professores, quer do ponto de vista do número dos alunos que a escola possuiu. A necessidade de enquadramento destas escolas num agrupamento escolar ou coordenação escolar, não nos surge por acaso, pode ser uma das vias não só de melhorar o sistema administrativo e gestão com base ao aprendizagem do aluno, também para desenvolver a qualidade ou imagem físico e ambiental das mesmas escolas. Aumenta também a preocupação dos pais na participação e manutenção das estruturas escolares.

6.2. A organização como forma de melhorar a gestão nas escolas primárias de Micuma Iº e Bongo - Zimuno

Sabe-se que a única maneira de melhorar a organização quer nas instituições escolares públicas, quer privadas é agrupar as actividades da gestão por suas funções. Nestas, a organização surge como um dos fundamentais a par das outras, nomeadamente a planificação, a avaliação e controlo, sendo que a organização surge neste meio como objecto de estudo da gestão.

Com isto, podemos afirmar que todo director colocado nas escolas primárias com características das escolas em abordagem, a princípio, deveria possuir princípios organizacionais; ser um cumpridor, organizador rigoroso com espírito orientador, isto é,

na base das enumeras funções que norteiam a gestão. Como disse o (Gairín,1996) citado (Lorenzo Delgado, 2004), a gestão é uma função que subordina a organização pois que, a responsabilidade e a execução quotidiana das actividades decididas e prevista por esta, assim como sua coordenação e valorização é feita na organização. Assim sendo, como a organização também é um dos sinónimos da criação de condições humanas, materiais e financeiras, na escola em estudo precisa-se homens com iniciativas planificadoras e organizativas, ou seja, precisa-se criar as mínimas condições necessárias e a frente de um agente da educação com ideias de desenvolver a escola por iniciativas próprias sem ter que depender muito pelos meios externos. Um homem que luta na modificação das estruturas mesmos nos momentos da dificuldade; aquele que procura melhorar a organização em função do que tem e do que pode ter.

Somos de opinião que, iniciativas do género devem ser desenvolvidas com a união da maioria, independentemente da posição social e do trabalho que faz, para não termos que esperar o apoio do governo que, se calhar tarda surgir.

7. A IMPORTANCIA DOS RECURSOS NUMA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

Os recursos nas organizações ocupam uma grande importância no funcionamento das mesmas, colocando em relevo o homem como fundamento dos demais recursos, isto é, os materiais, financeiros e outros. Cada um deles é fundamental na medida em que vai ser útil no seu espaço favorável. Os recursos humanos são os refletores pois que, são eles que de forma racional fazem ao uso dos restantes recursos. Há pensadores que colocam os recursos humanos como factor secundário no desenvolvimento da organização. Nos dias de hoje, a visão do mundo é de valorização das pessoas, pois, durante a revolução industrial o principal sector duma dada empresa era a tecnologia, longe de conhecer que ela só existe com o funcionamento da inteligência humana. As pessoas são as únicas que fazem diferença numa organização.

Os recursos humanos nas organizações têm função primordial dentro da sua estrutura, logo, surge a importância da capital humana dentro das organizações escolares. Os recursos humanos é uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de varias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduo com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos uma experiência e um sólido conhecimento em diferentes áreas (Chiavenato, 2003)

7.1. Recursos de uma organização escolar

São recursos de uma organização escolar aqueles que constitui o património da instituição escolar, independentemente da sua caracterização e a sua constituição. O homem faz ao uso de todos recursos que lhe é proporcionado pela organização para com eles fazer a instituição um factor do desenvolvimento. Fazem parte dos recursos de uma organização educativa o próprio director escolar, os professores, alunos, trabalhadores não docentes, o grupo de pais encarregados da educação e o património material e financeiro; o tempo como recurso não renovável é um recurso a ter em conta para o bom funcionamento do trabalho docente, o espaço escolar e tudo quanto tem um envolvimento directo para o êxito do processo de ensino e aprendizagem. Para o Brito (1991) um espaço feio, sujo, conflituoso, produz naturalmente nos utentes uma sensação de mal-estar que se repercutirá, forçosamente, nas relações interpessoais (Gaspar & Diogo, 2010).

7.2. A escola primária de Micuma I e Bongo – Zimuno, seus recursos da gestão

As escolas em epígrafe, embora não terem recursos da gestão que satisfaz o requisito de uma organização completa, mesmo assim, têm elementos que representam os recursos destas na condição que se encontram, isto é, o próprio director, o professor, os alunos e os materiais quer didáticos quer patrimoniais, etc.

Recursos humanos: a escola nº 131 possui um (1) director, 4 (quatro) professores e (51) alunos; enquanto que a escola do Mbongo – Simuno tem um (1) director, 1 (um) professor, como se pode observar no quadro 1 abaixo.

Quadro 1. Recursos humanos das escolas 157 de Micuma Iº e 216 de Bongo – Zimuno

Número	Escola Ens. P. Micuma I nº 157			Escola Ens. P. Bongo Zimuno nº 216		
	M	F	T	M	F	T
Pessoal						
Director	01	00	01	01	00	01
Professor	02	0	02	01	00	01
Aluno	28	23	51	08	12	20
Total	31	23	54	10	12	22

Fonte: Criação própria com dados adquiridos nas Escolas do Ensino Primário de Micuma Iº e Bongo Zimuno, Município de Buco /Zau – Cabinda (Angola)

Recursos financeiros:
não existe verbas alocadas para estas escolas, tão pouco existem fontes de aquisição

de receitas. No acto de matrículas deveriam os pais comparticiparem a um valor monetário simbólico, caso este que nunca aconteceu como realidade naquela comunidade. Nesta fase, os pais chegam a dizer ao director da escola de não terem nenhuma preocupação de, se o seu filho estudar ou não. Para isto, eles justificam face a esta atitude, que os primeiros filhos que desenvolveram os primeiros abecedários, nunca renderam quer em termos de sucesso escolar, quer em termos de aquisição de um espaço labutar; algo que eles não queriam novamente repetir.

9. MÉTODOLOGIA

Esta pesquisa baseou – se no método de análise descritiva de dados de campo recolhidos nas escolas do ensino primário da comunidade rural de Micuma Iº e Bongo Zimuno onde centralizamos a nossa experiencia. Os dados permitiram fazer o diagnóstico da situação e sugerir algumas medidas que podem ser acuidas pelos directores das escolas com essas características, isto é, com insuficiências recursos de gestão.

Para a recolha de dados, foi utilizada a entrevista, na qual aplicamos - la aos directores das ambas escolas com os seguintes tópicos apresentados no quadro 2.

Quadro 2 – Conteúdo dos instrumentos de recolha da informação

Instrumento	Tópicos a caracterizar
Entrevista	• Número de alunos matriculados • Desistência escolar dos alunos • O número de funcionários que a escola tem e se facilita a gestão da escola • O apoio material e patrimonial pelos órgãos da tutela • Existência da verba alocada para o sustento da escola • A maneira como maneja a verba em caso existisse • A maneira como sustenta a escola em caso da falta de verba • As dificuldades em gerir escolas com escassez de recursos da gestão • As sugestões dos participantes em função da gestão das escolas desta natureza

A opção por esta técnica de investigação deveu-se ao facto de se considerar importante ouvir, em primeira mão dos directores das duas escolas com o uso da entrevista de forma a sabermos como são geridas as escolas com as características das que eles gerem. Outrossim, não temos nenhuma intenção de generalizar os dados desta pesquisa pelo facto das duas escolas não serem uma representativa de um universo muito grande das escolas rurais de Cabinda.

10. ANALISE DAS ENTREVISTA DOS DIRECTORES DAS ESCOLAS PRIMARIAS DE MICUMA Iº e BONGO – ZIMUNO

Apresentamos a entrevista dos directores das escolas do Micuma I nº 157 e Bongo – Zimuno nº216 no quadro onde representamos a meta categoria e as suas respectivas categorias, nas quais se integram todas informações consideradas relevantes de acordo com os objectivos da investigação, como mostra o quadro 3.

Quadro 3. Metacategoria, categoria e identificação

Meta categoria	Identificação	
Categoria	Entrevista 1- Director da Escola P. nº 157 Micuma I	Entrevista 2 - Director da Escola P. nº 216 Bongo Zimuno
• N° de alunos matriculados	De pré à 4 ^a classe: 51 alunos	De pré à 4 ^a classe: 20 alunos
• A possibilidades de todos terminarem o ano lectivo	Não terminam o ano lectivo	Tendência de todos é de terminar o ano lectivo
• N° de funcionários	(5) Funcionários incluindo o director, um no passivo por doença	(2) Funcionários incluindo o próprio director
• Apoio material e patrimonial	Existe as vezes em quando	O apoiam de quando em vezes
• As condições físicas, ambientais e do espaço	Não são boas	Não são boas
• Existência da verba	Não existe verba	Não existe verba
• Como a verba é manejada	Não existindo verba, não tem maneira de maneja-la	Não existindo verba, não tem maneira de maneja-la
• A satisfação dos recursos da organização	Não satisfaz nenhum	Não existe nenhuma satisfação por ser insuficientes
• A dificuldade de gerir uma escola com escassez de recursos	Muita dificuldade gerir uma escola dessas características	Muita dificuldade gerir uma escola dessas características
• Sugestões	A repartição municipal, administração e mais outras entidades devem apoiar	Deve este tipo de escolas ser ajudadas pelas órgãos da tutela

Resultados alcançados

Submetidos a entrevista, os dois directores das duas escolas em nossa pesquisa quase que não divergiram no ponto de vistas das ideias em função o que queremos alcançar, isto é, referentemente a questão de sabermos como e de que maneiras são geridas as escolas primárias rurais com escassez de recursos a todos títulos. Assim sendo, os resultados alcançados na base da entrevista estão descritivamente no quadro 4 abaixo:

Quadro 4. Resposta dos directores entrevistados.

Questões	Respostas dos inqueridos	
	Director da escola Primaria Micuma I nº 157	Director da escola Primaria Bongo Zimuno nº 216
Acerca de número de alunos matriculados.	<i>Temos por em quanto 51 alunos matriculados, dos quais 28 são masculinos e 23 femininos. Existe a previsão deste número aumentar porque dependemos muitas vezes dos encarregados da educação que se quer preocupam- se com a formação dos seus filhos</i>	<i>Temos por em quanto 20 alunos matriculados, dos quais 8 são masculinos e 12 femininos. Há previsão deste número aumentar</i>
Quanto a desistências dos alunos, como tem sido?	<i>Difícilmente os alunos terminam o ano lectivo nesta escola, porque, este número de alunos como podeis ver na nossa planilha, inclui – se também na sua maioria os militares colocados nas unidades que se encontram nesta floresta. Quando estes são transferidos no meio do ano lectivo, cortam as suas aulas. Isto tem sido comum a todos os anos. Para termos os alunos que temos nós fazemos campanha porta - á - porta e, até, Chegamos à unidade para exigir os militares a se matriculem, obviamente com o apoio do comandante</i>	<i>Todos anos, a tendência é dos alunos concluírem o ano lectivo</i>
Questionado se quantos funcionários tem a escola	<i>A escola conta com 5 funcionários, estes estão inclusos eu próprio como director e um professor que se encontra no passivo por questões da saúde</i>	<i>A escola apenas tem 2 funcionários estes estão, incluindo eu próprio como director. Significa que somos dois, eu e o meu professor</i>
Que tal do apoio material e patrimonial que recebe pelas órgãos da tutela	<i>Embora não termos o apoio que as escolas que eles</i>	<i>Temos tido o apoio material, a dificuldade apenas consiste</i>

	consideram de muita dimensão, em detrimento das nossas denominadas de fraca dimensão, temos recebido algum material, isto é livros, pastas de arquivos, ultimamente recebemos doação pela Chevron alguns quadros pretos	na transportação dos mesmos.
Fala das condições físicas, ambientais e do espaço da sua escola	A escola não oferece condições para a boa prática do processo do ensino e aprendizagem. Exemplo, a escola esta situada juntinho a estrada, muitas vezes trabalhamos com cautela para não haver atropelamento das crianças, existe também a poluição sonora, perturbando as aulas dos alunos, não temos uma boa estrutura física da escola. Basta ver, a escola é de adobos. As condições ambientais desfavoráveis, pelo facto de queimaduras das lavras provocadas pelos aldeões.	A escola não tem condições para a boa prática do processo do ensino e aprendizagem. Ela esta juntinho a estrada, com riscos de atropelamento das crianças e poluição sonora, perturbando as aulas dos alunos. A estrutura física da escola e impropria, Basta compreender que ela é feita de adobos, aquece muito quando há sol e quando chove as águas invadem dentro.
De que maneira gere a escola tendo em conta os recursos de gestão a sua disposição?	Na minha parte, digo que tenho uma gestão perturbadora. Primeiro é que, para além de termos carência do material de apoio ao ensino, falta professores também. Embora termos poucos alunos, aqui funcionam todas classes do ensino primário. Como exemplo, eu pessoalmente como director trabalho com duas classes.	Que tipo de gestão se espera numa escola que não tem nada? Momentos há me sinto fora de que sou director da escola. Mas, com coragem e, aproveitando dos seminários que temos tido, as vezes inventamos algo. Exemplo, ultimamente enfatizei um projecto de construção da latrina escolar e convidei toda população a fazer parte da mesma. Assim, mesmo sem dinheiro, deu certo.
Achas que o número de recursos quer humanos, quer materiais que tens é suficiente para proporcionar uma boa gestão? Porque	Embora a escola é pequena, os recursos da gestão que ela possui é muito insuficiente. So para ver, ao fazermos um relatório, acta ou qualquer documento da escola,	Nós contentamo-nos apenas dos recursos que temos. A maior dor de cabeça é mesmo das finanças (dinheiro), o

	<i>recorremos a pessoas singulares. Por minha iniciativa e com o dinheiro pessoal conseguimos comprar uma máquina dactilografo esta que estas a ver ali</i>	<i>resto arranja-se.</i>
Tens alguma verba alocada para esta escola?	<i>A escola não tem verba, parece que nem hoje nem amanhã que poderão disponibilizar uma verba para esta escola. Nós sustentamos as pequenas despesas que a escola tem tido, reembolsando nos nossos ordenados mensais. Um exemplo, em função de termos um número de alunos insuficiente, e pelo facto desses alunos serem de menor idade, para o embelezamento da escola contratamos uma senhora da aldeia que mensalmente pagamos 10.000.00, dinheiro subtraído nos nossos salários.</i>	<i>Não temos verba que podia sustentar a escola. Nós sustentamos as despesas escolar através do nosso reembolso. Um exemplo, criamos um projecto de confeção de latrinas escolares, isto contou com o nosso esforço e o da população. Claro que, a motivação pelo trabalho não faltou, nisto tive que pegar o meu dinheiro para fazer alimentar e dar de beber aos que estavam a trabalha. Sinceramente, difícil crer, esta nunca foi minha escola particular, é do estado.</i>
Fala das dificuldades ou não de gerir a escola igual a esta	<i>Temos muita dificuldade de gerimos uma escola destas características, porque, a repartição municipal não apoia; a administração municipal também não nos apoia, mesmo na transportação do material que eles próprios dão para a escola, somos obrigados alugarmos com o nosso dinheiro um meio para o transportarmos o material,</i>	<i>As nossas dificuldades consiste na falta dos meios financeiros, humanos e Materiais que deveria dignificar o trabalho.</i>

	<i>como que ela fosse uma nossa propriedade privada.</i>	
Na sua opinião, o que necessário fazer para gerir uma escola com as características como a da sua escola	<i>Deve existir um apoio financeiro, material e humano suficiente para enfrentar as dificuldades da escola</i> <i>- deverá existir um meio de transporte que apoia mesmo que seja para muitas escolas</i> <i>- a outra solução é unir as escolas para evitar que um professor vai trabalhando com duas turmas alegando ter poucos alunos. Assim, obrigam os professor juntar duas ou três classes na mesma turma ou fazer um desdobramento que não é ideal para o ensino.</i>	<i>A escola em si deve ter uma ajuda financeira, os pais/ encarregados devem colaborar para que haja um processo de ensino condigno. As pessoas de boa-fé e não só, os empresários deverão ajudar melhorar as escolas com essas características.</i>

11. CONCLUSÃO

Depois de termos as informações dos dois directores das escolas apontadas como alvos da nossa primeira experiencia sobre o assunto em questão, achamos omitir a seguinte conclusão:

As escolas primarias em estudo apresentam um número de alunos de pré- primaria á 4ª classe não significativos para uma escola que almejamos alcançar neste seculo que nos remete a uma competição séria.

Pelo número de alunos que as escolas têm, tendo em conta que todos eles vivem na mesma aldeia, a probabilidade de não terminarem o ano lectivo é mínimo, salvo as questões como aquelas dos soldados que acidentalmente são transferidos ao longo do meio do ano lectivo.

O número de funcionários corresponde com a qualidade da escola em causa, pelo que, o material didático e os meios de ensino existente estão na altura das mesmas escolas.

As escolas não oferecem condições quer materiais, ambientais e dos espaços, pois que, elas estão juntinhas a beira da estrada, não tendo espaços para o recreio dos alunos, poluição sonora e paredes borrifadas, desrespeitando as regras internacionais da higiene escolar. As mesmas não têm verba para sustentarem as despesas da escola, as estruturas escolares não são adequadas, com condições de habitabilidade dos professores insatisfatória, obrigando o professor deslocar-se muita distância para exercer a sua actividade.

Falta de meios para transportar o pouco material escolar que a repartição municipal apoia, em fim, escolas são de construções não definitiva com características não adequadas; quando chove, as águas invadem as salas de aulas. Por outro, quando a escola quer realizar uma ação de limpeza e outros trabalhos, o director é obrigado sensibilizar a população residente a um trabalho voluntario que nunca tem sido fácil, e, em determinadas ocasiões, o director é obrigado fazer um reembolso no seu próprio salario para satisfazer todos aquele que dignarem ajudar a escola.

12. FUTURAS LINHAS DE ACÇÃO

Entre elas, abrimos as futuras linhas de acção para as pesquisas vindouras em função das sugestões dos directores entrevistados e da nossa visão, procurando aprimorar uma boa gestão tipicamente virada para escolas com essas características. Assim:

- A Secretaria provincial deverá apoiar incondicionalmente as repartições municipais e por sua vez, apoiar as escolas desta dimensão característico, propondo projectos para o desenvolvimento sustentável das escolas com a situação precária de recursos de gestão;

- Organizar as escolas desta dimensão em agrupamentos escolares, onde deverá existir um único director. Nas restantes escolas, ficariam funcionando apenas os coordenadores dos turnos como representantes dos directores dos agrupamentos;

- Sondar a escola que tiver maior número de alunos em cada classe, ali funcionaria a classe com mais alunos, obviamente, garantindo um transporte escolar para alunos descolantes. Em outras palavras, se a 4ª classe possuir mais alunos numa escola, todos outros das outras escolas vão juntar – se aos de mais para constituir uma turma significativa e vice-versa. Assim, não só, poderíamos aproveitar os espaços menos explorados, mas também equilibrar e ajudar qualificar o ensino nas escolas onde há escassez de recursos.

- Garantir formações para directores que vão actuar nessas zonas, incutindo-os o espírito de liderança, pois, a liderança é uma estratégia nos momentos difíceis; incentivar ao director formando o espírito de ter a vontade de trabalhar onde for necessário, e com capacidade de criar mesmo sem recursos suficientes para o fim determinado.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. 2ª Edição. Editor McGraw-Hill
- Lorenço Delgado, M. (2011). *Organizacion y gestión de centros y contextos educativos*. Editorial Universitas, S.A
- Lorenço Delgado, M. (2004). *La Gestion en los centros educativos*. CapIV: Universidade de Granada.
- Tamo, K.(2006). *Introdução à gestão das Organizações. Conceitos e Estudos de Caso*. 2ª edição. Capete- Publicações. Luanda
- Brito, C.(1991). *Gestão Escolar Participativa. Na escola todos somos gestores*. Lisboa: Texto Editora
- Gaspar, P & Diogo, F. (2010). *Sociologia da Educação e Administração Escolar*. Plural Editora do Grupo Porto Editora. Luanda
- Borroso, J.(2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar. Temas Universitárias*. Universidade Aberta. Lisboa-Portugal.
- Chiavenato, I. (2003). *Gerenciando Pessoas*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall,
- Simões, G.M.J.(2005). *Organização e gestão do agrupamento vertical de escola: a teia das lógicas de acção*.edições ASA. 1ª edição. Lisboa
- Rosa M.^a S. C & Alfonso N. J.(2012). *Organización y planificación escolar*. Editora Sintesis, S.A. Madrid-España
- Nunes, P. (2012). *A gestão (a administração)*. Acessado knoow.net@gmail.com. Aos 9 de Maio de 2013